



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO**

**Gestão de Talentos como impulsionadora de  
carreiras – Estudo de caso em uma rede de  
hotéis**

**Rodrigo Tomaz Brito**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Graduação em Administração de Empresas**

Rio de Janeiro, novembro de 2021.



**Rodrigo Tomaz Brito**

**Gestão de Talentos como impulsionadora de carreiras -  
Estudo de caso em uma rede de hotéis**

**Trabalho de Conclusão de Curso**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador(a): Andréa Bittencourt

Rio de Janeiro  
novembro de 2021.

## **Agradecimentos**

Agradeço primeiramente ao meu pai Salomão, dedico minhas lutas e conquistas à perseverança e ao genuíno amor que ele provou durante minha vida inteira. Agradeço à minha mãe Verônica que nunca enxergou barreiras para me elevar aos patamares que desejo alcançar. Agradeço ao meu irmão Lucas que cumpriu fundamental parte ao me moldar como ser humano mostrando verdades e aprendizados do mundo. Agradeço aos meus avós que financiaram minha educação durante muito tempo. Agradeço à minha orientadora Andréa Bittencourt que acreditou no propósito do meu trabalho e pela ajuda na realização dele. Agradeço ao professor Augusto Sampaio que viabilizou a oportunidade de eu estudar e me formar com imenso orgulho na Pontifícia Universidade Católica. Concluo fazendo das palavras de BK' as minhas: "eu quero ser maior que essas muralhas que eles construíram ao meu redor".

## **Resumo**

Brito, Rodrigo. Bittencourt, Andréa. Gestão de Talentos como impulsionadora de carreiras. Rio de Janeiro, 2021. 47 páginas. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O trabalho teve como objetivo entender quais as estratégias e ferramentas dedicadas à gestão de talentos utilizadas por uma rede hoteleira através de um estudo de caso. Embasado nisso, a pesquisa apresenta os seguintes objetivos: analisar as políticas de recrutamento e seleção da empresa, de avaliação de desempenho e planejamento de carreira levando em conta as práticas de treinamento e desenvolvimento, além das estratégias de retenção desses talentos. A metodologia usada na realização da pesquisa foi um estudo de caso de caráter descritivo, qualitativo e quantitativo. A empresa mostrou que oferece oportunidades para que os empregados possam se desenvolver, podendo aprimorar seu desempenho profissional e habilidades de liderança.

Palavras-chave: Gestão de Talentos, Treinamento, Desenvolvimento, Pessoas, Avaliação de Desempenho

## **Abstract**

Brito, Rodrigo. Bittencourt, Andréa. Talent Management as a careers developer. Rio de Janeiro, 2021. 47 páginas. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This study aimed to address the strategies and tools of talent management in a hotel company through a case study. Based upon this, the research has the following objectives: analyse the policies of recruitment and selection of employees,

of performance evaluation and career planning considering the practices of training and developing, and of talent retention. The methodology used to conduct the research was a study case of a descriptive, qualitative and quantitative matter. The company showed that offers programs for development and training of talents, so they can improve their performances and leadership skills.

Key-words: Talent Management, Training, Development, People, Performance Evaluation

## Sumário

1 . Introdução	1
2 . Referencial Teórico	5
2.1. Seleção de talentos	8
2.2. Avaliações de Desempenho e Potencial	10
2.3. Retenção de talentos	11
2.4. Desenvolvimento e planejamento de carreiras	13
3 . Metodologia	16
3.1. Tipos de Pesquisa	16
3.1.1. Quanto aos fins	16
3.1.2. Quanto aos meios	17
3.2. Universo, Amostra e Seleção dos Sujeitos	17
3.3. O procedimento e o instrumento de Coleta de Dados	18
3.4. Tratamento dos Dados	18
3.5. Limitações do Estudo	19
3.6. Tratamento dos dados	19
4 . Apresentação e análise dos resultados	22
4.1. Sobre recrutamento e seleção	22
4.2. Sobre planejamento de carreira	24
4.3. Sobre retenção de talentos	27
4.4. Sobre a perspectiva do membro de equipe	28
4.4.1. Oportunidades de treinamento	28
4.4.2. Oportunidades de carreira	28
4.4.3. Imagem da empresa e reconhecimento	29
4.4.4. Ambiente de trabalho	30
4.4.5. Estrutura de trabalho	31
4.5. Alinhamento com o referencial teórico	31
5 . Conclusões	36

## Referências Bibliográficas

39

## Anexos

43

## 1. Introdução

Por muito tempo, os líderes tiveram como foco do gerenciamento de funcionários as habilidades e competências profissionais do seu quadro de pessoal. O fato é que, quando observamos as raízes do desenvolvimento da administração por volta da década de 1790 com a Revolução Industrial, percebe-se a preocupação dos pesquisadores em ter o recurso humano mais direcionado para cada tarefa ou função, como no pensamento do engenheiro Frederick Taylor com seus estudos e experimentos voltados para a correlação de tempos e movimentos dos trabalhos (CARAVANTES, 2005).

Houve uma demanda crescente por um novo perfil de trabalhadores, a partir das mudanças no sistema produtivo e no mercado de trabalho, como ilustração, a alteração da economia manufatureira para a de serviços, acarretando uma nova atuação da área de Gestão de Pessoas (GP) (LEGGE, 2005). Considerando, ainda, as novas estratégias competitivas das organizações e a era do conhecimento, é cada vez mais exigida uma maior capacidade de inovação, agilidade e flexibilidade, elevando os processos de trabalho a níveis mais complexos, demandando um trabalhador mais qualificado para atender essas novas contingências (BOXALL; PURCELL, 2008).

No cenário internacional, há uma prospecção bianual de tendências dentro da área de GP feita pela Society of Human Resource Management (SHRM). No relatório de 2011, os principais tópicos apontados foram em torno de: o crescimento da concorrência global por talentos; o grande número de *Baby Boomers* deixando o mercado de trabalho; o crescimento econômico dos mercados emergentes da Índia, da China e do Brasil; e maior necessidade de compreensão intercultural (SHRM, 2011).

Já, no cenário nacional, Fischer e Albuquerque (2001; 2005) buscaram identificar as tendências emergentes na área de gestão de pessoas para as organizações que atuam em território brasileiro, obtendo como resultado para a grande tendência da década a necessidade dos profissionais da área de passar a



se preocupar mais intensamente com a identificação, captação e retenção de talentos. No ano de 2011, foi publicada a fase confirmatória da pesquisa antes citada, evidenciando que as tendências anunciadas foram foco de atenção da comunidade de Recursos Humanos durante a década de 2000 e que, para 2015 a Gestão de Talentos seria o assunto e prática priorizados na área (FREITAG et al., 2011). Apesar disso, a valorização dos talentos dos indivíduos foi popularizada dentro do meio das organizações após a pesquisa *The War for Talent* (2001), que demonstrou um contexto de mercado em que aconteceria, nos próximos anos, um desalinhamento entre demanda e oferta de profissionais qualificados, sendo a primeira superior à segunda. Nesse contexto, haveria uma demanda elevada por algo de oferta limitada, tornando esses profissionais um fator que contribuiria para obtenção de vantagem competitiva nas organizações. (AXELROD; HANDFIELD-JONES; WELSH, 2001). Por meio da literatura de Koontz (2002), nota-se que as transformações organizacionais estão inseridas em um contexto empresarial volátil, continuamente mutável e, desta maneira, observa-se que os elementos niveladores para uma melhor qualidade e produção continuada devem ser fatores importantes na continuidade empresarial e então, entende-se que os procedimentos metodológicos para a qualificação da mão-de-obra são elementos fundamentais para algumas organizações, pois se parte do pressuposto que o indivíduo continua sendo um fator determinante para o processo lucrativo da empresa.

Com a ascensão do interesse pelo tema dos talentos humanos é fundamental buscar definições para as práticas de Gestão de Talentos, que podemos obter no uso sistemático da Gestão de Pessoas, alinhado às diretrizes estratégicas das organizações para atrair, desenvolver e reter indivíduos com altos níveis de capital humano, tais como competência, personalidade e motivação (TARIQUE; SCHULER, 2010). Seguindo essa linha estratégica, Collings e Mellahi (2009) propõem uma visão de Gestão de Talentos estritamente alinhada à gestão estratégica, chamada de Gestão Estratégica de Talentos. Essa gestão abrangeria a prática de atividades e processos que auxiliam na sustentabilidade de vantagens competitivas organizacionais e para uma nova arquitetura de Recursos Humanos que viabilize e promova a ocupação de posições-chave a partir da elaboração de um *talent pool* de indivíduos com alta performance atrelada a um alto potencial. A respeito do conceito de talentos humanos, elucida Chiavenato (2001, p.125):

O capital humano é constituído das pessoas que fazem parte de uma organização. Capital humano significa talentos que precisam ser mantidos e desenvolvidos. Mais do que isso, capital humano significa capital intelectual. Um capital invisível composto de ativos intangíveis.

A discussão em torno do tema e a implementação dessa gestão de talentos se mostram cada vez mais necessárias considerando o mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo em que vivemos. Com a evolução das organizações o retrospecto empresarial vai mudando sua configuração conceitual e, desta maneira, emergem as preocupações direcionadas ao desenvolvimento de membros de equipe, de líderes e - na administração globalizada e moderna que atualmente nos inserimos - o desenvolvimento da habilidade nos talentos humanos. É nessa ótica que este trabalho tem como objetivo final entender quais as estratégias e ferramentas dedicadas à gestão de talentos utilizadas pela empresa H, cujo nome será mantido em sigilo, informado apenas à orientadora e à banca. Para esse trabalho, será feito um estudo de caso envolvendo uma rede hoteleira internacional que preenche o território nacional com unidades no Rio de Janeiro e em São Paulo em que se investigará os meios de impulsionamento de carreira praticados e idealizados. A motivação da escolha dessa organização se dá pela política de valorização dos colaboradores, de alta performance e alto potencial, adotada pela empresa. Por meio de diferentes avaliações e estabelecimentos de metas em determinados intervalos de tempo; a organização estrutura seus objetivos, controla seus resultados e alinha seu corpo de funcionários aos objetivos estratégicos esperados. Dessa forma, pode-se identificar os diferentes níveis de talentos presentes nesse corpo tendo o controle desse panorama num intervalo de tempo viável para o manuseio deles.

As informações sobre Gestão de Talentos e a empresa H direcionam para a seguinte pergunta, norteadora deste projeto de pesquisa: Quais as práticas e programas que são desenvolvidos pela empresa H para a gestão de seus talentos?

### 1.1 Objetivo Geral

O presente trabalho possui como objetivo geral investigar como são planejados e praticados os programas de gestão de talentos existentes na empresa H.

### 1.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos, pretende-se analisar as políticas de recrutamento e seleção da empresa, de avaliação de desempenho e planejamento de carreira dos empregados que a compõem levando em conta as práticas de treinamento e desenvolvimento, além das estratégias de retenção desses talentos.

### 1.3 Justificativa e Relevância do Estudo

Apesar de existirem alguns estudos voltados à área, a temática da GT ainda tem muito a ser explorada, podendo ser tomada como relativamente nova para os estudos e práticas voltados para Recursos Humanos, especialmente em como se dá o funcionamento da gerência de talentos. A atração e retenção destes vêm sendo consideradas o fator mais crítico para os gestores das empresas. Segundo o *site* Ser HCM (2009), não há como negar que gerenciar, desenvolver e reter profissionais é de grandíssima relevância para a gestão moderna de Recursos Humanos. O trabalho em questão traz informações sobre a essencialidade da administração dos talentos da empresa. A relevância deste estudo para a empresa H é a de contribuir para análise da sua Gestão de Talentos, sua eficiência, eficácia e funcionalidade, podendo visualizar se há falhas nos sistemas, e assim amenizá-las ou eliminá-las da melhor maneira para um resultado mais positivo de identificação, desenvolvimento ou aperfeiçoamento de talentos, bem como para a retenção destes.

### 1.4 Delimitação do Trabalho

Considerando que a empresa H pertence a uma rede de hotelaria internacional, o presente estudo busca entender e analisar as funcionalidades da gerência de seus talentos levando em consideração colaboradores de uma unidade no Rio de Janeiro, e gestores que trabalham para as cinco unidades no Brasil. Por questões práticas, o autor do trabalho envolveu os gerentes das áreas de Hospedagem, Alimentos e Bebidas, Governança, Recursos Humanos para explorar o objeto de pesquisa de diferentes ângulos de ação, concepções e aproveitamentos. Desta forma, abrangeram-se pontos referentes a campos profissionais e sociais.

## 2. Referencial Teórico

O espectro de estudo sobre Gestão de Pessoas (GP) ou Recursos Humanos (RH) é tomado neste trabalho como contexto teórico para a discussão acerca de Gestão de Talentos (GT), uma vez que uma definição abrangente e atual para essa área considera que ela envolve todas as atividades da gestão do trabalho das pessoas nas organizações (BOXALL; PURCELL, 2008).

Nas análises do estado da arte em Gestão de RH realizadas por Ferris et al. (1999), Boxall et al. (2008) e Martin-Alcázar et al. (2005) constatou-se alguns subdomínios dessa área, tendo como principais: Micro ou Funcional que abrange as funções, práticas e políticas de RH; Macro ou Estratégico que tem como foco as questões globais e sistêmicas de Recursos Humanos tentando medir o efeito destas no desempenho organizacional; Internacional, cujo foco é na Gestão de Recursos Humanos das organizações que operam através das fronteiras nacionais atrelado com as questões relacionadas às negociações internacionais e também aos processos de internacionalização.

A popularização e desenvolvimento do conceito de gestão estratégica, provindo de Michael Porter e Igor Ansoff, entre outros, exibidos em Boxall e Purcell (2008), possibilitou a realização de publicações e pesquisas sobre a configuração estratégica da Gestão de Recursos Humanos. Estes trabalhos, executados a partir da década de 1980, foram se consolidando até se definir como um subcampo chamado “Strategic Human Resource Management (SHRM)” ou “Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GEHR)” (KAUFMAN, 2008). Seguindo a perspectiva de Wright e Macmahon (1992), a Gestão Estratégica de Recursos Humanos é definida como o planejamento da gestão de pessoas visando o alcance dos objetivos organizacionais estabelecidos. Neste contexto, a GERH se manteria alinhada a esses objetivos estratégicos da organização para maximizar os seus recursos a partir da atração, seleção e retenção das pessoas certas para cada função específica (MILES; SNOW, 1984).

Revisitando a literatura em torno de Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Lengnick-Hall et al. (2009) constataram que há três esferas para categorizá-la, cada uma com diferentes graus de flexibilidade e tipos de adequação: Best Practice ou Universalista – considerada a mais eficiente prática de Gestão de Recursos Humanos que impulsiona o aprimoramento da performance sem depender dos objetivos estratégicos da organização; Contingencial – acarreta a escolha de uma teoria da estratégia organizacional e, em seguida, a especificação da forma que cada prática de RH isoladamente irá se relacionar e interagir com a estratégia da empresa resultando na performance organizacional; Configuracional – ponto de visão holístico da organização.

Wright e McMahan (1992) apontaram, na literatura da área, possíveis aplicações das teorias de nível macro da organização para o campo de GERH e trouxeram à tona seis modelos teóricos: (1) Teorias Não-Estratégicas: Teoria Institucional; Modelos de Poder; (2) Teorias Estratégicas: Teoria Comportamental; Teoria de Sistemas; Teoria da Agência; Teoria da Firma Baseada em Recursos (Resource-based view of the firm (RBV)). A perspectiva da RBV seria a mais recente no campo da GERH, possui cunho estratégico e se apresenta como coerente com um contexto de mercado de competitividade alta em que a busca pelo estabelecimento e obtenção de vantagem competitiva entre as organizações, acontece a partir de seus recursos envolvendo os humanos (WRIGHT; MCMAHAN, 1992). Na perspectiva da RBV aplicada à GERH, os recursos humanos são vistos como um relevante recurso organizacional uma vez que se mostra valioso, raro, inimitável e difícil de substituir (BARNEY; WRIGHT, 1998). Quando dispõem desse tipo de recurso as empresas podem implementar estratégias de criação de valor baseadas nas pessoas como vantagem, pois detêm um recurso escasso - os melhores profissionais (BARNEY, 1991; WRIGHT et al., 2001).

Essa síntese busca elucidar que a GERH pode ser enxergada como um subdomínio da GRH (BOXALL et al., 2008) a partir de suas três faces principais: universalista, contingencial e configuracional (LENGNICK-HALL et al., 1999). Os fundamentos das análises sobre GERH provêm de teorias macro sobre a organização, sendo a RBV uma delas (WRIGHT; MCMAHAN, 1992). Ao relacionar GERH e RBV, nota-se que a obtenção de diferenciais competitivos vem sendo o assunto predominante no meio corporativo, tornando-se, assim, uma condição fundamental para o desenvolvimento e perpetuidade das organizações.

Estabelece-se, aqui, correlação com a ideia de que treinar e desenvolver pessoas é um imperativo para o sucesso organizacional constante e sustentado (CHIAVENATO, 2001).

Desdobramentos da teoria de GERH abrem espaço para estudos de cunho estratégico para as organizações, tais como sistemas flexíveis e variados com práticas diferentes definidas segundo o potencial e performance dos profissionais.

Lewis e Heckman (2006) desenvolveram um trabalho no qual identificaram e categorizaram definições conceituais sobre Gestão de Talentos. Ao longo desse estudo, os autores visualizaram as seguintes classificações: Gestão de Talentos são práticas típicas do departamento e funções de RH. Seria como fazer o que RH sempre fez, porém de uma forma mais ágil; Gestão de Talentos mantém seu foco no conceito de *talent pools* ou banco de talentos; Gestão de Talentos como gestão genérica de Talento não levando em conta as fronteiras de posições específicas ou da organização, atuando com a diferenciação dos profissionais a partir da performance.

Além da definição conceitual, na literatura há trabalhos que se propuseram a analisar as características das práticas de GT e seus efeitos. As perspectivas inclusiva e a exclusiva de GT, constatadas inicialmente por Lewis e Heckman (2006) e complementadas por Iles et al. (2010) merecem destaque por serem muitas vezes citadas na literatura acadêmica. Na perspectiva inclusiva de Gestão de Talentos todos os indivíduos são considerados como talentos, o que diferencia é o enfoque da organização, sendo ele sistêmico ou humanista. Já na perspectiva exclusiva, o objetivo é a segmentação e a diferenciação das pessoas de acordo com sua performance, potencial ou a posição que preenche na organização (LEWIS; HECKMAN, 2006; ILES et al., 2010).

É importante notar que a Gestão de Talentos acaba envolvendo práticas e estratégias de Treinamento & Desenvolvimento, tendo em Hamblim (1974) a definição de treinamento como uma sequência de experiências e oportunidades desenhadas para modificar o comportamento ou qualquer atividade que tem como objetivo incrementar habilidades individuais visando o desempenho de uma função. É imprescindível destacar que o treinamento não deve ser enxergado apenas como uma ferramenta para retirar o colaborador do ambiente de trabalho e assim deixá-lo alguns minutos ou horas fora de seu posto. Muito mais do que

aplicar o treinamento, seja ele operacional, comportamental ou organizacional, é fundamental que a empresa tenha traçado os objetivos pertinentes ao alcance do treinamento antes que ele se inicie, conforme explica FREITAS & BORGES (2005).

Visualizando a literatura levantada, compreende-se que a Gestão de Talentos pode acontecer e ser analisada nos subdomínios micro, internacional ou macro da Gestão de Recursos Humanos de acordo com o enfoque adotado. Na vertente inclusiva, quando se consideram todos os profissionais como talento, a GT se alinha ao aspecto geral da teoria de GRH, uma vez que preza pela igualdade no tratamento. Na medida em que o objetivo da organização é a diferenciação da força de trabalho, tal como a vertente exclusiva de Gestão de Talentos, considera-se que há um alinhamento mais próximo ao proposto pelas teorias da Gestão Estratégica de Recursos Humanos, pois busca tratar os Talentos como diferenciais competitivos das organizações.

Dessa maneira, identificou-se um padrão conceitual que permitiu caracterizar a Gestão de Talentos como uma configuração de práticas adotada pelas organizações para gerenciar indivíduos previamente definidos (ou não) como talentos. Nos casos em que os profissionais talentosos são considerados recursos escassos, e, assim, merecem uma configuração de práticas específicas, temos um sistema exclusivo, quando ocorre o oposto, o sistema recebe características inclusivas e todos são talentos.

## **2.1. Seleção de talentos**

A eficiência e eficácia da contratação de pessoal só se dá com um profissional de recursos humanos que possui conhecimento e cautela para executar uma seleção assertiva, visando obter resultados positivos para a organização. De acordo com Santos et al (2003), o processo de seleção de colaboradores é de suma relevância para as empresas, tendo como objetivo identificar candidatos que tenham as maiores qualidades para as determinadas funções que serão executadas. Marras (2007) define a seleção de pessoal como uma atividade que cabe ao sistema de ARH, que possui finalidade de escolher, utilizando-se de metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor ou profissional de recrutamento, para o atendimento das necessidades da empresa. Ainda apresenta algumas fontes existentes no recrutamento que

alimentarão a seleção de pessoal da organização: colaboradores da própria empresa, banco de dados interno, indicações, cartazes internos e externos, entidades como sindicatos e associações, escolas e universidades, outras empresas, consultorias de *replacement* e *outplacement*, agências de emprego, publicidades e *headhunters*. Milkovich e Boudreau (2000, p. 208) caracterizam as práticas de seleção externa como um “[...] processo de coletar dados e utilizar informações sobre os candidatos recrutados externamente para escolher quais deles receberão propostas de emprego.” Ao passo em que Marras (2007) considera o recrutamento externo como uma forma das organizações suprirem suas necessidades no quadro de pessoal, executando assim uma captação de recursos humanos no mercado de trabalho externo. Também elucida o recrutamento externo com dois itens: a variável do tempo - ligada à solicitação feita pela área que careceu da vaga - e a variável custo - onde se analisa a disponibilidade financeira suficiente ou não para iniciar um processo de recrutamento e seleção. Marras (2007) enxerga a necessidade da realização de uma análise comparativa e um alinhamento entre as características do candidato com as exigências do cargo almejado a ser preenchido. Dessa forma, torna-se imprescindível coletar dados, entrevistar, para tentar conhecer melhor a pessoa, de forma intrínseca e extrínseca. Essa entrevista pode ser executada de forma estruturada, onde se tem uma dinâmica ou roteiro planejado, com perguntas básicas a todos os candidatos, ao mesmo tempo, realizada de uma forma padrão. Existe também a possibilidade da construção de uma entrevista não-estruturada, não seguindo um padrão pré-estabelecido, podendo variar as perguntas e/ou dinâmicas de acordo com informações obtidas pelo entrevistado, de forma mais espontânea. Para Heis (2008) o recrutamento interno pode ser definido como a identificação, dentro da empresa, do colaborador mais bem preparado para a descrição da vaga, com maior competência para preencher o cargo disponível a oferta. Ribeiro *apud* (HEIS, 2008, p. 7) define: “[...] o recrutamento interno é o primeiro meio de recrutamento. Recrutando dentro da empresa, você estimula o bom desempenho profissional.”

De acordo com Rosa (2004), visando que os colaboradores se sintam motivados e se tornem cada vez mais capacitados para exercer suas funções, é preciso que os processos de seleção interna não se tornem uma razão de conflito de interesses entre os colegas de trabalho, por isso este processo necessita de muita cautela. O profissional responsável pela seleção tem a responsabilidade de periciar as especificações da descrição da vaga em aberto e encontrar o indivíduo



que se alinhe melhor segundo suas qualificações e características pessoais. As formas como serão realizados os recrutamentos e seleções devem estar suficientemente claras, desde a divulgação da vaga em aberto até as dinâmicas que serão utilizadas.

## **2.2. Avaliações de Desempenho e Potencial**

Segundo Drucker (1989), toda organização sofre de um constante risco de permanecer em uma mediocridade que é segura. Assim, o primeiro fator para a manutenção da saúde organizacional é a busca e necessidade de alto desempenho. Drucker também alerta para o perigo de se confundir baixo desempenho com insucesso, pois o colaborador medíocre é aquele que se restringe ao desempenho confortável e conformista, não se arrisca. O autor nos elucida que desempenho é o balanço de sucessos e insucessos.

Ao abordar avaliação de desempenho, refere-se ao processo sistemático de coleta de dados, orientado por critérios pré-estabelecidos e manifestos àqueles que serão avaliados, o que permite a formação de um julgamento de valor baseado em evidências (ROGERS; BADHAM, 1994) e ações voltadas a desenvolvimento pessoal, planejamento de carreiras e metas individuais e coletivas. Este procedimento requer que funcionários participem da elaboração de indicadores e da coleta de dados que demonstrem seu desempenho.

É importante apresentar a utilidade de uma avaliação e manuseio, por parte dos gestores, do potencial dos colaboradores com quem são envolvidos. Assim como avaliação de desempenho, a avaliação de potencial é uma excelente ferramenta de gestão de recursos humanos, contudo se volta para o gerenciamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes no futuro, isto é, não se restringe a avaliar o desempenho presente e anterior do colaborador, também abrange o que ele poderá realizar com o passar do tempo e avançar em termos de desafios. Com essa perspectiva, é possível traçar metas individuais e coletivas, alinhar as aspirações pessoais do colaborador com as estratégias da organização, além de estimulá-lo.

Joel Dutra (2015) lista alguns critérios pertinentes para a avaliação de potencial nas organizações: estabilidade emocional diante de pressão; disposição para inovar e assumir riscos; trânsito entre pares do superior hierárquico, respeito

e referência entre pares pelo comportamento e pelo conhecimento técnico; investimentos em seus desenvolvimento; velocidade de crescimento; adesão aos valores da organização; construção de parcerias internas e externas; desenvolvimento de subordinados e pares; entrega das competências estabelecidas pela organização, solidez de caráter – defende princípios éticos, é coerente, consistente e se comunica com respeito. Além disso, o autor apresenta alguns critérios de suporte para se enxergar esse potencial: a idade do colaborador, sua disponibilidade para uma possível mobilidade geográfica, seu domínio dos conhecimentos específicos necessários para posições táticas e tático-operacionais e sua expectativa de evolução profissional.

### **2.3. Retenção de talentos**

De acordo com Gramigna (2007), uma das primeiras etapas para resultados positivos no gerenciamento de talentos é agir para que os colaboradores se sensibilizem visando comprometimento e engajamento nos processos iniciais da estratégia. Há diversas formas para que aconteça esse envolvimento, como providenciar aos funcionários encontros para debate sobre adaptações à cultura da organização, palestras e cursos sobre o tema, possibilitar efetivamente o envolvimento dos colaboradores no mapa de poder da empresa. Gusmão (2005) interpreta a importância da retenção de talentos explicando a necessidade do colaborador de se sentir bem com o que faz na empresa, sentindo-se valorizado, tendo suas expectativas cuidadas. O principal requisito para atingir um talento, é a força de ação que a empresa executará para atraí-lo ou retê-lo. Nakashima *apud* (Gusmão, 2005, p. 20 e 21) apresenta o fato de 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.

Abordando-se a retenção de talentos, Santos (2007) afirma esse fator como um pilar para a saúde e sobrevivência da organização em um mercado competitivo. Os talentos são responsáveis pela diferenciação dentro da empresa. Com o aumento dos talentos nas organizações, estas se viram obrigadas a elevar salários. Mas as melhores formas de se reter um talento é a estabilidade no

emprego, relacionamentos, premiações, relação de confiança com os cargos mais altos da pirâmide hierárquica, aprendizagem, reconhecimento, realização, crescimento profissional e pessoal e remunerações.

Oliveira *et al* (2013) explica que a retenção de talentos abrange um conjunto de práticas voltadas à higiene e segurança do trabalho, qualidade de vida, planejamento de carreira e desenho de cargo. Além disso ela está vinculada fortemente à eficiência dos processos de gestão de pessoas, alinhados às estratégias da empresa e integrados entre si, consistentes no objetivo de gerenciar as pessoas como ativos de valor, tendo o gestor de pessoas como apoiador dos demais gestores. Ademais, a liderança e a cultura organizacional focadas nos indivíduos são fatores de retenção, com formas de valorização dos profissionais, programas de políticas motivacionais, atendendo não somente as expectativas empresariais, mas também tendo tato em relação às necessidades dos funcionários.

Pode-se listar algumas etapas como elementos-chave no que diz respeito à retenção de talentos, segundo Talent Retention: Six Technology-Enabled Best Practices (2009): 1. recrutar as pessoas certas em primeiro lugar; 2. melhorar a capacidade de gerenciamento dos líderes; 3. dar aos colaboradores *feedback* constante e claro; 4. capacitar os funcionários a administrar suas próprias carreiras; 5. incentivar a pró-atividade; e, 6. medir o desempenho dos funcionários continuamente e melhorar estratégias de retenção.

É evidente que os processos de retenção de talentos precisam estar alinhados com a cultura, natureza e realidade de cada organização e os líderes devem ter suficiente clareza dos fatores relativos às perspectivas de seus funcionários e da empresa. Nesse sentido, Kanaane (1999) indica que pesquisas com o propósito de identificar o grau motivacional e as expectativas do indivíduo também podem fornecer aos gestores uma ideia de programas a serem seguidos, com o propósito de alavancar comportamentos e atitudes, além de estimular a interação social e profissional, com foco no mercado.

É possível notar que a GT vem ganhando destaque nas empresas, que aplicam investimentos na atração desses talentos, com enfoque no desenvolvimento e retenção deles. Com a identificação e o melhor aproveitamento

dos talentos, as organizações estão conseguindo se manter no mercado competitivo construindo diferenciais.

## **2.4.Desenvolvimento e planejamento de carreiras**

De acordo Gusmão (2005), grande parte dos funcionários desejam meios de crescimento profissional, obtendo oportunidades para mostrar seus conhecimentos e habilidades. As estratégias e práticas de retenção de talentos devem estar baseadas num programa de desenvolvimento de carreira, podendo assim fazer um mapeamento de perfil, executando programas de desenvolvimento gerencial e liderança.

Colares (2005) argumenta que o maior desafio das organizações vem sendo desenvolver os talentos que estejam ocultos nela. Demandando uma Gestão de Talentos de grande criatividade e cautela, para que assim seja possível identificar e desenvolver competências em seu pessoal. Dessa forma, as empresas podem manter sua saúde no meio competitivo, e os gestores da área de Recursos Humanos conseguem mostrar que tem a capacidade de gerar receita, entre outras tantas contribuições.

Dessler (2003) defende que desenvolvimento gerencial é qualquer ação provinda de um agente externo ou de um conselho para aprimorar o desempenho gerencial por meio da transmissão de conhecimentos, aumentando habilidades e mudando atitudes e valores. Contudo, para executar essas ações, é necessário previamente determinar quais são as necessidades da organização para saber exatamente em que ponto(s) agir e como alinhar as qualificações presentes ou que serão desenvolvidas no colaborador com os interesses da empresa.

Compreende-se, assim, que o desenvolvimento dos funcionários é de suma importância para o crescimento da empresa perante seus concorrentes e outras adversidades do ambiente externo.

Joel Dutra (2015) salienta a importância de observar alguns aspectos para a construção de um plano de desenvolvimento efetivo: objetivos de desenvolvimento com vistas a assumir responsabilidades de maior complexidade; a avaliação e as ações de desenvolvimento efetuadas com vistas aos desafios futuros do indivíduo; ações de desenvolvimento que permitam ter uma visão mais

ampla do negócio e maior exposição na empresa e junto a parceiros estratégicos do negócio; ações que possam ampliar a rede de relacionamento da pessoa e sua multiplicação para a equipe e/ou área como um todo; buscar orientação para trabalhar os pontos mais importantes para alcançar os seus objetivos de carreira; processo inclusivo envolvendo todas as pessoas dispostas a se desenvolverem; ações de desenvolvimento que incluam exposição a situações diferenciadas de trabalho.

O planejamento de carreiras possui uma integração indispensável com as demais estratégias de RH (PONTES, 2002). A definição de cargos acontece de forma mais genérica, habilitando uma maior flexibilidade aos seus ocupantes na execução de funções. Por consequência, esse plano pode acabar por motivar os colaboradores, por conta da oferta de expectativas de crescimento e desenvolvimento profissional além da autonomia em suas tarefas.

Dutra (1996) define a administração de carreiras como estabelecimento de princípios que servirão de norte para as relações entre a organização e as pessoas que a compõem, além de apresentar suas características: ela não consegue agir de maneira desprendida das demais estratégias e práticas de gestão de recursos humanos; estimula que o indivíduo participe mais ativamente do planejamento de sua carreira em um processo de diálogo entre ele e a empresa, além do compartilhamento de valores e objetivos, transparência e honestidade de intenções; também os processos de sucessão e de mobilidade interna são decisões amadurecidas nas negociações rotineiras entre as partes.

Dutra (2002) explica que é responsabilidade das organizações providenciar o espaço, estimular o desenvolvimento e oferecer suporte e condições para uma relação de alavancagem mútua das necessidades e expectativas.

É importante dar relevo ao fato de que o planejamento de carreira não pode ser feito de maneira isolada, uma vez que se trata de um procedimento complexo interligado com outros aspectos da vida do indivíduo (SAVIOLI, 1999). A carreira diz respeito aos caminhos profissionais que um indivíduo perpassa em sua vida. Nesse sentido, Lobato et al (2003) elucida que a definição dos objetivos de carreiras se baseia, além dos desafios atuais, nos identificados para os próximos anos de acordo com os referenciais do profissional. Cada um tem suas

preferências, a exemplo nem todos almejam ser diretores, gerentes, é crucial respeitar os valores e pensamentos individuais (MICHELETTI, 2004).

De qualquer forma, os objetivos serão conquistados apenas por meio de ações efetivas, sendo esse o processo mais delicado, por envolver mudanças de atitudes, revisões do relacionamento com a organização e presença de resistências (DUTRA, 1996).

Para esse fim, é possível levar em conta um formulário apontado por Lobato et al (2003) que é útil para orientar as decisões visando a conquista dos objetivos propostos, apresenta-se no quadro 1:

OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS	PRAZO		RECURSOS
O1	E1.1	Início	Término	
	E1.2			
O2	E2.1	Início	Término	
	E2.2			

Quadro 1: *Formulário de plano de ação*

FONTE: Lobato et al (2003, p.129).

Este formulário possibilita o monitoramento de resultados, a identificação da adequação entre objetivos, prazos estabelecidos e disponibilidade de recursos.

Além dos aspectos observados, é fundamental avaliar a contundência das ações e dos próprios objetivos em relação a valores internos, demandas externas e internas e alinhamento com a vida pessoal do indivíduo.

### **3. Metodologia**

Este capítulo pretende informar sobre as diversas decisões acerca da forma como este estudo foi realizado. Está dividido em seis seções que informam, respectivamente, sobre o tipo de estudo realizado, sobre o universo do estudo e processos de amostragem empreendidos, sobre os critérios de seleção de sujeitos que compõe a amostra. Na sequência, informa-se sobre os processos de coleta de dados realizados e sua justificativa, sobre os procedimentos de tratamento dos dados coletados e, por fim, sobre as possíveis repercussões que as decisões sobre como realizar o estudo impuseram aos resultados assim obtidos.

#### **3.1. Tipos de Pesquisa**

De acordo com a classificação proposta por Vergara (2000), uma pesquisa pode ser caracterizada quanto aos fins e quanto aos meios.

##### **3.1.1. Quanto aos fins**

Quanto aos fins a pesquisa é descritiva, pois visa descrever e entender as opiniões, percepções e expectativas dos gestores e colaboradores da empresa estudada, não tendo compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Esse estudo também se configura como aplicada já que se volta à necessidade de resolver problemas concretos de forma prática.

Este trabalho também poderia ser intervencionista, no entanto como a interferência na realidade estudada a fim de modificá-la não depende somente do pesquisador, não há como ter certeza de que esta interferência de fato ocorrerá. Por conseguinte, esta pesquisa será apenas configurada como sendo descritiva e aplicada.

### **3.1.2.Quanto aos meios**

Quanto aos meios este estudo é uma pesquisa bibliográfica, de campo, estudo de caso e participativa.

É do tipo bibliográfico posto que se valeu da utilização de livros, artigos e publicações a fim de entender a teoria e aplicá-la na prática dessa pesquisa.

É uma pesquisa caracterizada como sendo estudo de caso e pesquisa de campo, pois se trata do estudo de uma única empresa e foi realizada nas áreas de hospedagem, recursos humanos, alimentos e bebidas e governança da empresa estudada.

É participante, pois o pesquisador está inserido no meio, tornando assim a relação pesquisador/pesquisado muito tênue.

### **3.2. Universo, Amostra e Seleção dos Sujeitos**

O universo desta pesquisa é composto por 6 gestores e 5 funcionários da rede hoteleira internacional denominada empresa H. A amostra foi definida assim de acordo com os critérios da Vergara (2000) por acessibilidade, devido ao fácil acesso aos mesmos uma vez que a pesquisa será realizada no próprio ambiente de trabalho do pesquisador.

Os sujeitos da pesquisa foram os integrantes das áreas de hospedagem, recursos humanos, alimentos e bebidas, governança e líderes de duas localidades de atuação da empresa. Dois dos gestores são gerentes de âmbito nacional, enquanto o restante deles e os colaboradores atuam em uma unidade do Rio de Janeiro. Aos colaboradores foi direcionado o questionário, e aos gestores entrevistas.

A seleção dos sujeitos foi feita baseada na oportunidade de compreender como os ideais ao redor do assunto do trabalho se concretizam tanto na perspectiva dos hoje gestores como dos funcionários.



### **3.3. O procedimento e o instrumento de Coleta de Dados**

Os dados foram coletados através de observação participante, pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo com entrevistas informais semi-estruturadas e abertas, além de questionários.

O procedimento de observação participante foi escolhido pelo fato de que o pesquisador está inserido no meio, e ao observar este consegue ter uma visão sobre o cotidiano das pessoas envolvidas.

A pesquisa bibliográfica feita com base em artigos, livros e publicações justifica-se, à medida que contribuirá para o levantamento das possíveis divergências entre os diversos conceitos que se tem sobre o tema abordado.

A pesquisa de campo foi composta por entrevistas informais e semi-estruturadas, além de questionários. Tais procedimentos foram escolhidos por permitir maior liberdade ao entrevistado, a fim de obter respostas que possam retratar a verdadeira opinião e percepção dele em relação ao tema, ou chegar o mais próximo disso possível.

### **3.4. Tratamento dos Dados**

Os dados coletados foram tratados de forma qualitativa com análise das entrevistas e das observações feitas pelo pesquisador e quantitativa através dos resultados da aplicação de questionários.

As entrevistas foram do tipo semi-estruturadas e abertas. Este tipo de entrevista não possui questões específicas, mas alguns guias para orientação, definidos anteriormente.

Esses procedimentos são adequados aos objetivos dessa pesquisa por permitir que o pesquisador tenha uma visão mais clara sobre a realidade estudada, a fim de facilitar o alcance dos objetivos intermediários e consequentemente o objetivo final dessa pesquisa. Além de que, tais métodos tendem a constranger menos os respondentes facilitando assim o andamento da pesquisa e tornando as respostas cada vez mais próximas da realidade dos respondentes.

Ademais, a utilização de questionários torna mais prática a coleta de dados sem perder a efetividade, por se tratar de uma amostra que demandaria muito tempo e esforço dos entrevistados em caso de entrevista.

### **3.5. Limitações do Estudo**

Os métodos escolhidos se, por um lado, tendem a constranger menos os respondentes facilitando assim um melhor andamento da pesquisa, tornando as respostas cada vez mais próximas da realidade dos respondentes, por outro lado, não é adequado a grandes números de respondentes já que as entrevistas demandam tempo e com isso deverá ser aplicada a poucos respondentes. Faz-se, assim, necessário o uso de questionários. Além disso, não é possível assegurar a total veracidade nas respostas dadas, visto que algumas pessoas possam mentir e/ou omitir fatos.

Deste modo a escolha dessa metodologia deveu-se ao fato de minimizar o constrangimento, proporcionando uma maior proximidade do pesquisador junto ao pesquisado, para assim criar uma relação de confiança entre os dois reduzindo os efeitos negativos do método.

### **3.6. Tratamento dos dados**

O questionário utilizado teve 19 questões relacionadas à Gestão de Talentos praticada na empresa H, e assuntos vinculados a ela. Os resultados obtidos foram analisados por meio de agrupamentos de questões, buscando a perspectiva dos colaboradores a respeito do reconhecimento e retenção de talentos dentro da organização, além da realidade dentro dela. As questões foram divididas em 5 grupos, segundo a afinidade entre as mesmas. As entrevistas foram realizadas com 6 gestores que atuam na organização em dias e horários previamente combinados com eles. Foram feitos questionamentos referentes a Gestão de talentos, com um roteiro de perguntas semi-estruturado, contudo dando liberdade para qualquer argumentação ou *insight* a mais. Levando em conta as respostas obtidas, estabelece-se uma afinidade ou divergência com o referencial teórico apresentado no estudo.

No quadro a seguir, expõe-se as afirmativas do questionário, separadas por grupos, no qual o respondente assinalou as opções “concordo totalmente”,

“concordo parcialmente”, “nem concordo nem discordo”, “discordo parcialmente” ou “discordo totalmente” e também opções a respeito do grau em que avaliava a veracidade da afirmativa, sendo grau 1 “muito pouco” e 5 “excelente”:

<b>Grupos de afirmativa com opções de concordância por categoria</b>	
<b>CATEGORIA</b>	<b>AFIRMATIVAS</b>
<b>Oportunidades de treinamento</b>	1. A H valoriza a qualificação profissional dos membros de equipe. 2. O item mais importante para a retenção de talentos na empresa é o desenvolvimento pessoal e profissional do membro de equipe.
<b>Oportunidades de carreira</b>	3. A H divulga as oportunidades de ascensão na empresa. 4. A H estimula a movimentação de pessoal na empresa. 5. A H possui programas de formação de líderes acessível a todos. 6. A H oferece aos membros de equipe atividades instigantes e desafiadoras, proporcionando conhecimento contínuo. 7. Você percebe uma elevação na carreira e no campo social/pessoal influenciadas pela gestão da empresa.
<b>Imagem da empresa e Reconhecimento</b>	8. A H oferece condições que propiciam aos funcionários orgulho em pertencer aos quadros da empresa. 9. A empresa possui políticas de recursos humanos capazes de identificar e diferenciar membros de equipe comprometidos dos descomprometidos
<b>Ambiente de trabalho</b>	10. A H oferece boas condições de trabalho, propiciando aos funcionários equilíbrio na vida profissional, familiar e social. 11. A H oferece ambiente de trabalho favorável e prazeroso.

Grupos de tópicos para avaliação por categoria, sendo grau 1 "muito pouco" e 5 "excelente"	
CATEGORIA	AFIRMATIVAS
<b>Oportunidades de treinamento</b>	12. Sobre o quanto a empresa investe em seus talentos internos. 13. Sobre o quanto a empresa oportuniza seus talentos internos quando existe uma vaga em aberto.
<b>Oportunidades de carreira</b>	14. A H auxilia o funcionário em seu planejamento de carreira.
<b>Imagem da empresa e Reconhecimento</b>	15. A marca e tradição da empresa são aspectos que contribuem para a permanência dos membros de equipe no quadro por maior tempo. 16. A empresa fornece <i>feedback</i> do desempenho dos membros de equipe. 17. A empresa apresenta soluções para os membros de equipe melhorarem seus desempenhos.
<b>Estrutura de trabalho da empresa</b>	18. A estrutura de trabalho da empresa favorece aos membros de equipe oportunidades de ascensão. 19. O excesso de trabalho ou pressão de metas provoca desejos de sair da empresa.

Quadro 2: Questionário para os colaboradores da empresa H

FONTE: Do autor, 2021.

A coleta de dados também se utilizou de entrevistas semi-estruturadas com roteiro, aplicadas aos 6 gestores da organização, com perguntas que permitiam que o entrevistado utilizasse nas respostas suas referências sobre o assunto. O roteiro contou com questões sobre as práticas de gestão de talentos, como acompanhamento e avaliação dos desempenhos, trabalhos com a equipe, oportunidades de ascensão no campo profissional, entre outros.

## **4. Apresentação e análise dos resultados**

O presente item irá apresentar os resultados obtidos no campo, primeiramente expondo a realidade da empresa segundo a perspectiva dos gestores das áreas de hospedagem, recursos humanos, alimentos e bebidas e governança, relacionando a síntese de seus depoimentos com o referencial teórico abordado, identificando divergências e semelhanças. Em seguida, serão apresentados os resultados do questionário direcionado aos colaboradores da organização, observando seus significados e alinhando com o mesmo referencial.

### **4.1. Sobre recrutamento e seleção**

Atualmente, em função dos recursos tecnológicos disponíveis, a empresa H consegue executar o recrutamento e a seleção de forma híbrida – presencial e virtualmente. As vagas são divulgadas através das postagens que fazem além da viralização que uma plataforma voltada à gestão de carreiras da organização consegue proporcionar ativando todos os *sites* de procura de emprego. Ao receber as candidaturas através dessa plataforma, faz-se uma triagem dos candidatos mais qualificados para as posições abertas no momento. A seleção segue através de vídeo-chamada, fazendo-se perguntas buscando compreender as experiências, provocar alguns comportamentos, entender algumas situações de conflito que o candidato já viveu – ativando a apresentação de atitudes que ele possui -, além de testes de idioma. Chegando à segunda fase da seleção, o recrutador direciona a pessoa previamente selecionada por ele ao gestor da área pretendida, de forma presencial, para uma conversa mais técnica, direcionada ao departamento, com seu possível superior.

Tratando-se de um segmento como a hotelaria, é bastante natural se dar continuidade com candidatos internos. A empresa H possui procedimentos, cultura, ferramentas e plataformas muito específicas e particulares, logo somente quem já compõe o quadro de pessoal possui esse conhecimento. Sendo assim, antes de abrir a vaga para o ambiente externo, busca-se candidatos internamente, pois entende-se que ele já tem tudo que a empresa precisa, além de já haver um

acompanhamento, resultados palpáveis de performance, facilitando a mobilidade entre posições e setores, uma vez que já se conhece a produtividade do candidato. Em outro âmbito, essa valorização e priorização do aproveitamento interno estimula o membro de equipe melhorar sua performance, pois o faz acreditar que, futuramente, tendo bons resultados, será aproveitado para crescimentos laterais ou verticais.

Ao serem questionados a respeito da identificação de potenciais talentos, quando acontece um recrutamento externo, os gestores das áreas explicaram que se utilizam, muitas vezes, de indicações, baseando-se no perfil ocupacional da posição, na equipe que a pessoa entrará, detectando perfis de liderança. São executadas dinâmicas como testes para percepção de aptidões para a execução das possíveis futuras funções, não apenas conhecimento técnico, mas as atitudes que o candidato apresenta são levadas muito em conta. Importante notar que uma boa seleção não avaliará apenas a parte técnica, mas também o que a equipe que será agregada está necessitando, observando o encaixe da pessoa com o superior, seus pares e possíveis subordinados.

O alinhamento de pessoas às posições e às estratégias, geralmente, é feito mais focado em cargos de nível estratégico, de liderança. Para níveis mais baixos, esse direcionamento é feito com um intervalo maior de tempo, a partir da avaliação de desempenho. Após acompanhar a performance e avaliá-la, há o direcionamento. Tratando-se de cargos de liderança, é preciso saber os resultados recentes, as conquistas, os reconhecimentos, verificando a consistência do trabalho do candidato.

Ademais, foi questionado se os gestores enxergam os profissionais selecionados até o dia presente como escassos no mercado de trabalho. Houve diferentes opiniões em torno do assunto, onde foi observado que a escassez no mercado de trabalho se dá sobre o comprometimento que os profissionais possuem em relação a suas funções. Argumentou-se que os membros de equipe que compõem o quadro de pessoal atual da empresa H são pessoas que ela identificou o potencial e se prontificaram a serem desenvolvidas. Foi notado que a geração mais jovem ambiciona a ascensão profissional sem antes compreender que não atingiu uma maturação necessária para avançar.

## 4.2. Sobre planejamento de carreira

A empresa H possui algumas ferramentas para identificar potencial. Primeiramente, há a avaliação de experiência, referente ao período 45 e 90 dias, útil para dar um norte de onde estão as competências que o profissional precisa melhorar e aquelas que já se vê bem fortalecidas nele. Segundo, a avaliação de desempenho executada a cada semestre, também serve para identificar talentos, potenciais, segundo uma classificação “3-BOX”, onde os membros de equipe são categorizados em três níveis: “*needs development*” – o colaborador ainda está em desenvolvimento; “*solid talent*” – o colaborador atende as expectativas; “*top talent*” – o colaborador supera as expectativas. Nesse método, mensura-se e avalia-se os resultados dos últimos períodos de cada membro de equipe alinhado com os valores da empresa. Dessa maneira, torna-se possível identificar os atributos, mapear oportunidades e elaborar um planejamento estratégico para esse membro de equipe a médio e longo prazo. Esses resultados ficam no banco de dados unificado de recrutamento de todas as unidades do país, e ao abrir uma vaga, tem-se um panorama dos candidatos que tenham as qualificações e mobilidade. De acordo com os gestores, os “*top talent*” geralmente já estão prontos para uma outra posição, um desafio maior. Uma manobra utilizada é a da prática de *cross training* para se preparar para uma próxima posição, podendo ser entre áreas, dentro delas ou até entre propriedades.

Na avaliação de desempenho, os gestores distribuem seus focos no quesito integridade, declarado como o único valor da empresa que é praticamente inato, não podendo ser efetivamente desenvolvido; comprometimento; assiduidade; disponibilidade e performance. Sobre este, existe uma preocupação acerca de como o membro de equipe está se sentindo, do acompanhamento de perto durante o semestre que antecede a avaliação, entendendo que cada um é diferente e que a avaliação de desempenho é uma conclusão de tudo aquilo que foi feito com o colaborador no período. Existe foco em observar se ele foi guiado corretamente, se foi valorizado, buscando compreender se teve todo o suporte, as ferramentas para alcançar os objetivos estabelecidos na AD. Há um cascadeamento dos objetivos macro, organizacionais, reduzindo ao micro, em relação a cada cargo, para que cada indivíduo em sua devida função saiba quais questões precisa aprimorar. Estes são elaborados com base no que cada um precisa aprimorar e/ou potencializar de suas qualidades apresentando os recursos que irão usar, no prazo de seis meses para ter um acompanhamento com tempo

hábil para tomar ações de desenvolvimento. O planejamento de carreira anda ao lado das metas individuais, há que se desenvolver o mínimo necessário (alcance dessas metas) para que se possa ser um “*top talent*”. Ao mesmo tempo, independentemente de ser um “*needs development*” ou “*solid talent*”, cada membro de equipe possui um plano de desenvolvimento de carreira, que a partir do *feedback* dado pelo avaliador, cada ponto que necessita de aprimoramento é criado um plano de ação específico.

Duas ferramentas feitas em nível gerencial para identificação de talentos para a região das Américas são o “*talent card*” e o “*talent review*”, acompanhamentos e apresentações dos talentos da empresa H de nível gerencial para os líderes regionais da organização, com um relatório sobre a mobilidade entre regiões, países e estados desses membros de equipe, com um prazo estabelecido.

Ademais, também são úteis as conversas do cotidiano, as reuniões de comunicações, além de reuniões estruturadas onde se tem a possibilidade de ouvir o membro de equipe e dar *insights* sobre carreira.

Os gestores explicaram que, para detectar potenciais talentos, é fundamental observar a força de vontade, a disposição de ajudar sua equipe, atitudes de liderança, disposição para aprender, se a pessoa toma para si responsabilidades além do que a ela é designada. A empresa H possui em seus valores o conceito de “liderança” que reforça iniciativa e proatividade de cada membro de equipe, além de políticas que asseguram o livre acesso à gestão da empresa, podendo fazer perguntas, pedir ajuda, tecer comentários e sugestões. É importante notar que, ao identificar esse potencial, é preciso começar a entender os lugares que a pessoa quer chegar, trabalhando o que ela precisa melhorar e desenvolvendo cada vez mais suas qualidades. Deve-se levar em conta que, muitas vezes, geralmente em nível operacional, há colaboradores que não possuem o desejo de virar um gerente, por exemplo, existe um peso considerável do campo familiar/individual sobre as escolhas de crescimento profissional. É da opinião dos gestores que o desenvolvimento de carreira tem mais relação com a vontade da pessoa se desenvolver do que do seu líder.

Segundo o que foi constatado na pesquisa, é comum nas organizações multinacionais a reunião de um comitê para discutir um caso de promoção à



gerência visando traçar um plano de carreira avaliando os potenciais presentes e futuros. Deve-se investigar o panorama das experiências passadas, presente e o que se precisa investir para a pessoa aprimorar no futuro. É imprescindível se atentar se a gestão reúne as ferramentas para dar àquela pessoa o que precisa para se tornar um sucesso.

Um plano de desenvolvimento efetivo observa os perfis presentes e as carências da equipe, notando as habilidades que cada um pode entregar, para posicioná-lo. Evidentemente, os “*top talent*” geralmente possuem uma atuação mais macro, isto é, não se contentam com o ponto de atuação designado e vão querer se desenvolver e ter habilidades em mais de um ponto. É nesse cenário que se enxerga mais chances de dar passos de crescimento. A construção do sucesso organizacional se dá com pessoas polivalentes, estabelecendo uma equipe mais sênior, dependendo menos de supervisores, com maior autonomia.

Os treinamentos executados nas unidades estão ligados ao negócio. Segundo os gestores, treinar por treinar ou sem fazer um acompanhamento dos resultados não funciona e se treina para reter os colaboradores e não para entregar um profissional bem qualificado para a concorrência. Executam-se treinamentos para os momentos de necessidade, segundo índices de satisfação de clientes e de membros de equipe, resultados gerais dos hotéis e interações com gestores, treinadores e gerentes gerais. Os entrevistados explicaram que suas equipes gostam e se sentem valorizadas ao serem treinadas, algo que impacta muito positivamente no desenvolvimento delas, construindo um diferencial competitivo e o sucesso organizacional.

A respeito de treinamentos focados no aprimoramento da capacidade de gerenciamento dos presentes e futuros líderes, além da avaliação de desempenho e o plano de desenvolvimento de carreira, há preocupação nesse aspecto oferecendo cursos presenciais; cursos *online*; parcerias com instituições renomadas em todo o mundo, como Cornell e Harvard; cursos de *trainee Management Development Program* e *Elevator* para formação de futuros líderes recém-egressos de universidades, portanto existem diversas frentes de possibilidades para o aprimoramento do líder da empresa H. Desde o treinamento de orientação aos novos membros de equipe, são divulgados todos os benefícios e ferramentas existentes que cada colaborador pode usufruir e gerenciar sua própria carreira, havendo incentivo e capacitação para que o façam.

### 4.3. Sobre retenção de talentos

Na empresa H, a retenção dos membros de equipe com maior potencial se dá, majoritariamente, pela construção de um ambiente de trabalho favorável e prazeroso. Segundo os gestores, a hotelaria, por ser um setor que não possui os melhores salários do mercado, não costuma reter pela remuneração. O prêmio Great Place To Work, o qual a empresa esteve recentemente entre os finalistas, é um indicador que se almeja relacionado à retenção de talentos, visto que se tem não só um diagnóstico interno, mas também um *feedback* dos membros de equipe enxergando na empresa um bom lugar para se trabalhar. Os gestores procuram ter empatia e respeito com seu quadro de pessoal, esforçando-se efetivamente para que seus subordinados tenham condições para trabalhar

É comum reter pelo desenvolvimento, pois é um setor em que se tem um crescimento rápido, as pessoas conseguem alcançar seus objetivos de carreira com mais rapidez dentro da hotelaria. Nesse sentido, a organização oferece uma gama de treinamentos de qualidade, modernos e de fácil acesso para todas as linhas de hierarquia se instruírem numa base *self paced*, em que se escolhe o que quer aprender e segue o ritmo que for mais confortável. O compartilhamento de conhecimentos e responsabilidades também é algo comum na gestão das áreas, tendo uma visão que auxiliar o crescimento de outrem também irá te fazer crescer. As políticas de liderança utilizadas na empresa H geralmente dão autonomia aos membros de equipe, dando espaço para se expor ideias, opiniões, pois se entende que cada um tem algo a contribuir, confiando até que se prove o contrário. Além disso, um fato interessante é a proibição saudável do termo “senhor” ou “senhora” no tratamento entre todos os colaboradores, de qualquer nível, criando o sentido de que não existe ninguém superior.

Outro aspecto importante é a clareza nos *feedbacks* dados e na proposta de desenvolvimento dos membros de equipe. Os gestores demonstraram se preocupar com esse quesito, importando-se com mostrar a eles que possuem potencial de crescimento, deixar ciente das necessidades de melhora, suas qualidades, reconhecendo e elogiando em público, dividindo tudo que acontece no departamento. Os *feedbacks* negativos e construtivos normalmente são dados inicialmente motivando e enaltecendo os atributos positivos, em ambientes

seguros da discrição e sigilo, citando exemplos claros dos pontos de melhoria e caminhos para que se melhore. Nota-se que há resistência no recebimento destes *feedbacks* de acordo com o nível de educação, muitas vezes o colaborador leva para o lado pessoal. Já os *feedbacks* positivos podem ser dados em público. Os gestores enxergam que essas práticas são cruciais para que a pessoa consiga evoluir, sempre deixando claro que são peças essenciais no propósito maior da empresa.

#### **4.4. Sobre a perspectiva do membro de equipe**

##### **4.4.1. Oportunidades de treinamento**

O que a empresa oferece aos seus membros de equipe sobre oportunidades de treinamento proporcionam a eles vontade de se desenvolver e maior segurança, sentindo-se valorizados no papel em que desempenham.

O questionário trouxe resultados satisfatórios para a empresa, uma vez que mostrou os colaboradores concordando totalmente a respeito do fato de terem a sua qualificação profissional valorizada. Quanto aos seus desenvolvimentos pessoal e profissional cuidados, 60% concordaram plenamente enquanto 40% dos respondentes concordaram apenas parcialmente.

A maioria dos colaboradores que participaram da pesquisa acreditam que a empresa é excelente no que tange o investimento nos talentos internos da sua equipe, contudo existe possibilidade de melhora sobre a oferta de oportunidades para estes quando existe uma vaga em aberto, uma vez que 40% dos respondentes avaliaram em grau 4 este último quesito, o que mostra que, apesar de bom, ainda não é excelente.

##### **4.4.2. Oportunidades de carreira**

As oportunidades de carreira oferecidas pela organização são de grande valia para reter um talento, uma vez que estimula sua aprimoração a cada dia trazendo benefícios para o próprio membro de equipe e para empresa.

Os membros de equipe mostraram-se contentes com esse tópico, tendo opiniões entre concordo parcialmente e concordo totalmente. Como é mostrado nas imagens 2, 3 e 4: sobre a empresa divulgar as oportunidades de ascensão - 20% concordaram parcial e 80% totalmente; sobre a empresa estimular a movimentação de pessoal na empresa - 100% concordaram totalmente; sobre a empresa possuir programas de formação de líderes acessível a todos – 20% concordaram parcial e 80% totalmente; sobre a empresa oferecer aos MEs atividades instigantes e desafiadoras proporcionando conhecimento contínuo – 40% concordaram parcial e 60% totalmente; sobre o respondente perceber uma elevação de carreira e no campo social/pessoal influenciadas pela gestão da empresa – 100% concordaram totalmente. São dados bastante satisfatórios para a empresa. A organização, segundo os colaboradores, oferece oportunidades de crescimento profissional e desenvolvimento de carreira aos colaboradores, dando assim oportunidades a todos que se interessem e se empenhem.

Um ponto a se aprimorar seria a respeito da oferta de atividades instigantes e desafiadoras, buscando proporcionar conhecimento contínuo, visto que 40% dos respondentes concordaram apenas parcialmente. Além disso, essa mesma porcentagem avaliou em grau 4 o auxílio da empresa no planejamento de carreira dos membros de equipe.

A instituição estudada mostrou-se engajada quanto a oferta de planos de carreira a seus funcionários, o que estimula o desenvolvimento e empenho dos profissionais que preenchem o quadro de pessoal, adquirindo, assim, vantagens não somente para o colaborador como também para a organização que conta com profissionais motivados e com comprometimento.

#### **4.4.3. Imagem da empresa e reconhecimento**

Este tópico aborda o grau de valorização que a instituição tem perante os olhos dos funcionários, levando em consideração, ser uma empresa bem conceituada. Ao mesmo tempo, o reconhecimento é um fator bastante significativo para a permanência de talentos dentro da empresa, dessa maneira o funcionário se sente mais valorizado e motivado para seguir se empenhando em suas funções, buscando empenhar-se cada vez mais.

As respostas para esse tópico variaram bastante. Sobre a oferta de condições que propiciam aos membros de equipe orgulho em pertencer ao quadro da empresa, a maioria concordou totalmente, tendo apenas 20% concordando parcialmente, mas ainda é um dado bastante favorável.

Dos respondentes 20% opinaram que a marca e tradição da instituição tem pouca contribuição para a permanência dos membros de equipe por maior tempo, 20% com grau 4, enquanto 60%, a maioria, avaliou o tópico como concordo plenamente. Apresenta-se, assim, que uma parte dos colaboradores não acha a imagem da empresa um ponto de grande favorecimento desta para a atração e retenção de talentos na organização. Ainda assim, a maioria dos colaboradores enxerga a marca e tradição da organização como um bom fator de retenção.

Os respondentes se mostraram contentes a respeito dos *feedbacks* dados a eles, 100% avaliando no grau mais alto. Entretanto indicam que a empresa pode aprimorar um pouco mais a apresentação de solução para os membros de equipe melhorarem seus desempenhos, visto que 40% assinalaram o grau 4.

A respeito da oferta de um ambiente de trabalho favorável e prazeroso, há possibilidade de aprimoramento, uma vez que 40% concordaram apenas parcialmente a favor do tópico e 60% concordam totalmente.

Já sobre possuir uma política de RH capaz de identificar e diferenciar colaboradores comprometidos dos descomprometidos, há espaço para melhorias, quando a maioria (80%) opinou que concorda parcialmente a favor do tópico, enquanto 20% concordam parcialmente. Não houve discordância, o que é algo bastante favorável à empresa, contudo para uma instituição que visa a excelência, busca-se que seus funcionários não tenham dúvidas a respeito de suas ações de reconhecimento. Outrossim, os colaboradores mostraram-se contentes com as práticas de reconhecimento perante o esforço e comprometimento da organização dado a eles, como é evidenciado nas imagens 4 e 5.

#### **4.4.4. Ambiente de trabalho**

As condições de trabalho que uma instituição proporciona aos seus funcionários é um tópico de grande importância, podendo interferir na permanência ou não destes na organização.

Sobre a oferta de boas condições de trabalho, propiciando equilíbrio na vida profissional, familiar e social, apenas 40% concordaram totalmente, o restante reuniu 20% em “discordo parcialmente”, 20% “nem concordo nem discordo” e 20% “concordo parcialmente”. Revela-se aí uma questão considerável a ser melhorada, mostrando que os colaboradores podem estar tendo sua vida fora do trabalho impactadas negativamente em prol de suas funções. A respeito da oferta de um ambiente favorável e prazeroso de trabalho, 40% dos respondentes concordam parcialmente, enquanto o restante não possui dúvidas de que existe bem essa oferta. Nesse sentido, dá-se um dado favorável à empresa H, com os colaboradores satisfeitos a respeito do tópico.

#### **4.4.5. Estrutura de trabalho**

No que se refere a estrutura de trabalho favorecendo oportunidades de ascensão aos membros de equipe, a maioria elegeu como excelente o quesito, com apenas 20% assinalando grau 4. Já sobre o excesso de trabalho ou pressão de metas provocando desejos de deixar a empresa, as respostas se dividiram entre grau 3 e grau 5 (50% e 50%), isto é, parte dos colaboradores enxerga uma demanda que causa bastante estresse, algo que pode ser explicado pelo alto fluxo de clientes e dinâmicas de trabalho, tratando-se do ramo da hotelaria, com uma parte majoritária dos respondentes da área operacional.

Esses dados revelam a necessidade de preocupação da empresa para com o membro de equipe, amenizando impactos negativos que a alta demanda dos serviços operacionais causam. Além disso, revela satisfação do colaborador sobre as práticas da organização nesse âmbito, como é evidenciado nas imagens 9 e 10.

#### **4.5. Alinhamento com o referencial teórico**

De acordo com Santos et al (2003), o processo de seleção de pessoal é de fundamental importância para as organizações, tendo como objetivo identificar os candidatos que tenham as mais adequadas qualificações para os determinados cargos pretendidos. Observa-se que a empresa H consegue executar um sistema de processos de seleção que filtra muito bem quem pretende ocupar as posições disponíveis.

Ribeiro *apud* (HEIS, 2008, p. 7) define: “[...] o recrutamento interno é o primeiro meio de recrutamento. Recrutando dentro da empresa, você estimula o bom desempenho profissional.” Nesse sentido, a organização objeto da pesquisa tem concordância com esse conceito, visto que seus membros de equipe enxergam a valorização e priorização do aproveitamento interno, estimulando a busca por bons resultados, visando crescimento profissional tanto vertical quanto lateral.

Segundo Gusmão (2005), grande parte dos funcionários de uma empresa desejam oportunidades de evolução no âmbito profissional, conseguindo 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. O gráfico de cima na imagem 3 revela a ciência dos colaboradores a respeito do estímulo e oferta de ferramentas visando o desenvolvimento gerencial e a formação de novos líderes. Enxergamos dessa forma o alinhamento do que a empresa H preza com os princípios de Gusmão, que tem total envolvimento.

Segundo Drucker (1989), toda organização sofre de um constante risco de permanecer em uma mediocridade que é segura. Assim, o primeiro fator para a manutenção saúde organizacional é a busca e necessidade de alto desempenho. Drucker também alerta para o perigo de se confundir baixo desempenho com insucesso, pois o colaborador medíocre é aquele que se restringe ao desempenho confortável e conformista, não se arrisca. Esse conceito se relaciona com a “3-BOX” praticada pela empresa H, onde os membros de equipe são classificados por seus comprometimento e performance, incentivando o alto desempenho para alcançar o nível “*top talent*” e ativar o radar dos gestores para possíveis crescimentos profissionais.

“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 empresa H mostrou que valoriza as práticas de treinamentos, oferecendo aos membros de equipe oportunidades na participação em treinamentos e cursos, o que é fundamental para que o colaborador se sinta mais preparado para a execução de suas funções, sentindo-se mais seguro e motivado, inclusive para uma possível promoção. A ligação entre

o pensamento de Dessler se encaixa nas atividades que a instituição vem pondo em prática.

Lobato et al (2003) elaborou um relatório que possibilita o monitoramento de resultados, a identificação da adequação entre objetivos, prazos estabelecidos e disponibilidade de recursos. Além dos aspectos observados, é fundamental avaliar a contundência das ações e dos próprios objetivos em relação a valores internos, demandas externas e internas e alinhamento com a vida pessoal do indivíduo. A empresa H, na aplicação de sua avaliação de desempenho, utiliza-se de um sistema semelhante a esse, com prazos de seis meses, onde reduz objetivos macro em metas individuais, alinhando as estratégias de negócio da organização com o desenvolvimento de cada membro de equipe e apresentando as ferramentas que ele utilizará.

Segundo dados da pesquisa a organização reconhece os interesses individuais de desenvolvimento dos colaboradores e procura alinhá-los com suas oportunidades de crescimento, encontrando muitas vezes casos de componentes de nível operacional que não almeja um cargo de gerência, o que vai ao encontro com Micheletti (2004) que explica que cada um tem suas preferências, a exemplo nem todos almejam ser diretores, gerentes, é crucial respeitar os valores e pensamentos individuais.

Segundo Santos (2007), os talentos são a alma da organização, possuem a vontade de se superar a cada passo, ao se sentirem estimulados e motivados seu foco é na empresa. Os verdadeiros talentos devem ser reconhecidos e motivados, visto que são eles que fazem a diferença, dando uma contribuição significativa. Reconhecer um talento não é tarefa fácil para as organizações, mas se a empresa oferece as ferramentas e caminhos necessários para que se desenvolvam e se destaquem, torna-se mais fácil executar o reconhecimento. A empresa H demonstra que reconhece e valoriza seus membros de equipe, o que é de suma importância para a retenção e motivação destes na organização. O alinhamento do que é praticado, do reconhecimento de seus talentos, com o pensamento de Santos é evidente, visto que a instituição cumpre bem esse papel.

No contexto de ambiente de trabalho, Marras (2007) enxerga os benefícios, com dois principais objetivos, sendo o organizacional a preocupação com as necessidades básicas dos membros de equipe, como ambiente de trabalho



favorável e prazeroso, questões de higiene, contribuindo assim para a manutenção de uma boa qualidade de vida, redução de rotatividade, estresse e ausência dos colaboradores.

Nakashima *apud* (GUSMÃO, 2005, p. 20 e 21), leva 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 H busca deixar os caminhos da organização bem claros, como metas e objetivos, tendo transparência nesses tópicos. Apesar da cobrança quanto ao alcance de metas, a empresa estimula para que os membros de equipe as alcancem e é ciente da capacidade de cada funcionário, cuidando para não exigir mais do que eles possam entregar. Com a valorização da participação de todos os níveis hierárquicos para a elaboração das ideias que impactarão no direcionamento do negócio, a empresa H estimula o engajamento do seu quadro de pessoal. A instituição reconhece os esforços de seus funcionários, recompensando-os, contribuindo assim para que não seja a pressão do trabalho uma motivação para um possível desligamento da organização. Podemos enxergar concordância com a consideração de Nakashima e as práticas que a empresa H exerce.

Pode-se listar algumas etapas como elementos-chave no que diz respeito à retenção de talentos, segundo Talent Retention: Six Technology-Enabled Best Practices (2009): 1. recrutar as pessoas certas em primeiro lugar; 2. melhorar a capacidade de gerenciamento dos líderes; 3. dar aos colaboradores *feedback* constante e claro; 4. capacitar os funcionários a administrar suas próprias carreiras; 5. incentivar a proatividade; e, 6. medir o desempenho dos funcionários continuamente e melhorar estratégias de retenção. Em relação a empresa H, há um processo de recrutamento e seleção minucioso e eficiente; existe incentivo e ferramentas para o aprimoramento do gerenciamento de líderes; há clareza nos *feedbacks* e acompanhamento constante, podendo a empresa aprimorar um pouco mais a apresentação de solução para os membros de equipe melhorarem seus desempenhos; existe estímulo e oferta de caminhos para que o membro de

equipe manuseie sua carreira; exalta-se valores de liderança que incentivam uma postura proativa; há um acompanhamento do desenvolvimento dos membros de equipe buscando melhoras contínuas proporcionando condições para alcançar o sucesso.

## 5. Conclusões

A gestão de talentos é um conteúdo importantíssimo para as organizações, contudo é comum encontrar dificuldades para administrá-la. Detectar os talentos humanos da empresa, ou até mesmo desenvolvê-los, vem sendo tomado como um desafio. As organizações que têm capacidade de efetivamente planejar e pôr em prática essa gestão tendem a obter sucesso organizacional com seus recursos humanos, compõem e fazem acontecer o negócio, sendo este o principal pilar nos objetivos da empresa.

Nesse sentido, o presente estudo teve como objetivo final entender quais as estratégias e ferramentas dedicadas à gestão de talentos utilizadas pela empresa H. Para isso foi elaborada uma pesquisa descritiva, onde se aplicou um questionário a alguns colaboradores da instituição, e realizou-se entrevistas com os gestores das áreas de alimentos e bebidas, hospedagem, recursos humanos e governança dela, além de dois gerentes de atuação nacional – um de recrutamento e seleção e outro de treinamento e desenvolvimento, abordando atração de talentos e planejamento de carreiras.

A aplicação do formulário de questões aplicado aos funcionários da organização tinha como objetivo analisar a percepção dos membros de equipe em torno do trabalho na empresa H, segundo os critérios de: oportunidades de treinamento, oportunidades de carreira, imagem da empresa, reconhecimento, ambiente de trabalho e estrutura de trabalho. Já as entrevistas realizadas com os gestores da organização, tinham como objetivo captar a percepção dos líderes quanto ao sentido do trabalho na empresa H, levando em conta aspectos de recrutamento e seleção, planejamento de carreira e retenção de talentos.

Através dos dados obtidos com essa pesquisa, foi possível constatar que se torna importante que a empresa aprimore um pouco mais a apresentação de soluções para os membros de equipe melhorarem seus desempenhos e em ações para que a marca e a tradição da organização pesem mais para a retenção dos talentos presentes nela.

Isso auxiliaria a companhia na retenção de profissionais mais bem capacitados e comprometidos – fator este que foi concluído como escasso no mercado de trabalho; dessa forma já se teria ciência do perfil e potenciais do profissional, facilitando remanejá-lo para a posição que melhor se encaixe, além de crescimentos profissionais laterais e horizontais.

A relevância da pesquisa para a análise do planejamento de desenvolvimento de carreira foi crucial. A empresa H oferece ferramentas, políticas e programas que podem ser muito bem aproveitados para o desenvolvimento dos profissionais que compõem seu quadro de pessoal, dando oportunidades para que todos os níveis hierárquicos participem igualmente dos programas e cursos que atingem não só âmbitos técnicos, mas também comportamentais e de gestão. O programa ajuda a desenvolver habilidades dos profissionais, facilitando assim o alcance da categoria “*top talent*”, a qual o membro de equipe excede as expectativas, busca desafios maiores, responsabilidades além das designadas, destacando-se para uma possível promoção.

Levando em consideração o questionário e as entrevistas, é possível concluir que a organização, num geral, foi muito bem vista pelos que nela trabalham. Há alguns quesitos que podem ser aprimorados para maior satisfação de quem compõe seu quadro de pessoal, todavia a empresa H se mostra interessada na potencialização de seus profissionais, dando oportunidades para que possam se desenvolver, oferecendo treinamentos, programas de aprendizado e planejamentos de carreira.

A construção de um ambiente de trabalho favorável e prazeroso na empresa H vem dando resultados positivos ao longo dos anos, evidenciados pela opinião de seus colaboradores e premiações formais como o *Great Place To Work*, fator que motiva estes e contribuem para um melhor desempenho.

Dessa forma, os objetivos do trabalho obtiveram resultado positivo, uma vez que apesar de alguns pontos de mudanças a empresa H se mostra interessada em desenvolver seus profissionais, e oferece os programas, ferramentas e políticas para tornar possível o desenvolvimento de seus talentos, segundo o grau e sentido da ambição dos membros de equipe.



## Referências Bibliográficas

Axelrod, E. L., Handfield-Jones, H.; Welsh, T. A. War for talent: part two. McKinsey Quarterly, Vol. 2, pp. 9-12, 2001.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17, p. 99-120, 1991.

BOXALL, P.; PURCELL, J. Strategy and Human Resource Management. New York: Palgrave Macmillan, 2 ed., 2008.

BOXALL, P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. Human Resource Management: Scope, Analysis, and Significance. BOXALL, P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. (Orgs). The Oxford Handbook of Human Resource Management. Oxford University Press, 2008. p. 1-16.

CARAVANTES, G., R.; Administração: teorias e processos. Pearson Prentice Hall, São Paulo, p. 78, 2005.

CHIAVENATO, I.; Recursos Humanos – edição compacta. Editora, Atlas. São Paulo, p. 119-125, 2001.

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

COLLINGS, D. G.; MELLAHI, K. Strategic talent management: A review and research agenda. Human Resource Management Review, v. 19, n. 4, p. 304-313, 2009.

CORREA, J. Avaliação de Desempenho e Avaliação de Potencial: Princípios e Diferenças. Disponível em: <<http://rhcomprofessorjuliano.blogspot.com/2013/01/avaliacao-de-desempenho-e-avaliacao-de.html>> Acesso em: 03/10/2021.

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

DRUCKER, P. F. The spirit of performance. In: RICHES, C.; MORGAN, C. (Ed.). Human resource management in education. Milton Keynes, UK: Open University Press, 1989.

DUTRA, J. S. Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

DUTRA, J. S. Gestão de pessoas: modelos, processos tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, J. S. Palestra Joel Dutra: Liderança, RH e Avaliação de Desempenho. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/UniversidadeCorporativoDoTransporte/palestra-joel-dutra-liderana-rh-e-avaliao-de-desempenho/>> Acesso em: 03/10/2021.

FERRIS, G. R.; HOCHWARTER, W. A.; BUCKLEY, M. R.; HARRELL-COOK, G.; FRINK, D. D. Human Resources management: some new directions. *Journal of Management*, v. 25, n. 3, p. 385-415, 1999.

Fischer, A. L., & Albuquerque, L. G. Trends of the human resources management model in Brazilian companies: a forecast according to opinion leaders from the area. In: *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 16, n.7, jul. 2005.

\_\_\_\_\_. Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil – RH 2010. In: *Encontro Nacional da ANPAD. Anais...*, 2001. CampinasSP: XXV EnANPAD.

FREITAG, B. B.; FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G. de.; AMORIM, W. A. C. de; ALMEIDA, K. N. T. de. A Gestão de Pessoas nos Anos 2000 em Organizações Brasileiras: Previsão de Tendências e Percepção de Incorporação. In: *International Meeting of Iberoamerican Academy of Management (IAM)*, 7, 2011, Lima – Peru. *Anais...* Lima: IAM Peru.

FREITAS, I. A.; BORGES, A, J. E. Efeitos de treinamento nos desempenhos individual e organizacional. *RAE – Revista de Administração de Empresas*. Vol 44, n.º 3, 2004.

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

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

HAMBLIM, A. C. *Evaluation and control of training*. Bukshire: McGraw-Hill, 1974.

Handfield-Jones, H.; Axelrod, B. *The War for Talent*. Ed Michaels., Harvard Business School Press, 2001.

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

ILES, P. CHUAI, X.; PREECE, D. Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: definitions, differences and diversity. *Journal of World Business*, v. 45, n. 2, p.179-189, 2010.

KANAANE, R. Comportamento Humano nas Organizações – o homem rumo ao século XXI. 2. ed. São Paulo: Atlas. 1999.

KAUFMAN, B. E. The development of HRM in historical and international perspective.

KOONTZ, H. Administração, Recursos Humanos e Desenvolvimento. Pioneira, São Paulo, 2002.

LEGGE, K. Human Resource Management: Rethorics and Realities. New York: Palgrave Macmillan, 2005.

LEGNICK-HALL, M. L.; LENGNICK-HALL, C. A.; ANDRADE, L. S.; DRAKE, B. Strategic human resource management: the evolution of the field. Human Resource Management Review, v. 19, n. 2, p. 64-85, 2009.

LEWIS, R. E.; HECKMAN, R. J. Talent management: A critical review. Human Resource Management Review, v. 16, p. 139 - 154, 2006.

LOBATO D. M. Et al. Estratégia de empresas. 2. ed. Rio de Janeiro: FVG, 2003.

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

MARTIN-ALCAZAR, F.; ROMERO-FERNANDEZ, P.; SANCHEZ-GARDEY, G. et al. Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. The International Journal of Human Resource Management, v. 16, n. 5, p. 633-659, 2005.

MICHELETTI, Camila. Avalie sua carreira e planeje sua vida profissional. Disponível em: <<https://robertodearaujocorreia.wordpress.com/2010/09/21/avalie-sua-carreira-e-planeje-sua-vida-profissional/>> Acesso em: 29/09/2021.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. Designing Strategic Human Resources Systems. Organizational Dynamics, v. 13, n. 1, p. 36-52, 1984.

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

OLIVEIRA, Milene Regina et al. O ENGAJAMENTO DOS TRAINEES NAS EMPRESAS. In: V Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XX Jornadas de Investigación Noveno Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología-Universidad de Buenos Aires, 2013.

PONTES, Benedito Rodrigues Administração de cargos e salários. 9. ed. Sao Paulo: LTr, 2002.

ROGERS, G.; BADHAM, L. Evaluation in the management cycle, In: BENNETT, N.; GLATTER, R.; LEVACIC, R. (Ed.). Improving educational



management through research and consultancy. London: Paul Chapman Publishing, 1994.

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

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.

SAVIOLI, Nelson. Carreira: manual do proprietário. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark., 1999.

SER HCM. Gestão de Talentos. 2009. Disponível em: <<http://www.serhcm.com/noticia/85/gestao-de-talento>>. Acesso em: 29/09/2021.

SHRM (Society for Human Resource Management). Workplace Forecast: the top workplace trends according to HR professionals, Fev. 2011.

TALEORESEARCH. Talent Retention: Six Technology-Enabled Best Practices. 2009. Disponível em: <[http://www.taleo.com/talent-managementblog/2009/08/06/talent\\_retention](http://www.taleo.com/talent-managementblog/2009/08/06/talent_retention)>. Acesso em: 03/10/2021.

TARIQUE, I.; SCHULER, R. S. Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. Journal of World Business, v. 45, n. 2, p. 122-133, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WRIGHT, P. M.; MCMAHAN, G. C. Theoretical perspectives for strategic human resource management. Journal of Management, v. 18, n. 2, p. 295-320, 1992.

WRIGHT, P. M.; DUNFORD, B. B.; SNELL, S. A. Human resources and the resource based view of the firm. Journal of Management, v. 27, n. 6, p. 701-721, 2001.

## Anexos

Questionário com tabulação direcionado aos colaboradores da empresa H:

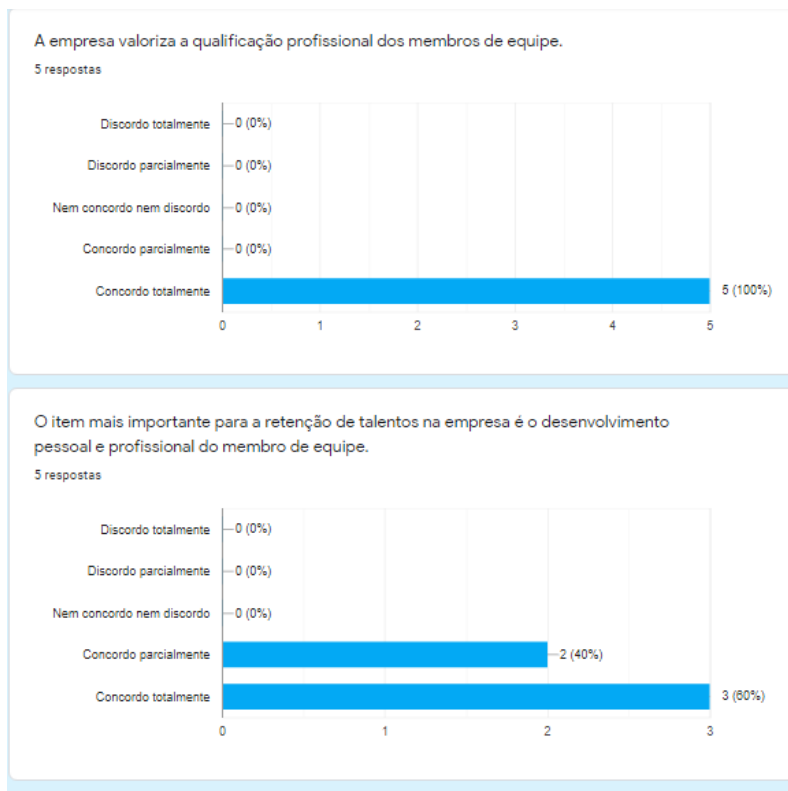


Imagem 1: Parte 1 da tabulação dos resultados do questionário

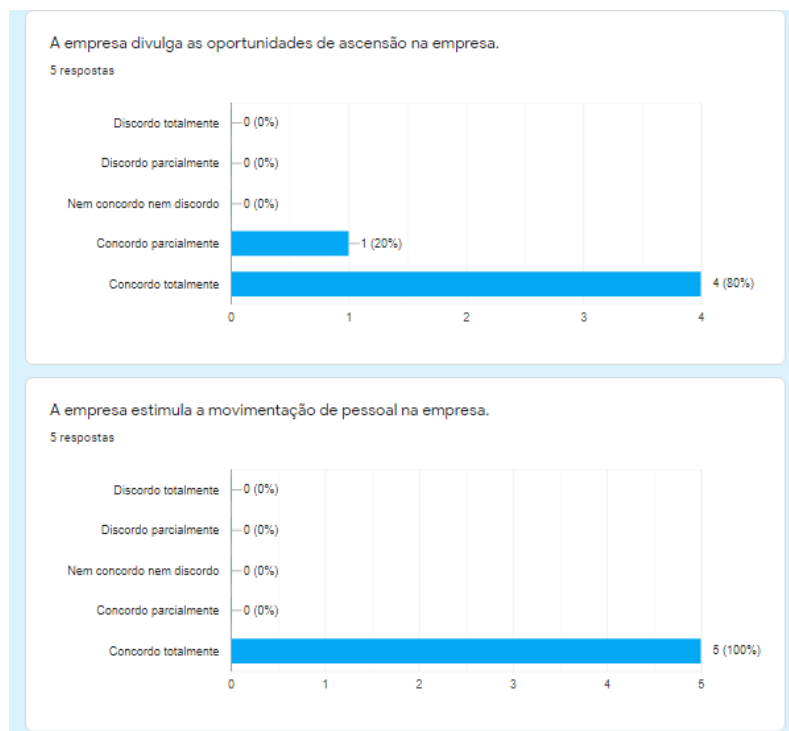


Imagem 2: Parte 2 da tabulação dos resultados do questionário

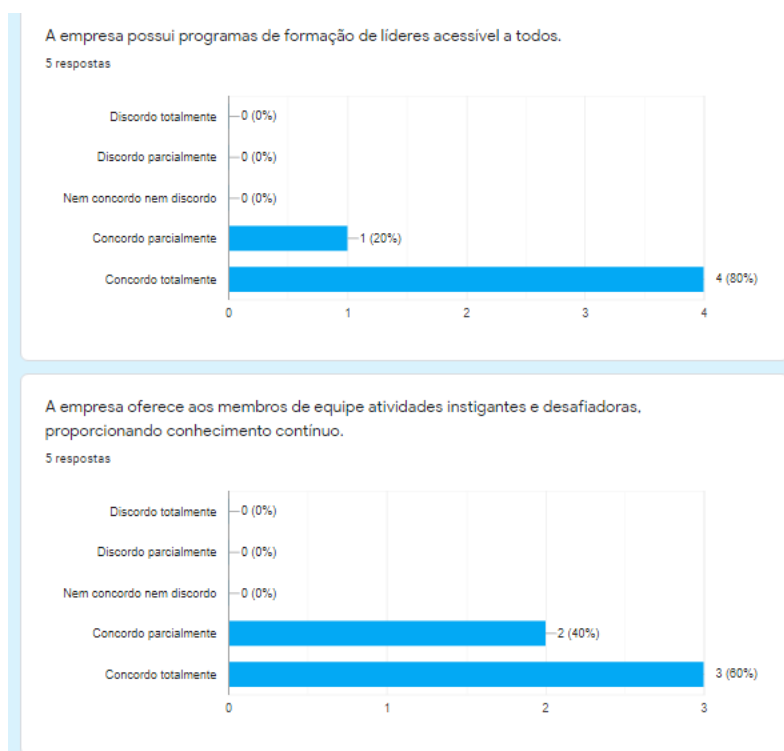


Imagem 3: Parte 3 da tabulação dos resultados do questionário

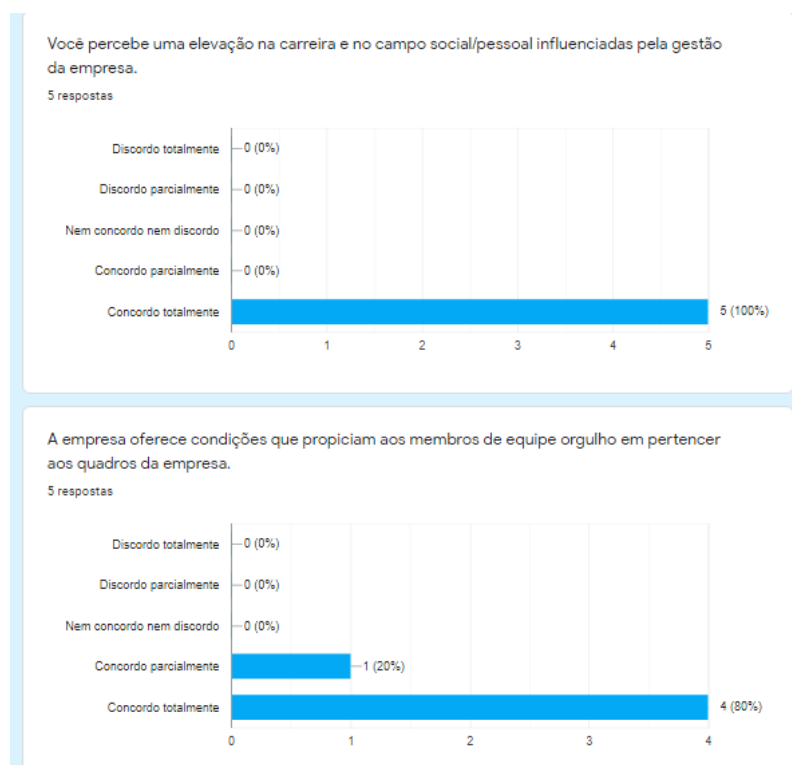


Imagem 4: Parte 4 da tabulação dos resultados do questionário

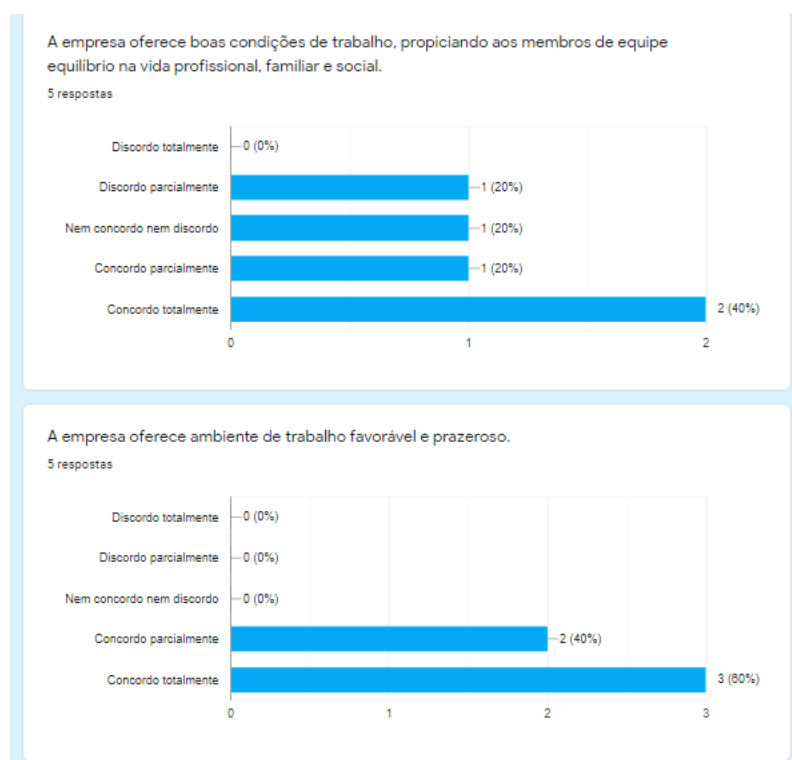


Imagem 5: Parte 5 da tabulação dos resultados do questionário

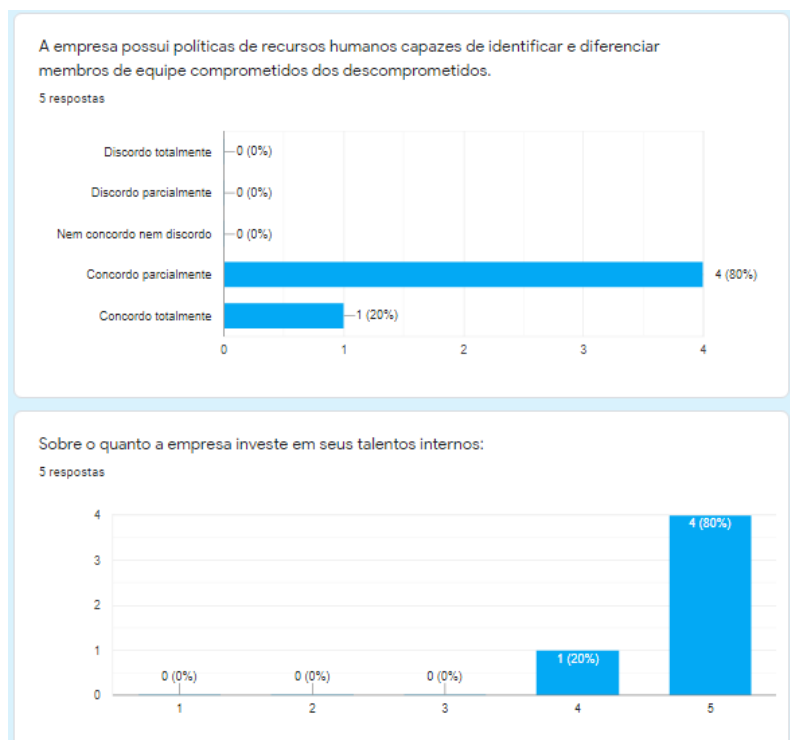


Imagem 6: Parte 6 da tabulação dos resultados do questionário

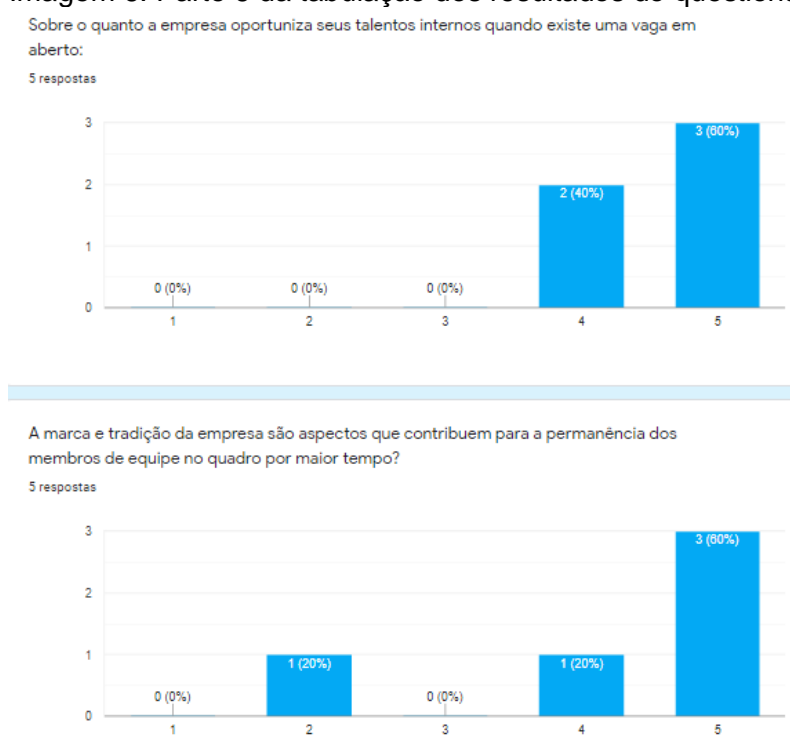


Imagem 7: Parte 7 da tabulação dos resultados do questionário

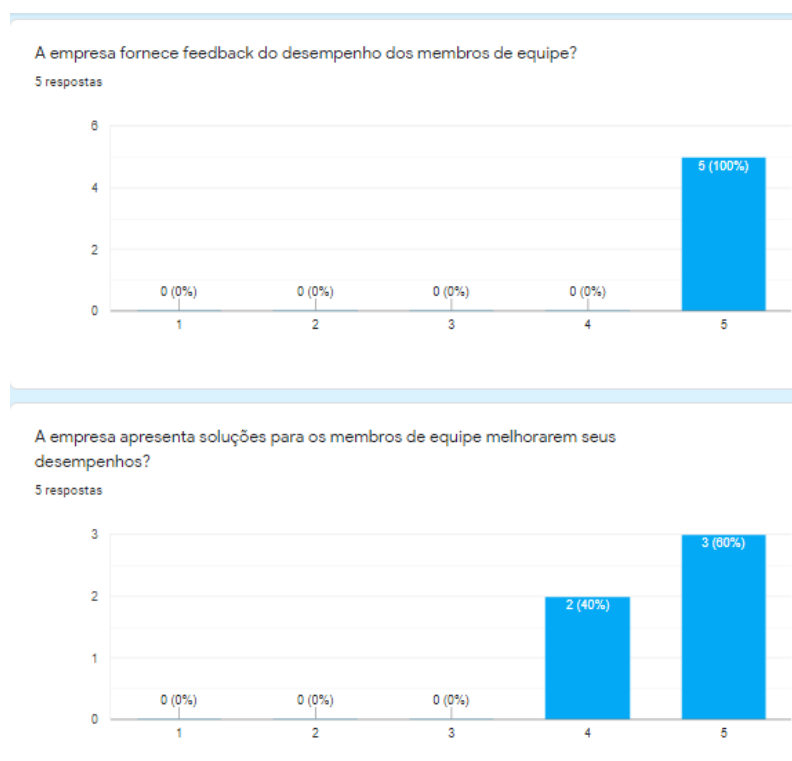


Imagem 8: Parte 8 da tabulação dos resultados do questionário

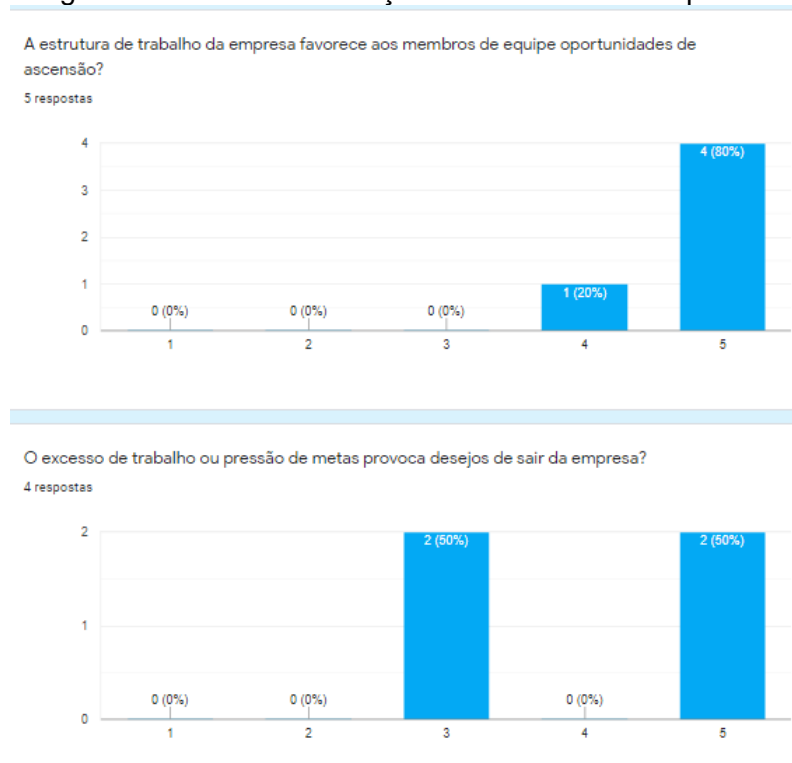


Imagem 9: Parte 9 da tabulação dos resultados do questionário

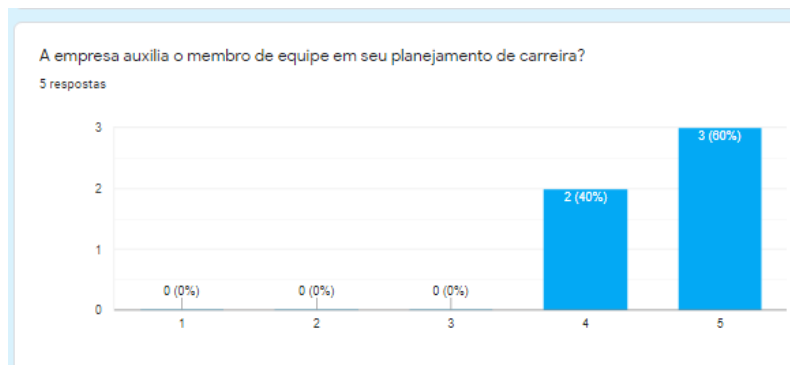


Imagem 10: Parte 10 da tabulação dos resultados do questionário

Roteiro para entrevista com gestores de área:

1. De que maneira você identifica potenciais presentes e futuros dentro do seu quadro de pessoal?
2. O que você faz para reter os membros de equipe com maior potencial?
3. Como linkar pessoas a posições e estratégias?
4. Existem posições em que se tem mais atenção para um planejamento de carreira que se acompanhe mais de perto?
5. Como são mapeadas as oportunidades de desenvolvimento, de promoção, de troca de setor?
6. Quais são os focos da avaliação de desempenho?
7. Como você dá *feedback* aos empregados para melhorarem seus desempenhos?
8. De que maneira você identifica e seleciona potenciais talentos quando acontece um recrutamento externo?
9. Você enxerga os profissionais selecionados até os dias de hoje como escassos no mercado? Por quê?
10. De que maneira os treinamentos executados nos setores contribuem para o sucesso organizacional e a construção de um diferencial competitivo?

Roteiro para entrevista com o gerente de recrutamento e seleção:

1. De que forma acontecem o recrutamento e seleção na empresa?
2. Em que situações se sobressai o recrutamento interno em relação ao externo?
3. Você acredita que o recrutamento interno estimula o bom desempenho profissional? Por quê?
4. Em casos de recrutamento externo, como são selecionados potenciais talentos?
5. Ainda no recrutamento externo, como é feita a seleção que alinha os objetivos e estratégias da empresa com o perfil do candidato selecionado?
6. Como são mapeadas as oportunidades de ascensão, de promoção, de troca de setor?
7. De que maneira é feito o link entre as pessoas, as posições e as estratégias?
8. Você enxerga os profissionais selecionados até os dias de hoje como escassos no mercado? Por quê?

Roteiro para entrevista com o gerente de treinamento e desenvolvimento:

1. Existem áreas ou posições em que se tem mais atenção para um

- planejamento de carreira que acompanhe mais de perto?
2. De que maneira se identificam as necessidades de treinamento e/ou desenvolvimento das áreas?
  3. De que maneira são estabelecidas as metas individuais nas avaliações de desempenho e como elas se relacionam com o planejamento de carreira?
  4. Como são mapeadas as oportunidades de desenvolvimento?
  5. Como são identificados potenciais presentes e futuros?
  6. De que maneira é feito o link entre as pessoas, as posições e as estratégias?
  7. De que maneira os treinamentos executados nas unidades contribuem para o sucesso organizacional e a construção de um diferencial competitivo?
  8. O que é feito para que se retenham na empresa os profissionais de maior potencial e como isso se alinha com a cultura, natureza e realidade da empresa?
  9. Há preocupação e ações para melhorar a capacidade de gerenciamento dos líderes?
  10. Existe constância e clareza no *feedback* dado aos colaboradores sobre seu potencial e desempenho nas ações?
  11. Há incentivo e capacitação para os funcionários administrarem as próprias carreiras?
  12. Há incentivo à proatividade?
  13. Você enxerga os profissionais selecionados até os dias de hoje como escassos no mercado? Por quê?