

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**ESTRATÉGIAS PARA ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS EM
UMA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES**

CURITIBA
2011

MICHELLE CRISTINA CADENA DE ALMEIDA

**ESTRATÉGIAS PARA ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS EM
UMA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES**

Trabalho Apresentado ao Curso de Especialização
em Administração de Pessoas no módulo de
Planejamento de Recursos Humanos,
Departamento de Administração Geral e Aplicada da
Universidade Federal do Paraná.

Professor: Mestre Joel Souza e Silva

CURITIBA

2011

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	2
1.1 OBJETIVO GERAL.....	3
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
1.3 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO	3
1.4 METODOLOGIA	4
2. REVISÃO TEÓRICA EMPÍRICA	5
2.1 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL	5
2.2 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	7
2.3 RETENÇÃO DE TALENTOS	10
2.4 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	14
2.4.1 RECRUTAMENTO.....	14
2.4.2 SELEÇÃO DE PESSOAS	17
2.5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	21
2.6 COMPETÊNCIAS	24
3. EMPRESA.....	26
3.1 DADOS GERAIS	26
3.2 PESQUISA	27
3.3 CONSTITUIÇÃO DA AMOSTRA	28
3.4 ANÁLISE DE DADOS	29
3.4.1 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS.....	29
3.4.2 PLANO DE CARREIRA.....	30
3.4.3 COMUNICAÇÃO.....	30
3.4.4 OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO.....	31
3.4.5 ATRAÇÃO DE PESSOAS.....	32
3.4.6 RETENÇÃO DE TALENTOS.....	33
3.4.7 DESAFIOS.....	34
3.4.8 AMBIENTE DE TRABALHO.....	35
4. PROPOSTA	36
4.1 ESTRATÉGIAS.....	36
4.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO	40
5. CONCLUSÃO	42
6. REFERÊNCIAS	44
7. ANEXOS	45

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo explicar e evidenciar como é possível atrair, manter e reter talentos em uma organização. Atualmente as empresas crescem e desenvolvem rapidamente, e por isso necessitam também de profissionais que acompanhem esse crescimento. A partir do momento que esses profissionais acompanham esse crescimento, eles se tornam muito experientes e as empresas começam a adotar estratégias para retê-los e não perdê-los para outras empresas.

Para reter esses talentos e mantê-los na empresa, agregando a mesma capital intelectual, não é mais somente a remuneração o principal aspecto que esses profissionais consideram no momento de escolher para qual empresa eles vão trabalhar. São diversos fatores, além da remuneração que são importantes para essa tomada de decisão, como: ambiente de trabalho, desafios, aprendizado, higiene, segurança do trabalho, relações trabalhistas.

Para manter e reter talentos da organização é necessário a criação de um ambiente de trabalho agradável, receptivo, saudável e seguro, remuneração interessante e benefícios sociais adequados as necessidades das pessoas. Esse processo de reter talentos na organização através da remuneração e benefícios sociais pode ser chamado de manutenção dos colaboradores na organização.

A empresa para conseguir crescer mais e superar os seus concorrentes precisa estar atenta as mudanças que ocorrem no mundo globalizado, para isso é preciso que a empresa reconheça os esforços dos seus colaboradores proporcionando um ambiente sadio e preocupado com a qualidade de vida pessoal e profissional do colaborador. Dessa maneira, os colaboradores terão muito orgulho e satisfação de trabalhar na organização que reconhece o capital humano, pois as pessoas são o bem mais importante que a empresa pode ter, e pode ser o fator principal para superar os seus concorrentes, especialmente porque cada vez mais o mercado torna-se muito competitivo.

1.1 Objetivo geral

Desenvolver estratégias para atrair e reter talentos como experiência em uma empresa de Telecomunicações.

1.2 Objetivos Específicos

- Efetuar uma pesquisa sobre os conceitos relacionados a gestão de talentos;
- Realizar pesquisa com um grupo de colaboradores de nível sênior, consideradas como relevantes e estratégicas para a organização;
- Desenhar estratégias para a Empresa de Telecomunicações conseguir atrair e reter talentos.

1.3 Justificativa do trabalho

Uma organização inteligente e que valoriza seus colaboradores é aquela que não apenas capta e aplica seus recursos humanos adequadamente, mas também os mantém na organização.

Esse processo de atração e retenção é muito importante para a empresa de Telecomunicações, pois ela considera que pessoas com talentos dentro da organização, são pessoas criativas, inteligentes, dedicadas e que tem o mesmo objetivo que a organização, o sucesso de seu trabalho, a busca constante de desafios, de idéias e inovações que conseqüentemente levará o sucesso da organização.

A empresa necessita de muitos profissionais especializados e comprometidos com a organização. Por isso ela apresenta um histórico de muitas contratações de estagiários e cargos de nível júnior, assim ela conseguia treiná-los e desenvolvê-los até se tornarem altamente experientes e eficazes.

Atualmente esse cenário mudou, pois a nova geração de profissionais não necessita apenas de empregos com estabilidade, essa nova geração busca além do desenvolvimento, desafios, remuneração, benefícios, bom ambiente de trabalho, entre outros.

De acordo com Chiavenato, os desafios estratégicos das organizações exigem um lugar importante e fundamental para a gestão de pessoas. Ele também afirma que:

“O alinhamento das pessoas e de seu desempenho e competências às estratégias do negócio e às metas organizacionais figura hoje como condição básica para que os gestores de linha sejam bem-sucedidos em suas atividades. Dentro desse contexto, o relacionamento entre a organização e as pessoas que nela trabalham torna-se um aspecto de primordial importância”. (CHIAVENATTO, 2010, p. 440)

De acordo com todas essas justificativas, esse trabalho tem como objetivo atender as exigências do curso em alinhar a teoria a prática.

1.4 Metodologia

Esse trabalho tem como objetivo desenhar estratégias no que se refere a atração, manutenção e retenção de talentos, abordando diversos temas como remuneração, benefícios sociais, desafios, desenvolvimento e liderança.

Para isso, a primeira parte - Embasamento Teórico - está relacionada com os conceitos, com o estudo bibliográfico do significado de remuneração, benefícios e relações de trabalho de extrema importância para os seres humanos.

Na segunda parte, será aplicada uma pesquisa em uma empresa da área de Telecomunicações para saber quais os principais motivos que levam um grupo estratégico de colaboradores a permanecerem na empresa. Com essa pesquisa será possível analisar se a empresa está adotando a estratégia correta de retenção de talentos.

Finalizando o projeto, na última parte serão propostas estratégias para a organização conseguir de maneira saudável e eficaz fazer a gestão de seus talentos.

2. REVISÃO TEÓRICA E EMPÍRICA

2.1 Estratégia Organizacional

Em um ambiente extremamente competitivo e altamente tecnológico, muitos profissionais estão optando em trabalhar em empresas de alta tecnologia ou fundando suas próprias empresas. Por isso, para aumentar a retenção desses profissionais, as empresas estão passando por transformações voltadas para um modelo de negócio ágil e competitivo dentro dos novos padrões de mercado. O maior desafio das organizações consiste em transformar as pessoas no segredo do sucesso, ou seja, é necessário desenvolvê-las e estimulá-las a fim de que sejam capazes de assegurar os resultados organizacionais.

Para entender o cenário em que as organizações estão inseridas é e necessário entender o que elas entendem por objetivos e estratégias organizacionais. A missão organizacional da empresa proporciona a visão para o futuro, porém é necessário compreender melhor como são definidos os objetivos organizacionais a serem atingidos. Os objetivos devem estar alinhados aos seguintes critérios.

- Ser focalizado em um resultado a atingir e não uma atividade;
- Ser consistentes, ou seja, precisam estar ligados coerentemente a outros objetivos e demais metas da organização;
- Ser específicos, isto é, circunscritos e bem definidos;
- Ser mensuráveis, ou seja, quantitativos e objetivos;
- Ser relacionados com um determinado período de tempo;
- Ser alcançáveis, isto é os objetivos devem ser perfeitamente possíveis. (CHIAVENATTO, 1999, p. 55).

A estratégia organizacional refere-se ao comportamento global e integrado da empresa em relação ao ambiente em que ela está inserida.

“A estratégia parte dos objetivos estratégicos da missão e da visão que se pretende realizar e é balizada por dois tipos de análise. De um lado, a análise ambiental para verificar e analisar as oportunidades que devem ser aproveitadas e as ameaças que devem ser neutralizadas e evitadas. Trata-se de um mapeamento para saber o que há no entorno. De outro lado, a análise organizacional para verificar e analisar os pontos fortes e fracos da empresa. Trata-se de um levantamento das habilidades e capacidades da empresa que precisam ser plenamente aplicadas e de seus pontos nevrálgicos que precisam ser corrigidos ou melhorados. Trata-se de um levantamento interno para saber qual

é a vocação da empresa e no que ela pode ser mais sucedida”.
(CHIAVENATO, 1993, p. 56).

A estratégia organizacional representa a maneira pela qual a empresa está inserida em um ambiente, sempre buscando o aproveitamento das oportunidades do ambiente em que ela está inserida e neutralizando as ameaças para seus negócios. É necessário que a estratégia funcione como um programa global para que os objetivos organizacionais sejam realizados e sejam compreendidos pelos funcionários, dessa maneira eles se sentiram motivados e envolvidos com a organização.

A organização a qual estaremos propondo estratégias para atrair é reter talentos é uma organização do setor de telecomunicações. Ela é uma das líderes globais em soluções de comunicações unificadas e está presente em mais de 100 países, fornecendo soluções abrangentes de comunicação e colaboração para organizações de todos os portes.

A estratégia organizacional dessa empresa é oferecer soluções e serviços com seu portfólio na área de telecomunicações de maneira que seus clientes tenham redução de custos e elevada produtividade. Sua estratégia de negócio é oferecer uma arquitetura de comunicação aberta em que seus produtos estão totalmente baseados em padrões abertos, ou seja, os clientes são beneficiados por saberem que podem integrar as melhores tecnologias do mercado que complementam o portfólio da empresa de telecomunicações.

Após entender sobre os aspectos relacionados com a missão, visão, objetivos organizacionais e estratégia da empresa, é importante entender como isso está relacionado com a área de Recursos Humanos. Essa ligação pode ser realizada através do planejamento estratégico de RH que deve ser parte integrante do planejamento estratégico da organização.

O planejamento estratégico de RH “refere-se a maneira como a função de RH pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, simultaneamente, favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos funcionários”. (CHIAVENATO, 1993, p.59).

Esse planejamento envolve um processo de decisão quanto aos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais dentro de um determinado período. Por isso é importante definir com antecedência qual a força

de trabalho e os talentos humanos necessários para a realização da ação organizacional.

As organizações buscam pessoas criativas, autocríticas, flexíveis, que tenham iniciativa, comprometimento, responsabilidade, determinadas, com foco em resultado e com capacidade de aprender continuamente, isto é, que sejam dotadas de competências duráveis. Antigamente as exigências mais importantes para contratar alguém eram as competências técnicas, com o avanço tecnológico e a globalização, as organizações estão se importando mais com os aspectos qualitativos das pessoas, estilos e comportamentos.

2.2 Administração de Recursos Humanos

A área de Recursos Humanos está dividida basicamente em 6 processos: Agregar, Aplicar, Recompensar, Desenvolver, Manter e Monitorar Pessoas.

Conforme quadro abaixo é possível entender melhor o que cada processo representa para a organização:



(FONTE: CHIAVENATO, 2010, p.15)

Muitas empresas, na prática, costumam privilegiar alguns subsistemas em detrimento dos demais, provocando desníveis entre eles. O ideal é que todos os subsistemas estejam alinhados de acordo com as estratégias da organização.

Para entender melhor o sistema de Gestão de Pessoas é necessário explicar o que é cada processo e qual a relação entre eles. O processo de agregar pessoas consiste na inclusão de novas pessoas na organização. Nesse processo estão inseridos o recrutamento e seleção de pessoas. Esses processos estão intimamente relacionados com esse trabalho e serão abordados nos próximos tópicos.

O segundo processo de aplicar pessoas é utilizado para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Nessa etapa é possível incluir o desenho organizacional, desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação de desempenho.

O terceiro processo é o de recompensar pessoas, o que significa incentivo para os colaboradores e satisfação para suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração, benefícios e serviços sociais.

O quarto processo é o desenvolvimento de pessoas, ele é utilizado para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Está relacionado com treinamento, desenvolvimento, gestão do conhecimento, gestão de competências, aprendizagem, programas de mudanças, desenvolvimento de carreiras e programas de comunicações e consonância.

O quinto processo que está intimamente relacionado com esse trabalho é o processo de manter as pessoas. Nesse processo devem ser criadas condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.

O último processo de monitorar pessoas é utilizado para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Administrar empresas e organizações está cada vez mais relacionado com a administração de talentos humanos. Esse fato é consequência da crescente e

progressiva importância da atividade humana dentro das organizações. As empresas bem-sucedidas estão oferecendo exemplos consistentes de que o sucesso empresarial se deve cada vez mais não somente a qualidade das pessoas que trabalham, mas principalmente a maneira pela qual essas pessoas desenvolvem suas atividades.

Existem aspectos fundamentais que contribuem para isso: estrutura organizacional baseada em equipes, cultura organizacional aberta e participativa que impulse as pessoas e líderes democráticos e empreendedores que orientem e desenvolvam equipes autônomas e multifuncionais. Todos esses fatores estão girando em torno de uma questão: como lidar com as pessoas dentro das organizações.

Em resposta a essa questão, os processos que serão abordados neste trabalho, serão os processos de agregar e manter pessoas que estão relacionados com a atração e retenção de talentos. Eles são capazes de proporcionar motivação e recompensas que ofereçam reforço positivo ao desempenho do colaborador, benefícios sociais adequados, condições de trabalho seguras e agradáveis, incluindo também relações sindicais.

Manter e reter talentos na organização requer a criação de um ambiente de trabalho agradável, receptivo, saudável e seguro, remuneração interessante e benefícios sociais perfeitamente adequados as necessidades das pessoas, além de um bom relacionamento com os sindicatos. (CHIAVENATO, 2003, p. 19).

Esse processo de manutenção de pessoas que envolvem a remuneração, benefícios, serviços sociais, ambiente físico e psicológico de trabalho agradável e seguro são extremamente importantes na definição da permanência das pessoas na organização e em sua motivação para o trabalho e para o atingimento dos objetivos organizacionais.

De acordo com Chiavenato (2003, p. 21) todas as organizações tem um sistema de recompensas, isto é, de incentivos para estimular certos tipos de comportamento e de punições, ou seja, de castigos ou penalidades para coibir

certos tipos de comportamento. Ambos o sistema de recompensas (salários, benefícios, promoções, etc) e o de punições (ações disciplinares) constituem os fatores básicos que induzem o indivíduo a trabalhar em benefício da organização.

Além do sistema de recompensas, o processo de plano de carreiras e sucessão é de extrema importância para a retenção de talentos. A carreira de um colaborador é um longo processo que tem início com a seleção e admissão, passa por todo seu desenvolvimento profissional e se estende até a aposentadoria.

A carreira significa uma sequência de experiências que as pessoas adquirem ao longo de suas vidas. O planejamento da carreira é o processo de decidir quais atividades ou tarefas a pessoa deseja para construir seu futuro profissional. (CHIAVENATTO, 2003, p. 30). Essas escolhas são baseadas nas percepções de seus próprios talentos, habilidades, necessidades, motivos, atitudes, valores e competências.

2.3 Retenção de Talentos

O talento é algo inato e adquirido, ou seja, é a capacidade que todas as pessoas têm, porém essa capacidade depende de aperfeiçoamento, interesse no aprendizado, relacionamento interpessoal, mudança de comportamentos e hábitos e atualização, dentre outros.

O desenvolvimento do talento começa na infância, desde o convívio familiar e se estende até a escola e na fase adulta através da Universidade e a Organização em que a pessoa trabalha. No atual mundo em que vivemos o profissional é o principal responsável pelo gerenciamento de sua carreira e conseqüentemente por sua empregabilidade.

A partir do momento em que as empresas tornaram-se altamente competitivas, elas se viram obrigadas a planejar estratégias para que o seu maior bem não fosse perdido para seus concorrentes, os talentos existentes em seus quadros. As empresas quando contratam um colaborador, elas fazem um alto investimento em preparação, formação, capacitação e adequação de um funcionário às características e necessidades de cada atividade. A perda para o mercado de um talento já formado e adaptado às rotinas de uma empresa equivale ao desperdício de recursos investidos na preparação daquele

profissional e também a necessidade de mais tempo e dinheiro na descoberta, contratação e adequação de seu substituto.

Desta forma, reter os profissionais talentosos torna-se um grande desafio. Para encará-lo, é preciso atenção, conhecimento, comunicação e investimento. Primeiramente, o empregador e seus gestores devem estar atentos e conhecer bem os anseios, as necessidades e as ambições de seus colaboradores para traçar um perfil bem definido que sirva como referência para o desenvolvimento da carreira de cada talento.

Além disso, é preciso reter os talentos, investindo em treinamentos, cursos, dando-lhes oportunidades de oferecer sugestões, incentivando-os a ser criativos. Além disso, é imprescindível proporcionar desafios aos indivíduos, uma vez que os mesmos, muitas vezes, são estimulados através destes, grande parte deles só permanece nas organizações que lhes propiciam desafios.

Reter talentos é atrair, investir, recompensar o colaborador, é fazer com que ele passe de um expectador para ser também um protagonista da estratégia organizacional, é torná-lo fiel e comprometido, hábil a executar as tarefas atribuídas de forma espontânea, estimulada e satisfeita.

Manter pessoas talentosas nas organizações deixou de ser um diferencial e passou a ser um segredo de sucesso. São elas que mantêm uma grande parte dos resultados positivos da organização e quando são valorizadas, tem seu trabalho reconhecido, passam a ver a organização como fonte de orgulho, sentindo-se fortemente cativados por seu trabalho. Dessa maneira elas utilizaram mais seus conhecimentos, suas ideias inovadoras e conseqüentemente darão resultados positivos para a organização, maior rentabilidade, crescimento, menor custo.

Os profissionais cada vez mais estão em busca de sua realização profissional. Alguns dos principais fatores altamente importantes para eles são:

- Estarem envolvidos em constantes desafios profissionais;
- Rápido crescimento profissional;
- Ter autonomia para tomadas de decisão;
- Ser bem remunerado por sua contribuição a empresa;

- Oportunidade de trabalhar no exterior para se tornar um profissional globalizado;
- Possuir um alto nível de empregabilidade;
- Ter coaching para o desenvolvimento da carreira profissional;

Alguns profissionais, principalmente no início de sua carreira, querem fazer carreira rápida: de analistas a gerentes em poucos anos. As grandes empresas possuem estruturas organizacionais muito hierarquizadas, afunilando-se no topo, reduzindo as oportunidades de crescimento rápido. Diferente das empresas ágeis que possuem no máximo três níveis hierárquicos algumas empresas possuem vários níveis que apenas imprimem lentidão nos processos decisórios.

Esses profissionais tem um estilo de empreendedores, e estruturas assim não são motivadoras para eles. Entretanto, dar autonomia para profissionais de pouca experiência pode ser desastroso. O equilíbrio entre a experiência e o arrojado é importante e benéfica para as empresas.

Em uma cultura que as pessoas tem uma grande liberdade de mudar de empresa e que nesse cenário os talentos são muito disputados, os principais fatores para que esses talentos permaneçam na organização são:

- Acreditar na Organização – as pessoas desejam trabalhar em organizações que sejam administradas por gerentes capacitados. Gerentes de alto nível, com visão clara do futuro da empresa, capazes de desenvolver estratégias e que tem a capacidade de motivar seus funcionários.
- Relacionamento com o gestor – a relação entre o gestor e colaborador é fundamental para um bom desenvolvimento das atividades e para o crescimento da equipe. A motivação, o apoio, o reconhecimento que o gestor pode dar a seu funcionário, são importantes fatores no desenvolvimento da pessoa.
- Remuneração – além de oferecer uma remuneração compatível com o mercado que envolve salário, participação nos lucros e resultados, stock options, empréstimos sociais, cursos, entre outros, é necessário oferecer remuneração não atingível, como oportunidade de aprendizado, crescimento e realização de metas pessoais.

Um dos itens que também é atrativo para esses talentos são as stock options, ou seja, ações que podem ser compradas pelos colaboradores da empresa para posterior revenda quando a empresa estiver melhor valorizada no mercado. Isso está intimamente relacionado com a remuneração e uma cesta de

benefícios atraente e compatível com o mercado, como por exemplo: plano de saúde, previdência privada, empréstimos para imprevistos, auxílio creche, auxílio para compra de carro, entre outros.

Os jovens talentos também valorizam muito a oportunidade que as empresas dão para trabalhar em outros países em que elas tenham filiais. Isso é importante para eles, pois é uma possibilidade de manter relacionamentos multiculturais. Para as empresas nacionais uma alternativa viável é o estabelecimento de programas de intercâmbio com empresas do mesmo ramo. Esses programas além de atender um desejo desses profissionais, também trazem para a empresa uma ótima experiência internacional para ser utilizada em futuros projetos globais.

Uma das grandes preocupações dos talentos é o seu nível de empregabilidade. Isso faz com que eles não permaneçam por muito tempo numa mesma empresa, pois pode transparecer para o mercado um grau de acomodação. A única alternativa para reter o profissional é oferecer oportunidades de desenvolvimento que estejam alinhados com seus anseios profissionais e pessoais.

Para as empresas isso é muito vantajoso, pois esse profissional poderá desenvolver projetos que transforme e alinhe a empresa as tendências de mercado. As idéias inovadoras serão criadas se for dada a oportunidade aos talentos de implementarem suas visões de negócios.

Os jovens talentos precisam de orientação para melhor direcionar suas carreiras. Os melhores empreendedores tiveram como referência um profissional de sucesso no passado. Essa experiência, orientação e aconselhamento devem fazer parte das atribuições dos gestores desses talentos.

Fazer a gestão de talentos não é simples, mas ela pode ter grande sucesso quando ela é bem estruturada, planejada e aplicada adequadamente. De acordo com Oliveira (2000), existem alguns fatores que são importantes para o sucesso no processo de Gestão de Talentos:

- Gestão de talentos como ferramenta para busca de excelência empresarial;
- Adoção de modelos de gestão de talentos como vantagem competitiva;
- Conceituação e Práticas de Gestão de talentos;
- Papel dos líderes

2.4 Recrutamento e Seleção

2.4.1 Recrutamento

O recrutamento é definido como um conjunto de atividades planejadas para atrair candidatos qualificados para uma organização. De acordo com Chiavenato (2010, p. 115), o Recrutamento é:

“um conjunto de técnicas e procedimentos que visam atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, por meio do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos as oportunidades de emprego que pretende preencher.”

As organizações desenvolvem muitos processos de recrutamento através de diversos meios de comunicações, redes sociais, jornais e sites de buscas de vagas com o objetivo de atrair os melhores candidatos, pois elas querem os melhores profissionais. Dessa maneira os candidatos conseguem visualizar mais rapidamente as vagas que as empresa ofertam, pois eles também escolhem as empresas em que eles querem trabalhar. O papel do recrutamento é fazer a divulgação no mercado de trabalho das oportunidades ofertadas pela organização.

O processo de recrutamento pode ser dividido em quatro etapas: recebimento da vaga, anúncio ou divulgação de vagas em fontes e parceiros de recrutamento, análise e triagem de currículos oriundos destas ações e convocação de candidatos para processos seletivos. Para entender melhor esses processos, segue abaixo uma explicação sobre eles.

- **Recebimento da Vaga**

O início do processo de recrutamento acontece quando a área de recrutamento e seleção recebe a liberação da vaga, solicitação de pessoal, perfil profissiográfico ou afim. Todos esses dados são importantes e fundamentais para a área de Recrutamento entender exatamente o perfil que a organização deseja contratar.

Em algumas organizações o RH atua como staff ou Consultoria Interna junto às áreas requisitantes no desenho do perfil de uma vaga. Na utilização de agências de emprego e Consultorias de RH, essas empresas entram em contato com seus clientes para alinhar o perfil de vaga, esclarecendo dúvidas ou quando necessário para flexibilizar o perfil da mesma.

- Anúncio ou divulgação de vagas em fontes e parceiros de recrutamento

A divulgação das oportunidades da organização pode ser realizada através de três processos distintos:

- Recrutamento Interno: é o processo de divulgação de oportunidades da organização apenas para os colaboradores que trabalham nela. Esse processo auxilia e estimula os colaboradores a mudarem de área. As vantagens desses processos são: maior economia para a empresa com serviços de consultoria; processos de seleção mais rápidos; apresenta maior índice de validade e segurança por já conhecerem a cultura da empresa; é uma fonte poderosa de motivação e reconhecimento para os colaboradores; aproveita investimentos da empresa em treinamento do pessoal; desenvolve um espírito sadio de competição; melhora a probabilidade de uma boa seleção, já que as informações sobre o desempenho dos colaboradores estão disponíveis na empresa. As desvantagens são profissionais com “vícios”, sem criatividade, sem atitude de inovação; atração de colaboradores que querem apenas um título de cargo ou um salário melhor; desmotivação de colaboradores que não são aprovados; gestor que somente cede seu colaborador para outra vaga, mediante a substituição deste, o que seria rápido, pode demorar mais do que o processo externo.

- Recrutamento Externo: é o processo de divulgação de vagas em aberto para o mercado externo à organização, como por exemplo, anúncios em jornais, contratação de agências de emprego, consultorias de RH, redes sociais, jornais, instituições de ensino, entre outros. As vantagens consistem em uma gama diversificada de perfis para proceder com seleção de pessoal e agilidade na captação de pessoas. As desvantagens são geralmente, custo e desmotivação de

colaboradores internos ao não serem considerados para processos seletivos da empresa.

- Recrutamento Misto: é o processo de divulgação de vagas em aberto para o mercado interno e externo. As vantagens concentram uma flexibilidade de cenário e vantagens estratégicas mencionadas nos itens anteriores, bem como a flexibilidade para com as conseqüências negativas.

- Análise e triagem de currículos oriundos destas ações

O currículo é a primeira apresentação do profissional para a organização. Não existe um único modelo para elaboração de currículo, o ideal é que ele seja elaborado de maneira clara, objetiva e que as informações que constam nele sejam verdadeiras.

É através da análise das informações que constam no currículo que o recrutador verificará se o candidato tem os pré-requisitos da vaga em aberto e caso tenha todos, o recrutador entrará em contato com ele para agendar uma entrevista.

- Convocação de candidatos para processos seletivos

Os candidatos que são convocados a participarem do processo seletivo são avaliados através de entrevistas ou dinâmicas de grupo. A entrevista por competência é uma excelente ferramenta que avalia questões relacionadas a experiência do candidato. Esse tipo de entrevistas é focado em perguntas relacionados através de competências necessárias para o desenvolvimento daquela atividade e o recrutador tem a função de analisar 3 importantes itens nesse tipo de entrevista: contexto em que foi realizado, como foi a execução do processo e o resultado obtido. O entrevistador deve avaliar também com exatidão a fluência verbal, expectativas, motivação para participar do processo, desenvoltura, entre outros aspectos.

O gestor e o recrutador devem fazer um acompanhamento minucioso dos processos de recrutamento, para evitar o erro de selecionar o candidato errado para vaga, seja em processo interno ou externo.

No enfoque qualitativo, o mais importante é trazer candidatos que sejam triados, entrevistados e encaminhados ao processo seletivo. O recrutamento não é uma atividade que possa ser isolada da estratégia da empresa. Como os negócios mudam e surgem novas funções a cada dia, torna-se imprescindível contar com pessoas flexíveis, capazes de adaptar-se a essas mudanças constantes.

O desafio do recrutamento é agregar valor à organização e às pessoas. A avaliação dos resultados e o controle de indicadores são importantes para verificar se o recrutamento está realmente cumprindo a sua função e a que custo. No enfoque quantitativo, quanto mais candidatos influenciarem, tanto melhor será o recrutamento.

2.4.2 Seleção de pessoas

A seleção de pessoal é o próximo processo após o recrutamento para escolha do melhor candidato para a oportunidade oferecida para a organização. O melhor candidato é aquele que apresente os pré-requisitos idênticos e/ou mais próximos dos pré-requisitos exigidos para o cargo. Para se garantir uma seleção de sucesso é necessário que o profissional de recursos humanos efetue uma análise de cargos que auxilie diretamente no recrutamento e garanta uma seleção correta.

É fundamental a definição correta das atividades e da complexidade do cargo para qual a organização quer contratar alguém. Quanto mais complexa, mais difícil será a descrição e por isso o grau de entendimento das atividades deve ser maior. Como por exemplo, as tarefas de um operador de máquina são bem mais simples e operacionais do que a de um administrador de empresas, que acumula uma série de tarefas de difícil precisão.

Segundo Chiavenato (2010, p. 133), a “Seleção de pessoas busca dentre os vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes na organização ou às competências necessárias”.

A seleção de pessoas é um processo dinâmico em que se procura conciliar os interesses da organização com os interesses do candidato. As empresas buscam pessoas preparadas e motivadas para desenvolver novos conhecimentos e atividades, enquanto os profissionais estão em busca de empresas que valorizem seu potencial e dêem espaço para desenvolvimento de suas habilidades e competências. As organizações alteraram nos últimos anos muito sua forma de gestão, para Chiavenato (2010, p. 134) as organizações:

“...estão fazendo do processo seletivo um mecanismo eficiente para aumentar seu capital humano. E a melhor maneira de fazer isso é focar a seleção na aquisição de competências individuais indispensáveis para o sucesso organizacional.”

Os processos seletivos são diferentes, a seleção de pessoal varia de acordo com o cargo que precisa ser preenchido. Para cargos gerenciais e estratégicos, os processos são mais longos e complexos, pois as avaliações tornam-se mais detalhadas. Os processos seletivos consistem em diversas etapas que tem o objetivo de eliminar aqueles candidatos que não tem o perfil exigido para o cargo.

Durante a realização das etapas de um processo seletivo ocorre a aplicação de alguns instrumentos que colaboram para a seleção do candidato ideal. As principais ferramentas utilizadas são: as entrevistas, a busca de referências, as provas de conhecimentos ou de capacitação, os testes de personalidade, os testes de habilidade cognitivos, os testes de desempenho e integridade e a aplicação de técnicas de simulação.

As entrevistas, principalmente as entrevistas por competências, são um dos métodos mais utilizados e que permitem ao selecionador extrair um grande número de informações do candidato. Apesar de constituírem o instrumento mais utilizado em processos seletivos, e trazerem um grande número de informações, as

entrevistas nem sempre são eficazes. É durante as entrevistas que os candidatos tentam mostrar todas suas experiências, quem realmente eles são, porém é importante saber avaliar se ele está mentindo em relação as suas qualificações ou então pode também ocorrer o inverso, de acabar omitindo algo importante.

É fundamental haver preparação da entrevista antes de aplicá-la, pois ela é um processo de comunicação entre duas ou mais pessoas que interagem entre si e no qual uma das partes está interessada em conhecer melhor a outra. De um lado, está o entrevistador, que tomará decisão final de contratação e estará avaliando todos os aspectos do candidato durante a entrevista e de outro lado está o candidato que tentará mostrar todos os seus aspectos positivos, importantes e impactantes para a vaga.

De acordo com Chiavenato (2010, p. 146), as entrevistas têm aspectos positivos e negativos, como:

- “Aspectos Positivos: permite contato face a face com o candidato; proporciona interação direta com o candidato; focaliza o candidato como pessoa humana e permite avaliar como o candidato se comporta e suas reações.
- Aspectos Negativos: técnica altamente subjetiva e forte margem de erro e variação; nem sempre o candidato se sai bem na entrevista; difícil comparar vários candidatos entre si; exige treinamento do entrevistador; exige conhecimento a respeito do cargo e suas características básicas”.

Por isso as entrevistas não devem ser improvisadas, o entrevistador deve receber treinamento da empresa e saber o maior número de informações para aumentar a assertividade do processo. As entrevistas exigem alguns cuidados que podem melhorar sua eficiência e eficácia, como:

- Identificar os objetivos principais da entrevista;
- Criar um bom clima para a entrevista;
- Conduzir a entrevista para objetivos;
- Analisar e avaliar profundamente os aspectos comportamentais do candidato e a maneira como ela expressa e argumenta o que ele informou em seu currículo;

- Evitar questões discriminatórias;
- Saber ouvir o candidato e explicar para ele todos os aspectos relacionados a empresa, a oportunidade em questão, a remuneração e benefícios.
- Anotar imediatamente todas as impressões sobre a entrevista para análise no final das entrevistas com todos os candidatos.

Os testes psicológicos ou técnicos aplicados pelos profissionais de recursos humanos são necessários, pois eles são importantes ferramentas que avaliam com objetividade os conhecimentos e a capacidade de desenvolvimento de um futuro colaborador. Após a realização de todas as etapas do processo seletivo, a responsabilidade do selecionador é rever os resultados e analisar se realmente existe interação necessária entre o cargo e o candidato.

Assim o processo de seleção de pessoas tem como objetivo através das diversas técnicas analisadas acima, identificar o candidato que apresenta os conhecimentos, habilidades e comportamentos mais próximos aos interesses da organização e perfil para o cargo.

O processo de seleção de pessoas, diante da grande diversidade de culturas, ideologias, crenças, grau de instrução, entre outros, tem um papel fundamental na gestão de pessoas, pois ele permite identificar os candidatos que possuem alguma identidade com a organização.

A seleção de pessoas deve assumir posição de destaque na gestão de pessoas, pois é nesse momento que a empresa escolhe quem são as pessoas que farão parte da organização. E essa equipe irá representá-la, alinhando os interesses e direcionamento estratégico da organização, investindo na formação e capacitação para adequar a missão e visão da organização. Por tanto o processo de seleção é uma etapa muito importante no planejamento estratégico da gestão de pessoas.

Uma boa seleção de pessoas evita a rotatividade de mão-de-obra, diminui o tempo de treinamento e de formação profissional do recém-admitido, aumenta o rendimento do colaborador de forma acentuada, melhorando a qualidade da

produção e diminuindo o desperdício de material, minimiza o número de acidentes de trabalho.

Por isso, é possível perceber que a área de seleção de pessoas tem um papel estratégico dentro do planejamento organizacional da empresa, cabendo a esta buscar pessoas alinhadas aos interesses, missão e visão da organização.

2.5 Treinamento e Desenvolvimento

O treinamento tem como finalidade melhorar o desenvolvimento profissional do ser humano na sua organização e no desempenho das suas funções além de ser o processo que visa à preparação e o aperfeiçoamento das habilidades e dos conhecimentos dos funcionários de uma organização. De acordo com Chiavenato (2010, p. 367) o treinamento é:

“...o processo sistemático de alterar o comportamento dos empregados na direção do alcance dos objetivos organizacionais. O treinamento está relacionado com as atuais habilidades e capacidades exigidas pelo cargo. Sua orientação é ajudar os empregados a utilizar suas principais habilidades e capacidades para serem bem-sucedidos”.

O treinamento pode trazer um grande retorno para o profissional e para a empresa, pois um profissional bem mais qualificado terá uma motivação maior e o seu resultado na execução das tarefas será maior e mais produtivo, conseqüentemente a maior produtividade do empregado poderá contribuir efetivamente para os resultados da organização.

Para Chiavenato (2010, p. 367) “além da preocupação com informação, habilidades, atitudes e conceitos, o treinamento está sendo fortemente inclinado a desenvolver certas competências desejadas pela organização”.

De acordo com Snell e Bohlander (2009, p. 251) o objetivo do treinamento:

“... é contribuir para a realização das metas gerais da empresa. Com isso em mente é que os programas de treinamento devem ser desenvolvidos. Os gerentes devem manter-se atentos as metas e estratégias da empresa e orientar o treinamento de acordo com elas”.

As empresas optam por investir na capacitação de seus colaboradores para melhorar a excelência de suas atividades dentro da organização ou diante de seus clientes. O treinamento pode ser dividido nas seguintes etapas: levantamento de necessidades, projeto, implementação e avaliação.

O levantamento de necessidades é o momento em que é necessário analisar a empresa, as tarefas e as pessoas. Nessa fase é essencial examinar o foco do problema, obter o maior número de informações, mesmo que no início não sejam tão necessárias. As informações dos gestores são essenciais para identificação dos problemas, identificação de meios alternativos para resolvê-los, na implementação relacionada com custo benefício e a efetividade e eficiência da solução. O treinamento mais eficiente e efetivo, normalmente deve ser criado rapidamente para solução do problema em questão.

Na segunda fase temos a elaboração do programa de treinamento, nessa fase todas as informações obtidas no levantamento serão estruturadas para elaboração do programa. Nessa fase são definidos quais os resultados desejados do treinamento, ou seja, as habilidades ou os conhecimentos a serem adquiridos e/ou atitudes a serem mudadas. Porém é importante observar o quanto eles estão prontos e motivados para receberem esses treinamentos. Os futuros treinandos devem ser avaliados para determinar se possuem os conhecimentos e habilidades necessários para absorver o que será apresentado no treinamento. Importante também é avaliar a motivação dessas pessoas, eles devem entender porque precisam melhorar e ter o desejo de aprender para melhorar.

De acordo com Snell e Bohlander (2009, p. 259), “ os programas de treinamento serão mais efetivos se incorporarem os seguintes princípios de aprendizado”:

- Estabelecer metas;
- Significado da apresentação;
- Mensagens visuais;
- Diferenças individuais de aprendizagem;
- Prática ativa e repetição do treinamento;
- Dividir o treinamento em partes para atingir o todo;
- Tempo dedicado ao treinamento;
- Feedback e retorno.

Outro item que faz parte da segunda fase são as características dos instrutores. O treinador deve estar muito preparado para conseguir passar todo o treinamento de maneira eficaz. Um bom instrutor deve ter conhecimento do assunto, adaptabilidade, sinceridade, senso de humor, interesse, instruções claras, assistência individual e entusiasmo.

A terceira fase do treinamento é a implementação do programa de treinamento. Os treinamentos podem ser de vários tipos de acordo com a necessidade da organização. Podem ser treinamentos no local de trabalho, treinamentos profissionalizantes, treinamentos e-learning, ou seja, através de meios eletrônicos, jogos gerenciais, estudo de caso, seminários e conferências, e treinamentos voltados para modelagens comportamentais.

A última fase é a avaliação do programa de treinamento para que seja determinado o quanto ele foi efetivo para os colaboradores. De acordo com Snell e Bohlander (2009, p. 259) “Há diversos métodos para avaliar a extensão em que os programas de treinamento aprimoram o aprendizado, afetam o comportamento no trabalho e influenciam no resultado financeiro de uma organização”. Existem quatro critérios que devem ser utilizados para avaliar um treinamento: reações das pessoas, aprendizado, comportamento e resultados ou retorno do investimento.

Reciclar e capacitar equipes é fundamental, pois os profissionais são cada vez mais competitivos. O ritmo acelerado das organizações e do mercado de trabalho exige o investimento em treinamentos.

O treinamento é um grande investimento, a cultura de treinamento é um processo educativo que demanda tempo e investimento das organizações. As empresas precisam investir constantemente no desenvolvimento de suas lideranças para que as mesmas entendam da importância em promover o treinamento contínuo, tanto técnico quanto comportamental.

O aumento da competitividade aliado ao contínuo avanço da tecnologia faz com que as empresas passem a se preocupar com o freqüente aperfeiçoamento de seus colaboradores. As empresas de sucesso investem na preparação de seus colaboradores, pois isso é um reconhecimento de um grande diferencial de

competitividade. Uma equipe bem motivada, treinada e atualizada é fator fundamental para se chegar a esses dois resultados.

2.6 Competências

Competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que quando integrados e utilizados estrategicamente, permite atingir com sucesso os resultados que dela são esperados na organização.

A competência individual como o uso dos conhecimentos, das capacidades e comportamentos que os indivíduos adotam voluntariamente no desempenho de atividades e tarefas e perante os contextos de trabalho da organização. As competências dependem de três fatores externos fundamentais:

- Tarefa e processos: desenhar e redesenhar, permanentemente, postos de trabalho e funções, avaliando a capacidade das pessoas, sua inteligência, sua autonomia, seu sentido de responsabilidade;
- Atividades relacionadas a função: criar formas de organização leves, flexíveis e interdependentes, com chefias bem preparadas, que façam do diálogo, da participação e da cooperação autênticas ferramentas de trabalho;
- Organização: definir missões e objetivos de maneira clara, praticar uma liderança efetiva e criar políticas de recursos humanos geradoras de motivação para as pessoas.

Competitividade, produtividade, agilidade e racionalização de custos são as principais competências para a organização. As competências mais solicitadas pelas empresas são a capacidade empreendedora, saber trabalhar sob pressão, ser comunicativo, criativo e inovador, além de saber negociar, ter capacidade para planejar, organizar e liderar.

Um dos fatores que vem sendo trabalhado é o treinamento e desenvolvimento de competências fundamentais para trabalhar em equipe, bem como a ampliação e aquisição de competências para relacionar-se com os colegas e sensibilizar-se sobre a importância da formação de times de trabalho.

Nos processos seletivos, as entrevistas por competências auxiliam a entender a real capacidade e experiência do profissional para a vaga a qual ele está concorrendo. Isso é avaliado partindo de uma idéia de que comportamentos passados podem dar indícios de possíveis comportamentos futuros.

Nesse tipo de entrevista busca-se focar a experiência profissional que o candidato possui na área de interesse, investigando principalmente quais e como desenvolvia as atividades propostas, buscando identificar quais seus conhecimentos, formas de agir e pensar, que somadas às informações do currículo e características pessoais, permitirá ao selecionador delinear o perfil do profissional e seus potenciais.

É por meio do processo de aprendizagem que se desenvolvem as competências. Os resultados vêm quando há uma abordagem de educação continuada, que integra teoria e prática, propõe vivências diversificadas, muita prática e ênfase no autodesenvolvimento.

As competências podem ser adquiridas e desenvolvidas nos diversos contextos da vida, mas como existe uma infinidade delas, nem sempre um indivíduo obtém todas de uma única vez. A capacidade de posicionar-se corretamente perante os desafios de um ambiente em contínua transformação exige revisões constantes de metas e estratégias em todas as áreas das organizações.

O sucesso de planos e estratégias dependem de pessoas comprometidas com a missão e os objetivos das organizações, assim como do desenvolvimento de uma série de competências para que as pessoas estejam à altura de assumir desafios. Muitas vezes pessoas diferentes têm o mesmo conhecimento e, no entanto, não obtêm os mesmos resultados em uma mesma tarefa, uma vez que é necessário também a habilidade específica para realizá-la.

Existem competências que são comuns entre as muitas funções exercidas pelo profissional, entre elas é possível destacar a persuasão e o trabalho em equipe, competências estas fundamentais para o desenvolvimento do trabalho do profissional. Muitas vezes uma competência em especial pode ser mais

desenvolvida de acordo com a área de atuação. Como exemplo, um gerente administrativo pode desenvolver mais sua competência na tomada de decisões do que um funcionário operacional.

Toda organização necessita de quadros com as seguintes competências gerenciais básicas: liderança, persuasão, trabalho em equipe, criatividade, tomada de decisão, planejamento e organização e determinação. As organizações podem acrescentar outras competências que consideram críticas para o alcance de seus resultados específicos. O importante é que as competências gerenciais expressem o espírito da organização e a ajudem a alcançar mais e melhores resultados.

Além de aprimorar suas competências periodicamente, o profissional pode e deve aplicá-las em seu dia-a-dia nas mais diversas situações apresentadas pelo mercado de trabalho. Estas situações serão constantes, seja pela evolução, concorrência, adequação ou direcionamento estratégico da empresa. O profissional poderá realizar uma análise crítica de quais competências ele necessita (e não de quais ele não possui) e traçar uma estratégia de como poderá adquiri-las e desenvolvê-las com o tempo.

O profissional deve observar sua própria atuação dentro da empresa, que resultados tem alcançado e se os mesmos são satisfatórios, contribuindo para o crescimento da organização. Caso identifique falhas, deve analisar que tipo de características e comportamento poderia adotar para melhorar seu desempenho.

3. EMPRESA

3.1 Dados Gerais

Há mais de 160 anos no mercado de comunicações de voz, essa empresa multinacional de telecomunicações é uma das líderes globais em soluções de comunicações unificadas. No setor de equipamentos de telecomunicações, a empresa promoveu aquisição e fusão com outras empresas em decorrência do elevado investimento em P&D.

A formação de competências tecnológicas locais das filiais foi incentivada pelas políticas científicas e tecnológicas locais e pela estrutura local para geração de inovação tecnológica. Atualmente está presente em mais de 100 países, fornecendo soluções abrangentes de comunicação e colaboração para organizações de todos os portes.

Em decorrência do domínio tecnológico em vários segmentos de telecomunicações e da globalização tecnológica e produtiva, a empresa atualmente fabrica centrais telefônicas de diversos portes, desenvolve softwares voltados para telecomunicações e realiza diversas parcerias com outras empresas devido ao seu know how na área produtiva.

A constituição de competências tecnológicas da organização está relacionada com a demanda de equipamentos e soluções do mercado local e global. A organização a qual estamos realizando essa pesquisa é um provedor de comunicações empresariais de ponta a ponta, incluindo soluções de segurança, infra-estrutura de rede e voz que utiliza arquiteturas abertas baseadas em padrão para unificar as comunicações e aplicações empresariais, oferecendo uma experiência de colaboração.

Esta abordagem de "comunicações abertas" possibilita que as organizações melhorem a produtividade e reduzam os custos através de soluções de fácil implementação que funcionam dentro de ambientes de TI existentes, oferecendo eficiências operacionais.

3.2 Pesquisa

O público alvo para essa pesquisa foi selecionado de acordo com alguns critérios considerados como importantes e essenciais para que o resultado obtido fosse um retrato real de toda a organização.

Com um público de 437 colaboradores que desempenham suas atividades em uma Unidade Industrial da empresa, foi necessário estabelecer critérios para extrair um público representativo para essa pesquisa. Os critérios estabelecidos

estão relacionados com idade, área de atuação, escolaridade, sexo e tempo de casa.

O tipo de pesquisa realizado nesse trabalho com os colaboradores da empresa de telecomunicações é uma pesquisa quantitativa. Esse tipo de pesquisa é mais adequado para apurar opiniões e atitudes explícitas e conscientes dos entrevistados, pois utilizam instrumentos estruturados (questionários). O objetivo é mensurar e permitir o teste de hipóteses, já que os resultados são mais concretos e, conseqüentemente, menos passíveis de erros de interpretação. É possível também através desse tipo de pesquisa gerar índices que podem ser comparados ao longo do tempo, permitindo traçar um histórico da informação.

Em relação a estruturação das perguntas que compõem o questionário aplicado aos colaboradores, elas foram estruturadas de maneira que fosse possível evidenciar através das respostas dos colaboradores quais os fatores que implicam na atração e retenção de talentos.

Para isso, é importante destacar que as perguntas envolvem fatores como remuneração, benefícios, plano de carreira, oportunidades de desenvolvimento, desafios, comunicação, ambiente de trabalho e treinamento.

3.3 Constituição da amostra

A amostra do público selecionado para essa pesquisa está inserida entre 437 colaboradores, cujo total está dividido em 119 mulheres e 318 homens. Essa amostra é formada por 10 colaboradores que atuam nas seguintes áreas: Recursos Humanos, Pesquisa e Desenvolvimento, Comercial, Financeira, Vendas e Produção.

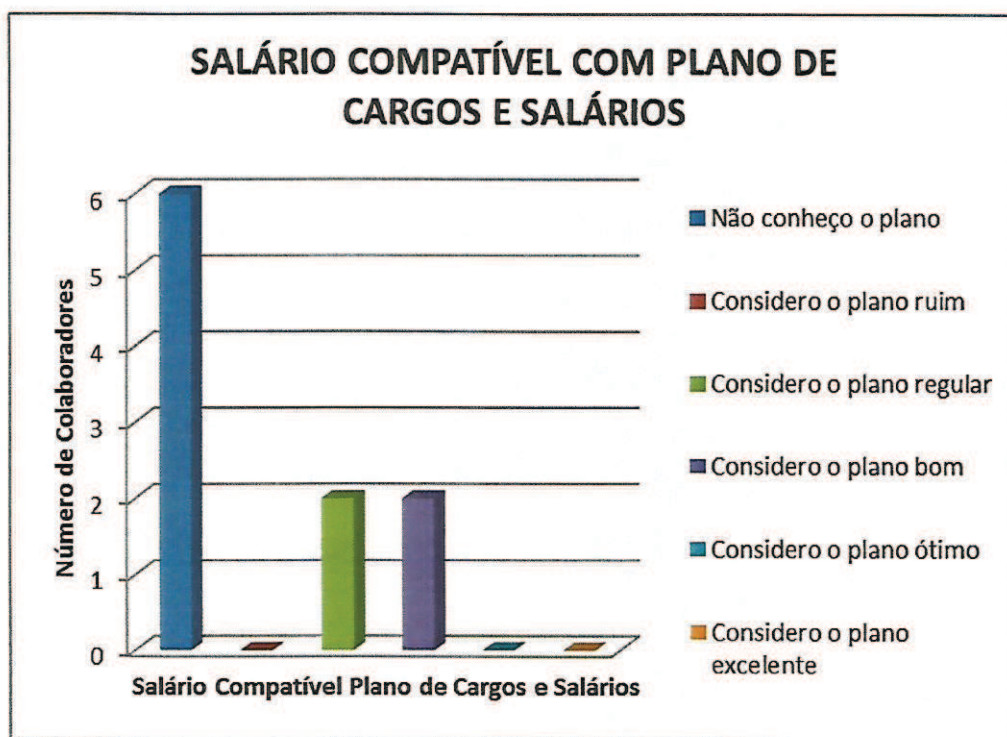
A média de idade do público total é de 40 anos, por isso, essa amostra é constituída de pessoas entre 20 e 50 anos. O público selecionado também tem escolaridade de nível superior completo, devido a maioria do público total também possuir esse nível de escolaridade. A média de tempo de trabalho na empresa está em torno de 20 anos e por isso a amostra selecionada foram pessoas de até 30 anos de tempo de casa.

3.4 Análise dos dados

As perguntas estão relacionadas a diversos fatores que influenciam na atração e retenção de talentos. Analisando as respostas obtidas através da aplicação do questionário, é possível evidenciar os seguintes resultados para cada questão:

3.4.1 – Plano de cargos e salários

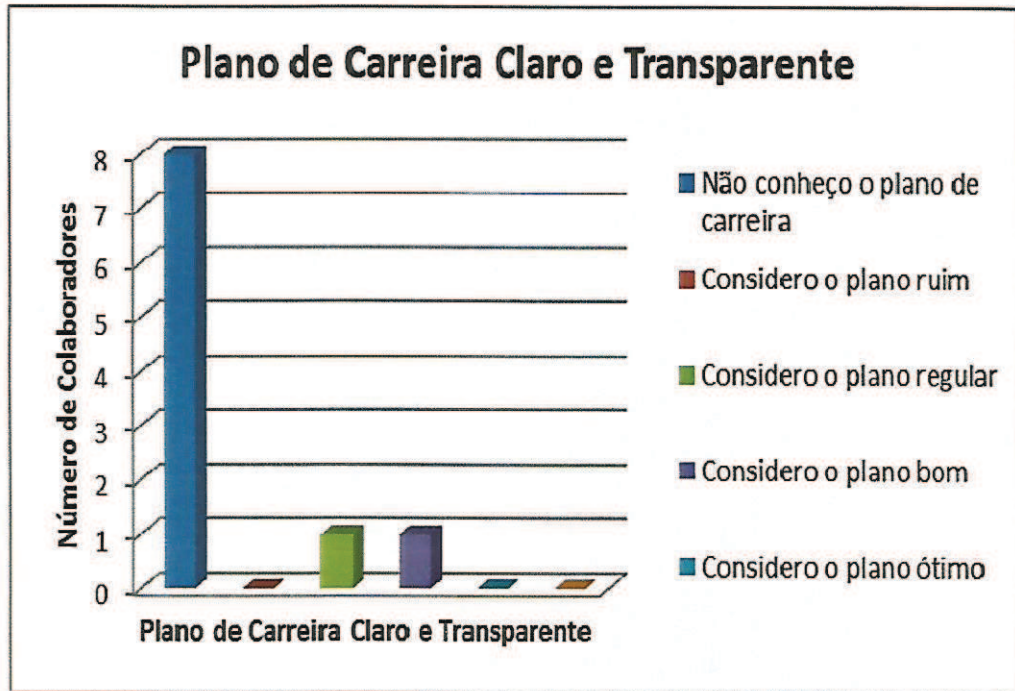
Em relação à remuneração, você considera que seu salário é compatível com o plano de cargos e salários da Organização?



Foi possível analisar através do gráfico acima, que a maioria dos colaboradores não conhece o plano de cargos e salários da empresa, o que implica dizer que por isso eles não conseguem opinar se seu salário está compatível com o plano de cargos e salários praticado pela organização. Para os colaboradores isso pode se tornar negativo, pois pode ocasionar desmotivação, uma vez que eles não sabem se estão com salários avaliados para seu cargo e nível e também se estão de acordo com práticas de mercado e de empresas do mesmo segmento.

3.4.2 – Plano de carreira

Para você, o plano de carreira da empresa é claro, transparente, objetivo e acessível para todos os níveis da organização?



Através do gráfico acima é possível analisar que quase todos os colaboradores não conhecem o plano de carreiras da organização, isso implica no objetivo da pergunta, que é de analisar o quanto eles entendem que o plano de carreira é claro e transparente. Essa análise é grave, pois significa que os colaboradores não sabem qual caminho devem seguir para progredir em sua carreira. O que pode gerar também excessivas cobranças aos seus gestores por promoções.

3.4.3 – Comunicação

Existe uma comunicação com seu gestor de maneira que você se sente confortável em conversar com ele sobre objetivos profissionais, carreira e novos desafios?



Através do gráfico acima foi possível analisar que 70% do público que respondeu ao questionário considera que não se sente confortável em conversar com seus gestores sobre seus objetivos profissionais, carreira e novos desafios. Isso significa que não há uma relação transparente entre colaboradores e gestores. É um fator grave, pois o colaborador não sente confiança no seu desenvolvimento profissional com seu gestor. Isso pode estar sendo ocasionado pela falta de preparação dos gestores.

3.4.4 – Objetivos da Organização

Através da comunicação da organização com seus colaboradores, você entende quais os objetivos estratégicos da organização?



É possível analisar através do gráfico acima que 70% do público entende quais são os objetivos estratégicos da organização. Isso evidencia que há comunicação da liderança sobre quais são as metas e objetivos que a organização deseja atingir para seus colaboradores.

3.4.5 – Atração de pessoas

Em relação a atração de pessoas, escolha os 2 itens mais importantes que foram fundamentais para que você escolhesse em trabalhar nessa organização?



Através do gráfico acima é possível verificar que os dois itens considerados mais importantes que atraíram esse público para trabalhar na organização foram os itens relacionados a Oportunidades de Desenvolvimento e Compensação (Remuneração). Atualmente os colaboradores estão preocupados com sua empregabilidade, conseqüentemente, seu desenvolvimento profissional.

3.4.6 – Retenção de Talentos

Em relação a retenção de talentos, escolha os 3 itens mais importantes que você considera essenciais para sua permanência na empresa?



De acordo com o gráfico acima é possível analisar que os colaboradores consideram que os três fatores mais importantes para eles permanecerem na empresa estão relacionados com Desenvolvimento como profissional na sua área de atuação, Plano de Carreira e dois itens tiveram a mesma pontuação como sendo o terceiro fator importante para eles, os fatores relacionados com incentivo para assumir novas responsabilidades e desafios e plano de remuneração.

3.4.7 – Desafios

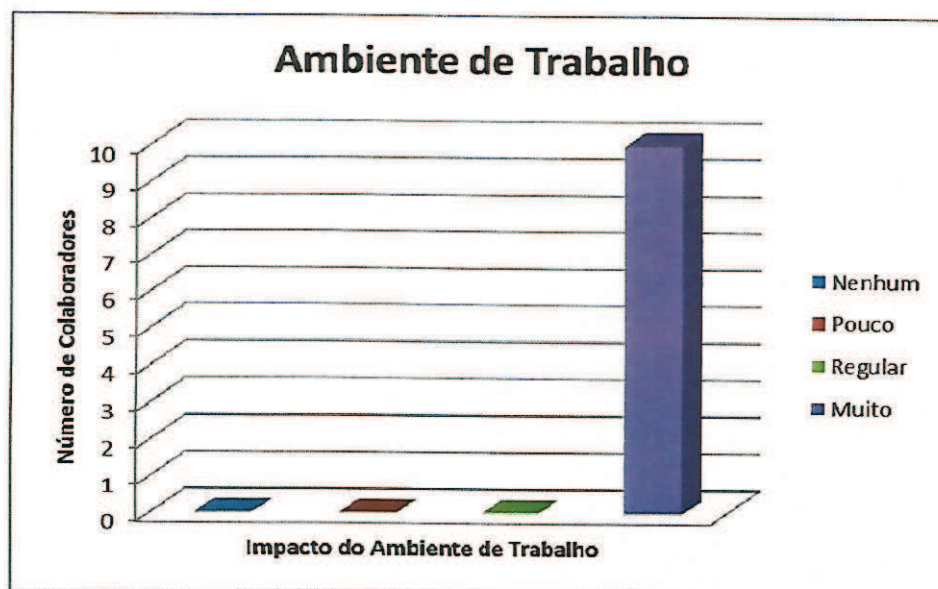
Você considera que os desafios que a organização lhe proporciona são suficientes para seu desenvolvimento profissional?



Foi possível analisar através do gráfico acima que 60% do público não considera que os desafios que a organização proporciona para eles está suficientemente compatível com seu desenvolvimento profissional. É importante destacar que isso representa que independente da idade e tempo de casa, os desafios proporcionados pela organização trazem motivação para seus colaboradores.

3.4.8 – Ambiente de trabalho

Qual o impacto que um bom ambiente de trabalho tem para você durante seu dia a dia de trabalho?



O resultado da pesquisa acima mostra que 100% dos colaboradores que responderam a pesquisa consideram que trabalhar em um bom ambiente de trabalho tem muito impacto no rendimento de suas atividades.

4. PROPOSTA

As propostas que serão sugeridas para mudança do cenário dessa organização estão relacionadas com diversos fatores que resultam com grande impacto na atração e retenção de talentos.

Essas propostas estão divididas em duas etapas: estratégias que a organização deve seguir e como deverão ser feitos os planos para implantação dessas estratégias.

4.1 Estratégias

De acordo com os resultados avaliados na pesquisa, é importante que a empresa intensifique ações com o objetivo de explicitar para os empregados o interesse da empresa em fazer com que passem a desenvolver novas habilidades e competências, facilitando dessa forma o atingimento dos objetivos propostos, pois os esforços para atrair e manter os melhores colaboradores precisa ser contínuo e percebido pelos empregados.

O início dessa estratégia deve ser feito através da adoção de uma política de remuneração bem definida, clara e transparente. Essa política deve estar integrada com os objetivos do negócio da organização, deve estar de acordo com as práticas de mercado e ser de responsabilidade dos gestores com o apoio do RH. Essa política de remuneração deve contemplar descrições de cargos e uma estrutura salarial e de benefícios de acordo com classificações de níveis de cargos.

Segue abaixo uma tabela, como exemplo desse modelo, uma tabela salarial em que os colaboradores conseguem visualizar qual o início e término da sua faixa salarial. E quando chega no final, ele sabe que tem condições para ir para o próximo nível, o que caracteriza uma promoção. Nessa tabela os códigos que iniciam pela

letra M, representam os cargos que os colaboradores podem progredir. E o nível de 1 a 7, representa as faixas salariais, daquele cargo.

MATRIX SALARIAL - MENSALISTAS ADMINISTRATIVOS							
Localidade: CURITIBA							
Categorias	Nível1	Nível2	Nível3	Nível4	Nível 5	Nível6	Nível7
M01	749,50	809,35	889,17	977,88	1.077,64	1.184,06	1.303,78
M02	1.439,03	1.525,51	1.618,65	1.713,99	1.818,20	1.926,84	2.042,12
M03	1.818,20	1.926,84	2.042,12	2.164,07	2.292,68	2.430,16	
M04	2.164,07	2.292,68	2.430,16	2.576,46	2.729,45	2.895,75	
M05	2.729,45	2.895,75	3.068,71	3.252,73	3.447,85	3.656,25	
M06	3.252,73	3.447,85	3.656,25	3.861,90	4.056,11	4.234,32	
M07	3.861,90	4.056,11	4.234,32	4.422,22	4.621,27	4.798,03	
M08	4.422,22	4.621,27	4.798,03	4.967,65	5.153,78	5.352,48	
M09	4.967,65	5.153,78	5.352,48	5.562,50	5.785,09	6.021,53	
M10	5.562,50	5.785,09	6.021,53	6.272,10	6.551,86	6.847,53	
M11	6.272,10	6.551,86	6.847,53	7.161,76	7.515,30	7.891,03	
M12	7.161,76	7.515,30	7.891,03	8.290,01	8.712,96	9.157,03	

Segue abaixo exemplo da tabela de cargos em que estão localizados os cargos divididos por categorias:

Categorias	Cargos	
M01	Assistente	
M02	Almoxarife Aux	Atend Telemarketing
M03	Almoxarife	Assist Técnico Trainee
M04	Anl Admin Pedidos Jr	Anl Crédito Cobrança Jr
	Anl Cobrança Jr	Anl Estoque Jr
	Anl Contábil Jr	Anl Logística Jr
	Anl Contas Receber Jr	Anl Químico Jr
	Anl Crédito Jr	Anl Relações Industriais Jr
M05	Anl Admin Contratos Jr	Anl Deleg Transferência Jr
	Anl Comércio Exterior Jr	Anl Financiam Projetos Jr
	Anl Controladoria Jr	Anl Gestão Qualidade Jr
	Anl Controle Qualidade Jr	
	Anl Custos Jr	
M06	Anl Admin Pedidos PI	Anl Crédito Cobrança PI
	Anl Admin Vendas PI	Anl Docum Técnica PI
	Anl Ativo Fixo PI	Anl Econ/Financ Contratos Jr
	Anl Contas Pagar PI	Anl Logística PI
	Anl Crédito PI	Anl Químico PI

A organização precisa aproveitar melhor o talento de seus funcionários, e ajuda-los a conhecer seus pontos fortes, fracos e limitações. Dessa maneira será mais fácil obter o retorno esperado deles, pois o colaborador precisa de um ambiente interno que ofereça liberdade, cooperação, transparência, possibilidade de desenvolvimento na carreira, entre outros fatores.

Para isso uma estratégia a ser desenvolvida seria um PDI – Plano de Desenvolvimento Individual. Esse plano seria uma avaliação das competências comportamentais e técnicas que o colaborador tem e quais ele precisa desenvolver e qual o tempo destinado para esse desenvolvimento. Ao final desse tempo, uma nova avaliação é feita para avaliar o que já foi desenvolvidas e quais novas competências ainda precisam ser desenvolvidas. Dessa maneira ele tem o sentimento de que a organização está se preocupando com seu desenvolvimento e com sua carreira.

As competências a serem avaliadas para cada colaborador serão definidas com o RH e gestor de acordo com cada cargo e a complexidade do mesmo. Essas avaliações poderão ser feitas através de formulários específicos como o formulário em anexo – PDI. Primeiro o colaborador faz uma auto avaliação e na sequencia o gestor faz a avaliação do colaborador.

Através dessa avaliação, será possível e evidente identificar quais as competências que o colaborador precisará desenvolver. A área de Recursos Humanos será responsável por desenvolver e treinar os colaboradores em relação a competências comportamentais. Em relação as competências técnicas o gestor será responsável em elaborar um plano de ação para desenvolver tecnicamente seu colaborador.

Dessa maneira o gestor imediato possui um papel essencial nesse processo de reter os talentos. Os gestores também precisam ser treinados pela organização para saberem fazer “Gestão de Pessoas”. É importante desenvolver um treinamento específico para os gestores para aprenderem quais são suas responsabilidades perante sua equipe. Isso envolve dizer que eles devem estar preparados para desenvolver sua equipe, saber dar autonomia, delegar tarefas e responsabilidades.

Os talentos buscam o aprendizado e o desenvolvimento, e com a orientação e apoio dos gestores, isso poderá ser alcançado com sucesso.

Trabalhando como uma equipe se obtém os melhores resultados e ter um gestor consciente de seu papel, cada vez mais os colaboradores terão a oportunidade de revelar seus talentos, não acomodar e contaminar o ambiente interno. Com o ritmo da competição econômica é fundamental perceber a necessidade de reconhecer nos talentos humanos a verdadeira estratégia organizacional para vencer os desafios empresariais.

Outra estratégia que pode ser adotada pela empresa é a implantação de Programa Trainee. Os itens acima estão relacionados com a retenção de talentos já identificados na organização, essa estratégia do Programa de Trainee vai ajuda-la também a atrair novos talentos. Esse programa poderá ser dividido em várias etapas de recrutamento e seleção, em que nessas etapas poderão ser avaliadas competências comportamentais e técnicas através de ferramentas de Assessment, avaliações oral e escrita de idioma e avaliações relacionados a desenvolvimento de pequenos projetos. O público alvo para esse programa pode ser jovens que ainda estão cursando o ensino superior ou recém-formados.

Esse programa deve oferecer treinamentos para o desenvolvimento desses jovens durante a duração do programa. Ele terá um relacionamento com praticamente todos os setores da empresa, podendo compreender e interagir com a cultura da organização, além de aprender conceitos e linguagem profissional, aprofundar seu conhecimento sobre o negócio (estratégias, mercados, tecnologia, clientes e consumidores, entre outros). Treinamentos que podem ser bordados diversos temas como: Como tomar as decisões certas – autonomia, regras, limites, pressões e expectativas sociais, Apresentação Pessoal, Planejamento de Carreira e Planejamento Financeiro Pessoal.

Ele ainda poderá trabalhar em mais de uma área profissional, diferente da sua área final de trabalho (o objetivo é não somente ampliar a compreensão geral do negócio, como também fazer com que ele entenda melhor as necessidades de clientes e fornecedores) e também trabalhar na área final para dar continuidade ao

processo de aprendizado e adquirir a experiência necessária para uma efetivação. O tempo do programa será estabelecido em dois anos.

4.2 Plano de Implantação

O plano de implantação poderá ser dividido em várias etapas de acordo com as estratégias mencionadas acima. Porém antes de colocar em prática todas as estratégias mencionadas é necessário promover uma mudança cultural dentro da empresa para que todos, desde o nível mais operacional até o nível mais estratégico aceitam e compreendam todas as mudanças propostas.

Como a área de Recursos Humanos é uma área de formação de princípios dentro de uma organização, é ela a responsável por disseminar e fortalecer uma nova cultura, isso torna-se um ponto chave para o sucesso das estratégias propostas nesse trabalho, pois dessa maneira a área de Recursos Humanos trabalha e desenvolve os valores inerentes a Organização. Cada um deve saber seu papel, o gestor como responsável por gestão de pessoas, o colaborador que deve estar orientado para auto gerenciar sua carreira e área de Recursos Humanos como apoio e suporte e responsável pelo projeto.

ESTRATÉGIA	AÇÃO	OBJETIVO	TEMPO DE EXECUÇÃO
NOVO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS	DESENHAR UM MODELO DE CARGOS E SALÁRIOS, DE ACORDO COM ESTRATÉGIAS DA ORGANIZAÇÃO E QUE SEJAM COMPATÍVEIS COM O MERCADO DE TRABALHO.	UTILIZAR ESSA FERRAMENTA COMO BASE PARA AUMENTOS E PROMOÇÕES	3 MESES
ORIENTAÇÃO DA NOVA TABELA SALARIAL	PROMOVER REUNIÕES COM GESTORES E RH PARA ORIENTAR COMO ELES DEVEM EXPLICAR AOS SEUS COLABORADORES A TABELA SALARIAL.	TRANSPARÊNCIA NOS AUMENTOS E PROMOÇÕES.	2 MESES
PDI - PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL	DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS E TÉCNICAS CHAVES PARA CADA CARGO COM GESTOR E RH.	ELABORAÇÃO DO PDI.	2 MESES
PDI - PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL	APLICAÇÃO DO PDI DE ACORDO COM AS COMPETÊNCIAS DEFINIDAS.	AUTO- AVALIAÇÃO E AVALIAÇÃO DO GESTOR.	3 MESES

ESTRATÉGIA	AÇÃO	OBJETIVO	TEMPO DE EXECUÇÃO
TREINAMENTOS DESENVOLVIDOS PELO RH	IDENTIFICAR QUAIS COMPETÊNCIAS PRECISAM SER DESENVOLVIDAS E DESENVOLVER UM TREINAMENTO.	TREINAR E DESENVOLVER COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS.	3 MESES
PLANO DE AÇÃO - COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	PLANO DE AÇÃO DE RESPONSABILIDADE DO GESTOR PARA APRIMORAR SUAS COMPETÊNCIAS TÉCNICAS.	TREINAR E DESENVOLVER COMPETÊNCIAS TÉCNICAS.	3 MESES
PROGRAMA TRAINEE	DESENHAR O PROGRAMA COM TODAS AS ETAPAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.	CONTRATAR PESSOAS COM POTENCIAL DE DESENVOLVIMENTO.	4 MESES
PROGRAMA TRAINEE	DESENVOLVER, TREINAR E ORIENTAR TODOS OS JOVENS CONTATADOS PARA O PROGRAMA.	PREPARAR OS JOVENS PARA SEREM CONTATADOS COMO PROFISSIONAIS.	2 ANOS

Através dessas ações será possível executar todas as estratégias identificadas na pesquisa como essenciais e necessárias para atração e retenção dos talentos da organização.

5. CONCLUSÃO

A pesquisa coletou informações que deixaram evidente a preocupação dos colaboradores com seu desenvolvimento profissional, sua carreira, desafios e responsabilidades. Isso implica em dizer que há dificuldades ou problemas que impedem a atração e retenção de talentos na empresa como os salários e benefícios que poderiam ser melhores, dificuldades na carreira, falhas na comunicação, pouca autonomia e um ambiente de trabalho não favorável para o desempenho de suas atividades.

Com base nos resultados da pesquisa, torna-se essencial que a empresa intensifique ações no sentido de explicitar para os empregados o interesse da empresa em fazer com que passem a desenvolver novas habilidades e competências, facilitando dessa forma o atingimento dos objetivos propostos, pois os esforços para atrair, inspirar e manter os melhores colaboradores precisam ser contínuos e percebidos pelos empregados.

A empresa precisa aproveitar melhor o talento de seus colaboradores, ajudá-los a conhecer seus pontos fortes, fracos, limitações. Dessa maneira será mais fácil obter o retorno esperado deles, pois como foi esclarecido durante o trabalho, os talentos precisam de um ambiente interno que ofereça liberdade, cooperação, transparência, possibilidade de desenvolvimento na carreira, entre outros fatores.

Assim, o gestor possui um papel essencial nesse processo de reter os talentos. Muitas vezes ele tem condições de orientar e desenvolver seus colaboradores.

Baseado em modelos teóricos, estudados durante o Curso de Pós Graduação em Administração de Pessoas, este projeto foi desenvolvido de forma a contribuir com a empresa propondo estratégias relacionadas com Plano de Cargos e salários, PDI – Programa de Desenvolvimento Individual, Avaliações, Treinamentos e Programa Trainee.

Diante disso, fica evidente que os colaboradores são os elementos impulsionadores da organização, capazes de dotá-la de inteligência e talento, contribuindo assim para sua constante renovação e competitividade. Por isso é necessário valorizar e investir em todos os colaboradores de todos os níveis, estimulando o desenvolvimento de suas competências, habilidades e potencialidades.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas.** 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHITERO, Flaviane Forti. **Atração e retenção de talentos.** Disponível em <http://www.guiarh.com.br/x31.htm>.

DAVENPORT, Thomas O. **Capital humano: o que é e por que as pessoas investem nele.** São Paulo: Nobel, 2001.

JANINI, Clarissa. **Afinal, o que é RH Estratégico?** Disponível em http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/noticias/270905-rh_estrategico.shtm

MCDANIEL, Carl; GATES, Rogers. **Pesquisa de Marketing.** 1 ed. São Paulo: Thomson Learnig, 2006.

OLIVEIRA, Thais Fatima. **Seleção de Pessoas.** Disponível em <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/selecao-de-pessoal/13196>

SNELL, Scott e BOHLANDER, George. **Administração de Recursos Humanos.** 14 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

7. ANEXOS

Questionário para avaliar quais os elementos mais importantes para retenção de talentos

Este questionário tem como objetivo a análise da “Atração e retenção de talentos” como estratégia organizacional, para elaboração da monografia de conclusão do Curso de Especialização Lato Sensu em Gestão de Pessoas.

Sua contribuição é muito importante!!

1. Sexo:

- Feminino
- Masculino

2. Faixa etária:

- 18 à 30 anos
- 31 à 40 anos
- 41 a 50 anos
- 51 a 60 anos
- acima de 60 anos

3. Qual o tempo em que você trabalha na empresa?

- De 0 a 5 anos
- De 5 a 10 anos
- De 10 a 15 anos
- De 15 a 20 anos
- De 25 a 30 anos

4. Qual a área em que você trabalha?

- Comercial
- Comércio Exterior
- Financeira
- Pesquisa & Desenvolvimento
- Produção

Recursos Humanos

Vendas

5. Em relação a remuneração, você considera que seu salário é compatível com o **plano de cargos e salários** da Organização?

Não conheço o plano de cargos e salários

Conheço o plano de cargos e salários e considero ruim

Conheço o plano de cargos e salários e considero regular

Conheço o plano de cargos e salários e considero bom

Conheço o plano de cargos e salários e considero ótimo

Conheço o plano de cargos e salários e considero excelente

6. Para você, o **plano de carreira** da empresa é claro, transparente, objetivo e acessível para todos os níveis da organização?

Não conheço o plano de carreira

Conheço o plano de carreira e considero ruim

Conheço o plano de carreira e considero regular

Conheço o plano de carreira e considero bom

Conheço o plano de carreira e considero ótimo

Conheço o plano de carreira e considero excelente

7. Existe uma comunicação com seu gestor de maneira que você se sente confortável em conversar com ele sobre objetivos profissionais, carreira e novos desafios?

Sim

Não

8. Através da comunicação da organização com seus colaboradores, você entende quais os objetivos estratégicos da organização?

Sim

Não

9. Em relação a atração de pessoas, escolha os 2 itens mais importantes que foram fundamentais para que você escolhesse em trabalhar nessa organização?

Compensação (Remuneração e PLR)

- Benefícios sociais (Plano de saúde médico, odontológico, seguro de vida, refeição na empresa ou vale refeição)
- Plano de carreiras, conseqüentemente oportunidade de crescimento
- Oportunidade de desenvolvimento na sua área de atuação

10. Em relação a retenção de talentos, escolha os 3 itens mais importantes que você considera essenciais para sua permanência na empresa?

- Desenvolvimento como profissional na sua área de atuação
- Incentivo a candidatura de vagas de outras áreas internas
- Investimento em treinamentos e/ou cursos de idiomas
- Autonomia para resolução de problemas
- Incentivo para assumir novas responsabilidades e desafios
- Plano de carreira
- Plano de remuneração

11. Você considera que os desafios que a organização lhe proporciona são suficientes para seu desenvolvimento profissional?

- Ruim
- Regular
- Bom
- Ótimo
- Excelente

12. Qual o impacto que um bom ambiente de trabalho tem para você durante seu dia a dia de trabalho?

- Nenhum
- Pouco
- Regular
- Muito

Obrigada pela sua colaboração!!

PDI - PLANO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL

Instruções de preenchimento:

Cada competência abaixo descrita deverá ser pontuada de 1 a 4, sendo:

1- deficitário; 2- não atendeu a expectativa; 3- dentro da expectativa; 4- superou a expectativa.

A partir do nível selecionado, ilustrar com situação e ou fato, justificando a classificação no quadro correspondente.

	Nota Auto Avaliação	Nota Avaliação Coordenador	Justificativa da classificação
COMPROMETIMENTO			
Maneira pela qual se envolve com as suas atividades, assumindo e respondendo pelas conseqüências das atitudes que toma.			
COMUNICAÇÃO			
Habilidade para ouvir e transmitir informações de forma assertiva, assim como receber e fornecer feedback, adequados à cada situação.			
FLEXIBILIDADE PARA ADAPTAÇÃO			
Capacidade para lidar com situações adversas, entender e assimilar as mudanças			
INICIATIVA/PROATIVIDADE			
Atitude voltada para a proposição e realização, tendo facilidade para agir diante de situações não rotineiras.			
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL			
Capacidade para interagir com empatia, autenticidade e transparência, respeitando as relações, percebendo e atendendo as necessidades dos outros. Saber ouvir.			