

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Sabrina Rossi de Oliveira

Duas perspectivas na captação e retenção de talentos: os dilemas da
empresa e do funcionário

Porto Alegre

2008

Sabrina Rossi de Oliveira

Duas perspectivas na captação e retenção de talentos: os dilemas da
empresa e do funcionário

Trabalho de conclusão de curso de Especialização
apresentado ao Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do título de Especialista em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Elaine Di Diego Antunes

Porto Alegre

2008

“Só nos sentimos envergonhados de
nossas escolhas quando não
aprendemos a valorizar nossas
decisões.”

Roberto Shinyashiki

RESUMO

O presente trabalho propõe-se a analisar a questão da captação e retenção de talentos no âmbito da gestão de pessoas. Para tanto, foi utilizado como recurso metodológico um caso de ensino apresentado sob duas perspectivas: a da empresa e a do funcionário. Assim, representando o lado do empregador, é narrado o dilema vivido por Denise Junqueira, a diretora de recursos humanos da hipotética Krugman Auditoria e Consultoria S.A.. Ela precisa tomar uma grande decisão: permanecer com um tradicional programa de *trainees*, o qual está trazendo a dificuldade de formação de mão-de-obra especializada no longo prazo, ou substituí-lo pela contratação de profissionais experientes no mercado de trabalho. Já a ótica do empregado é vista através de Letícia Xavier, uma jovem funcionária também da Krugman. Seu impasse é, em certo sentido, inverso aquele enfrentado por Denise: seguir carreira nessa empresa ou partir em busca de novas oportunidades e experiências em outro lugar. As análises, de caráter aberto, não comportam a solução de cada dilema, apenas destinam-se a instigar o debate dos temas aos quais remetem.

Palavras-chave: talentos, captação, retenção, recrutamento, remuneração, desenvolvimento.

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO	06
1	O PROBLEMA DE DENISE	07
2	O QUESTIONAMENTO DE LETÍCIA	10
3	DENISE, LETÍCIA E SEUS DILEMAS	13
4	A CAPTAÇÃO E A RETENÇÃO DE TALENTOS NA MODERNA TEORIA DE RECURSOS HUMANOS	21
4.1	A CAPTAÇÃO DE TALENTOS	22
4.1.1	Etapas do recrutamento	22
4.2	A RETENÇÃO DE TALENTOS	26
4.2.1	Remuneração	26
4.2.2	Desenvolvimento	28
4.3	CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
	QUESTÕES PARA DISCUSSÃO	32
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	34

INTRODUÇÃO

Não é apenas a empresa que escolhe o profissional; o profissional também escolhe (ou deveria escolher) a empresa para a qual gostaria de trabalhar. Essa é uma postura cada vez mais presente tanto entre os administradores de recursos humanos quanto entre os profissionais das mais diversas áreas e fez emergir os modernos conceitos de atração e retenção de talentos, tão em voga nos dias de hoje.

Pretende-se com esse trabalho suscitar a reflexão acerca dessa nova realidade em gestão de pessoas, a partir de um caso de ensino construído em cima de duas questões que, embora distintas, possuem um vínculo indissociável entre si: a decisão de contratar interna ou externamente e a decisão de ficar ou sair de uma empresa, ou seja, o dilema do empregador e o do empregado.

Em termos de aprendizagem, espera-se que o estudo ajude o leitor (seja ele estudante de administração, profissional do ramo, ou mesmo leigo) a perceber o quão delicada e séria é a decisão não só de contratar um funcionário, mas também de como mantê-lo prestando seus serviços para empresa, até quando ela assim desejar. Essa reflexão é imprescindível, na medida em que atualmente, profissionais altamente qualificados são tão disputados pelas organizações quanto clientes leais.

O estudo está dividido em quatro capítulos. O primeiro explicita a problemática enfrentada pela personagem Denise, a diretora de recursos humanos de uma empresa renomada. O segundo relata a situação de Letícia, uma funcionária em início de carreira dessa mesma empresa. No terceiro capítulo, são esmiuçados os dilemas vividos pelas duas personagens, com a análise das alternativas que lhe são apresentadas. Uma breve revisão bibliográfica sobre os temas centrais discutidos – a captação e retenção de talentos – é o escopo do Capítulo 4. Por último, como forma de enriquecer a discussão proposta, são lançadas e respondidas algumas questões relacionadas com o *case* e a teoria que o embasa.

1 O PROBLEMA DE DENISE¹

Quando, naquela manhã de setembro de 2005, Denise Junqueira recebeu um *e-mail* do setor de pessoal informando o pedido de demissão de mais dois auditores em início de carreira, ela sentiu que um problema realmente alarmante estava se instalando. Denise era, nessa época, a poderosa diretora de recursos humanos para a filial do Brasil de uma conceituada multinacional do ramo de auditoria contábil, aqui conhecida por Krugman Auditoria e Consultoria S.A..

A Krugman mantinha, há quase quinze anos, um tradicional programa de seleção e desenvolvimento de *trainees* universitários, o qual acontecia anualmente em quase todos os países em que atuava, incluindo o Brasil. Bastante concorrido – as inscrições para a seleção de 2005 registraram mais de dez mil interessados no país disputando apenas cento e vinte vagas – o programa destinava-se a formandos ou recém-formados (no máximo, há dois anos) dos cursos de Administração, Ciências Econômicas, Ciências Contábeis, Ciências Atuariais e Direito, com ou sem experiência profissional. O processo de escolha dos candidatos levava aproximadamente seis meses e possuía inúmeras fases desde o envio dos currículos até a entrevista final com o gerente de cada escritório regional, passando por dinâmicas de grupo, entrevista psicológica, prova de conhecimentos gerais, língua inglesa e redação e entrevista em inglês. Após a contratação dos considerados mais aptos em cada região, todos os ingressantes do país eram reunidos em um mesmo local a fim de passarem por um treinamento intensivo em contabilidade e auditoria. Esse curso tinha duração de um mês e visava proporcionar conhecimentos básicos da área em que a empresa atuava para um público com diferentes formações.

O programa de formação tinha duração de um ano e, com exceção do treinamento inicial, era realizado em sua totalidade no ambiente de trabalho. Após esse período, o *trainee*, mediante uma avaliação, era promovido ao cargo de Assistente de Auditoria. A partir desse nível, o plano ideal de ascensão profissional oferecido pela Krugman era o seguinte: auditor júnior, pleno e sênior (esse nível já contemplando a coordenação de equipes), gerente, diretor de escritório regional, diretor de área e presidente de filial. Uma vez por ano, todos os ocupantes de cada cargo

¹ Apesar de ser baseado em fatos verídicos, o caso de ensino e os dados que apresenta são inteiramente fictícios.

passavam por um curso de atualização com duração de dez a quinze dias, o qual, juntamente com um desempenho satisfatório nas avaliações anuais, constituía pré-requisito essencial para possíveis promoções. Esse plano também previa a possibilidade do funcionário vir a se tornar sócio da empresa e, portanto, passar a participar das decisões estratégicas da firma. Dessa forma, depreende-se que o objetivo do programa de *trainees* não se restringia a captar jovens talentos no mercado de trabalho para alocá-los em cargos iniciais da estrutura hierárquica, mas também promover a constante e gradativa capacitação da mão-de-obra técnica, visando a continuidade e o crescimento da própria organização no longo prazo. Contudo, essa meta estava enfrentando alguns problemas para ser atingida.

A Krugman, obviamente, não tinha a pretensão de reter todos os *trainees* que contratava anualmente, até mesmo porque isso seria operacionalmente impossível por duas razões. Primeiro, porque simplesmente não haveria espaço nos patamares hierárquicos mais elevados para um grande número de promoções, o que pressupunha o clássico modelo de crescimento profissional em forma de funil. Segundo, porque a idade dos *trainees* era, em média, vinte e três anos, não ultrapassando os vinte e cinco anos, o que aumentava as chances de desistências nos três primeiros anos após a contratação, sobretudo em uma atividade como a de auditoria contábil, notadamente densa, minuciosa e sujeita a prazos cada vez mais exíguos. O problema era que na unidade brasileira esses desligamentos precoces estavam se tornando ano a ano mais freqüentes, sendo a maioria deles solicitados por auditores iniciantes (categorias júnior e pleno) e atingindo inclusive os *trainees*, ou seja, funcionários com menos de doze meses de casa.

Denise estava ciente de todas as implicações desses acontecimentos. Na verdade, já era evidente a dificuldade de preenchimento das vagas de auditor pleno e sênior que estavam sendo criadas com a expansão dos negócios da empresa, o que era resultado tanto da escassez de profissionais nas camadas mais baixas do organograma – geralmente as mais numerosas – como da falta de interesse por parte desses profissionais de crescer na organização, o que sinalizava pelo menos a intenção de uma saída futura. No ano anterior, ela já autorizara a contratação de quatro gerentes diretamente do mercado pelas mesmas razões citadas. Além disso, os custos anuais incorridos pela Krugman com treinamento eram demasiadamente elevados para serem desperdiçados.

Alguma atitude precisava ser tomada. Denise precisava começar a reverter esse quadro ainda nesse ano, caso contrário o encolhimento das equipes de trabalho poderia ameaçar a qualidade dos serviços prestados pela Krugman, empresa na qual ela própria ingressara dez anos antes como *trainee*.

2 O QUESTIONAMENTO DE LETÍCIA

A Krugman & Co. nasceu nos Estados Unidos, em 1925. Fundada pelos irmãos Harry e Michael Krugman, era originalmente uma empresa de contabilidade que atendia pequenas empresas do ramo industrial da cidade de Memphis, estado do Tennessee. Em 1940, já contando com uma carteira significativa de clientes, a Krugman decidiu ingressar no mercado de auditoria contábil, em ascensão desde a criação da SEC (Security and Exchange Commission) em 1934. Tal iniciativa foi decisiva para o crescimento da empresa, tanto que, em 1958, quando a Krugman realizou sua primeira aquisição estratégica, comprando uma promissora empresa de auditoria estabelecida em Nova York, já era um dos nomes mais proeminentes da auditoria contábil dos Estados Unidos, com filiais em mais de dez estados.

Em 1981 iniciou seu processo de internacionalização com a abertura de um escritório na Inglaterra e posteriormente, em 1983, na Alemanha. Atualmente, a empresa está entre as maiores empresas de seu ramo do mundo e conta com aproximadamente cento e vinte mil colaboradores em mais de oitenta países. Sua atuação não se restringe mais à auditoria contábil, abarcando também as áreas de consultoria (financeira e tributária) e auditoria de processos.

No Brasil, a Krugman S.A. está presente em oito capitais (São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Vitória, Curitiba, Porto Alegre, Salvador e Recife) e na cidade de Campinas. Com um time composto por mil e quinhentos funcionários, a unidade brasileira faturou no ano de 2004 R\$ 312 milhões, sendo que 62% desse valor é proveniente dos serviços prestados pela área de auditoria contábil. [...]

O corpo funcional da Krugman é considerado seu maior patrimônio, já que são as pessoas as grandes responsáveis pela agregação de valor aos serviços que oferecemos. Nesse sentido, a formação e o desenvolvimento de nossos profissionais são altamente valorizados, com programas anuais de aperfeiçoamento e um plano de carreira consistente. [...]

Ao reler esse texto no *site* da Krugman, a assistente de auditoria Letícia Xavier lembrou-se da primeira vez que o lera, mais de dois anos antes, quando se inscrevera na seleção para *trainees* daquele ano. Prestes a se formar em Administração de Empresas e contando então com vinte e dois anos, Letícia estava entusiasmadíssima em trabalhar em uma empresa multinacional tão bem sucedida como a Krugman que, além de tudo, oferecia oportunidades reais de crescimento dentro da organização. Após uma disputa extremamente acirrada, ela foi uma das selecionadas de 2003 para a área de auditoria contábil do escritório de Belo Horizonte. Começou a exercer suas atividades em novembro daquele mesmo ano, logo após o treinamento inicial de trinta dias realizado em São Paulo, juntamente com todos os *trainees* recém contratados do país.

Como todos os outros *trainees*, Letícia foi alocada em uma equipe de auditores designada para efetuar a auditoria contábil de um determinado cliente. O tamanho das equipes era variável de acordo com o porte da empresa a ser atendida, podendo ir de dois (auditor sênior e *trainee*) a quatro componentes (auditor sênior, auditor pleno ou júnior, assistente de auditoria e *trainee*). Os trabalhos eram realizados, na maior parte do tempo, dentro da empresa a ser auditada o que, conseqüentemente, levava os auditores muitas vezes a se deslocarem para outras cidades durante toda a semana. Já em seu primeiro dia trabalho, Letícia precisou viajar para uma cidade do interior de Minas Gerais e lá permanecer por vinte dias, só retornando para casa nos finais de semana.

Apesar de ter sido alertada a esse respeito durante o processo seletivo, Letícia não imaginava que o ritmo de trabalho fosse tão árduo, principalmente a partir dos meses de janeiro, quando os balanços dos clientes começavam a ser fechados. Todos os anos, durante esse mês e o seguinte, auditores de qualquer empresa do ramo da Krugman costumam trabalhar em média doze horas por dia, incluindo finais de semana e feriados, o que para Letícia não foi diferente.

O aprendizado acontecia com a própria consecução das tarefas, as quais eram divididas entre os membros da equipe pelo auditor sênior, que a coordenava. Geralmente, o *trainee* (principalmente nos primeiros dois meses) era encarregado daquelas atividades que exigiam o menor conhecimento técnico o que, entretanto, não ocorria no caso de equipes enxutas ou nos meses em que o volume de trabalho atingia seu auge, quando as atribuições eram divididas praticamente de forma equilibrada entre os profissionais, incluindo os *trainees*. Em seus quatro meses iniciais na Krugman, Letícia, assim como muitos outros de seus colegas novatos, sentiu-se bastante confusa em meio a tantas tarefas, sendo que nem sempre havia alguém disponível para auxiliá-la, já que todos os seus colegas de equipe, mesmo os mais experientes, também estavam bastante sobrecarregados.

Hoje, passados os primeiros tempos, os quais normalmente são os mais difíceis, Letícia estava em uma situação mais confortável. Já na posição de assistente de auditoria, e provável auditora júnior a partir do ano seguinte, sua segurança como profissional havia aumentado consideravelmente, mesmo ainda tendo muito o que aprender no universo da auditoria. Ela

gostava do ambiente de trabalho e já estava habituada com as viagens frequentes. No entanto, nossa *ex-trainee* não estava totalmente satisfeita.

Ao longo desses dois anos na Krugman, Letícia constatara que, para a maioria dos empregados, pelo menos na área de auditoria contábil, a escalada rumo aos cargos de maior destaque praticamente estagnava a partir de um certo momento, e esse momento era o cargo de auditor sênior. Até esse nível as promoções eram, com raras exceções, anuais (pois havia até um excesso de vagas em relação aos interessados em preenchê-las) o que atenuava, pelo menos em parte, as adversidades típicas da profissão. Todavia, a partir desse ponto, o crescimento profissional dentro da empresa se tornava extremamente lento e competitivo. Além disso, a remuneração não era muito atraente, não ultrapassando R\$ 3 mil reais para auditores seniores (ela estava ganhando, nesse momento, R\$ 1,3 mil).

Mas o principal motivo para a inquietação de Letícia era mais profundo: ela não sabia se realmente gostaria de seguir carreira como auditora. Quando estava concluindo sua graduação a possibilidade de ingressar como *trainee* em uma grande empresa a seduzira de imediato, assim como a outros milhares de jovens na sua situação. Naquela ocasião, o mais importante não era saber se a função a ser desempenhada era a mais adequada a suas aspirações pessoais, mas sim ingressar o mais rápido possível no disputadíssimo mercado de trabalho. E fora exatamente com isso que ela se preocupava.

Agora, porém, Letícia começava a se questionar sobre o que ela realmente desejava do ponto de vista profissional. Suas aptidões e ambições verdadeiras estavam pouco a pouco sendo trazidas à tona. E outra alternativa começava a chamar sua atenção – uma alternativa não ligada à Krugman, diga-se de passagem.

Ela pensava em todas essas coisas numa manhã de setembro de 2005.

3 DENISE, LETÍCIA E SEUS DILEMAS

Nossas personagens, portanto, estavam enfrentando dilemas distintos. Ambos, contudo, nada mais eram do que as duas faces de um mesmo problema, quer seja, a fuga de profissionais ainda em formação da Krugman. Por serem partes atuantes desse cenário, cada uma delas estava, naquele momento, em um ponto crucial de suas vidas profissionais: a decisão de uma era decisiva para o futuro da organização; a da outra era decisiva para o futuro da sua carreira.

Mas, exatamente quais eram os caminhos que se apresentavam para Denise e Letícia?

* * *

Denise não era ingênua. Sua larga experiência como executiva a fazia vislumbrar de imediato as duas únicas alternativas de solução para o seu impasse: **prosseguir com a seleção anual de *trainees* (talvez com a introdução de algumas modificações) ou substituí-la pela contratação de auditores já atuantes no mercado.**

O programa de *trainees*, embora estivesse acusando deficiências na sua eficácia de longo prazo, possuía vantagens que não podiam ser ignoradas. A primeira delas, e talvez a mais importante, estava diretamente ligada à estrutura de custos da atividade de auditoria. Como já mencionado anteriormente, cada equipe de auditores que se formava para atuar em determinado cliente possuía, no mínimo, um *trainee*. Isso acontecia porque o preço do serviço prestado a cada cliente era formado, grosso modo, multiplicando o número de horas que cada membro da equipe havia gasto com o projeto em questão pelo preço de sua hora de trabalho. Sabendo-se que o *trainee* possuía, naturalmente, o custo por hora trabalhada mais baixo do grupo, entende-se a importância de seu recrutamento regular para a manutenção da competitividade da empresa. Além disso, essa prática era um tanto que comum no mercado de auditoria e consultoria (sendo muitas vezes traduzida em cláusula contratual) o que constituía um visível obstáculo à sua extinção.

Outro aspecto positivo do programa anual de *trainees* era a grande diversidade intelectual que ele proporcionava à organização, já que a inundava, ano após ano, com pessoas de diferentes formações. Além do mais, por ter se formado há pouco tempo, esse pessoal, por um lado, proporcionava uma chance única de renovação para a empresa no que diz respeito a suas rotinas e conceitos e, por outro, trazia uma quantidade ínfima – ou mesmo nula – de “vícios” (leia-se práticas profissionais consideradas ruins) justamente por terem, via de regra, uma experiência profissional limitada.

Dentro dessa mesma linha de raciocínio, o processo de seleção de *trainees*, por contar com um escopo maior de candidatos, oferecia a possibilidade de serem contratados os melhores talentos em potencial disponíveis no mercado, mesmo que o custo financeiro dessa variedade de escolha fosse elevado.

Por fim, Denise também considerava bem-vindo o fato de que os *trainees* aceitavam com maior facilidade a imposição de tarefas que, mesmo sendo de extrema importância para o processo de auditoria em si, eram longas, monótonas e nenhum pouco desafiadoras. Eles também reclamavam menos do salário baixo – ela sabia – que recebiam.

Na contramão de todas essas vantagens, havia toda a problemática já exposta da escassez de funcionários intermediários na Krugman. Um dos motivos dessa fuga era, paradoxalmente, um dos maiores trunfos do programa de *trainees*, ou seja, a tenra idade dos selecionados, a qual impedia que eles tivessem um adequado conhecimento de si próprios e de seus objetivos de vida.

Os gastos envolvidos com a seleção e treinamento inicial também eram uma preocupação para Denise, ainda mais em um contexto de desistências cada vez mais frequentes dos *trainees* no primeiro ano de trabalho, muitas vezes já nos quatro primeiros meses (em 2004 esse índice de evasão alcançara 17%). A causa desse descompasso era, na sua opinião, o fato desse treinamento ocorrer imediatamente após a contratação, não oferecendo aos entrantes a chance de conhecer melhor o trabalho propriamente dito, principalmente porque logo após o seu retorno para as respectivas bases iniciava o período chamado de “pico de auditoria”, o qual se estendia de janeiro

a março e concentrava um alto volume de atividades por equipe. O resultado da aplicação anual desse cronograma era o desperdício sistemático de parte dos recursos investidos na integração, pois sempre havia aqueles que se assustavam com a exaustiva carga de trabalho do primeiro bimestre do ano e acabavam desistindo do emprego. Uma possível solução para esse problema específico seria a transferência da admissão dos novos *trainees* para o primeiro semestre de cada ano (junho, por exemplo), sem alterar, entretanto, a época do treinamento inicial (outubro), o que lhes proporcionaria um maior tempo de adaptação ao trabalho antes da chegada do período de pico. Essa estratégia também tinha a vantagem de antecipar a eventual identificação, por parte da chefia ou mesmo do *trainee*, da total incompatibilidade desse com a função, o que evitaria a incidência do já mencionado prejuízo com o curso básico de formação. No entanto, o núcleo do problema enfrentado pela diretoria de recursos humanos da Krugman permaneceria não resolvido, pois o desfalque de pessoal ocorria de forma mais dramática entre auditores juniores e plenos.

A alternativa para sanar essa incongruência era a antagônica abolição da montagem de um novo *staff* de *trainees* a cada ano, passando a contratar auditores profissionais sempre que se fizesse necessário. Com a adoção dessa medida radical, Denise resolveria rapidamente a questão da carência de auditores experientes na empresa e, por conseqüência, estaria assegurando, com maior grau de certeza, a constituição de sua futura geração de executivos. Essa suposição, aliás bastante razoável, amparava-se na hipótese de que esses profissionais já tivessem feito a opção definitiva por suas carreiras, sendo improvável que viessem a abandonar a auditoria em função de uma tardia crise de indecisão profissional.

Outra vantagem intrínseca à escolha por auditores disponíveis no mercado era a experiência que lhes era inerente, a qual agilizaria tanto o processo de inserção desses indivíduos nas rotinas do trabalho, como o andamento do serviço como um todo.

Deveria ainda ser considerada a questão da formação acadêmica do auditor em exercício. Para que possa assinar pareceres de auditoria, com os quais todo o processo de fiscalização das contas do cliente culmina, a legislação estabelece que esse profissional seja formado em Ciências Contábeis, portando o devido registro no conselho da categoria. Dentro dessa perspectiva, a

absorção de *trainees* não era eficiente do ponto de vista econômico, pois era de praxe no setor custear, no todo ou em parte, a faculdade daqueles jovens que não eram contadores quando da admissão na empresa. Os auditores prontos, pelo contrário, não traziam consigo essa previsão de desembolso, pois tinham, em sua esmagadora maioria, graduação no referido curso.

Esse caminho, todavia, não era só composto por virtudes. Como contrapeso, ele apresentava pelo menos três fatores desfavoráveis que alimentavam o dilema de Denise. O primeiro deles era o número bem menor de auditores à disposição no mercado quando comparados ao de prováveis *trainees*. Isso diminuía o seu espaço de manobra no que tange à manutenção da qualidade dos recursos humanos da firma. O segundo, e não menos preocupante, era a esperada resistência desse pessoal mais experiente à realização de atividades simplórias que, como já foi ressaltado, era efetuadas pacificamente pelos *trainees*. E, por último, havia a mais objetiva de todas as ponderações: o valor da folha de pagamento daria um salto já no próximo ano, já que a contratação habitual teria que ser substituída pela de profissionais, na proporção mínima de três para um. Ela tinha plena liberdade para tomar uma série de iniciativas, porém essa em particular demandaria de sua parte uma elaborada argumentação junto à diretoria geral da Krugman no Brasil.

A cabeça de Denise girava. As atuais circunstâncias tornavam premente sua decisão. Mas haviam tantos aspectos envolvidos... Ela precisava espairar um pouco. Olhou no relógio e viu que já era meio-dia. Era hora de almoçar. Pegou sua bolsa e saiu. No elevador encontrou o diretor financeiro:

- Oi, Denise! Como vai nossa principal diretoria?

Denise riu:

- Me dando muito o que fazer, ou melhor, o que pensar.

* * *

Um dia, enquanto aguardava ser atendida pelo gerente de vendas de uma das empresas que seu escritório atendia, Letícia o assistira conversar ao telefone. Aquele homem estava

negociando com um de seus clientes e aquela cena comum do cotidiano de qualquer organização dedicada a vender produtos ou serviços a fascinara. Aquela autonomia para propor soluções e acertos, aquela possibilidade de conhecer pessoas e entrosar-se com elas, enfim, aquela relação dinâmica entre vendedor e comprador, tão antiga quanto a própria civilização, enchiam-na de inigualável entusiasmo. A partir de então, cada vez mais Letícia se convencera de uma certeza: era isso que ela queria fazer.

Essa constatação era ao mesmo tempo estimulante e assustadora. Estimulante por acenar para a tão almejada realização profissional, algo talvez mais importante para Letícia que dinheiro ou sucesso. E assustadora porque com ela vinha anexada a necessidade de desligamento da Krugman, já que seu trabalho nada tinha a ver com negociação. Estava, dessa maneira, instaurado o dilema de nossa outra personagem: **permanecer onde estava, ou mudar de empresa – e de carreira?**

Claro, havia a possibilidade de galgar dentro da própria empresa um cargo dotado de responsabilidades comerciais, mas essa possibilidade era longínqua e incerta demais para Letícia se agarrar a ela. Se fosse seguir seu ímpeto, o caminho era sair do ramo da auditoria.

Contudo, é óbvio que essa não era uma decisão fácil. Afinal, ela já possuía uma trajetória em andamento dentro da Krugman, estando prestes a atingir o terceiro degrau do plano de carreira estabelecido pela política de recursos humanos. Isso não era pouco quando se tinha consciência de que milhares de jovens como ela ainda procuravam um lugar ao sol no mercado de trabalho. Um interessante pacote de benefícios, composto por amplo plano de saúde para funcionários e dependentes, participações anuais nos lucros, diversos auxílios financeiros e um confiável plano de previdência, também pesava a favor de sua permanência nesse emprego.

A indisfarçável carência de auditores juniores e plenos – justamente os próximos cargos que ela alcançaria na hierarquia – asseguravam uma relativa estabilidade dentro da Krugman, minimizando as probabilidades de uma demissão repentina. Esse fato, aliado ao clima de camaradagem que existia no ambiente de trabalho, eram outros aspectos positivos de sua situação atual.

Até mesmo a sua passagem vitoriosa em um dos mais famosos processos de seleções de *trainees* do país a desencorajam de desistir da carreira como auditora, pois Letícia tinha a desconfortável sensação de estar desperdiçando uma oportunidade cobiçada por tanta gente.

Entretanto, tudo isso não era o suficiente para fazê-la deixar de pensar em um eventual pedido de demissão. Antes de mais nada, seu salário não era dos melhores e isso não se verificava somente na Krugman. Todo o setor de auditoria contábil não pagava bem no Brasil, o que a impedia de tentar elevar seus ganhos oferecendo seus serviços para um escritório concorrente. Sua remuneração somente sofreria um incremento substancial, na melhor das hipóteses, daí a quatro anos quando, se tudo desse certo e a sorte ajudasse, ela se tornasse gerente.

Não obstante, para que isso fosse possível, um dos pré-requisitos exigidos era ter concluído ou estar cursando a faculdade de Ciências Contábeis, algo que não agradava muito Letícia, já que seus planos não contemplavam um segundo curso e sim uma pós-graduação. Aqui havia um outro inconveniente, já que seu ritmo frenético de viagens tornava quase impossível a realização de qualquer curso de especialização ou mesmo de outra língua. Esse ponto em especial a preocupava porque, em um contexto onde o patamar de conhecimento profissional se tornava dia-a-dia mais elevado, ela via que sua qualificação no longo prazo estava sendo afetada.

Letícia também estava trabalhando cada vez mais. A gradativa redução do tamanho das equipes acompanhada de um número crescente de clientes aumentava a quantidade de trabalho imposta a cada auditor. A carga horária de dedicação, mesmo nos períodos que se localizavam entre duas épocas de “pico”, era de dez horas por dia. E a tendência era só aumentar.

Tudo isso a incomodava, mas nada a perturbava tanto como o tipo de trabalho que desenvolvia: burocrático, pouco dinâmico e, acima de tudo, nem um pouco negocial. Sua personalidade expansiva (sempre gostara de conhecer pessoas e de se comunicar) precisava de mais espaço, de mais troca de idéias, de mais interação. O que ela gostaria era de trabalhar na área de vendas, assim como aquele gerente do telefonema...

Realizar sua vocação era o principal fator que impelia Letícia para fora dos limites da Krugman. No entanto, não era o único. A idéia de ampliar sua vivência profissional em outra empresa, com um negócio e uma cultura diferentes também a seduzia. Permanecer durante toda uma vida com apenas um registro na carteira de trabalho nunca fora o seu sonho. Ela desejava alargar horizontes e adquirir experiência, no verdadeiro sentido da palavra.

A vontade de atuar em uma atividade que exigisse menos deslocamentos para o interior do estado (apesar de já estar acostumada a eles) era outro fator que pendia para a opção por um novo emprego. Mesmo sabendo que qualquer cargo comercial implicava em atividades externas, nossa assistente de auditoria tinha a esperança de não ter que se ausentar de Belo Horizonte quase toda a semana e poder, assim, organizar melhor a sua rotina.

Por último, Letícia não seria a primeira a sair da empresa em busca de outras oportunidades. No início daquele ano dois auditores plenos de sua unidade – um deles seu companheiro de equipe – foram embora. E corriam boatos de que essa era uma realidade de toda a filial brasileira.

Todavia, essa escolha, como era de se esperar, não apresentava somente benefícios. Em primeiro lugar Lê, como era chamada por seus colegas, enfrentaria necessariamente um período de desemprego, pois seria muito difícil sair da Krugman com outra colocação já alinhavada, pelo simples fato de ela não dispor de tempo para procurar emprego. Por ter que pedir demissão, ela também não contaria com o dinheiro proveniente da rescisão para se manter durante esse período.

Em segundo lugar, ela estava sendo pressionada por sua família para permanecer onde estava, para não “jogar uma chance dessas no lixo”, o que, mesmo não sendo um aspecto determinante da sua escolha, fragilizava-a bastante, pois sempre contara com esse amparo em todos os momentos importantes de sua existência.

Por último, mas não menos importante, a perspectiva de iniciar uma nova carreira era algo que a amedrontava, já que significava abandonar, senão tudo, pelo menos parte do que construíra

até então. Sem falar na possibilidade de fracasso que, mesmo remota, invariavelmente assombra quem se lança na aventura de recomeçar qualquer coisa.

Todas essas considerações piscavam em sua cabeça.

Uma colega tocou no seu ombro:

- Pensando na vida, Lê?

- Pois é.

- E aí, vamos almoçar?

- Minha nossa, já é meio-dia!

- Tô te esperando lá fora.

Letícia, um pouco atordoada, pegou sua bolsa e saiu.

4 A CAPTAÇÃO E A RETENÇÃO DE TALENTOS NA MODERNA TEORIA DE RECURSOS HUMANOS

As pessoas constituem parte imprescindível de toda organização. Essa verdade decorre do simples fato de serem elas, com o produto de seu trabalho, que alcançarão, ou não, os objetivos propostos, sejam eles de cunho empresarial ou de qualquer outra natureza. Por esse motivo, o ato de trazer as pessoas certas para o interior da empresa e aí mantê-las é tão importante, podendo determinar tanto o sucesso quanto o fracasso de uma equipe, de um setor ou mesmo de toda a organização.

Para atrair talentos, a empresa precisa ser atraída por eles. Isso significa que uma organização precisa oferecer vantagens para que profissionais qualificados tenham interesse em lhe prestar seus serviços. Obviamente, em um ambiente onde o desemprego está bastante elevado, não é exigido um grande esforço por parte das empresas para se tornarem atrativas. O mesmo ocorre com uma organização cuja excelente reputação a torna largamente cobiçada. Em outro extremo, as “estrelas” de cada área de atuação sempre poderão escolher seus empregadores, independentemente da situação do mercado de trabalho. Mas, abstraindo esses casos limites, é um erro acreditar que o mero anúncio de uma vaga em aberto fará com que pessoas talentosas venham à sua procura.

A capacidade de reter os talentos encontrados é outro ponto que merece atenção por parte das empresas. Atualmente, é notório que os profissionais de alto nível, em especial aqueles em início de carreira, não almejam mais permanecer em uma mesma corporação por um longo período. Uma oferta mais atraente de remuneração ou, o que é mais perturbador e complexo para a moderna gestão de recursos humanos, o mínimo sinal de marasmo em suas carreiras, já são motivos para essa geração de “impacientes, infiéis e insubordinados” (ROCHA, 2008) trocarem de emprego.

O objetivo desse capítulo é tratar esses dois temas: a captação e a retenção de talentos, tendo por base a literatura nacional sobre esses tópicos.

4.1 A CAPTAÇÃO DE TALENTOS

Primeiramente, é necessário que se faça uma clara definição do termo “captação”. Para a maioria dos autores pesquisados, esse termo se relaciona com a atração de pessoas para determinada posição ou cargo, sejam elas oriundas de dentro ou fora da empresa, ou seja, captação aparece como sinônimo de recrutamento. Assim, temos Chiavenato (2000, p. 197) para quem recrutamento é “um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”. Seguindo a mesma linha, Marras (2000, p. 69) diz que recrutamento

[...] de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH [Administração de Recursos Humanos] que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa.

Defendendo uma outra interpretação, Dutra (2008, p. 81) define captação como sendo “toda e qualquer atividade da empresa para encontrar e estabelecer uma relação de trabalho com pessoas capazes de atender a suas necessidades presentes e futuras”. Para esse autor, a ação denominada de captação engloba tanto o recrutamento como a seleção, duas práticas recorrentemente tratadas de forma distintas pela literatura especializada. Apesar dessa posição ter suas vantagens, como proporcionar uma visão mais ampla de todo o processo de atração e contratação de pessoas, nesse trabalho, em função da problemática exposta nos três primeiros capítulos, será adotada a visão tradicional, isto é, aquela que estabelece o recrutamento como um momento distinto e anterior ao da seleção de candidatos e com significado idêntico ao de captação.

4.1.1 Etapas do recrutamento

Segundo Pontes (2001) o processo de recrutamento inicia com a análise de cargos, passando pelo planejamento de pessoal e termina com o recrutamento propriamente dito. Já

Chiavenato (2000, p. 198) sugere uma seqüência de etapas mais genérica: “pesquisa interna das necessidades, pesquisa externa do mercado e definição das técnicas de recrutamento a utilizar”. Porém, por seu caráter flexível e inovador, aqui serão apresentados os passos propostos por Zaccarelli e Teixeira (2007), a saber: definição estratégica do perfil, decisão de recrutar interna ou externamente e escolha das técnicas de recrutamento.

- Definição estratégica do perfil: nessa fase preliminar, é necessário determinar as competências individuais requeridas para o desempenho da função em pauta, para assim estipular “[...] quais as capacidades necessárias, ou seja, quais os valores, atitudes, habilidades, conhecimentos e experiências necessários para que o futuro colaborador possa contribuir para a competência da empresa” (ZACCARELLI e TEIXEIRA, 2007, p. 122). Para tanto, o conjunto de competências organizacionais deve ter sido previamente sistematizado.

O conceito de competências é uma ferramenta cada vez mais difundida dentro da moderna administração estratégica de recursos humanos, em substituição ao já obsoleto modelo baseado na definição de cargos. Isso se deve à sua natureza pouquíssimo rígida, o que vai de encontro com a necessidade que as empresas têm hoje de se adaptarem ao ambiente de negócios com cada vez mais velocidade.

Dentro dessa lógica de adaptação freqüente, Zarifian (2001, p. 120) expõe o seu “círculo ‘virtuoso’: organização, competências, organização”:

[...] as escolhas da organização reclamam uma identificação e um desenvolvimento das competências, e estas, por sua vez, dinamizam e efetivamente fazem evoluir as organizações. Esse círculo pode ser expresso da seguinte maneira:

1. Explicitar as escolhas de organização e as competências-chave em função das implicações estratégicas da empresa.

2. Deixar atuar “livremente” as competências dos assalariados assim definidas e em relação às implicações estratégicas das organizações.

3. Identificar e utilizar as ferramentas de identificação dessas competências, partindo dos conhecimentos já existentes dos assalariados e do modo como eles são mobilizados.

4. Permitir, portanto, que essas organizações transformem-se sob o impacto das competências que os indivíduos mobilizam efetivamente, e modificam no decorrer das ações.

5. Voltar ao início deste círculo, quando fatores impuserem uma redefinição mais profunda das escolhas da organização.

Em outras palavras, as competências organizacionais determinam e, ao mesmo tempo, são determinadas pelas competências individuais. Essa influência mútua é, portanto, decisiva na construção do perfil esperado do novo funcionário, por injetar dinamicidade ao processo tanto de recrutamento como também de renovação da empresa ao longo do tempo.

- Decisão de recrutar interna ou externamente: isto é, se os candidatos serão buscados dentro da própria empresa ou no mercado de trabalho. *A priori*, faz-se necessário enfatizar que essa é uma escolha geralmente pautada pela cultura da organização, pois ambas as opções apresentam vantagens e desvantagens.

O recrutamento interno, por sinalizar para a valorização dos atuais funcionários, funciona como um mecanismo de motivação e retenção de talentos, além de apresentar um custo modesto quanto comparado à alternativa concorrente. Contudo, essa técnica pode gerar um desagradável ambiente de competição e frustração entre os inscritos, o que pode abalar a qualidade do clima organizacional.

Por sua vez, o recrutamento externo, se por um lado é mais dispendioso em termos de tempo e dinheiro, por outro, é um importante catalisador da renovação das práticas quotidianas e, até mesmo, da reestruturação estratégica da empresa, se assim for necessário.

Em termos práticos, Limongi-França e Arellano (2002), sugerem que o recrutamento externo seja preferencialmente acionado somente após o esgotamento das possibilidades de realocação interna.

- Escolha das técnicas de recrutamento: seja quem for o responsável pelo preenchimento da vaga – a própria empresa ou uma firma especializada em tal serviço – esse deve selecionar quais os veículos a serem utilizados para atrair os candidatos apropriados: cartazes, mensagens eletrônicas, anúncios em jornais, contatos com escolas e/ou associações, *Internet*, *headhunters*. A regra primordial aqui é adequação dos meios de divulgação ao perfil técnico e cultural do

profissional procurado, sob pena de não atingir, ou atingir de forma insatisfatória, o público alvo do processo de captação do novo empregado.

Entretanto, um fator basilar para o êxito do processo de recrutamento e, por conseguinte, de seleção de pessoal, é a imagem da organização perante a sociedade. Empresas que, por algum motivo, não desfrutam de uma opinião positiva a seu respeito, enfrentam dificuldades de absorver profissionais disputados em suas respectivas áreas de atuação. E esse não é um problema a ser resolvido concomitantemente aos trâmites do recrutamento, já que sua solução, na maioria das vezes, não é do tipo imediata. Os artifícios de *marketing* até podem auxiliar na suavização desse obstáculo, mas não substituem a relevância que um nome conhecido e admirado tem no desafio de trazer para dentro da organização aquilo que a compõe e a faz girar: pessoas competentes.

Corroborando essa afirmação, Garay (2006), ao realizar uma pesquisa a respeito da importância atribuída por estudantes promissores do curso de Administração à chamada responsabilidade social corporativa na escolha de uma empresa para trabalhar, chegou à seguinte constatação:

Percebe-se que os jovens se posicionam quanto a questões relacionadas a RSC [Responsabilidade Social Corporativa]. Acreditam que as empresas devem aceitar a Responsabilidade Social e tentar satisfazer critérios legais e éticos prevaletentes bem como parte significativa dos respondentes [da pesquisa em questão] tem a expectativa de uma ação mais proativa das empresas (empresas devem ter liderança na iniciativa social). [...] Reconhecem, assim, não apenas o papel econômico das empresas, mas também seu papel mais amplo, da empresa inserida em um contexto social, político e cultural de onde emergem novas demandas e onde se formam parceiras na busca da construção de uma sociedade mais próspera e justa.

Não existe, portanto, uma instrução aplicável em todas as situações quando o assunto é captação de talentos. Cada uma das fases do processo de recrutamento se traduz em decisões que devem ser pautadas pelo perfil do profissional buscado, pelas tendências do ambiente externo e, fundamentalmente, pelas especificidades da organização.

4.2 A RETENÇÃO DE TALENTOS

Entretanto, não basta contratar o funcionário brilhante; é necessário preservar sua permanência na organização. Nesse trabalho, são analisados os dois instrumentos de retenção mais citados pelos autores abordados: a remuneração e o desenvolvimento.

4.2.1 Remuneração

A remuneração é, sem dúvida, a ferramenta de retenção de talentos mais difundida na gestão de recursos humanos, isso porque ela é a contrapartida por excelência de qualquer trabalho: abstraindo relações de produção não capitalistas como escravidão e servidão, todo serviço prestado (físico ou intelectual) é, via de regra, financeiramente recompensado. É óbvio que hoje a remuneração não se limita à sua face monetária – o salário – abarcando também outros tipos de pagamentos comumente classificados como benefícios. Para fins de definição, o termo “remuneração” será usado no sentido geral de “recompensa”, ou seja, fará referência, ao mesmo tempo, a salário e benefícios.

A seguir, serão vistas as categorias de remuneração existentes:

- Remuneração tradicional: para Flannery *et al.* (2002) é o sistema ancorado em salários-base, determinados a partir das atribuições (tarefas) de cada cargo. É um modelo estático que não estimula o desenvolvimento de novas habilidades, pois os incrementos na remuneração derivam somente de promoções ou reajustes periódicos legais. Apesar disso, ainda é bastante adotado por muitas empresas.

- Remuneração por conhecimentos e habilidades: nessa categoria o conjunto de conhecimentos e habilidades exigidos para o desempenho de cada cargo passa a ser o determinante da remuneração. Essa tática, além de estimular o aperfeiçoamento do corpo

funcional, é bastante útil, na visão de Gil (2001) em processos de reestruturação do trabalho, pois ajuda a eliminar a resistência natural à mudança, ao pagar a aquisição de novos saberes pelos colaboradores. No entanto, segundo esse mesmo autor, não ocorre uma mudança plena em relação ao modo anterior, já que o acréscimo na remuneração é limitado ao universo de cada cargo, em outros termos, assim que o funcionário atinge o domínio de todas as habilidades exigidas na sua posição atual, cessam suas perspectivas de aumento salarial.

- Remuneração por competências: nessa modalidade ocorre o descolamento entre cargo e remuneração. Quanto o indivíduo vai receber depende das competências (qualidades, atributos e comportamentos) que demonstra, as quais devem, como já comentado, estar alinhadas com as competências da organização como um todo. Esse sistema, mais que o anterior, valoriza o desenvolvimento dos funcionários, pois as mudanças de patamar em seus ganhos estão atreladas à obtenção de resultados melhores em suas funções decorrentes da obtenção daquelas competências que não possuem, mas que lhe são esperadas. Essa metodologia, portanto, “além de recompensar os empregados pelo valor que agregam a seus cargos, ajuda a organização a focalizar melhor sua missão central e o valor do desempenho excepcional na realização dessa missão” (GIL, 2001, p. 191).

- Broadbanding: constitui mais uma técnica do que uma política de remuneração. Os diversos cargos são agrupados em amplas faixas (*broad* = larga, *band* = faixa), conforme a área ou processo da empresa ao qual estão vinculados. Uma configuração comum do *broadbanding* é a discriminação dos cargos em técnicos, gerenciais e administrativos, mas outras são possíveis conforme as características do negócio ou da corporação. Sua aplicação é recomendada para empresas que priorizam mais os processos de trabalho do que a hierarquia de posições, visto que os progressos profissionais – e os aumentos salariais que os acompanham – acontecem de forma horizontal e não vertical. Todavia, Flannery *et al.* (2002, p. 119) alertam que essa alternativa

[...] certamente não funciona para qualquer organização. E, de uma forma demasiadamente simplificada que simplesmente derruba a estrutura tradicional de níveis salariais sem se preocupar com a mudança de papéis e da organização do trabalho, é quase garantida a entrega de menos do que foi prometido. No entanto, um programa cuidadosamente projetado para se ajustar à cultura, aos valores e estratégias de negócios particulares a uma organização pode

ser bem eficaz para ajudar a organização a alcançar suas metas por meio do crescimento e desempenho de seus recursos humanos.

- Remuneração variável baseada em desempenho: nesse método, o atingimento de metas pré-estabelecidas é premiado com aditivos na remuneração, conforme regras definidas e transparentes. Exige um sistema de informações seguro e eficiente, o qual possa medir e remunerar os desempenhos de maneira confiável (GIL, 2001). As aclamadas participações nos lucros ou resultados são os exemplos mais populares dessa modalidade.

- Remuneração baseada em equipes: apóia-se na importância que cada vez mais se atribui às atividades em equipe (GIL, 2001). A remuneração dos funcionários é diretamente proporcional ao desempenho da equipe da qual participam. A base, portanto, deixa de ser individual como nos tipos anteriores e passa a ser coletiva. A ressalva que deve ser enfatizada é o cuidado na formação das diversas equipes, a fim de evitar graves conflitos de relacionamento e aqueles referentes à distribuição da carga de trabalho.

Observa-se que as diferentes políticas de remuneração vêm passando por um contínuo melhoramento. Essa evolução resulta da mudança de como as empresas enxergam os salários e seus complementos, deixando de vê-los unicamente como uma despesa mensal e passando a encará-los como um valioso dispositivo de valorização profissional.

4.2.2 Desenvolvimento

As possibilidades de desenvolvimento dentro da empresa são apontadas por jovens talentos como um dos principais motivos que os levam a escolher – ou rejeitar – e a permanecer – ou abandonar – as organizações para as quais trabalham. Daí a obrigatoriedade que os gestores de pessoal têm de manter um programa de desenvolvimento atrativo, com o objetivo não deixar sua mão-de-obra capacitada escapar.

Para autores como Marras (2002), Gil (2001) e outros, o desenvolvimento dos funcionários está relacionado predominantemente à questão do treinamento e transmissão do conhecimento. Dutra (2008, p. 102), porém, oferece uma visão inovadora desse tema ao vinculá-lo, através da noção de competências, à gestão de carreiras.

[...] Falta um componente para dar direção e foco ao desenvolvimento. Os conceitos de competência e carreira vêm sendo utilizados para esse fim.

A competência da pessoa pode ser compreendida como sua capacidade de entrega. Podemos dizer que uma pessoa é competente quando, com suas capacidades, consegue entregar e agregar valor para o negócio/empresa, para ela própria e para o meio onde vive. Portanto, ao definir o que a pessoa deve entregar para a empresa, estamos dando foco ao desenvolvimento. [...]

[...] Para ajudar a definir quais devem ser as entregas necessárias para a organização e quais são os horizontes profissionais oferecidos, vamos valer-nos do conceito de carreira.

Na concepção desse autor, carreira dentro da empresa é um eixo, uma rota que servirá como baliza para que o desenvolvimento individual de cada colaborador corresponda às estratégias gerais da organização. Nesse sentido, cada eixo deve estar caracterizado por um conjunto específico de competências, conforme o exemplo genérico exposto no Quadro 4.1:

Competências Gerais	
- Foco no cliente; - Capacidade para trabalhar em equipe.	
Competências Específicas para cada Eixo	
Gerencial	- Capacidade de liderança; - Orientação para resultados.
Técnico	- Gestão de recursos e prazos; - Espírito inovador.
Administrativo	- Capacidade de análise; - Visão global do negócio.

Quadro 4.1 - Exemplos de competências gerais e por eixos

Nota-se que foram estipuladas duas competências gerais as quais, por estarem relacionadas com a cultura da empresa, aplicam-se a todos os eixos.

Após esse primeiro passo, é necessário determinar as gradações no nível de complexidade de cada competência para, de posse dessas informações, montar seus respectivos planos de

desenvolvimento. No Quadro 4.2, tem-se uma hipotética e bastante simplificada descrição da competência “Capacidade de liderança”:

Competência: capacidade de liderança	
Nível de complexidade	Descrição
1	Demonstra interesse em liderar pessoas.
2	Lidera pessoas, delegando tarefas e administrando conflitos.
3	Lidera pessoas, delegando tarefas, administrando conflitos e motivando a equipe.

Quadro 4.2 - Níveis de complexidade da competência “capacidade de liderança”

O nível 3 de complexidade dessa competência, exigiria determinadas ações de desenvolvimento para ser conquistado, o que mostra o Quadro 4.3:

Competência: capacidade de liderança		
Nível de complexidade	Descrição	Ações de desenvolvimento
3	Lidera pessoas, delegando tarefas, administrando conflitos e motivando a equipe.	<ul style="list-style-type: none"> - Curso <i>on-line</i> “Motivando Pessoas”; - Curso de pós-graduação em gestão de pessoas.

Quadro 4.3 - Ações de desenvolvimento para a competência “capacidade de liderança”

Esse procedimento, ao ser efetuado para todas as competências de cada eixo, leva à formação da grade de desenvolvimento da empresa, cuja modelagem têm o diferencial de direcionar o progresso do funcionário ao encontro dos objetivos estratégicos da organização.

4.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após esse rápido olhar sobre os temas que embasam os dilemas retratados, algumas considerações precisam ser feitas. Uma delas diz respeito à redundante importância que o conceito de competências está adquirindo nas mais diversas esferas da gestão de recursos

humanos, indo desde o recrutamento e seleção até a gestão da carreira e do desenvolvimento, passando pelas estratégias de remuneração e avaliação de desempenho. A invasão de tal conceito indica uma provável mudança de paradigma (pelo que tudo indica, já em curso) nos modos de gerir não só o fator humano, mas toda a cadeia de relações presente em uma organização.

Outro ponto a ser tocado é o papel do profissional na gestão de sua carreira. As instituições e os planos de ascensão que oferecem realizam apenas uma parte do trabalho de proporcionar realização profissional a quem quer que seja; a outra parte – “o outro lado da moeda” – é de inteira responsabilidade da pessoa e de suas iniciativas. Cabe a ela – e só à ela – a decisão de onde quer chegar e que caminho deve seguir. A atuação da empresa vem depois dessa decisão, se vier.

De acordo com a Rocha (2008), foi recém-concluída pela Companhia de Talentos² a primeira pesquisa do país para mapear a evasão de programas de *trainees*. Ao ouvir 6.107 jovens que abandonaram programas desse tipo nos últimos dois anos, a sondagem revelou que os maiores motivos de desistências são: remuneração pouco atraente, falta de perspectivas de crescimento rápido e **ausência de desafios**. Esse último item merece um pouco de reflexão, porque transcende a automática conexão que se faz entre desafios e metas. A imposição pelas chefias de objetivos audaciosos até pode despertar o entusiasmo pelo trabalho em algumas pessoas, mas não é, por si só, um mecanismo motivacional suficiente e universal. O processo de motivação é bem mais complexo e está associado às idiossincrasias dos indivíduos. Com isso pretende-se dizer que há um componente que foge ao controle dos departamentos de recursos humanos no que tange à satisfatória relação entre empresa e funcionário: a natureza humana.

Por isso atrair e manter talentos não é algo tão simples. Quantos talentos são deixados fora de processos seletivos? Quantos talentos não são mais bem aproveitados nas organizações e são perdidos para empresas concorrentes? Atrair talentos é trazer para as empresas pessoas com suas histórias de vida, visões, competências para gerar os resultados da organização. Manter talentos é fazer com que essas pessoas permaneçam na empresa, com suas histórias de vida, visões, competências, continuando a gerar os resultados desejados (PONTES, 2001, p. 181).

² Consultoria especializada em coordenação de programas de estágios e *trainees*.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

Partindo da revisão teórica efetuada, algumas questões sobre o caso de ensino podem ser examinadas³:

1) O processo de recrutamento e seleção atual da Krugman é inadequado ou o cerne do problema reside na sua política de retenção de profissionais?

A efemeridade dos jovens talentos nas empresas é, hoje, uma tendência que cada vez mais se legitima, o que leva a crer que o caso estudado não é um fenômeno inédito. Os métodos de recrutamento e seleção, por sua vez, também vêm sofrendo um refinamento constante, o qual é guiado pela intenção de trazer para dentro dos muros das organizações pessoas que se identificam com as suas estratégias e culturas. As técnicas de captação adotadas pela Krugman em seu programa anual de *trainees*, pelo que foi exposto, acompanham esse movimento, pois parecem responsáveis e minuciosas. Logo, a causa central do problema a ser enfrentado pela diretoria de recursos humanos está nos artifícios de fidelização dos seus auditores. Nesse sentido, o abandono do programa de *trainees*, isoladamente, não interromperia a debandada de seu patrimônio intelectual.

2) O que Denise poderia melhorar para fazer com que talentos como Letícia permaneçam por mais tempo na empresa?

A Krugman conta com um sistema de remuneração e crescimento profissional estruturado nos critérios de merecimento e, sobretudo, antigüidade. Até o cargo de auditor sênior, a ascensão é previsível e, quase sempre, certa. A partir desse ponto, naturalmente, as promoções se tornam mais rigorosas e esparsas. Tal política de desenvolvimento é considerada pela literatura um tanto que antiquada pelo fato de não induzir o aperfeiçoamento dos colaboradores, já que sua trajetória dentro da empresa está, pelo menos até determinado estágio, pré-determinada. Essa ausência de incentivos reais é um importante fator de desestímulo dos talentos da atual geração.

³ As respostas refletem a opinião pessoal da autora.

Para alterar esse quadro, Denise poderia introduzir um modelo apoiado na noção de competências. Ao associar carreira, remuneração e desenvolvimento, uma abordagem desse tipo revigoraria a relação entre a organização e seus funcionários, à medida que valorizaria tanto suas competências natas quanto a aquisição de outras. Além do mais, essa alternativa proporcionaria à Denise a chance de manter seu estimado programa de *trainees*, apenas adequando sua configuração (conhecimentos e atitudes exigidos e esperados, duração do programa, etc) às premissas dessa outra filosofia de gestão.

3) No caso de Letícia, em especial, seria possível compatibilizar suas ambições profissionais com o contexto da Krugman?

Em muitos casos, as competências de uma pessoa podem não ser satisfatoriamente usufruídas na função que exerce, bastando um simples remanejamento interno para o aproveitamento de todo o seu potencial. Em outros, o que falta ao empregado são conhecimentos específicos para a realização de seu trabalho, o que pode ser resolvido com um plano de desenvolvimento adequado. Contudo, às vezes, o que falta é vocação para o negócio da empresa. Esse parece ser o caso de Letícia.

Os questionamentos de cunho profissional são bastante comuns na faixa dos vinte anos, quando ainda estão amadurecendo as escolhas feitas até então. Assim, em primeiro lugar, Letícia deveria se certificar de que seus interesses realmente pendem para a área comercial e não passam de uma impressão momentânea. Para isso seria aconselhável ler sobre o tema e conversar com profissionais do meio. Feito isso – e confirmada sua vontade de atuar em vendas – ela deveria se desligar da Krugman e aproveitar sua juventude e independência para recomeçar uma outra carreira onde seria mais produtiva e feliz.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos – Ed. Compacta**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2008.
- _____. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2007.
- FLANNERY, T. P.; HOFRICHTER, D.; PLATTEN P. E. **Pessoas, desempenho e salários: as mudanças na forma de remuneração nas empresas**. São Paulo: Futura, 2002.
- GARAY, Ângela Beatriz Scheffer. A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) como elemento de atração de talentos: percepção dos alunos destaques do curso de administração. **Read: Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, 51. ed., v. 12, n. 3, maio/junho 2006. Disponível em: <http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_417.pdf>. Acesso em: 18 set. 2008.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. Os processos de recrutamento e seleção. In: LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina *et al.* **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoas**. 3. ed. São Paulo: LTr, 2001.

ROCHA, Márcia. Impacientes, infiéis e insubordinados. **Revista Exame**, 914. ed, março 2008.

Disponível em:

<<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0914/gestaoepessoas/m0154779.html>>.

Acesso em: 07 mai. 2008

ZACCARELLI, Laura Menegon; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes. Um lado da moeda: atraindo e selecionando pessoas. In: HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. (Org.). **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.