

**FACULDADE MERIDIONAL – IMED
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

GESTÃO DE TALENTOS: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ALFA

GABRIELE MARCOLIN ROSA

PASSO FUNDO

2012

GABRIELE MARCOLIN ROSA

GESTÃO DE TALENTOS: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ALFA

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado
como requisito parcial para conclusão do
Curso de Administração da Faculdade
Meridional – IMED

Orientador: Prof^a Sabrina F. E. Jardim, Me.

PASSO FUNDO

2012

GABRIELE MARCOLIN ROSA

GESTÃO DE TALENTOS: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ALFA

Banca Examinadora:

Prof. Me. Sabrina F. E. Jardim – IMED Orientadora

Prof. Me. Manuela Rosing Agostini – IFRS Examinadora

Prof. Me. Alessandra Costenaro Maciel – IMED Examinadora

PASSO FUNDO

2012

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha família, em especial a minha mãe Angélica, que sempre me apóia em todos os momentos e está sempre ao meu lado. Ao meu pai João, que sempre me mostrou a importância do trabalho e persistência para chegar onde se quer. Ao meu namorado Mauro, que sempre me incentivou para que não desistisse do meu sonho de me formar. Com certeza, sem eles ao meu lado, esse sonho não seria realizado dessa maneira.

AGRADECIMENTO

Agradeço em primeiro lugar a Deus, que sem ele não teria a coragem e fé para enfrentar todos os desafios da vida. Agradeço a minha orientadora, Sabrina Frâncio Estrasulas Jardim, pela ajuda na realização deste trabalho e da conquista de me formar. Aos meus pais, Angélica e João, todos os agradecimentos por tudo que já fizeram e continuam fazendo por mim até hoje. Ao meu irmão pelo incentivo, ao meu namorado Mauro, pela paciência pelos dias em que não estive presente. Enfim a todos que me ajudaram a realizar esse sonho, o meu muito obrigado.

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo abordar as práticas da gestão de talentos em uma empresa do ramo de comércio e importação. Embasado nisso, a pesquisa apresenta os seguintes objetivos: descrever as políticas de recrutamento e seleção dos colaboradores, descrever o plano de carreira dos colaboradores da empresa Alfa e identificar a percepção dos colaboradores quanto ao sentido do trabalho na empresa Alfa. A metodologia utilizada para a realização da pesquisa foi um estudo de caso de caráter descritivo, qualitativo e quantitativo. Foram aplicados questionários aos funcionários da organização, e realizadas entrevistas com os gestores. A partir da análise de dados, surgiram representações gráficas para a caracterização dos funcionários. Obteve-se a média e o desvio padrão de cada grupo de afirmativas, também se analisou as entrevistas realizadas com os gestores. Os resultados obtidos com a pesquisa foram de que a empresa oferece programas para desenvolvimento e treinamento de talentos, para que assim possam aperfeiçoar e/ou desenvolver habilidades de liderança e trabalho em grupo. A organização mostrou que oferece oportunidades aos colaboradores pra que possam crescer na empresa, podendo mostrar cada vez mais seu trabalho e desempenho. A remuneração e compensação monetária são os fatores que exigem maior atenção da organização, uma vez que seus colaboradores não se mostraram totalmente satisfeitos com o que a empresa oferece.

Palavras-Chave: Gestão de Talentos, Desenvolvimento, Treinamento, Oportunidades, Pessoas, Habilidades.

ABSTRACT

This study aimed to address the practices of talent management in a company in the field of trade and imports. Based upon this, the research has the following objectives: describe the policies of recruitment and selection of employees, to describe the career path of employees of the company Alfa and identify the perceptions of employees about the meaning of work in Alfa. The methodology used to conduct the study was a case study of a descriptive, qualitative and quantitative. Questionnaires were given to employees of the organization, and interviews with managers. From the data analysis, graphical representations have emerged for the characterization of the staff. We obtained the mean and standard deviation for each group of statements, also analyzed the interviews with managers. The results obtained in this research were that the company offers programs for development and training of talents, so they can improve and / or develop leadership skills and teamwork. The organization showed that offers opportunities for employees who can grow the company, can show more work and performance. The remuneration and monetary compensation are factors that require further attention from the organization, since its employees were not fully satisfied with what the company offers.

Keywords: Talent Management, Development, Training, Opportunities, People, Skills.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O composto salarial.....	21
Figura 2 – Macrofluxo do processo de T&D.....	22
Figura 3 – As quatro dimensões que caracterizam a noção de talentos.....	24

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Gênero - Colaboradores.....	39
Gráfico 2- Gênero – Gestores.....	39
Gráfico 3- Faixa Etária – Colaboradores.....	40
Gráfico 4- Faixa Etária – Gestores.....	40
Gráfico 5- Tempo na empresa – Colaboradores.....	41
Gráfico 6- Tempo na empresa – Gestores.....	41
Gráfico 7- Nível de escolaridade – Colaboradores.....	42
Gráfico 8- Nível de escolaridade – Gestores.....	42

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Áreas de responsabilidade da função de pessoal.....	17
Quadro 2 - Tipos de fontes de recrutamento.....	18
Quadro 3 - As sete inteligências.....	25
Quadro 4 - Estudos correlatos.....	28
Quadro 5 - Grupos de questões por categoria e descrição.....	34

SUMÁRIO

1 Introdução	11
1.1 Justificativa e Delimitação do Problema de Pesquisa	12
1.2 Objetivos.....	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
2 Referencial Teórico	15
2.1 Gestão de Pessoas: analisando a evolução do conceito.....	15
2.2 O Sistema de Gestão de Pessoas: recrutamento e seleção, remuneração e programas de treinamento e desenvolvimento	18
2.3 Gestão de Talentos: um campo a explorar	23
2.4 Estudos Correlatos.....	27
3 Procedimentos Metodológicos	31
3.1 Etapa Descritiva.....	31
3.1.1 Procedimento e Coleta de Dados.....	32
3.1.1.1 População e Amostra.....	33
3.1.2 Unidade de Análise.....	33
3.1.2.1 Público Alvo	33
3.1.2.2 Instrumento de Coleta de Dados	34
3.1.2.3 Análise dos Dados	36
4 Análise e Interpretação dos dados	38
4.1 Analisar as políticas de recrutamento e seleção dos colaboradores.....	43
4.2 Analisar o plano de carreira dos colaboradores da empresa Alfa	44
4.3 Analisar a percepção dos colaboradores quanto ao sentido do trabalho na empresa Alfa.....	45
5 Considerações Finais	55
Referencial Bibliográfico	57

1 Introdução

A concepção da importância estratégica que a gestão de pessoas traz para as organizações, de forma genérica, acaba por propiciar meios e oportunidades de desenvolvimento de talentos por parte dos colaboradores. As empresas conseguem posicionar seus funcionários para áreas de acordo com suas capacidades, fazendo com que eles ganhem motivação para estimular suas qualidades.

Para Marras (2007) grandes organizações conseguiram trazer bons dividendos para seus nomes, dando patrocínio aos estudos e pesquisas na área acadêmica, sendo que são elas as responsáveis pelas primeiras mudanças para bons resultados. Com a valorização de novas posturas de comando, aperfeiçoaram-se os resultados produtivos das empresas.

A necessidade das organizações de pequeno, médio ou grande porte se manterem em um meio competitivo, com qualidade e produtividade, vai muito além da satisfação e motivação dos funcionários. Já se verifica práticas de gestão e retenção de talentos.

As empresas que estão atentas à importância de formar e reter talentos para o sucesso procuram identificar seus talentos e posicioná-los no lugar correto, tornando tangível suas habilidades. A procura por talentos se dá desde o momento da seleção do candidato, sendo necessário avaliar se há potencial, capacidade e qualidades a serem desenvolvidas no indivíduo.

Segundo Ferreira e Oliveira (2009), a gestão de talentos ganhou espaço em algumas empresas, que começaram a mudar suas estratégias, visando que, para continuar em uma linha de crescimento e competitividade conseguindo se destacar entre os concorrentes, o principal e mais importante meio para isso é as pessoas.

Gramigna (2007) acredita que diante do novo cenário as organizações vêem que a capacidade de atrair, desenvolver e reter talentos são um dos mais importantes indicadores de desempenho empresarial. A principal dificuldade nas empresas é conseguir identificar, em seus próprios quadros, os profissionais que melhor se enquadrem nas exigências do cargo. As organizações interessadas em implantar programas que desenvolvam profissionais em potencial ganham maiores oportunidades para enfrentar a concorrência e ganhar o mercado.

Algumas pessoas sempre estiveram preocupadas com o desenvolvimento de suas carreiras, em várias circunstâncias e diferentes momentos de suas vidas. A realização dos sonhos são fatores fundamentais para o sucesso. Pessoas motivadas, que se sentem

valorizadas trazem maiores benefícios para as empresas, sendo mais dedicadas e comprometidas.

Com o estímulo das empresas, dando oportunidades para que os colaboradores possam conquistar o cargo almejado, cria-se uma parceria entre organização e colaboradores. Os funcionários podem aperfeiçoar qualidades, alcançando então, os objetivos desejados. Essa é a mais importante fusão para as organizações, empresa e funcionários andando lado a lado, vendo as necessidades um do outro.

Este trabalho teve por objetivo estudar o programa de gestão de talentos da empresa Alfa, empresa de médio porte. Seu principal foco foi fazer uma análise de como é realizado o gerenciamento de talentos e os planos utilizados para que se consiga maior efetividade. A empresa tem como avaliar a eficiência de seu programa, para assim, se necessário aperfeiçoar seu programa.

O tema gestão de talentos ainda pode ser considerado novo, por isso a importância de se ter um trabalho acadêmico na instituição, e o fato de não haver nenhum com abordagem deste tema. Os acadêmicos do curso de Administração e outros interessados terão maior conhecimento sobre como gerir e reter talentos nas organizações, valorização dos funcionários, e conseqüentemente a obtenção do sucesso tanto do colaborador quanto da empresa. Para a preservação da identidade da empresa estudada, optou-se por defini-la como Empresa Alfa.

Este trabalho está dividido nos seguintes capítulos, Introdução, descrita acima, Referencial Teórico, onde trazem os conceitos da Gestão de pessoas, e talentos, Procedimentos Metodológicos utilizados na estruturação da pesquisa, Análise e Interpretação dos Dados da Pesquisa realizada e por fim a Conclusão.

1.1 Justificativa e Delimitação do Problema de Pesquisa

Verifica-se que a Gestão de Talentos ainda é considerada um tema novo para os Recursos Humanos. Apesar de conter alguns estudos aplicados à área, a temática ainda tem muito a ser explorada, especialmente em como se dá o funcionamento da gerência de talentos.

Segundo o site Ser HCM (2009), não há como negar que administrar, reter e desenvolver profissionais é de extrema importância para a gestão moderna de Recursos Humanos. A atração e retenção dos mesmos são consideradas o ponto mais crítico para os gerentes das empresas.

A Gestão de Talentos pode trazer grandes oportunidades para as empresas aperfeiçoarem a gestão de pessoal. Isto se traduz em oportunidades tanto para a própria empresa, quanto para os colaboradores.

Segundo Brunini *apud* (RUIZ, 2011) a atração e retenção de talentos tem sido muito importante para que as empresas revejam a relação que têm com seus funcionários. Assim podem-se analisar os conhecimentos de ambos os lados, unindo-os da melhor maneira, identificando as necessidades tanto dos funcionários quanto da empresa.

O estudo traz grandes informações sobre a essencialidade da gerência de talentos na da empresa. A importância deste trabalho para a empresa é a de contribuir para análise da Gestão de Talentos, sua funcionalidade e eficiência. A empresa tem como verificar se há falhas no sistema, e assim corrigi-las da melhor forma para um melhor resultado de verificação e desenvolvimento de talentos dentro da mesma.

Conforme informações obtidas pela direção da empresa Alfa, a mesma é pertencente ao grupo Beta utilizando do mesmo programa de Gestão de Talentos.

Segundo dados extraídos do Balanço Social do Grupo Beta (2010), em 2010, recebeu a distinção de 4º lugar nas Melhores Empresas em Gestão de Pessoas do Brasil. A Beta figura em todas as oito edições do prêmio, organizado pela revista Valor Econômico, inclusive durante seis anos consecutivos recebeu o prêmio de 1º lugar na categoria de 1001 a 2000 colaboradores. Os aspectos mais destacados como pontos fortes pela empresa são: a confiança depositada neles, os treinamentos, as oportunidades de crescimento e as iniciativas buscando desenvolvimento de todos.

O presente estudo surge com a proposta de entender e analisar como funciona o gerenciamento de talentos na empresa Alfa. Para que se obtenham bons resultados com esse processo, tem-se a necessidade de um programa de Gestão de Pessoas eficiente, para que este possa desenvolver da melhor forma o processo de formação e reconhecimento de talentos.

Levando em conta que o programa de gestão de pessoas do grupo Beta vem se destacando por seus prêmios obtidos, o projeto vem para verificar o programa de talentos na Alfa num todo, seu funcionamento, o caminho para este processo, desde a identificação e aperfeiçoamento dos talentos até a retenção dos mesmos.

Segundo Colares (2005) o maior desafio às empresas é desenvolver os talentos que nela estejam ocultos. Necessitando de uma Gestão de Talentos de grande criatividade e cuidados, para que assim possa identificar e desenvolver competências em seus colaboradores. As empresas então podem se manter saudáveis no meio competitivo, e os

gerentes da área de RH tem a possibilidade de mostrarem que tem a capacidade de gerar receita, etc.

As informações sobre a Gestão de Pessoas e seus talentos no grupo Beta direciona para a seguinte pergunta, norteadora deste projeto de pesquisa: Quais os programas que se desenvolvem para a gestão de talentos da empresa Alfa?

1.2 Objetivos

Segue os objetivos gerais e específicos do trabalho.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os programas de gestão de talentos existentes na empresa Alfa.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Analisar as políticas de recrutamento e seleção dos colaboradores;
- b) Analisar o plano de carreira dos colaboradores da empresa Alfa;
- c) Analisar a percepção dos colaboradores quanto ao sentido do trabalho na empresa Alfa;

2 Referencial Teórico

Este capítulo descreve a evolução da Gestão de Pessoas, tratando desde o seu conceito, recrutamento, cargo e salários, treinamento, até o ponto chave da Gestão de Talentos. Aborda então os seguintes tópicos: Gestão de Pessoas: analisando a evolução do conceito, O Sistema de Gestão de Pessoas: recrutamento e seleção, remuneração e programas de treinamento e desenvolvimento e Gestão de Talentos: um campo a explorar.

2.1 Gestão de Pessoas: analisando a evolução do conceito

Percebe-se que a Gestão de Pessoas vem ganhando um considerável espaço dentro das empresas. Antes, algumas achavam desnecessárias as práticas e atividades do Administrador de Recursos Humanos; hoje, nota-se maior interesse das organizações, de inseri-las dentro de um mercado competitivo através das pessoas.

Conforme Marras (2007), no início do século XIX as empresas de alguns países tinham as mesmas características, tendo responsáveis inflexíveis que seguiam a risca as leis da instituição, agindo com toda a frieza no momento da demissão de algum funcionário. Por muito tempo ser encaminhado ao departamento de pessoal significava que seria despedido. Apesar de o cenário ter mudado, em algumas empresas pode ser que este sentimento ainda persista.

Para Heis (2008), na evolução da história da Administração de Recursos Humanos no Brasil durante o período de 1890 a 1964, houve muitas transições, como a pouca expressão da área de recursos humanos e uma legislação trabalhista só foi aplicada na década de 30. Após ocorrerem significativas alterações nas relações do trabalho no Brasil, neste período também foi criado o imposto sindical e a Constituição de 1946 assegurou o direito à greve. Surgiu também o departamento de Relações Industriais, com isso as empresas aproveitaram os antigos encarregados de pessoal para assumir a função, ocorreu apenas uma troca de nomenclatura, pois nada mudou na prática.

Heis (2008), fala também que entre o período de 1964 até 1984, ocorreram algumas mudanças, uma delas foi que as lideranças sindicais foram abafadas e houve pouquíssimos casos de greve no período, também aconteceu o crescimento e a modernidade das empresas. É muito importante ressaltar que nesse período aconteceu a valorização dos profissionais de Recursos Humanos, o administrador de empresas. A década de 80 teve sua marca pela

recessão econômica e pela inflação, aumentaram os níveis de desemprego e os trabalhadores passaram a ganhar menos, foi conhecida também como a “década perdida”, pelo fato de a classe dos trabalhadores ter sofrido grandes perdas.

Heis (2008) menciona também que a década de 90 teve como evento significativo a globalização que definiu o cenário da época: as maiores empresas passaram a se envolver com as políticas de qualidade, as centrais sindicais, por sua vez, começaram a se dedicar mais às causas sociais, e boa parte das empresas promoveram o enxugamento da área dos recursos humanos.

Para Fischer *et al.* (2002) as grandes correntes sobre gestão de pessoas são classificadas em quatro categorias, correspondendo assim, a períodos históricos distintos. Uma dessas categorias é o modelo de gestão de pessoas articulado como departamento de pessoal, como gestão do comportamento, como gestão estratégica e como vantagem competitiva.

Já Tose *apud* (MARRAS, 2007), considera que as fases da evolução da gestão de pessoal podem ser divididas em cinco: a primeira é a fase contábil, que ocorreu antes de 1930, sendo está à pioneira da gestão de pessoal, nesta a mão-de-obra era comprada e as entradas e saídas, eram contabilizadas e registradas. A segunda é a fase legal, de 1930 a 1950, onde surgiu a função de chefe de pessoal, a partir desse momento o poder, sobre os empregados passou para o chefe de pessoal, pelo domínio da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Como terceira fase, veio à tecnicista, no período de 1950 a 1965, esta fase alavancou a função de RH, tendo implantado no Brasil o modelo americano de gestão de pessoal, devido a cultura organizacional e as características de gerenciamento locais, foram feitas algumas modificações. Com isso o RH começou a trabalhar com recrutamento e seleção de pessoal, treinamentos, cargos e salários, entre outros. A quarta fase foi a administrativa, de 1965 até 1985 Esta, por sua vez, foi marcada pela revolução das bases trabalhadoras, que implementou o movimento sindical, chamado ‘novo sindicalismo’.

A quinta e última fase considerada por Albuquerque *apud* (MARRAS, 2007), a estratégica, tendo seu início em 1985 e indo até os dias atuais, sendo que nela houve a introdução dos primeiros programas de planejamento estratégico, ligados ao central das organizações. O cargo de Gerente de Recursos Humanos teve uma alavancagem, que fez com que passasse a ser reconhecido como diretoria.

Fischer *et al* (2002) vê que a mudança do termo administração de recursos humanos, que já não é mais tão utilizada, para gestão de pessoas vêm pelo fato de se focar na ação, que é a gestão, e na atenção, que deve ser dada as pessoas das organizações. A questão a mudança,

veio pelo motivo da tradicional administração de antigamente, tinha seu foco em máquinas, equipamentos e recursos financeiros, e sempre teve como principal objetivo as pessoas, mas essas eram transformadas em recursos. Hoje as pessoas dentro das organizações estão sendo vistas do lado humano, com mais valorização de suas criatividade e intuições.

Para Gil *apud* (HEIS, 2008, p. 6) o gestor de pessoas é “um Administrador dos Recursos Humanos que possui, além da função de desenvolver os processos de suprimento, aplicação, desenvolvimento, manutenção e monitoração das pessoas; desenvolver novas atitudes e posturas”.

Pode-se observar a evolução da gestão de pessoas, não só na nomenclatura, mas também de *status*, e no ganho de subáreas, no quadro abaixo:

Áreas de responsabilidade da função de pessoal		
Chefe de pessoal	Gerente de RI	Gerente de RH
Até 1950	De 1950 a 1970	De 1970 até 1990
Controles da Frequência	Controles da Frequência	Controles da Frequência
Faltas ao Trabalho	Faltas ao Trabalho	Faltas ao Trabalho
Pagamentos	Pagamentos	Pagamentos
Admissões e Demissões	Admissões e Demissões	Admissões e Demissões
Cumprimento da CLT	Cumprimento da CLT	Cumprimento da CLT
	Serviços Gerais	Serviços Gerais
	Medicina e Higiene	Medicina e Higiene
	Segurança Patrimonial	Segurança Patrimonial
	Segurança Industrial	Segurança Industrial
	Contencioso Trabalhista	Contencioso Trabalhista
	Cargos e Salários	Cargos e Salários
	Benefícios	Benefícios
	Recrutamento e Seleção	Recrutamento e Seleção
	Treinamento	Treinamento
		Avaliação de Desempenho
		Qualidade de Vida
		Desenvolvimento Gerencial
		Relações Trabalhistas
		Sindicalismo
	Desenvolvimento Organizacional	
	Estrutura Organizacional	

Quadro 1 – Áreas de responsabilidade da função de pessoal
Fonte: MARRAS, 2007, p 25.

Nota-se que a Gestão de Pessoas vem evoluindo durante décadas, passando por várias fases históricas. As mudanças no cenário dos Recursos Humanos foram registradas desde 1890 até os dias atuais. Fez parte também da evolução a mudança de Recursos Humanos para Gestão de Pessoas.

2.2 O Sistema de Gestão de Pessoas: recrutamento e seleção, remuneração e programas de treinamento e desenvolvimento

Para ter eficiência nas contratações de pessoal, é necessário que o Gestor de Pessoas tenha cautela na tomada de decisão, para a contratação seja assertiva para assim a organização obter resultados positivos.

Segundo Santos *et al* (2003), o processo de seleção de pessoal, é de fundamental importância para as organizações, tem como objetivo identificar candidatos que tenham as melhores qualificações para os determinados cargos.

Marras (2007, p. 79) conceitua a seleção de pessoal como uma “[...] atividade de responsabilidade do sistema de ARH, que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa.”

Marras (2007) expõem no quadro abaixo algumas fontes existentes de recrutamento mais utilizadas que servem para abastecer o processo seletivo da empresa:

Tipos de fontes de recrutamento
1. Funcionários da própria empresa
2. Banco de dados interno
3. Indicações
4. Cartazes (internos e externos)
5. Entidades (sindicatos, associações etc.)
6. Escolas, universidades, cursos etc.
7. Outras empresas (fornecedores, clientes etc.)
8. Consultorias de <i>outplacement</i> ou <i>replacement</i>
9. Agências de emprego
10. Mídia (anúncios, classificados, rádio, televisão etc.)
11. Consultorias
12. <i>Headhunters</i>

Quadro 2 – Tipos de fontes de recrutamento
Fonte: MARRAS, 2007, p. 71.

Há diferentes processos de seleções feitos pelos profissionais de gestão de pessoal nas empresas, podendo ser esses, externos ou internos.

Milkovich e Boudreau (2000, p. 208) definem a seleção externa como um “[...] processo de coletar dados e utilizar informações sobre os candidatos recrutados externamente para escolher quais deles receberão propostas de emprego.”

Para Milkovich e Boudreau (2000) vem ocorrendo uma grande mudança no processo de seleção, sendo que os colegas, com quem a nova pessoa no setor irá trabalhar, é que ajudam a tomar decisões sobre a contratação. É necessário que seja feito um treinamento com as equipes de trabalho, para que assim tomem as melhores decisões em relação às seleções de pessoal.

Já para Marras (2007) o recrutamento externo é uma maneira das empresas suprirem suas necessidades no seu quadro de pessoal, fazendo assim uma captação e recursos humanos no mercado de trabalho. Analisa o recrutamento externo com dois itens, a variável do tempo, que se liga com a solicitação feita pela área que solicitou a vaga. O outro item é a variável custo, onde se analisa se há disponibilidade financeira suficiente para iniciar um processo de recrutamento e seleção.

Marras (2007) cita algumas fontes de recrutamento, como o banco de dados interno, indicações, cartazes interno e externos, entidades diversas, consultorias de *outplacement*, consultoria de *replacement*, agências de emprego, consultorias em recrutamento e seleção, *headhunter* e a mídia, esse ultimo podendo ser com anúncio fechado, aberto ou semi-aberto.

Marras (2007) vê a necessidade da realização de uma análise comparativa entre, das exigências do cargo, com as características do candidato. Assim, torna-se necessário coletar dados, fazer entrevista, para tentar conhecer melhor o indivíduo, de forma extrínseca e intrinsecamente. Essa entrevista pode ser feita de maneira estruturada, onde se tem um método planejado, com perguntas básicas a todos os candidatos, mesmo tempo, é realizada de uma forma padrão. Há também a entrevista não-estruturada, esta por si só, não segue um padrão, podendo variar as perguntas de acordo com informações obtidas pelo entrevistado.

Para Heis (2008) o recrutamento interno, é identificar dentro da empresas o indivíduo mais bem preparado para o contexto da vaga, com maior aptidão para assumir o cargo ofertado.

Para Ribeiro *apud* (HEIS, 2008, p. 7), “[...] o recrutamento interno é o primeiro meio de recrutamento. Recrutando dentro da empresa, você estimula o bom desempenho profissional.”

Segundo Rosa (2004), para que os funcionários sintam-se motivados e se tornem cada vez mais capacitados para exercer suas atividades, necessário que o processo de seleção interna não se torne um motivo de conflito de interesses entre os colegas de trabalho, por isso este processo necessita de muita cautela.

A pessoa responsável pela seleção de pessoal tem a responsabilidade de analisar as especificações da vaga em aberto e encontrar a pessoa que melhor se enquadre, através de suas características e qualificações. As maneiras como deverão ser realizados os recrutamentos e seleções devem estar bem claras, desde a divulgação da vaga até as técnicas que serão utilizadas.

Milkovich e Boudreau (2000) ressalta que a remuneração é a principal atração para os indivíduos se manterem motivados, também é o principal custo das empresas, precisando assim ter uma administração cuidadosa.

De acordo com Marras (2007) a remuneração é um subsistema muito importante para a Administração de Recursos Humanos. A remuneração não é baseada somente em salários, mas também em benefícios, somando-os, mas também poderão ser adicionados a estes, outros componentes como adicionais, bônus, comissões, horas extras, gratificações, entre outros.

Para Marras (2007) o programa de gestão de cargos e salários é essencial para a administração de uma organização, sendo formado por seis fases a análise de função, descrição de cargos, avaliação de cargos, pesquisa de salários, política de remuneração e a construção da estrutura salarial.

Segundo Dessler (2003) há 4 componentes em programas de remuneração que se baseiam nas habilidades dos colaboradores: o primeiro é um sistema para definir habilidades específicas, e um processo para determinar a remuneração dos funcionários, levando em conta suas habilidades e competências. O segundo permite que os funcionários busquem adquirir habilidades, através de um sistema de treinamento. O terceiro é um sistema formal de testes de competência. O quarto e último componente é um sistema de rotatividade, onde os funcionários possam realizar atividades de outros cargos, o que permite flexibilidade na atribuição de tarefas.

Já para Chiavenato (2005), a remuneração total de um funcionário é composta por três componentes: o primeiro é a remuneração básica, formada pelo salário mensal ou horário. O segundo são os incentivos salariais, que baseados no bom desempenho dos funcionários, os mesmos são recompensados. O terceiro é os benefícios, que na maioria das vezes são chamados de remuneração indireta.

Para Chiavenato (2005) os salários são formados levando em consideração fatores internos ou externos que causam influencia na organização, conforme a tabela abaixo:

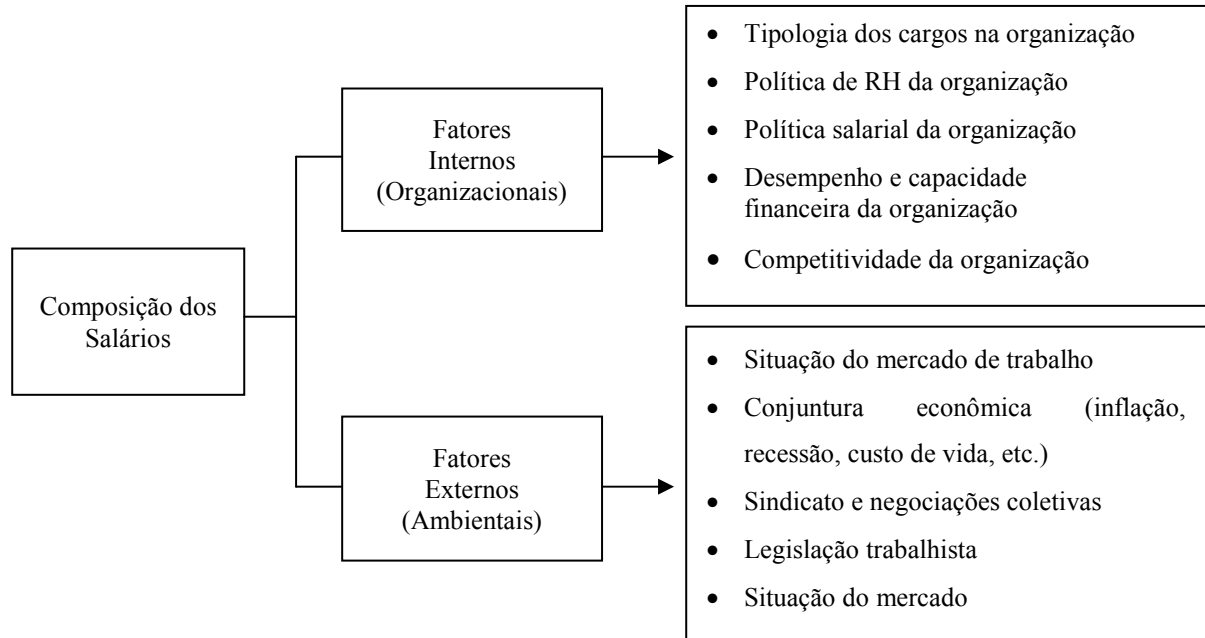


Figura 1 – O composto salarial
Fonte: CHIAVENATO, 2005, p. 261.

“Denomina-se benefício o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários. O somatório compõe a remuneração do empregado.” (MARRAS, 2007, p. 9).

Nesse contexto, Marras (2007) vê os benefícios, com dois principais objetivos, o organizacional, que seria a preocupação com as necessidades básicas dos colaboradores, como ambiente de trabalho favorável, questões de higiene, ajudando assim em uma boa qualidade de vida, redução de rotatividade, estresse e ausência dos funcionários. O segundo objetivo é dos indivíduos, onde a empresa enxerga que o funcionário precisa ter pelo menos, o nível mínimo de qualidade de vida, a organização sabe o que melhor para os colaboradores, oferecendo alimentação, assistência médica, entre outros benefícios que integram a remuneração.

Verifica-se que a remuneração, juntamente com os benefícios são elementos essenciais para que os funcionários sintam-se valorizados e motivados servindo assim como atrativos para que dêem o melhor de si.

Segundo Boog e Boog (2006) o treinamento e desenvolvimento vêm passando por mudanças devido à economia, cultura, e os diversos ambientes empresariais. Também se baseia no contexto que se “Começou errado, acaba errado”.

“Treinamento é o conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho.” (DESSLER, 2003, p.140).

Boog e Boog (2006), descreve a importância da organização em primeiro lugar, construir um levantamento de necessidades, precisando de investigação, para que dessa forma seja possível a tomada de decisão, dando um direcionamento correto pra os programas de treinamento. Pode-se observar no fluxograma a seguir como e feito o levantamento das necessidades:

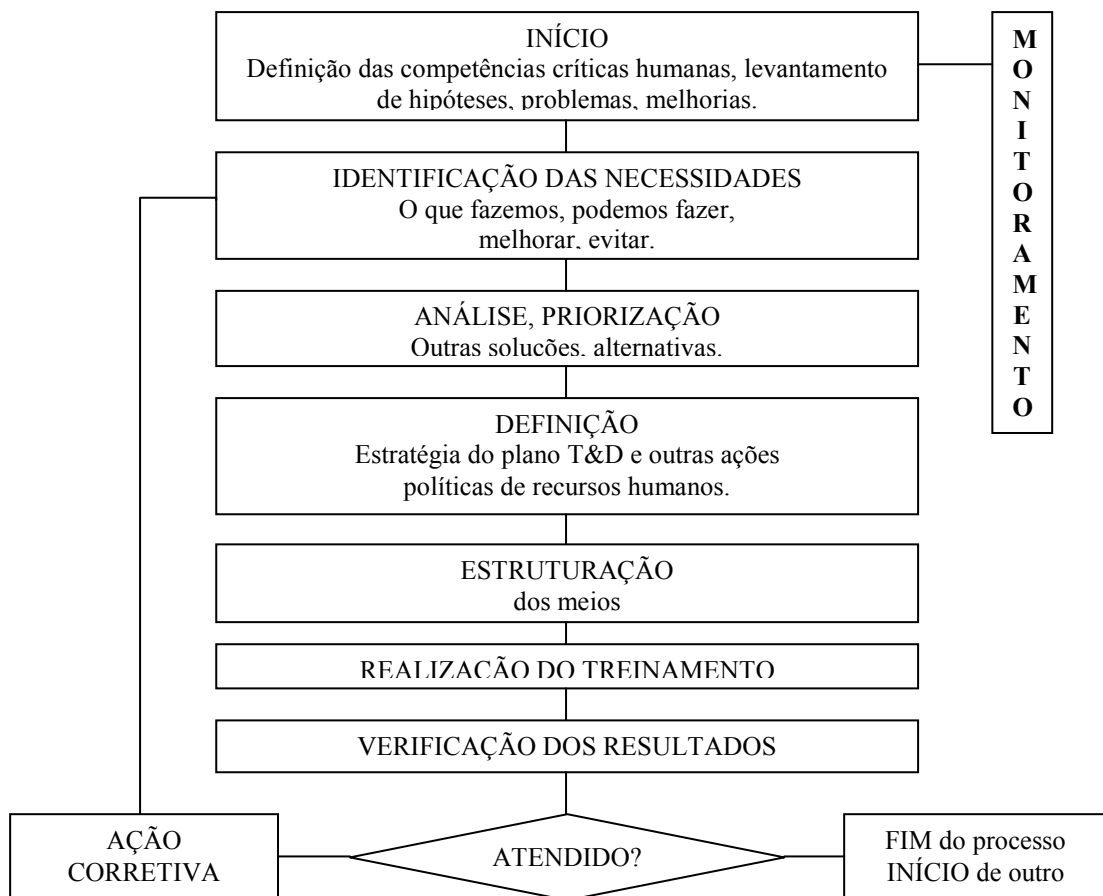


Figura 2 – Macrofluxo do processo de T&D.
Fonte: BOOG; BOOG, 2006, p. 7.

Dessler (2003) afirma que após a determinação das necessidades de treinamento dos funcionários devem-se estabelecer objetivos de treinamento, usando técnicas como treinamento no trabalho, sendo que este o colaborador é treinado por um colega com experiência ou por supervisores treinados. O treinamento de aprendizagem é outra técnica

utilizada para que os funcionários adquiram habilidades através de uma combinação de instruções em sala de aula e treinamento no trabalho. Já o treinamento por simulação é uma técnica realizada fora do local de trabalho, e os treinados aprendem no equipamento que usarão, ou sem equipamentos simulados. As técnicas audiovisuais e de ensino a distância, utilizam de vários métodos de ensino a distância, como por correspondência, o tele-treinamento, a videoconferência e aulas de internet. O treinamento computadorizado utiliza o computador para aumentar a interatividade dos conhecimentos ou habilidades. Os treinamentos via CD-ROM e internet, podem ser complexos ou simples, podendo ter aprendizados baseados na tecnologia. Nos portais de aprendizagem, o funcionário pode aprender no seu próprio ritmo, podendo acessar treinamento a qualquer horário, pois ficam disponíveis todos os dias em qualquer horário. Por último, os treinamentos para propósitos especiais, podendo esses ser, técnicas de treinamento em alfabetização, treinamento de valores, treinamento para a diversidade e treinamentos para trabalho em equipe.

“Desenvolvimento gerencial é qualquer tentativa de melhorar o desempenho gerencial pela divulgação de conhecimentos, mudança de atitudes ou aumento de habilidades.” (DESSLER, 2003, p. 150).

Conforme Dessler (2003) para desenvolvimento gerencial é necessário determinar quais são as necessidades da empresa, para com isso poder analisar o desempenho dos gerentes, para que dessa forma possam desenvolvê-los.

“O desenvolvimento organizacional (DO) visa à mudança de atitudes, valores e crenças dos funcionários para que eles possam identificar e implementar mudanças (como reorganizações), geralmente com a ajuda de um agente de mudanças externo ou de um conselho.” (DESSLER, 2003, p. 155 e 156).

Pode-se analisar que o treinamento e desenvolvimento dos funcionários de uma empresa são de importância considerável para o crescimento da mesma perante seus concorrentes. Há varias técnicas de treinamento, podendo-se assim, a empresa identificar qual a mais eficiente para as atividades.

2.3 Gestão de Talentos: um campo a explorar

Observa-se que a gestão de talentos é uma área da gestão de pessoas que vem ganhando espaço dentro das organizações, tendo valorização por sua eficiência quanto ao crescimento das empresas.

Para Santos (2007) os talentos são a alma da empresa, tem o desejo de se superar a cada passo, sentindo-se estimulados e motivados seu foco é na organização. Os verdadeiros talentos devem ser reconhecidos e motivados, são eles que fazem a diferença nas organizações, dando uma contribuição realmente significativa.

Segundo Cunha (2005) há quatro dimensões que caracterizam os talentos:

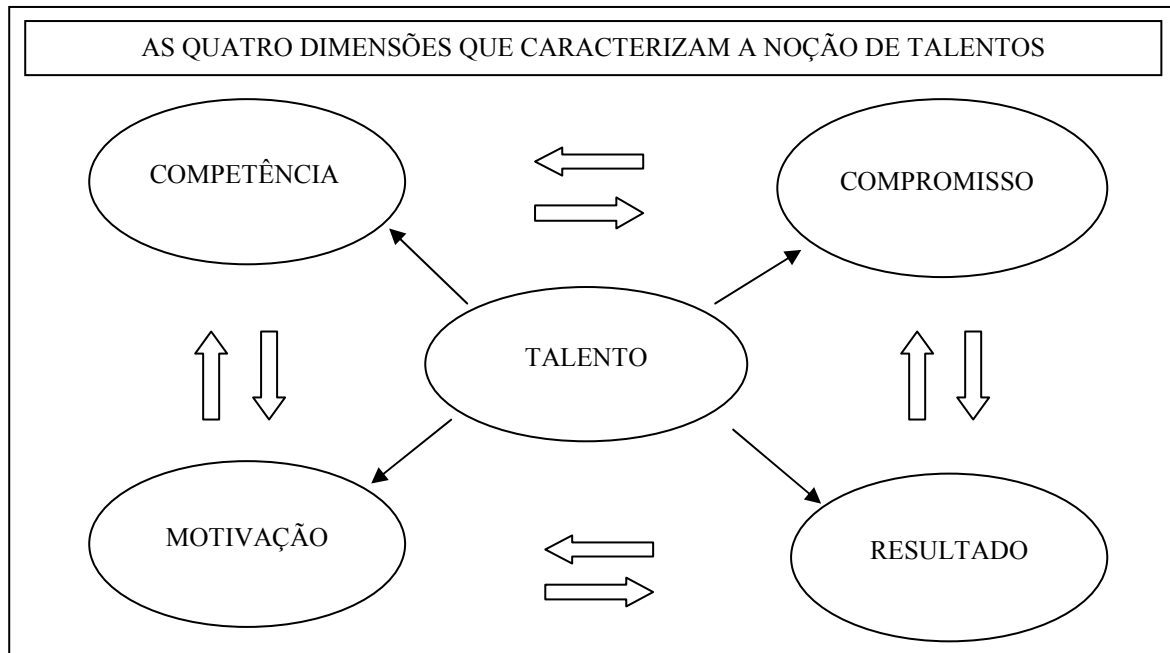


Figura 3 – As quatro dimensões que caracterizam a noção de talentos
Fonte: CUNHA, 2005, p. 50.

Conforme Teixeira Filho (2011):

Gerir talentos é diferente de gerenciar recursos humanos. As pessoas não são recursos colocados à disposição da empresa. As pessoas são os talentos que diferenciam positivamente a empresa em seu mercado e os talentos de uma organização são a sua vantagem competitiva em carne e osso.

Segundo Gramigna (2007) é essencial investir nas pessoas, pois sem elas, uma tecnologia, por mais avançada e inovadora, não funciona. O ser humano traz emoções, histórias de vida, valores e expectativa as empresas, colocando seu talento a favor da organização, tendo assim o dom de fazer o sucesso ou o fracasso de uma empresa.

De acordo com Cunha (2005) as empresas procuram pessoas que se destaquem entre as demais, que se diferenciem em diversas situações. As organizações estão atrás de pessoas com perfil e alto potencial, que tenham um conjunto de conhecimentos, atitudes que o destaquem, mostrando assim seu talento.

Gramigna (2007) ressalta que um dos primeiros passos para resultados positivos na gestão de talentos é fazer com que os funcionários sensibilizem-se na busca de

comprometimento e envolvimento dos mesmos nos processos iniciais da estratégia. Várias são as formas para que haja esse comprometimento, como fornecer aos colaboradores reuniões para discussão de um novo modelo de para adaptações a cultura da empresa, palestras e cursos sobre o tema, fóruns e grupos de discussão, permitir o envolvimento destes no mapa de poder da empresa.

As empresas já começaram a ver relação da organização com as pessoas de forma mais aberta:

Atualmente as pessoas passaram a ser encaradas de forma diferente nas empresas mais modernas. O indivíduo passa a ter suas necessidades de estímulo e motivação mais focadas pela organização. Trata-se da percepção de que a competição se dá principalmente pelo talento dos recursos humanos empregados nos projetos e atividades. (SANTOS, 2007, p.14).

De acordo com Gardner *apud* (GRAMIGNA, 2007), a influência de sete formas de inteligências necessárias na ação profissional:

As sete inteligências	Influência na atuação profissional
1. <i>Inteligência lingüística</i> : dom de poetas, escritores e oradores, que fazem uso copllrrrente e fluido da linguagem.	No dia-a-dia, qualquer profissional necessita comunicar-se de todas as formas possíveis. Dominando a inteligência lingüística, agirá com maior desenvoltura nos seus diversos papéis.
2. <i>Inteligência lógico-matemática</i> : presente nos cientistas, matemáticos e pesquisadores, que usam o racional como elemento norteador de suas ações.	O indivíduo que possui esse tipo de inteligência apresenta habilidade no desenvolvimento de estratégias, na avaliação de planos, na análise imparcial de dados e fatos significativos para o negócio, o que influencia sobremaneira a qualidade de sua tomada de decisões.
3. <i>Inteligência musical</i> : habilidade dos que são atraídos pelo mundo dos sons. Com a música, obtêm ritmos, sons e melodias que fazem a história da arte.	Respeitar ritmos (dos outros e próprios), perceber os diversos tons das pessoas, tornar o ambiente harmonioso e motivador são elementos essenciais na atuação profissional. Qualidade de vida no trabalho é uma bandeira hasteada nos novos tempos.
4. <i>Inteligência espacial</i> : observada nos profissionais que apreciam o visual – geralmente pintores, escultores, pilotos de aeronaves, asa-delta etc.	“Ocupar espaços de forma assertiva” e “deixar espaços para o crescimento da equipe de colaboradores”. Eis um alerta àqueles que querem se engajar no perfil das empresas de vanguarda. Pilotar um time, esculpir um projeto, apreciar os resultados está na ordem do dia.
5. <i>Inteligência cinestésica</i> : domínio corporal e do movimento, presente em atores, dançarinos e desportistas.	Deslocar-se, movimentar-se nos vários contextos empresariais, conhecer as diversas realidades, disponibilizar competências e colaborar para o ‘gol’: atitudes que ajudam a ‘tocar’ na sensibilidade e motivação das pessoas.
6. <i>Inteligência interpessoal</i> : habilidade de entender e tratar outras pessoas com sensibilidade. Capacidade de influir no comportamento do outro. Presente nos profissionais de vendas, mestres e terapeutas.	Uma das competências mais exigidas na atualidade. Hoje é considerado um bom profissional aquele que consegue formar ou participar de times, fortalecer equipes e desenvolver talentos.
7. <i>Inteligência intrapessoal</i> : capacidade de autoconhecimento. Consciência do próprio potencial, debilidades, temores e sonhos. Tal inteligência exige autodisciplina e	O autoconhecimento conduz ao desenvolvimento pessoal. Todas as outras inteligências são influenciadas pelo desenvolvimento intrapessoal. Conhecer-se, olhar para si, descobrir-se faz parte da caminhada de todas as pessoas

perseverança.	de sucesso.
---------------	-------------

Quadro 3 – As sete inteligências.

Fonte: GRAMIGNA, 2007, p. 68 e 69.

Gramigna (2007) relata que uma das principais vantagens de se ter um banco de talentos é de poder encontrar onde estão às pessoas com fator Quociente de Inteligências Múltiplas. Identificando os pontos fortes de cada colaborador as empresas conseguem aumentar capacidade produtiva, buscando assim bons resultados através do desempenho de suas equipes.

Com a implantação de um banco de talentos, Gramigna (2007), ressalta que há a possibilidade de se elaborar planos de treinamento e desenvolvimento de pessoal, de realizar rodízios para observar novas competências nos colaboradores, podendo assim fazer realocação de pessoal, se necessário, dando a oportunidade deles ampliarem suas habilidades e conhecimentos. Com a identificação dos talentos, podem-se preencher vagas internas e obter maior produtividade e rendimento.

Para Gusmão (2005), as empresas que não conseguirem abrir oportunidades para a expressão dos talentos, não terão as competências individuais bem aproveitadas e compartilhadas, pois terão assim, talentos ocultos dentro da organização.

Gusmão (2005) analisa a importância da retenção de talentos, sendo necessário que o colaborador se sinta bem com o que faz na empresa, sentindo-se valorizado, deve-se cuidar de suas expectativas. O principal fator para atingir um talento, é a força que a empresa terá para atraí-lo ou retê-lo, não sendo o salário o principal fator de atratividade.

Nakashima *apud* (GUSMÃO, 2005, p. 20, 21), levam em consideração que:

[...] a retenção ou fidelização do colaborador para com a empresa, é influenciada por meio dos atrativos que a empresa oferece e da conciliação dos mesmos com os objetivos de cada um. Transparência na comunicação, participação nos acontecimentos, qualidade de vida e valorização do potencial são aspectos que enriquecem essa relação, e compõem um conjunto de realizações.

Segundo Gusmão (2005), grande parte dos colaboradores querem oportunidades de crescimento profissional, podendo mostrar suas habilidades. A retenção de talentos deve estar baseada no programa de desenvolvimento de carreira, podendo assim fazer uma mapeamento de perfil, realizando programas de liderança e desenvolvimento gerencial.

Para Santos (2007), identificar talentos é uma forma de benefício para a empresa, pois esses que já estão dentro da empresa, já a conhecem bem, seus pontos fortes e fracos, a cultura, dessa maneira também se evita gastos com recrutamento.

Santos (2007), também relata a dificuldade de alguns gerentes na identificação de talentos dentro da organização, muitas vezes usando esses talentos de maneira ineficaz,

formado talentos improdutivos. As empresas investem muito em tecnologia, máquinas e pessoas, hoje vêem que os maiores investimentos são em pessoas talentosas. Os gerentes devem investir em pessoas com capacidades que atendam as necessidades da organização.

O processo de captação de talentos pode ser visto como um:

[...] filtro que permite que algumas pessoas entre e façam parte do *headcount* (quadro e pessoal) da empresa. Busca dentre vários profissionais recrutados, aqueles que possuem um perfil mais adequado àquelas necessidades do momento, objetivando identificar o melhor candidato para o preenchimento da vaga e alcançar a máxima eficácia nos resultados da empresa. (GUSMÃO, 2005, p. 15).

Tratando-se de retenção de talentos, Santos (2007) afirma ser fundamental esse fator para a sobrevivência da empresa em um mercado competitivo. Os talentos são que fazem a diferença dentro da empresa. Com o aumento dos talentos nas organizações, essas se obrigaram a aumentar salários. Mas as melhores formas de se reter um talento é a estabilidade no emprego, coleguismo, prêmios, relação de confiança com a direção, aprendizagem, reconhecimento, realização, crescimento e dinheiro.

Pode-se verificar que a Gestão de Talentos vem ganhando destaque nas organizações, que investem na atração de talentos, mas principalmente na transformação e retenção dos mesmos. Com a identificação e o melhor aproveitamento dos talentos, as organizações estão conseguindo se manter no mercado com um diferencial.

2.4 Estudos Correlatos

Para a estruturação deste trabalho, foi desenvolvida uma pesquisa junto aos sítios de artigos e trabalhos científicos. Esta busca perpassou pelos Anais dos eventos Enanpad 2006 a 2011, Enangrad 2008 a 2010, SEGET 2005 a 2011 e SEMEAD 2007 a 2011. Além disso, a busca pesquisou artigos publicados na base de dados do SCIELO, no Banco de Dissertações e Teses do IBICT, na biblioteca digital aberta CIPEDYA, na comunidade LIBERTAS e também artigos da Faculdade Machado de Assis FAMANET e da Faculdade de Tecnologia Internacional de Curitiba.

Com o tema específico gestão de talentos, foram localizados 5 trabalhos. Destes, 1 estava nos Anais dos Congressos do SEGET. Este apresenta um modelo um modelo teórico de Banco de Talentos como instrumento para auxiliar a gestão estratégica na Universidade Federal do Pará.

Nos Anais da SEMEAD, foi localizado 1 artigo, que apresenta a descrição e a analisar políticas de recursos humanos utilizadas por pequenas empresas apontando à retenção de talentos.

Dos artigos publicados no SCIELO, foram encontrados 2 artigos, o primeiro analisa como os estudantes atribuem os talentos a si mesmos. O segundo analisa como é dado o atendimento às necessidades e desejos dos funcionários, como estratégia para atração e retenção de talentos humanos.

No Banco de Dissertações e Teses do IBICT foi encontrado 1 trabalho que analisa quem são os talentos nas organizações, a melhor maneira de gerenciá-los e a perspectiva dos gestores quanto a esses talentos.

Dos artigos encontrados no portal da Faculdade Machado de Assis – FAMANET, foi encontrado 1 sobre o tema Gestão de Talentos, sendo que este trata-se de um estudo para atração e retenção de talentos humanos na empresas.

No portal Libertas Comunidades, foram encontradas 2 monografias sobre o assunto, sendo que a primeira trata de como reter talentos nas empresas através da valorização profissional. A segunda trata do poder de algumas empresas sob o gerenciamento de seus talentos, como elas atraem e os retém.

Na biblioteca digital aberta CIPEDYA foi encontrada apenas 1 dissertação, sendo que esta trata de como as organizações gerem seus talentos com um diferencial competitivo.

TITULO	AUTOR (ano)	OBJETIVOS	MÉTODO	PRINCIPAIS RESULTADOS
Banco de Talentos como Estratégia Gerencial	Thelma Lúcia de Vasconcelos Colares (2005)	Desenvolvimento de um modelo teórico de Banco de Talentos como um instrumento para subsidiar a gestão estratégica na Universidade Federal do Pará.	Em relação aos aspectos metodológicos, trata-se de uma revisão da literatura sobre talentos humanos, criatividade, inovação.	Surgiu a importância do Banco de Talentos Interno, avaliando o perfil das pessoas da Organização.
A Gestão de Talentos em pequenas empresas – Um estudo de múltiplos casos.	Marco Antonio Costa da Silva; Claudia Regina Fruchi; Telma Romilda Duarte Vaz; Marcelo Alves Carrera; Adriana Miola; Ano pesquisado (2011)	Descrever e analisar as práticas de gestão de talentos que os gestores de pequenas empresas da cidade de Dracena/SP utilizam.	Tratando-se dos aspectos metodológicos, é uma pesquisa de caráter exploratório, através de estudos de casos.	Os resultados mostraram que há um conjunto de ações de recursos humanos, podendo esses gerar bons resultados na gestão de talentos, se aplicados a pequenos negócios.
Identificando talentos, aspirações profissionais e pessoas mais admiradas por estudantes.	Eunice M. L. Soriano de Alencar; John F. Feldhusen; Brian French (2003)	Identificar talentos que estudantes atribuem a si mesmos, profissões que aspiram exercer, pessoas que mais admiram e participação em atividades ou cursos	O método adotado foi através de amostragem, onde participaram do estudo 111 estudantes de escolas de uma cidade satélite do Distrito Federal.	Um número significativo de alunos se perceberam como talentosos em áreas diversas. Entretanto, com possibilidades limitadas para desenvolver os

		relacionados aos seus talentos.		referidos talentos, dificilmente poderão alcançar níveis altos de proficiência.
A guerra do sucesso pelos talentos Humanos	Jefferson Marco Antonio Leonardo (2002)	O objetivo do artigo foi de constatar, na história e nas práticas atuais de administração, os referenciais de importância na gestão de recursos humanos em relação ao atendimento das necessidades e desejos dos colaboradores, como fonte estratégica de atração e retenção dos talentos humanos.	Não encontrado	O caminho para o sucesso de todas as partes no processo empresarial seria a adequação dos relacionamentos, indicando uma necessária mudança no campo organizacional direcionando-se para as práticas da individualização, no mesmo princípio da mais moderna metodologia do <i>marketing</i> um a um.
Gestão de Talentos: Uma proposta de alto desempenho organizacional e humano	Marcelo de Souza Bispo (2007)	O objetivo deste artigo foi realizar uma pesquisa pela perspectiva dos gestores sobre o que são os talentos nas organizações e a melhor maneira de gerenciá-los.	Os aspectos metodológicos do artigo são através de estudo exploratório qualitativo dividido em pesquisa bibliográfica e estudo de campo por meio de entrevista com líderes de empresas.	Os resultados obtidos apontam que pode haver um processo de gestão dentro das organizações que gerem valor e lucro para as empresas. Os gestores têm noção de que as pessoas devem se sentir satisfeitas e felizes em seus trabalhos.
Gestão de Pessoas: Como atrair e reter talentos humanos nas empresas	Adriana R. de Lima; Ludmila A. de Lima. Luiz Alberto P. Monsorens; Sandra Helena D. de O. Lobo (2003)	O objetivo principal deste artigo é analisar como as empresas podem atrair e reter talentos humanos através de mecanismos que tornem esse objetivo factível.	Para este artigo foi adotada a metodologia de pesquisa na mídia eletrônica (internet) e também impressa (livro e revistas setoriais)	Conclui-se que as empresas devem analisar que os recursos humanos não são objetos, mas seres humanos, com personalidade e que querem ser ouvidos, incentivados.
A retenção de talentos como valorização profissional	Maria Leticia T. B. de Gusmão (2005)	A pesquisa tem como objetivo mostrar a importância da retenção de talentos profissionais e apresentar uma proposta organizacional para que as empresas possam desenvolver.	Não encontrado	Percebeu-se a retenção de talentos está ligada com o programa de desenvolvimento de carreira. e que no momento em que se identifica um profissional em potencial, deve-se passar a investir nele.
Talentos: A arte de Gerenciar	Doradia Duran dos Santos (2007)	A pesquisa teve como objetivo entender como algumas empresas atraem, desenvolvem e retêm as pessoas em 200	Não encontrado	Considera-se que não são apenas os processos de RH que fazem a diferença, mas sim a atitude dos líderes em toda a

		principais cargos gerenciais.		organização.
Gestão de Talentos como Diferencial Competitivo: Um estudo de caso nas maiores empresas cearenses no setor de tecnologia da informação.	Luis Antonio Rabelo Cunha (2005)	O objetivo foi de entender a dinâmica na gestão de talentos, e como forma o potencial competitivo no setor de TI.	O método adotado foi através de pesquisa exploratória e descritiva, por meio de estudo de caso e com aplicação de questionários e entrevista.	Concluiu-se que as empresas estudadas possuem práticas de gestão de RH em fase inicial, ainda não possuem procedimentos que garantem e sustentem que a competitividade e o sucesso dessas empresas descasem na gestão de seus talentos.
Retenção de Talentos	Paulo Sérgio da Silva Trindade (2007)	Identificar e analisar a percepção dos funcionários sobre as políticas e práticas de retenção de talentos utilizadas pelo Banco do Brasil e quatro agências localizadas nas regiões litoral (norte e sul) e meio oeste do estado de Santa Catarina.	O método utilizado foi através de pesquisa Survey, descritiva, a partir de dados quantitativos.	Identificamos que o Banco do Brasil, representado neste trabalho por amostras coletadas em quatro dependências no estado de Santa Catarina, apresenta um bom nível de aderência aos conceitos encontrados na literatura.
Atração e retenção de talentos humanos como estratégia organizacional, na Embrapa Pantanal – Município de Corumbá/MS	Milena dos Santos Ferri (2006)	Abordar a atração e retenção de profissionais talentosos como estratégia organizacional na Embrapa Pantanal.	Classifica-se como exploratórias, descritivas e explicativas. E a classificação das pesquisas com base nos procedimentos técnicos adotados, em pesquisa bibliográfica, documental, pesquisa experimental, ex-post-facto, levantamento, estudo de caso e pesquisa-ação.	A pesquisa apontou também a existência de algumas 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 interna, pouca participação dos empregados em algumas decisões,

Quadro 4 – Estudos Correlatos

Fonte: Desenvolvido pela autora, 2012.

No capítulo a seguir, serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização de toda a pesquisa para o presente trabalho, com o intuito de alcançar os objetivos desta pesquisa.

3 Procedimentos Metodológicos

O trabalho desenvolvido trata de um estudo descritivo porque analisará os dados obtidos na empresa em questão, descrevendo a sua realidade. Foi desenvolvida pesquisa bibliográfica baseada em livros, artigos, revistas eletrônicas e dissertações, com temas das áreas de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas e Gestão de Talentos. Analisará também os dados obtidos na empresa em questão, descrevendo a sua realidade.

3.1 Etapa Descritiva

A presente pesquisa se delinea modo descritivo quanto aos objetivos, devido à necessidade da aplicação de questionário aos funcionários. Segundo Malhotra (2004) a pesquisa descritiva é considerada conclusiva por ter como objetivo a descrição de algo. Está deixa claro o problema através de enunciado.

Foi realizada em corte-transversal quanto ao tempo, sendo realizado em apenas uma etapa, um único período. O corte-transversal é definido por Coelho *et al* (2005, p. 144, 145) como uma “[...] metodologia positivista projetada para obter informações sobre variáveis em diferentes contextos , mas simultaneamente. É um instantâneo de uma situação em andamento.”

Quanto ao ambiente, trata-se de uma pesquisa de campo, sendo realizada e ambiente natural. Segundo Marconi e Lakatos (1996), a pesquisa de campo é uma fase baseada em pesquisas bibliográficas ou documentais, dessa forma o pesquisador terá bons conhecimentos sobre o tema, por ser nesta etapa que o pesquisador define os objetivos da pesquisa, as hipóteses, o meio de coleta de dados e a metodologia aplicada.

A pesquisa classifica-se, como qualitativa e quantitativa quanto à natureza das variáveis. Qualitativa, pois é dividida em análise documental e também por meio de entrevista com chefes de setor (gerentes). A pesquisa qualitativa é classifica como: “Uma metodologia de pesquisa exploratória e não estruturada que se baseia em pequenas amostras com o objetivo de prover percepções e compreensão do problema. (MALHOTRA, 2004, p. 66).

Classificada também como quantitativa, sendo que contou com a aplicação de um questionário, que foi respondido pelos funcionários. Conforme o relato de Malhotra (2004) a pesquisa quantitativa qualifica os dados normalmente em aplicação estatística.

Gressler (2004, p. 43) caracteriza a abordagem quantitativa “[...] pela formulação de hipóteses, definições operacionais das variáveis, quantificação nas modalidades de coleta de dados e informações, utilização de tratamentos estatísticos.”

3.1.1 Procedimento e Coleta de Dados

O procedimento e coleta de dados da pesquisa foram em forma de entrevista não estruturada com roteiro ou pauta, realizada com os gestores da empresa. As perguntas do roteiro de entrevista foram baseadas e modificadas do roteiro de Ferri (2006). Gil (2006, p. 117) define a entrevista como “[...] a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção de dados que interessem à investigação.

“O roteiro da entrevista é uma lista dos tópicos que o entrevistador deve seguir durante a entrevista. Isso permite uma flexibilidade quanto à ordem ao propor as questões, originando uma variedade de respostas ou mesmo outras questões.” (PADUA, 2007, p. 71).

A entrevista por pautas é caracterizada segundo Gil (2006), tendo certo grau de estruturação, contudo, o entrevistador faz poucas perguntas diretas, deixando assim que o entrevistado fale a vontade em referencia às pautas destacadas. Esta se destaca por ser explorada ao longo do curso quanto à relação de pontos de interesse do entrevistador.

A pesquisa também foi realizada através de questionários com perguntas fechadas, onde os funcionários foram abordados para responder o mesmo. Sendo realizada através de pesquisa *Survey*. A montagem do questionário aplicado aos colaboradores da organização foi dada a uma modificação do questionário de Trindade (2007).

A *Survey* será aplicada aos funcionários da Alfa, com o intuito de obter dados sobre a questão problema da pesquisa. O questionário será composto por questões de múltipla escolha.

Gil (2006) define questionário como uma técnica de investigação, tendo como componentes questões propostas por escrito, com o objetivo de conhecer as expectativas, crenças, opiniões, interesses, entre outros, dos respondentes.

Nas questões fechadas, Gil (2006) refere que são apresentadas algumas alternativas de respostas, para que o respondente escolha a que melhor se encaixe com sua opinião.

Malhotra (2004, p. 298) entende que nas perguntas de múltipla-escolha, “[...] o pesquisador oferece várias respostas e o entrevistado deve escolher um ou mais dentre as alternativas oferecidas.”

Conforme Babbie (1999) a pesquisa *survey* é uma pesquisa social empírica em particular. Há muitos tipos de *survey*, como censos demográficos, pesquisas de mercado sobre preferência do consumidor, pesquisas de opinião pública, estudos acadêmicos sobre preconceito, estudos epidemiológicos entre outros.

3.1.1.1 População e Amostra

A população da pesquisa foi os 47 funcionários subordinados da empresa Alfa, em sua totalidade, sendo que estes responderam os questionários que foram aplicados.

“O universo, ou população, é o agregado de todos os elementos que possuem determinadas características, conforme definidas no próprio corpo de pesquisa.” (GRESSLER, 2004, p. 139).

3.1.2 Unidade de Análise

A unidade de análise é a empresa Alfa, localizada na cidade de Passo Fundo – RS. A Alfa atua no mercado de distribuição desde 1981, trabalhando nos ramos de facção, sendo que esta é as atividades que tratam do desenvolvimento do vestuário e importação. Atualmente a empresa conta com 63 funcionários, sendo que destes, 16 são chefes de setor, gestores, e os 47 restantes são funcionários subordinados.

O grupo Beta, no qual a Alfa pertence, já ganhou inúmeros prêmios devido a melhores práticas em Gestão de Pessoas do país.

3.1.2.1 Público Alvo

A pesquisa teve como público alvo para a realização das entrevistas os 16 gestores da empresa, sendo que estes, são divididos nos 7 setores da empresa. São distribuídos nestes, 7 gerentes no setor de facção, 1 no setor de gestão de pessoas, 2 no depósito, 1 no financeiro, 4 no telemarketing e 1 presidente da empresa.

As entrevistas foram realizadas individualmente com os gestores, seguindo um roteiro com questões sobre o tema abordado.

3.1.2.2 Instrumento de Coleta de Dados

Quanto ao instrumento de coleta de dados, utilizou-se a técnica de questionário com perguntas fechadas, direcionadas aos funcionários da empresa.

Os questionários foram divididos em três partes: a primeira com perguntas de caracterização do respondente, o segundo com aspectos de diferenciação da empresa, e a terceira com a investigação dos programas de gestão e retenção de talentos e carreira.

No quadro a seguir, descreve-se as afirmativas do questionário, separadas por grupos e após, breve referência para o motivo se suas identificações.

Grupos de questão por categoria		
CATEGORIA	DESCRIÇÃO DA CATEGORIA	QUESTÕES
Imagem da empresa	Por ser uma organização conceituada com valores éticos e, com situação financeira e econômica de equilíbrio, os colaboradores atribuem valor ao fato de trabalharem nela.	9. A marca e tradição da Alfa são aspectos que contribuem para a permanência dos funcionários no quadro por maior tempo. 18. A Alfa oferece condições que propiciam aos funcionários orgulho em pertencer aos quadros da empresa.
Compensação Monetária	É de muita importância para a política de manutenção dos colaboradores, apesar de não ser considerado o principal item para a retenção de talentos em regra geral.	6. A Alfa possui política de remuneração diferenciada e virtude do desempenho. 7. A Alfa oferece remuneração dentro dos parâmetros de mercado. 15. O item mais importante para a retenção de talentos é a remuneração.
Compensação não Monetária	Considerada uma ferramenta de utilização crescente pelas organizações, atualmente pode ser considerado o item de maior importância do que o anterior para a retenção e fidelização de talentos.	8. A Alfa oferece benefícios sociais não monetários tentadores que dificultam a saída dos melhores profissionais. 16. Os itens mais importantes para a retenção de talentos são os benefícios e vantagens não monetárias.
Ambiente de Trabalho	Sentir-se bem no local de trabalho, com boas condições	10. A Alfa oferece boas condições de trabalho, propiciando aos funcionários equilíbrio na vida

	físicas e de equipamentos, são fatores que também contribuem para a permanência do funcionário na organização.	profissional, familiar e social. 13. A Alfa oferece ambiente de trabalho favorável e prazeroso.
Oportunidades de Treinamento	A oportunidade para a evolução dentro da organização é fator de suma importância, dar condições para o colaborador crescer e evolua e se torne valioso no mercado é uma forma de mantê-los por mais tempo na empresa, apesar do paradoxo de quanto melhor forem, mais as empresas o assediarão.	1. A Alfa valoriza a qualificação profissional dos funcionários. 17. O item mais importante para a retenção de talentos na empresa é o desenvolvimento pessoal e profissional do funcionário.
Reconhecimento	Um elogio, ou agradecimentos por algo realizado com êxito, o reconhecimento da empresa perante o colaborador, um reajuste de remuneração ou uma oportunidade de promoção, são fatores que ajudam no reconhecimento e permanência dos talentos na empresa.	12. A Alfa possui políticas de recursos humanos capazes de identificar e diferenciar funcionários comprometidos/descomprometidos.
Oportunidades de Carreira	Empresas que são transparentes quanto às oportunidades, e existência de um plano de carreira, dando condições e mostrando caminhos de crescimento profissional aos colaboradores, tem um melhor relacionamento com os profissionais.	2. A Alfa auxilia o funcionário em seu planejamento de carreira. 3. A Alfa divulga as oportunidades de atuação na empresa. 4. A Alfa estimula a movimentação de pessoal na empresa. 5. A Alfa possui programas de formação de profissionais (líderes) acessível a todos. 11. A Alfa oferece aos funcionários atividades instigantes e desafiadoras, proporcionando conhecimento contínuo.
Estrutura de Trabalho da Empresa	A competitividade das empresas, muitas vezes leva as organizações a pressionarem	14. O excesso de trabalho ou pressão de metas provoca desejos de sair da empresa.

	seus colaboradores por alcance de metas, trazendo assim para alguns, insatisfação. As empresas precisam de um equilíbrio entre as cobranças feitas e o potencial de cada profissional.	
--	--	--

Quadro 5: Grupos de questões por categoria e descrição
 Fonte: Da autora, 2012.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas não estruturadas com roteiro, aplicadas aos 16 gestores da empresa, com perguntas abertas, permitindo que o entrevistado utilize nas respostas suas referências sobre o assunto.

Marconi *et al* (2006) relata que uma entrevista não estruturada é dada liberdade para que o entrevistado formule suas respostas, podendo assim explorar mais a questão do tema. Normalmente as perguntas são abertas e respondidas de maneira informal.

O roteiro abordou primeiro, questões de caracterização do entrevistado, após contou questões sobre as práticas de gestão de pessoas, como desempenho, trabalhos com a equipe, oportunidades de progressão na empresa, entre outros.

3.1.2.3 Análise dos Dados

Após a coleta dos dados, os resultados obtidos com os questionários foram tabulados em planilhas eletrônicas com representação gráfica da caracterização dos respondentes, e das outras duas partes, diferenciação da empresa, e a investigação dos programas de gestão e retenção de talentos e carreira foram realizados cálculos estatísticos.

“Tabulação é a organização dos dados em tabelas, facilitando a verificação de semelhanças, diferenças, relações e inter-relações entre os dados. A organização contribui para a compreensão e interpretação das informações.” (GRESSLER, 2004, p. 184).

Com os dados obtidos também foi realizada uma análise estatística dos mesmos, os dados foram tabulados no programa SPSS e para a mensuração dos mesmos, foram utilizados cálculos de média e desvio padrão. Segundo Volpato (2007), a análise estatística permite que se analisem os resultados para que se encontrem resultados, pela conclusão dos valores obtidos em base numérica. “Desvio padrão é uma medida de dispersão dos valores de uma distribuição normal em relação à sua média.” (INVESTPEDIA, 2010).

Nesta etapa foi realizada a análise por meio de análise de conteúdo. O relato final da entrevista foi realizado em forma de redação, sendo que, baseada nas respostas obtidas com os chefes de setor.

Para Marconi e Lakatos (2006) a análise de conteúdo tem como finalidade a descrição sistemática do conteúdo das comunicações, outra característica é o desenvolvimento de técnicas quantitativas, permitindo assim, maior precisão.

A análise de conteúdo é descrita por Malhotra (2004, p. 201) como “[...] um método apropriado quando o fenômeno a ser observado é a comunicação, e não um comportamento ou objetos físicos.”

4 Análise e Interpretação dos dados

Após a realização das pesquisas, aplicação de questionários e visita a empresa Alfa, procurou-se respostas para os objetivos que deram origem ao presente trabalho, tais como, valorização do profissional, oportunidades de desenvolvimento, retenção dos talentos na empresa, assim como as práticas utilizadas pela empresa para a retenção de talentos.

O presente capítulo aborda a teoria, com pensamentos de alguns autores, vinculando-as com realidade expressada nos questionários na empresa, alvo do estudo.

Com os dados devidamente coletados, foi realizada a análise dos resultados. Os questionários foram aplicados em 47 colaboradores da empresa Alfa, de diferentes setores e funções, recepcionistas, auxiliares administrativos, financeiros, de contabilidade e de depósito. As entrevistas foram realizadas com os gestores da empresa, que atualmente, conta com 16 gerentes sendo que esses também são de diferenciados setores da organização.

Dos 47 questionários, 34 retornaram devidamente respondidos para análise, atingindo assim um índice de retorno de aproximadamente 76%.

O questionário aplicado teve os primeiros itens sendo perguntas de caracterização dos respondentes, sendo que as 19 questões restantes são referentes à Gestão de Talentos, e assuntos vinculados a ela. Os resultados foram analisados através de grupos de perguntas, buscando a percepção dos colaboradores quanto ao reconhecimento e retenção de talentos dentro da empresa, e a realidade dentro da empresa.

As questões foram divididas em nove grupos, conforme a afinidade entre elas. Os seguintes grupos envolvem afirmativas consideradas importantes para a gestão de talentos.

As entrevistas foram realizadas com 11 dos 16 gerentes que atuam na empresa. Em dias e horários previamente marcados com os mesmo.

As primeiras perguntas, assim como no questionário, foram de caracterização dos mesmos. Foram feitas perguntas referente a Gestão de pessoas e talentos, com um roteiro de perguntas, mas deixando-os livres para qualquer argumento a mais.

Levando em consideração as respostas coletadas e suas médias, estabelece-se uma relação com o referencial teórico apresentado no trabalho, analisando possíveis convergências e divergências entre a teoria e a prática.

Para caracterizar os colaboradores e gestores da empresa objeto de estudo, apresenta-se os gráficos referentes a: Gênero, Faixa etária, Escolaridade e Tempo de empresa.

Segue as representações gráficas referente ao gênero dos respondentes do questionário, colaboradores, e dos entrevistados, gestores da organização.

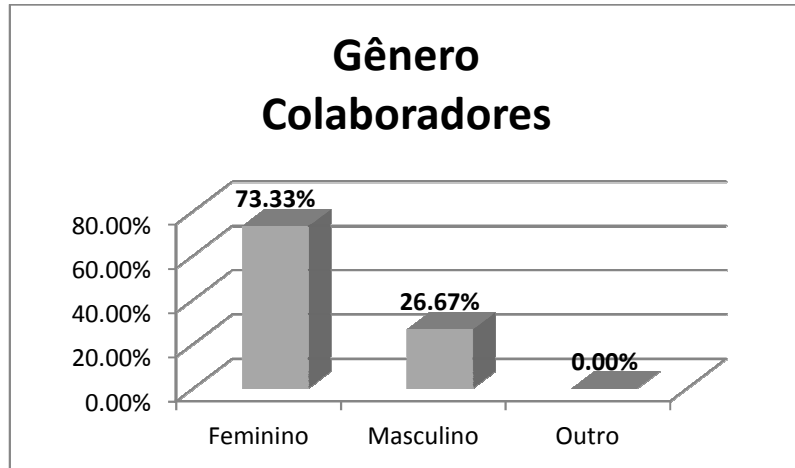


Gráfico 1 – Gênero - Colaboradores
Fonte: Desenvolvido pela autora, 2012

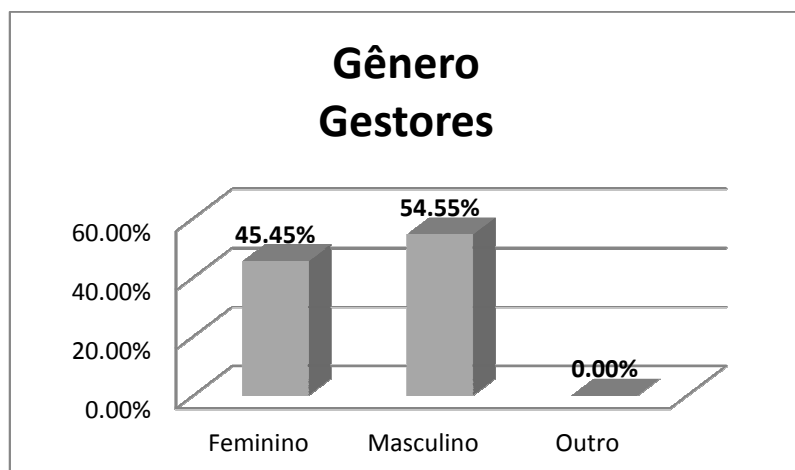


Gráfico 2 – Gênero - Gestores
Fonte: Desenvolvido pela autora, 2012

Podemos observar com os gráficos acima que as mulheres vêm ganhando grande espaço no mercado de trabalho, na organização as mulheres tem um nível de participação bem alto, tanto nos cargos subordinados quanto nos de gerencia.

Abaixo, encontram-se os gráficos devidamente representados pelos percentuais de respostas dos colaboradores e gestores da instituição.

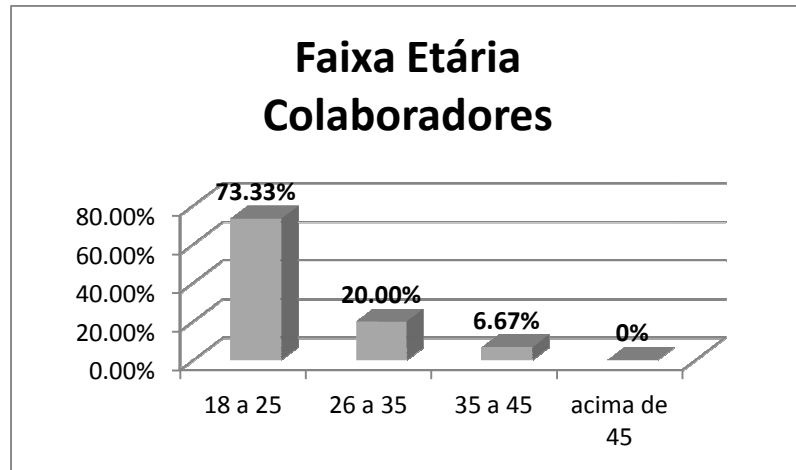


Gráfico 3 – Faixa Etária - Colaboradores
Fonte: Desenvolvido pela autora, 2012

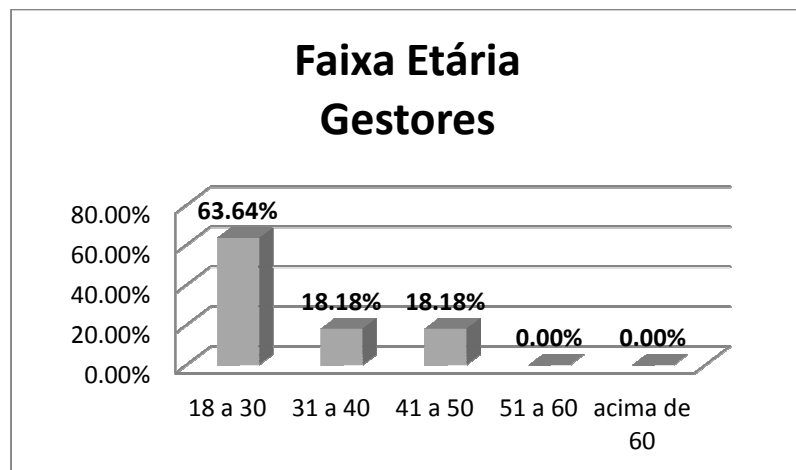


Gráfico 4 – Faixa Etária - Gestores
Fonte: Desenvolvido pela autora, 2012

Acima conseguimos observar que a faixa etária tanto dos subordinados quanto dos gestores são a maior parte de pessoas relativamente novas, que vem ganhando espaço no mercado de trabalho, conseguido subir ainda que jovens aos cargos de gerencia.

Segue os percentuais representados graficamente do quesito, tempo em que trabalha na empresa, dos colaboradores e gerentes.

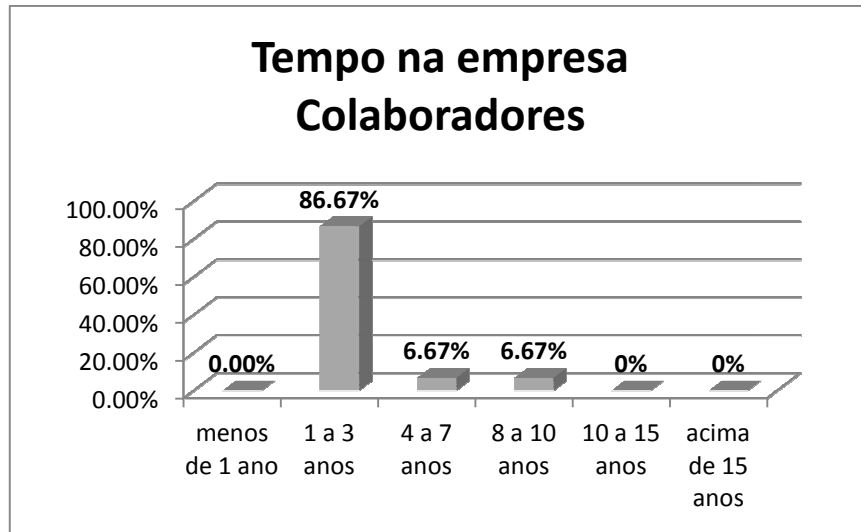


Gráfico 5 – Tempo na empresa - Colaboradores
Fonte: Desenvolvido pela autora, 2012

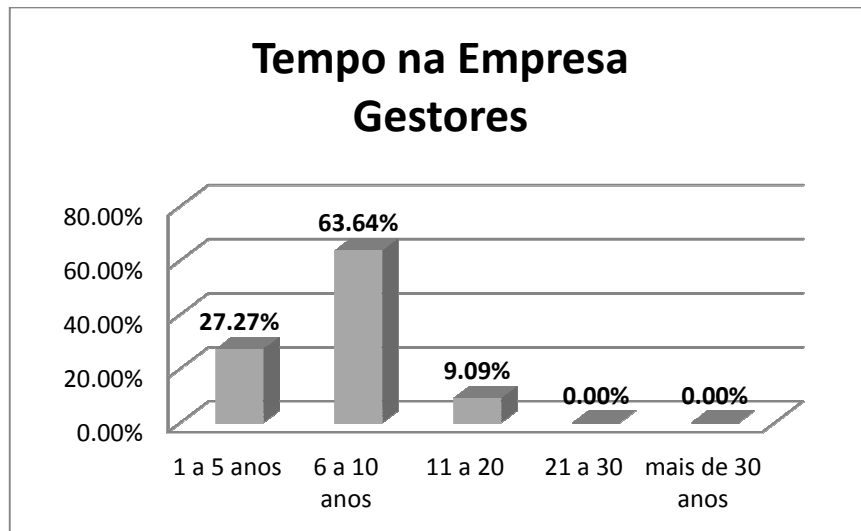


Gráfico 6 – Tempo na Empresa - Gestores
Fonte: Desenvolvido pela autora, 2012

Com os gráficos acima, conseguimos constatar que a que os colaboradores se encontram a pouco tempo na empresa, sendo que os gestores há um percentual considerável que também trabalha a pouco tempo na empresa, mas sendo que a maioria dos gestores se encontram na empresa de 6 a 10 anos.

Abaixo encontra-se as representações gráficas do nível de escolaridade dos colaboradores e gerentes da organização.

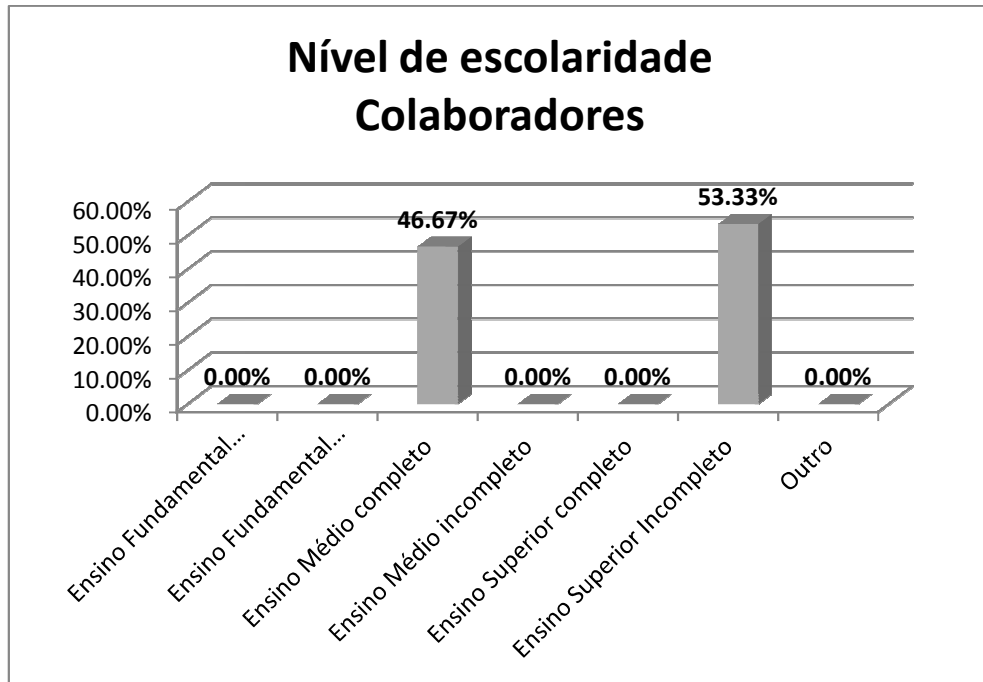


Gráfico 7 – Nível de escolaridade - Colaboradores
Fonte: Desenvolvido pela autora, 2012

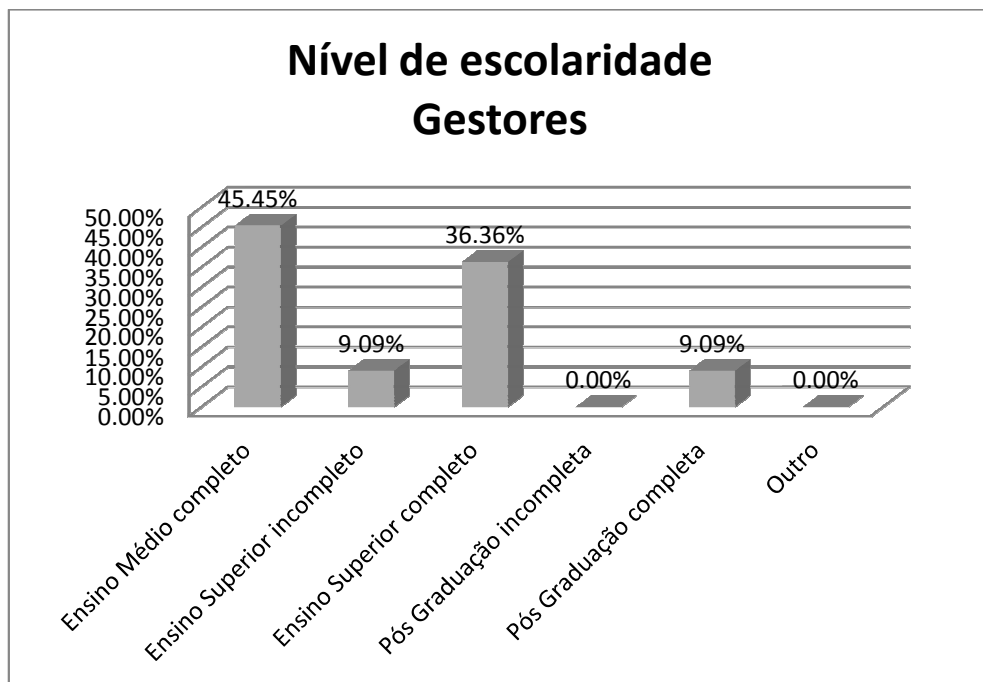


Gráfico 8 – Nível de escolaridade - Gestores
Fonte: Desenvolvido pela autora, 2012

Com os resultados da caracterização dos funcionários, observamos que a maior parte do quadro de colaboradores da organização são ocupados por mulheres, jovens, que vem ganhando espaço no mercado de trabalho, e trabalham a pouco tempo na empresa. Mostram

que se preocupam em se qualificar profissionalmente, almejando uma promoção, pois a maior parte desses colaboradores fazem algum curso de nível superior.

Nos gestores, chegamos a conclusão de que ainda é maior o número de homens em cargos de gerencia, mas as mulheres estão ganhando espaço nesse nível hierárquico, são em sua maioria pessoas jovens que já trabalham a um bom tempo na empresa. A maior parte dos entrevistados releva que procura se qualificar sempre mais, os que não possuíam nível superior a um tempo atrás procuraram se qualificar para contribuir em suas atividades. Mas há aqueles que ainda não se qualificaram, a maioria desses, são gestores que já estão a bastante tempo na empresa.

Para um melhor entendimento da análise dos dados coletados, optou-se por dividi-la conforme os objetivos:

4.1 Analisar as políticas de recrutamento e seleção dos colaboradores

De acordo com o Gestor de Pessoas da organização estudada, o recrutamento e seleção externos, antigamente eram realizados através da empresa Beta, o processo era realizado da seguinte maneira: as fichas eram preenchidas toda primeira quinta-feira de cada mês, qualquer pessoa interessada em fazer parte do grupo Beta deveria comparecer na sede administrativa da Beta munidos de documentação e currículo, se tivessem. Os candidatos preenchiam uma ficha e após conversavam com os responsáveis pela Gestão de Pessoas do grupo que faziam anotações necessárias sobre cada candidato.

O contato com o candidato, no caso de possível vaga, era realizado pela própria Beta que assim, após o candidato passar por alguns testes, de conhecimentos gerais e lógicos, conversava com as psicólogas do Grupo. Somente após esse processo, com alguns candidatos pré-selecionados, eram encaminhados até a Alfa para uma última conversa com o responsável pelo setor onde havia a vaga a ser preenchida.

Há alguns anos o processo de seleção da organização passou por transformações, passando a ser realizado diretamente na organização. Nesse novo processo, o candidato pode levar seu currículo a qualquer dia da semana e entregá-lo diretamente a recepcionista, essa por sua vez, passa os currículos recebidos para o setor de Gestão de Pessoas, que os separa, fazendo uma triagem. Quando surge alguma vaga na instituição, é feito contato com alguns candidatos, que por seus currículos aparentam melhor perfil para ocupar a vaga, e assim são realizadas entrevistas com o Gestor de Pessoas e com o responsável pelo setor que há vaga

disponível. E assim é escolhido o candidato que melhor se encaixar para preencher a vaga oferecida.

O recrutamento externo é utilizado normalmente para o preenchimento de vagas para auxiliar de depósito, as outras vagas que surgem, são preenchidas através de recrutamento interno.

O recrutamento interno é realizado na empresa quando surgem vagas para auxiliar de escritório, auxiliar de contabilidade, recepcionista, assistente de vendas e cargos de gerencia. Qualquer colaborador que tenha interesse e se sinta capaz de assumir o cargo, pode se candidatar a vaga em aberto, os candidatos então, passarão por alguns testes, de conhecimentos gerais, lógicos e de estratégia, passarão também por entrevistas com o chefe do setor, ou no caso do cargo de gerencia, a entrevista é realizada com o diretor da empresa.

Dessa forma os colaboradores têm a oportunidade de crescimento profissional na instituição, e com os Grupos de Lideranças se sentem melhor preparados para encarar essas mudanças, sendo que as chances de sucesso na organização e maior crescimento sempre aumentam.

Segundo Santos *et al* (2003), o processo de seleção de pessoal, é de fundamental importância para as organizações, tem como objetivo identificar candidatos que tenham as melhores qualificações para os determinados cargos.

Observamos que quando o recrutamento e seleção era realizado pelo grupo, eram realizadas dinâmicas para melhor conhecer os candidatos à vaga, o que é importante para que se possa identificar os que melhor se encaixem a vaga. A organização depois que passou a fazer seu próprio recrutamento e seleção deixou de utilizar de dinâmicas, o que facilitaria no conhecimento do perfil do candidato.

A instituição para um melhor funcionamento de seus programas de recrutamento e seleção seria beneficiada se utilizasse os mesmos métodos que antes eram utilizados nos processos realizados pelo grupo. As vantagens poderiam ser observadas até mesmo na motivação dos colaboradores, que seriam encaixados em vagas combinadas com seu perfil.

4.2 Analisar o plano de carreira dos colaboradores da empresa Alfa

Conforme dados obtidos em entrevista com o responsável pela Gestão de Pessoas da Alfa, a empresa da oportunidade aos colaboradores de participar de grupos chamados pela organização de grupos de G10. O grupo pode ser formado por certo número de pessoas,

dependendo do número de pessoas existentes no setor, podendo ter mais de um grupo por setor, entre elas é escolhido um líder, este liderará o grupo durante um ano. Aos grupos, são dadas atividades, que cabe ao líder comandar sua equipe e analisar a melhor maneira a ser trabalhada, como promoção de gincanas, campanhas, entre outros, as equipes também participam de grupos de leitura, o que ajuda no andamento das atividades.

Programas como este são ótimos para o desenvolvimento de novos líderes, assim a empresa tem maior facilidade para identificar os atuais ou futuros talentos, facilitando assim uma promoção ou remanejo de cargo.

A empresa preza pelo recrutamento interno, colocando em evidencia a todos a vaga em aberto e sempre dando oportunidades para todos que mostrarem interesse. Os candidatos passam por testes e entrevistas que analisará se esses possuem/desenvolveram os atributos necessários para a ocupação do cargo. Caso não haja funcionários interessados que se encaixem no cargo a ser ocupado, a vaga é divulgada para restante das empresas do Grupo no qual ela faz parte, e assim procuram possíveis substitutos.

Segundo Gusmão (2005), grande parte dos colaboradores querem oportunidades de crescimento profissional, podendo mostrar suas habilidades. A retenção de talentos deve estar baseada no programa de desenvolvimento de carreira, podendo assim fazer um mapeamento de perfil, realizando programas de liderança e desenvolvimento gerencial.

Os planos de carreira que a organização disponibiliza aos seus colaboradores, são de grande valia, principalmente pelo desenvolvimento profissional. Os programas utilizados por eles, como o Grupo de G10, trazem grandes oportunidades para que tanto a empresa, quanto os colaboradores possam ver como se saem atuando a liderança e planejamento de projetos.

4.3 Analisar a percepção dos colaboradores quanto ao sentido do trabalho na empresa Alfa

Para uma visualização mais clara dos resultados obtidos com os questionários e as entrevistas realizadas com colaboradores e gestores da organização Alfa, apresentamos a média e do desvio padrão para cada grupo de respostas, com as indicações e comentários dos resultados obtidos com cada grupo.

Os levantamentos a seguir, referem-se ao pensamento dos funcionários quanto a imagem da empresa, compensação monetária, compensação não monetária, ambiente de trabalho, oportunidades de treinamento, reconhecimento, oportunidades de carreira, estrutura

de trabalho da empresa. Apresentamos a média e do desvio padrão para cada grupo de respostas, com as indicações e comentários dos resultados obtidos com cada grupo. Para os cálculos, levamos em consideração a seguinte tabela:

1	Discordo totalmente
2	Discordo
3	Concordo parcialmente
4	Concordo
5	Concordo totalmente

- Imagem da empresa

Pode-se observar com as análises realizadas que a imagem da empresa obteve uma média de 2,84, na visão dos colaboradores, tendo um desvio padrão de 0,48, concluindo assim que as opiniões dos respondentes se aproximam, tendo baixa dispersão. As afirmativas do questionário para este grupo foram as seguintes:

9. A marca e tradição da Alfa são aspectos que contribuem para a permanência dos funcionários no quadro por maior tempo.

18. A Alfa oferece condições que propiciam aos funcionários orgulho em pertencer aos quadros da empresa.

Esta categoria traz o grau de valorização que a empresa tem perante os olhos dos funcionários, levando em consideração, ser uma empresa bem conceituada.

A média da opinião dos colaboradores ficou entre Discordo e Concordo parcialmente, concluindo que não acham esse um ponto de grande favorecimento da empresa para a atração e retenção de talentos na organização.

Os gestores da Alfa revelaram em suas entrevistas, que vêem a empresa como uma organização bem conceituada que está em constante expansão. Considerada por eles uma empresa sólida, com boa reputação no mercado em que atua sendo assim muito bem consolidada. Acreditam que essas são qualidades que contam pontos na permanência do funcionário, mas não que esse seja um fator que desperte desejos de se manter nela somente por essas qualidades, pois há mais fatores que influenciam na permanência do funcionário talentoso na organização.

Heis (2008) menciona também que a década de 90 teve como evento significativo a globalização que definiu o cenário da época: as maiores empresas passaram a se envolver com

as políticas de qualidade, as centrais sindicais, por sua vez, começaram a se dedicar mais às causas sociais, e boa parte das empresas promoveram o enxugamento da área dos recursos humanos.

Apesar de ser importante a marca e tradição da empresa no mercado de atuação, e sim, o funcionário reconhecer isso, as pessoas procuram outros atrativos que melhor os saciem e suas necessidades. Esse não é um fator considerado de grande importância para a retenção de talentos na organização.

- **Compensação monetária**

Conforme os resultados obtidos com a análise dos questionários a compensação monetária teve uma média de 3,19, e uma baixa dispersão no desvio padrão que foi de 0,57, sendo que as respostas dos colaboradores se aproximam. As perguntas realizadas para este grupo foram:

6. A Alfa possui política de remuneração diferenciada em virtude do desempenho.
7. A Alfa oferece remuneração dentro dos parâmetros de mercado.
15. O item mais importante para a retenção de talentos é a remuneração.

Este grupo mostra o quão importante é a remuneração para o envolvimento do colaborador com a empresa, e se afeta ou não na permanência na organização.

Com a média obtida, a opinião dos funcionários ficou voltada para o item concordo parcialmente. Revelam que O item de maior descontentamento foi referente às políticas de remuneração, parte dos colaboradores expressa não ter diferenciação em virtude do desempenho. Foi baixo o índice de respondentes que vêem a remuneração como fator mais importante para retenção de talentos.

Os gestores da instituição manifestaram o quesito salarial o item de maior dificuldade atualmente para a atração e retenção de talentos. Apesar de a política salarial estar na média do mercado, muitos demonstraram que este deveria ser o principal item a ser analisado, pois a concorrência entre as empresas para atraírem pessoas capacitadas se amplia. A empresa oferece vale alimentação aos colaboradores, o que é muito importante para agregar a renda, mas identificam o valor estar muito aquém do que o restante do mercado pratica.

Pontos positivos foram citados referentes a empresa possuir um programa de participação dos lucros conforme o desempenho do colaborador, o que instiga o colaborador no empenho da realização de suas atividades e novos desafios.

Já para Chiavenato (2005), a remuneração total de um funcionário é composta por três componentes: o primeiro é a remuneração básica, formada pelo salário mensal ou horário. O segundo são os incentivos salariais, que baseados no bom desempenho dos funcionários, os mesmos são recompensados. O terceiro é os benefícios, que na maioria das vezes são chamados de remuneração indireta.

A compensação monetária é item muito importante para retenção de talentos na organização, o salário, juntamente com outros como, vale alimentação, participação nos lucros, são quesitos essenciais para que o colaborador se sinta mais motivado. A empresa objeto de estudo, apesar de manter a remuneração dos funcionários na média do mercado não vem agradando muito nesse quesito, podendo assim rever cargos e salários, e principalmente o vale alimentação, considerado por eles bem abaixo do mercado. Observamos que a teoria vem sendo praticada na empresa, vendo que para a formação da remuneração, ela utiliza os componentes citados por Chiavenato.

- Compensação não monetária

A análise realizada quanto a este grupo, teve como resultado uma média de 2,84, trazendo assim um desvio padrão de 0,60, considerado de baixa dispersão nas respostas obtidas. As questões referentes a este grupo são as seguintes:

8. A Alfa oferece benefícios sociais não monetários tentadores que dificultam a saída dos melhores profissionais.

16. Os itens mais importantes para a retenção de talentos são os benefícios e vantagens não monetários.

Este grupo, procura identificar se a empresa possui oferta de benefícios não monetários e se esse tem um nível alto de importância para os colaboradores.

Com a média que se obteve no respectivo grupo, chegamos a conclusão de que os colaboradores respondentes do questionário ficaram com opiniões entre Discordo e Concordo Parcialmente. Denotam não achar um item de extrema importância para a retenção de

talentos, evidenciando também que a empresa não oferece benefícios não monetários atrativos o suficiente para que consigam manter os funcionários por mais tempo na organização.

Segundo os gestores a empresa oferece plano de saúde, o que é visto como um fator muito importante, principalmente para quem tem filhos, oferece também bolsa estudo aos funcionários que despertem vontade de se aperfeiçoar. Mas apesar dessas ofertas, a empresa não oferece de mais compensações não monetárias que instiguem os colaboradores a permanecer na empresa. Não consideram este como item de maior importância para retenção de talentos na organização.

De acordo com Marras (2007) a remuneração é um subsistema muito importante para a Administração de Recursos Humanos. A remuneração não é baseada somente em salários, mas também em benefícios, somando-os, mas também poderão ser adicionados a estes, outros componentes como adicionais, bônus, comissões, horas extras, gratificações, entre outros.

A compensação não monetária, apesar de serem boas, não serve como objeto de retenção de colaboradores. Pode ser somatória as vantagens, mas não podemos considerá-la como item essencial para que o funcionário se mantenha na empresa. A prática da empresa está ligada ao pensamento de Marras, sendo a compensação não monetária um subsistema de complemento aos demais.

- Ambiente de trabalho

O item apresentado, teve uma média de 3,75 referente a opinião dos respondentes da empresa, obtendo assim um desvio padrão de 0,51, mostrando que as opiniões dos colaboradores se igualam, não obtendo grandes diferenças entre elas. As afirmações levadas aos colaboradores quanto a este grupo foram:

10. A Alfa oferece boas condições de trabalho, propiciando aos funcionários equilíbrio na vida profissional, familiar e social.

13. A Alfa oferece ambiente de trabalho favorável e prazeroso.

As condições de trabalho que uma empresa fornece aos seus colaboradores é um item muito importância, podendo também interferir na permanência ou não do funcionário na organização.

A empresa obteve resultados positivos quanto ao ambiente de trabalho, sendo que as opiniões estiveram entre Concordo Parcialmente e Concordo, mostrando assim a satisfação dos colaboradores com o item acima descrito.

Os gestores entrevistados mostraram-se satisfeitos com as condições do ambiente de trabalho proporcionado pela empresa, vem este, como um fator importante para o bem estar do colaborador na organização. Demonstraram nas entrevistas que este fator pode ser importante para a retenção de um talento na organização por certo período de tempo, mas somente ele não basta para a retenção dos mesmos.

Nesse contexto, Marras (2007) vê os benefícios, com dois principais objetivos, o organizacional, que seria a preocupação com as necessidades básicas dos colaboradores, como ambiente de trabalho favorável, questões de higiene, ajudando assim em uma boa qualidade de vida, redução de rotatividade, estresse e ausência dos funcionários. O segundo objetivo é dos indivíduos, onde a empresa enxerga que o funcionário precisa ter pelo menos, o nível mínimo de qualidade de vida, a organização sabe o que melhor para os colaboradores, oferecendo alimentação, assistência médica, entre outros benefícios que integram a remuneração.

O ambiente de trabalho, item considerável para que o colaborador exerça suas atividades com qualidade, tem grande ligação com a teoria de Marras nas práticas da empresa, que zela pelo bem estar de seus colaboradores no ambiente de trabalho e que se encontram.

- Oportunidade de treinamento

Os questionários após as devidas análises e tabulações, obtiveram resultados de média 3,19 e um desvio padrão de 0,45, nível de dispersão considerado pequeno nas respostas do presente grupo, sendo que neste, foram apresentadas as seguintes afirmações aos respondentes:

1. A Alfa valoriza a qualificação profissional dos funcionários.

17. O item mais importante para a retenção de talentos na empresa é o desenvolvimento pessoal e profissional do funcionário.

As oportunidades de treinamento que a organização oferece aos seus colaboradores trazem a eles maior segurança e vontade de desenvolver suas habilidades e se qualificarem, sentindo-se assim valorizados no papel em que desempenham.

Pode-se identificar com a média obtida que o resultado foi satisfatório para a organização com respostas de Concordo Parcialmente. Os colaboradores vêm esse como um item de grande importância para a retenção de talentos e reconhecem que a empresa os valoriza, dando oportunidades de treinamento para que o profissional se qualifique, agregando assim mais conhecimentos a organização.

As entrevistas trouxeram respostas positivas dos gestores, mostrando que a organização investe em treinamentos e cursos, preparando os colaboradores para assumirem novas funções, valorizando-os e incentivando-os a aperfeiçoarem suas habilidades.

“Treinamento é o conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho.” (DESSLER, 2003, p.140).

A organização mostrou que valoriza as práticas de treinamentos, oferecendo aos colaboradores oportunidades de participação em treinamentos e cursos, o que é importantíssimo para que o colaborador se sinta melhor preparado para a realização de suas atividades, sentindo-se mais seguro e animado, até mesmo para uma possível promoção. A ligação entre o pensamento de Dessler se encaixa nas atividades que a organização vem praticando.

- Reconhecimento

Este grupo obteve resultado de média 3,68 e um desvio padrão de 0,58 referente aos cálculos de respostas dos colaboradores da empresa, sendo que estas não tiveram grande diferenças entre elas. Esse resultado é relativo a seguinte questão:

12. A Alfa possui políticas de recursos humanos capazes de identificar e diferenciar funcionários comprometidos/descomprometidos.

O reconhecimento é um fator muito significativo para a permanência de talentos dentro da organização, assim o colaborador se sente mais motivado e valorizado para continuar se empenhando em suas atividades, procurando empenhar-se sempre mais.

Os colaboradores mostraram-se contentes com a prática de reconhecimento perante o esforço e comprometimento dos funcionários da organização dado a eles, com sua média entre Concordo Parcialmente e Concordo, a organização obteve resultado satisfatório.

A opinião dos gestores entrevistados também foi de satisfação quanto a este grupo, apontando que a empresa incentiva o colaborador desde sua entrada até assumir um cargo

mais elevado, confia no colaborador, transferindo as responsabilidades por ele cabíveis. Entendem também que ela reconhece o trabalho de todos através de promoções internas, oferecendo oportunidade de crescimento para quem já trabalha na companhia, enxergando o comprometimento, dedicação, objetivos e alcance de metas dos funcionários.

Para Santos (2007) os talentos são a alma da empresa, tem o desejo de se superar a cada passo, sentindo-se estimulados e motivados seu foco é na organização. Os verdadeiros talentos devem ser reconhecidos e motivados, são eles que fazem a diferença nas organizações, dando uma contribuição realmente significativa.

Reconhecer um talento na empresa não é tarefa fácil para as organizações, mas se a empresa oferece as ferramentas necessárias para que esses se desenvolvam e se destaquem se torna mais fácil reconhecê-los. A empresa objeto do estudo demonstra que reconhece e valoriza seus colaboradores, o que é de extrema importância para a retenção e motivação dos mesmos na organização. A ligação do que é praticado na empresa, do reconhecimento de seus talentos, com o pensamento de Santos é evidente, sendo que a empresa esta cumprindo bem com esse papel.

- Oportunidade de carreira

O resultado obtido do presente grupo foi de média 3,85, e seu desvio padrão de 0,43, o que mostra que as respostas não foram tão diferentes umas das outras. As O gráfico a seguir refere-se ao percentual de respostas das seguintes questões:

2. A Alfa auxilia o funcionário em seu planejamento de carreira.
3. A Alfa divulga as oportunidades de atuação na empresa.
4. A Alfa estimula a movimentação de pessoal na empresa.
5. A Alfa possui programas de formação de profissionais (líderes) acessível a todos.
11. A Alfa oferece aos funcionários atividades instigantes e desafiadoras, proporcionando conhecimento contínuo.

Item de extrema importância, as oportunidades de carreira são oferecidas pela empresa são de grande valia para reter um talento, pois estimula para que se aprimorem a cada dia trazendo benefícios para o próprio colaborador e para empresa.

Os colaboradores mostraram-se contentes com esse quesito, tendo opiniões entre Concordo Parcialmente e Concordo, sendo muito satisfatório para a empresa. A entidade,

segundo os funcionários, oferece oportunidades de encarecimento e crescimento profissional aos colaboradores, dando assim oportunidades a todos que se interessem e se empenhem.

Para os gestores a empresa cumpre seu papel quanto as oportunidades de carreira dos funcionários, referindo ser uma empresa que oferece oportunidades de crescimento, disponibilizando instrumentos para desenvolvimento pessoal e profissional, deixa claro e transparente o objetivo de crescimento futuro, o que gera oportunidades em todas as áreas. Muito citado pelos gestores foram as oportunidades internas, fazendo com que os colaboradores se empenhe sempre mais, procurando sempre crescer. A instituição não procura seleções externas para vagas superiores e sim, procura fazer recrutamento interno, dando oportunidades a todos que assim desejarem.

Segundo Gusmão (2005), grande parte dos colaboradores querem oportunidades de crescimento profissional, podendo mostrar suas habilidades. A retenção de talentos deve estar baseada no programa de desenvolvimento de carreira, podendo assim fazer uma mapeamento de perfil, realizando programas de liderança e desenvolvimento gerencial.

A oportunidade de desenvolvimento profissional é o que as pessoas vem procurando para que possam mostrar suas habilidades e assim terem oportunidades de crescimento na organização. A companhia estudada mostrou-se bem engajada quanto a oferta de planos de carreira a seus colaboradores, o que instiga a vontade de desenvolvimento e dedicação dos profissionais que lá se encontram, obtendo assim vantagens na somente para o funcionário como também para a instituição que conta com profissionais motivados e com total comprometimento. Observamos assim a ligação do que a empresa preza com os princípios de Gusmão, que tem total envolvimento.

- Estrutura de trabalho da empresa

Este grupo alcançou média de 2,76 e um desvio padrão de 0,78, um pouco mais alto do que alguns outros apresentados, mas pode ser considerado ainda com baixo nível de disparidade. A afirmativa apresentada para este grupo foi a seguinte:

14. O excesso de trabalho ou pressão de metas provoca desejos de sair da empresa.

Podemos observar que a opinião dos colaboradores ficou entre Discordo e Concordo Parcialmente, mostrando assim que não consideram que o excesso de trabalho ou pressão das metas desperte o desejo de se desligar da empresa.

Os gestores manifestaram que apesar de sofrerem certo tipo de pressão e metas a alcançar, na vêem esse como ponto que provoque desejos de sair da empresa, pois apesar disso há os benefícios que compensam a pressão quanto as metas.

Nakashima *apud* (GUSMÃO, 2005, p. 20 e 21), levam em consideração que:

[...] a retenção ou fidelização do colaborador para com a empresa, é influenciada por meio dos atrativos que a empresa oferece e da conciliação dos mesmos com os objetivos de cada um. Transparência na comunicação, participação nos acontecimentos, qualidade de vida e valorização do potencial são aspectos que enriquecem essa relação, e compõem um conjunto de realizações.

A empresa procura deixar as regras da empresa bem claras, como metas e objetivos, tendo total transparência nesses quesitos. Apesar da cobrança quanto ao alcance de metas, a organização incentiva para que as alcancem e sabe a capacidade de cada colaborador, não cobrando mais do que eles possam alcançar. A organização reconhece os esforços de seus profissionais, recompensando-os, fazendo assim com que não seja a pressão um motivo para um possível desligamento da organização. Podemos observar aspectos de concordância com a opinião de Nakashima e as ações que a empresa exerce.

5 Considerações Finais

A gestão de talentos é uma questão importantíssima para as empresas, mas de grande dificuldade de se gerir. Descobrir quem são os talentos da organização, ou até mesmo desenvolvê-los, tem se tornado um desafio. As organizações que conseguem desenvolver essa gestão tendem a obter sucesso com seus profissionais.

Com isso, o presente trabalho teve como objetivo analisar possíveis programas de gestão de talentos existentes na empresa Alfa. Para isso utilizou-se de uma pesquisa descritiva, onde se aplicou questionários aos funcionários da organização, e realizou-se entrevistas com os gestores da mesma.

Os resultados dos questionários aplicados aos funcionários da organização tinham como objetivo específico: Analisar a percepção dos colaboradores quanto ao sentido do trabalho na empresa Alfa.

As entrevistas por sua vez, realizadas com os gestores da empresa, tinham como pretexto atingir o seguinte objetivo específico: Analisar a percepção dos colaboradores quanto ao sentido do trabalho na empresa Alfa. A pessoa responsável pela gestão de pessoas da organização participou de duas entrevistas. A primeira foi realizada como a dos outros gestores, a segunda foi realizada a fim de atingir os seguintes objetivos específicos: Analisar as políticas de recrutamento e seleção dos colaboradores; Analisar o plano de carreira dos colaboradores da empresa Alfa.

Através dos dados obtidos com essa pesquisa, foi possível constatar que torna-se importante que a empresa crie um programa de recrutamento e seleção mais adequado, como o feito antigamente pelo Grupo Beta. Isso facilitaria a companhia na obtenção de colaboradores melhor capacitados e comprometidos, sendo assim já se conheceria o perfil do profissional, ajudando a remanejá-lo para a vaga que melhor se encaixe, e também em uma possível promoção futuramente.

A importância da pesquisa para a análise do plano de carreira foi essencial, a organização tem programas de grande valia para o desenvolvimento dos profissionais que nela se encontram, dando oportunidades para que todos participem do programa que lá utilizam chamado de G10. O programa ajuda a desenvolver habilidades dos profissionais, facilitando assim, se destacar para uma possível promoção, tornando mais fácil para a empresa observar a desenvoltura de cada um em diversas situações, e reconhecer os talentos que nela se encontram.

Entre os questionários e entrevistas, pode-se constatar que a empresa, num geral, foi bem vista por todos que nela trabalham, mas há alguns quesitos, que podem ser melhorados para maior satisfação dos mesmos. Apesar da política salarial da companhia estar na média do mercado, este é o item de grande dificuldade para atração e retenção de talentos. Esta por sua vez, pode ser revista, conforme as possibilidades da companhia.

Num geral a empresa é bem vista aos olhos dos colaboradores, apesar de alguns aspectos com a possibilidade de mudanças, a organização se mostra interessada no desenvolvimento de seus profissionais, dando oportunidades para que possam desenvolver, oferecendo treinamentos, grupos de capacitação e plano de carreira.

Após atingir os objetivos específicos, buscou-se o objetivo geral da pesquisa proposta: Analisar os programas de gestão de talentos existentes na empresa Alfa.

A Alfa, dispõem de programas que desenvolvem, treina e descobre talentos, dando oportunidades para que todos possam se destacar e mostrar seu potencial. Os programas são importantes para que seus colaboradores sejam motivados e procurem sempre o desenvolvimento profissional, sendo motivador e desafiador para ele próprio e de grande valia para a organização, que passa a contar com um talentoso colaborador.

Podemos constatar com o estudo realizado, que a Alfa, em aspectos a serem melhorados, o que facilitaria na obtenção de melhores resultados na gestão de seus talentos. O processo de recrutamento e seleção é um quesito de extrema importância, pois é nele que se pode descobrir o perfil do candidato antes da contratação. O processo como era realizado antigamente no Grupo Beta seria o mais adequado para a obtenção de melhores resultados.

O plano de carreira da Alfa vem dando resultados positivos ao longo dos anos, dando oportunidades aos seus colaboradores para que possam desenvolver e mostrar suas habilidades onde melhor se encaixem. Isso possibilita a Alfa no descobrimento e reconhecimento de seus talentos.

O grau de maior insatisfação dos colaboradores, se deu referente a compensação monetária, o que poderia ser revisto pela empresa, podendo reformular programas de cargos e salários, para que se tenham profissionais com maior grau de satisfação, conforme as possibilidades da organização.

Com isso o objetivo geral do trabalho, obteve resultado positivo, pois apesar de algumas sugestões de mudanças a Alfa se mostra interessada em desenvolver seus profissionais, e oferece os programas possíveis, necessários para o desenvolvimento de seus talentos.

Referencial Bibliográfico

BABBIE, Earl. Métodos de Pesquisa Survey. Tradução de Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: UFMG, 1999. 519 p. (Coleção Aprender).

BETA. Balanço Social 2010 do Grupo Beta. 2011.

BOOG, Gustavo; Boog, Magdalena. Manual de Treinamento e Desenvolvimento. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COELHO, Paulo S.; SILVA, Raimundo N. S. da. Um Estudo exploratório sobre as metodologias empregadas em pesquisas na área de contabilidade no EnANPAD. Revista contemporânea de contabilidade. 2007.

COLARES, Thelma L. de V. Banco de Talentos como Estratégia Gerencial. 2005.

CUNHA, Luis A. R. Gestão de Talentos Como Diferencial Competitivo: Um estudo nas maiores empresas cearenses do setor de tecnologia da informação. Fortaleza, 2005.

DESSLER, Gary. Administração de Recursos Humanos. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FERREIRA, Alessandra. A. de O.; OLIVEIRA, Ana. P. de. A importância da implantação da Gestão de Talentos e da remuneração estratégica. MBA em Gestão de Recursos Humanos – Faculdade de Tecnologia Internacional, Curitiba, 2009.

FERRI, Milena dos S. Atração e retenção de talentos humanos como estratégia organizacional, na Embrapa Pantanal – Município de Corumbá/MS. Campo Grande, 2006.

FISCHER, A. L. *et al.* As Pessoas na Organização. 6 ed. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006.

GRAMIGNA, Maria R. Modelo de Competências e Gestão dos Talentos. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GRESSLER, Lori Alice. Introdução à pesquisa: projetos e relatórios. 2 ed. rev. atual. São Paulo: Loyola, 2004.

GUSMÃO, Maria L. T. B. de. A Retenção de Talentos com Valorização Profissional. Recife, 2005.

HEIS, Renata de M. S. V. A importância da Administração de Recursos Humanos nas empresas brasileiras. Enangrad, Curitiba, 2008.

INVESTPEDIA. O que é desvio padrão? 2010. Disponível em:

<<http://www.investpedia.com.br/artigo/O+que+e+desvio+padrao.aspx>>. Acesso em: 15/04/2012.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de A. Técnicas de pesquisa. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. Técnicas de pesquisa. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada. 4 ed. São Paulo: Artmed, 2004.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico. 12 ed. São Paulo: Futura, 2007.

MATTAR, Fause N. Pesquisa de Marketing. São Paulo: Atlas, 1996.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. Administração de Recursos Humanos. 1ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PADUA, Elisabete M. M. de. Metodologia de Pesquisa: Abordagem Teórico-Prática. 13ed. São Paulo: Papyrus, 2007.

ROSA, Elenice S. Recrutamento e Seleção de Pessoal. Quais as vantagens deste processo para uma organização? 2004.

RUIZ, Ana P. Identificando e Desenvolvendo Talentos nas empresas. 2011.

SANTOS, Doradia D. C. Talentos: A Arte de Gerenciar. Recife, 2007.

SANTOS, J. *et al.* Seleção de Pessoal: Considerações Preliminares sobre a Perspectiva Behaviorista Radical. 2003.

SER HCM. Gestão de Talentos. 2009. Disponível em:

<<http://www.serhcm.com/noticia/85/gestao-de-talento>>. Acesso em: 02/09/2011.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. O Valor Estratégico da Gestão de Talentos. Disponível em:

<http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/executivos/artigos/gestao_talentos.shtm>. Acesso em: 25/08/2011.

TRINDADE, Paulo S. da S. Retenção de Talentos. Porto Alegre, 2007.

VOLPATO, Gilson. Bases Teóricas para Redação Científica São Paulo: Cultura Acadêmica. Vinhedo: Scripta, 2007.

APÊNDICES

- () Concordo totalmente () Discordo
() Concordo () Discordo totalmente
() Concordo parcialmente Se acreditar ser pertinente, comente:
5. A Alfa possui programas de formação de profissionais (líderes) acessível a todos:
() Concordo totalmente () Discordo
() Concordo () Discordo totalmente
() Concordo parcialmente Se acreditar ser pertinente, comente:
6. A Alfa possui política de remuneração diferenciada e virtude do desempenho:
() Concordo totalmente () Discordo
() Concordo () Discordo totalmente
() Concordo parcialmente Se acreditar ser pertinente, comente:
7. A Alfa oferece remuneração dentro dos parâmetros de mercado:
() Concordo totalmente () Discordo
() Concordo () Discordo totalmente
() Concordo parcialmente Se acreditar ser pertinente, comente:
8. A Alfa oferece benefícios sociais não monetários tentadores que dificultam a saída dos melhores profissionais:
() Concordo totalmente () Discordo
() Concordo () Discordo totalmente
() Concordo parcialmente Se acreditar ser pertinente, comente:
9. A marca e tradição da Alfa são aspectos que contribuem para a permanência dos funcionários no quadro por maior tempo:
() Concordo totalmente () Discordo
() Concordo () Discordo totalmente
() Concordo parcialmente Se acreditar ser pertinente, comente:
10. A Alfa oferece boas condições de trabalho, propiciando aos funcionários equilíbrio na vida profissional, familiar e social:
() Concordo totalmente () Discordo
() Concordo () Discordo totalmente
() Concordo parcialmente Se acreditar ser pertinente, comente:
11. A Alfa oferece aos funcionários atividades instigantes e desafiadoras, proporcionando conhecimento contínuo:
() Concordo totalmente () Discordo
() Concordo () Discordo totalmente
() Concordo parcialmente Se acreditar ser pertinente, comente:
12. A Alfa possui políticas de recursos humanos capazes de identificar e diferenciar funcionários comprometidos/descomprometidos:
() Concordo totalmente () Discordo
() Concordo () Discordo totalmente
() Concordo parcialmente Se acreditar ser pertinente, comente:
13. A Alfa oferece ambiente de trabalho agradável e prazeroso:
() Concordo totalmente () Discordo
() Concordo () Discordo totalmente
() Concordo parcialmente Se acreditar ser pertinente, comente:
14. O excesso de trabalho ou pressão de metas provoca desejos de sair da empresa:
() Concordo totalmente () Discordo
() Concordo () Discordo totalmente
() Concordo parcialmente Se acreditar ser pertinente, comente:
15. O item mais importante para a retenção de talentos é a remuneração:

- Concordo totalmente
- Concordo
- Concordo parcialmente

- Discordo
- Discordo totalmente
- Se acreditar ser pertinente, comente:

16. Os itens mais importantes para a retenção de talentos são os benefícios e vantagens não monetárias:

- Concordo totalmente
- Concordo
- Concordo parcialmente

- Discordo
- Discordo totalmente
- Se acreditar ser pertinente, comente:

17. O item mais importante para a retenção de talentos na empresa é o desenvolvimento pessoal e profissional do funcionário:

- Concordo totalmente
- Concordo
- Concordo parcialmente

- Discordo
- Discordo totalmente
- Se acreditar ser pertinente, comente:

18. A Alfa oferece condições que propiciam aos funcionários orgulho em pertencer aos quadros da empresa:

- Concordo totalmente
- Concordo
- Concordo parcialmente

- Discordo
- Discordo totalmente

Se acreditar ser pertinente, comente

Se houver alguma situação que aconteceu com você no desenvolvimento do trabalho junto à Alfa, e que mereça destaque, comente.

APÊNDICE B – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS COM OS GESTORES DA ALFA

1. Gênero: () Masculino () Feminino () Outro
2. Faixa etária: ()18 à 30 ()31 à 40 ()41 a 50 ()51 a 60 ()acima de 60
3. Há quantos anos você trabalha na Alfa?_____
4. Em sua opinião quais são as principais qualidades de um colaborador talentoso?
Justifique sua resposta.
5. Você se considera um profissional talentoso? Justifique sua resposta
6. Você pretende continuar trabalhando na Alfa nos próximos anos? Justifique sua resposta.
7. Em sua opinião o que a empresa está fazendo para atrair novos talentos? Justifique a sua resposta.
8. Em sua opinião o que a empresa esta fazendo para reter/manter seus atuais talentos?
Justifique sua resposta.
9. Em sua opinião quais são as principais dificuldades/obstáculos em atrair e/ ou reter os empregados talentosos na Alfa?
10. Em sua opinião os empregados da Alfa são considerados parceiros principais da empresa? Justifique sua resposta.
11. Você se considera preparado e motivado para assumir novos desafios na sua carreira?
Quais seriam?
12. Como você enxerga a Alfa?
13. Com você se enxerga na Alfa?
14. Como você projeta seu trabalho na Alfa para os próximos 10 anos?