



10º Congresso de Pós-Graduação

DIAGNÓSTICO SOBRE A NECESSIDADE DE UM PLANO DE CARREIRAS PARA A RETENÇÃO DE TALENTOS: UM ESTUDO EFETUADO EM UMA EMPRESA DA RMC

Autor(es)

SANETE IRANI DE ANDRADE

Co-Autor(es)

ELLEN DIAN PIGATTO

1. Introdução

Diante de um mundo cada vez mais globalizado as empresas têm buscado manter o bom profissional, uma tarefa não muito fácil devido à competitividade do mercado. A dificuldade apresentada pelas empresas no ato da contratação refere-se à falta da mão de obra qualificada do trabalhador; aquele que possui um maior conhecimento é considerado apresenta-se com um diferencial em relação aos concorrentes.

Por outro lado, os colaboradores devem ser estimulados e reconhecidos por suas ideias e contribuições individuais à organização, além de estimularem os colegas do grupo a compartilharem seus conhecimentos, tornando a organização cada vez mais competitiva, pois convencer as pessoas a socializar seus conhecimentos é um grande problema existente nas organizações, pois ao considerarem que informação está relacionada com poder, muitas vezes, não estão dispostas a cedê-la facilmente. (MILLER, 2002). o presente trabalho apresenta como questão macro investigar a percepção dos empregados sobre a importância da gestão de carreiras em uma empresa que está passando por mudanças organizacionais e quais são as expectativas dos funcionários?

Justifica-se a importância do estudo, pois possibilitará futuramente a partir de questões levantadas nessa pesquisa poderão dar suporte à possibilidade de decisão da implantação de um plano de gestão de carreira para a empresa estudada como forma de se tornar mais competitiva perante o mercado, na tentativa de proporcionar a retenção dos seus talentos de uma forma assertiva e eficiente.

2. Objetivos

Para responder esta questão, o trabalho tem como objetivo geral levantar a percepção dos gestores sobre a oferta de um plano de carreira enquanto possibilidade de retenção de talentos, em uma empresa da RMC (Região Metropolitana de Campinas). Já os objetivos específicos, o trabalho propõe-se a pesquisar na literatura especializada: a) evolução do conceito de carreira e sua importância para a organização e para as pessoas; b) a retenção de talentos como ferramenta estratégica da área de recursos.

3. Desenvolvimento

A definição de carreira tem sofrido alterações ao longo do tempo; foi a partir do século XIX, que o termo passa a ser definido como trajetória de vida profissional. O estudo de carreiras promove para o indivíduo um melhor aproveitamento nas organizações, de forma que este trabalhe mais satisfeito e motivado. No decorrer da história várias visões diferentes são apresentadas sobre o que é carreira, somente a partir do século XIX, passou-se a utilizar o termo para definir trajetória de vida profissional, podendo ser entendido como o caminho a ser seguido pelo indivíduo dentro de uma organização.

Já o destaque aos planos de carreiras foi verificado após a 2ª Guerra Mundial (1939-1945) quando notadamente conquista

efetivamente seu campo de atuação tendo suas bases originadas com a Escola de Administração Científica, a partir dos cargos ligados a postos de trabalho e dos sistemas de diferenciação entre esses (ARAUJO, 2006)

O termo Gestão de Carreiras está sendo muito utilizado para atrair candidatos para as empresas e reter os já existentes nelas. É uma maneira de mostrar aos profissionais quais são as oportunidades no quesito carreira profissional de uma forma clara e objetiva.

A retenção de talentos se dá a partir do momento em que a organização apresenta perspectivas, às pessoas, de desenvolvimento, elas se sentem motivadas a continuarem na própria empresa, resultando na diminuição do turnover (rotatividade de pessoal). (ARAUJO, 2006)

Conforme literatura existente alguns fatores relevantes devem ser registrados para que uma empresa esteja em sintonia com as práticas mais atuais, no que diz respeito a que reter os melhores profissionais e trazê-los motivados, focados e que não pensem em deixar a empresa. Para com Yamashita (2007) a empresa deve ter um programa formal de como se deve tratar um novo funcionário, informando-o sobre seus direitos e deveres e também o modo de se comportar na empresa, o que poderá facilitar o entendimento de suas responsabilidades e atribuições. O autor ainda acrescenta que desde o primeiro dia na empresa, o recém-contratado deve saber quais são as expectativas da empresa em relação a ele; o que a empresa espera em termos de desenvolvimento de projeto e de resultados previstos, além do cumprimento dos prazos para que os projetos estejam concluídos. Importante que o novo contratado saiba quais serão suas atividades e, também, senão o mais principal, qual será seu grande desafio. Para tanto, a empresa deve detalhar suas atividades, informar-lhe as pessoas que possivelmente irão interagir com ele no dia-a-dia, além das outras áreas gestores que serão importantes para o bom desempenho de suas tarefas.

O estudo envolveu a realização de levantamento de dados junto a uma amostra de 5 respondentes de um universo de 22 gestores. A amostra intencional foi utilizada, conforme ensina-nos Marconi; Lakatos (2006) devido ao interesse na opinião de determinado grupo, ainda que não representativo. Foram dirigidos os questionários aos às pessoas que no entender da pesquisadora, pelo cargo exercido exercem a função de líder de opinião na comunidade empresarial.

4. Resultado e Discussão

Percepção dos respondentes quanto às perguntas efetuadas:

A primeira questão indagou o respondente sobre o tempo de casa de cada participante: o tempo de trabalho na empresa foi classificado da seguinte forma: i) o mais antigo possui onze anos, ii) o segundo mais antigo, seis anos e sete meses, iii) o terceiro seis anos; iv) o quarto um ano e um mês; e v) o último com apenas cinco meses (vindo de uma empresa multinacional com práticas bem definidas e que manifestou que observa essas prática na empresa atual). Há uma distribuição no tocante ao tempo de casa que vai de 11 anos até menos de 6 meses.

A questão seguinte objetivou saber o número de vezes que esses respondentes receberam promoção: Dos cinco respondentes, três já obtiveram promoção. Desses três, duas pessoas foram promovidas três vezes, outra duas vezes e os mais recentes, com menos tempo de empresa nenhuma vez até o momento.

Em seguida, na terceira questão, foi questionado se o respondente para ocupar o cargo atual participou de algum programa de desenvolvimento. Como resposta obteve-se que as pessoas que tiveram promoção não participaram de nenhum programa de desenvolvimento, pois a empresa não possui nenhum programa dessa natureza.

Foi questionado também se a empresa também possui plano de carreiras e se possui, como funciona: Todos foram unânimes na resposta não, a empresa não possui plano de carreiras.

Quanto perguntado “um plano de carreira para ser eficiente deve integrar quais outros programas da área de RH? Por que?” Os respondentes apontaram como sendo muito importante a empresa começar a pensar tanto nos programas de desenvolvimento quanto num plano de carreiras. Para os gestores os benefícios apontados são colaboradores mais satisfeitos, motivados, além de tornar a empresa mais competitiva, possibilitam o crescimento profissional, a retenção de talentos, uma diminuição do turnover, além de uma maior atração de profissionais qualificados e a possibilidade de qualificar os profissionais e também um maior comprometimento entre colaboradores e empresa.

De acordo com as gestores respondentes a eficiência de um plano de carreira deve integrar com alguns programas da área de RH, isto é, com as subáreas de RH, tais como T&D, Benefícios, Remuneração e R&S. Primeiramente a ideia deve ser “comprada” pelos gestores, a área de remuneração e benefícios farão todo o estudo necessário para adotar as melhores práticas e políticas através de estudos e pesquisas de mercado, a área de T&D responsável por treinamentos de aperfeiçoamento e desenvolvimentos dos profissionais e R&S em recrutar os melhores profissionais e adotar um bom programa de recrutamento interno.

O recrutamento interno foi outro item abordado na pesquisa: a empresa, de acordo com as respostas obtidas, pratica esse recurso, mas não é habitual, ou seja, não é uma prática que ocorre regularmente. Constatou-se que e as pessoas não sabem ao certo como realmente funcionado o recrutamento interno, pois cada um descreveu o processo de uma forma.

A partir da afirmação que as políticas de Recursos Humanos devem orientar todo o plano de carreiras foi solicitado ao gestor que respondesse na opinião o que deve ser proposto (ou contemplado) como diferencial em um plano de carreira? As respostas foram bem semelhantes: ser um processo ético, apresentar propostas atrativas com coerência e equilíbrio, práticas conforme filosofia interna da empresa, metas e regras claras para todos os colaboradores, transparência nas informações, comprometimento com as políticas e a forma como esse processo seria executado.

A última questão sobre como a empresa pode melhorar a retenção de talentos as respostas foram bem similares também tais como: implementação de um plano de carreira, melhores salários, benefícios competitivos em relação ao mercado e oportunidades de desenvolvimento.

5. Considerações Finais

A percepção dos gestores quanto ao crescimento da empresa e a necessidade de se trabalhar seu crescimento de uma forma mais estruturada, com políticas claras a todos os colaboradores, dando oportunidades de crescimento e desenvolvimento. Dessa maneira, a empresa se tornará cada vez mais competitiva no mercado, podendo reter seus talentos internos e atraindo de forma mais qualificada novos talentos, ou despertando o desejo dos externos em querer fazer parte da empresa.

Observa-se homogeneidade do discurso em torno das necessidades que a empresa deve dedicar uma maior atenção no tocante à importância dedicada aos seus talentos. Percebe-se nas respostas dos respondentes uma preocupação quanto à importância dos talentos humanos para a organização.

A aplicação do questionário proposto neste artigo possibilitou levantar dados para a empresa planejar ou iniciar uma discussão no que tange a uma proposta a diretoria de um Plano de Carreira efetivo. Os dados obtidos mostraram a percepção que os colaboradores possuem da empresa e como os processos estão sendo trabalhados.

Para que a empresa inicie seus estudos quanto a um plano de carreiras, deve primeiramente estar segura que seu plano de cargos e salários está condizente com a realidade vivida na empresa.

Outrossim, para que o programa previsto tenha sucesso, a empresa terá que trabalhar de forma estruturada e ser clara e objetiva em seu processo de comunicação com seus funcionários, pois constatou-se por meio das respostas que um dos programas que hoje a empresa oferece, que é o Recrutamento Interno, foi respondido de formas diferentes pelos respondentes.

Um Plano de Carreira adequado às necessidades da empresa poderá auxiliar no desenvolvimento das pessoas que na empresa trabalham, isto é, os funcionários podem ser despertados para a importância de se qualificarem e desenvolverem suas competências sem esperarem investimentos somente da empresa. As pessoas precisam se aperfeiçoar a cada dia, mantendo-se atualizadas, pois o mercado está em busca desses profissionais.

Cada vez mais se faz necessário às empresas serem transparentes com seus colaboradores, incentivando e mostrando o potencial de cada colaborador. Uma das tarefas da área de RH é cuidar dos talentos da organização qual a contribuição da empresa e o papel do colaborador para que ambas as partes tenham sucesso. Cabe a empresa a fazer a parte dela em dar a oportunidade a seus profissionais de serem os melhores naquilo que fazem, de terem uma remuneração compatível com o mercado, políticas claras, treinamentos, oportunidades de crescimento, ser a melhor empresa para se trabalhar e reter seus talentos. Permanece a expectativa de que, como num vínculo virtuoso (entre discurso e prática), se as organizações instigarem seus trabalhadores a se desenvolverem permanentemente tanto empresa como indivíduo estarão ganhando nesse processo.

Referências Bibliográficas

ARAUJO, Luis César G. de. Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.

MARCONI; Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de Pesquisa. 6ª ed., São Paulo: Atlas, 2006

MILLER, J. P. Qualificações e treinamento para a inteligência: o milênio da inteligência competitiva. Porto Alegre: Bookman, 2002.

YAMASHITA, LUIZ KAZUO. Fatores de influência na retenção de talentos em empresas de distribuição de energia elétrica: um estudo de caso. 2007, 160 f. Dissertação (Mestrado em Administração), PUC, Minas Gerais.