

Valorizar o Talento Interno

Nome: Rita de Cássia Pereira de Miranda

Orientadora: Maria Valéria Pereira de Araújo

Introdução

Como valorizar o talento interno? Quais padrões de seleção deverão ser criados? Fernanda como responsável pela área de gestão de pessoas da empresa C&B filial Natal/RN tem sido questionada pelos colaboradores em relação à falta de critérios para a seleção interna. Atualmente a empresa não possui padrões definidos de seleção interna, e por esse motivo quando surge uma vaga, Fernanda pergunta ao gerente, de cada área, se será aberta a vaga internamente ou para o mercado, se a resposta for interna, pergunta aos gestores se tem alguma indicação de colaboradores para serem promovidos, caso não exista nenhum indicado, a C&B Alimentos promove a seleção interna para os colaboradores que tiverem interesse em se inscreverem para a vaga em questão.

A forma adotada está causando insatisfação e desmotivação por parte de alguns colaboradores, vindo até impactar na rotatividade, pois ocorreram pedidos de desligamento por não visualizar crescimento profissional.

A Empresa

A empresa C&B atua no ramo de alimentos (produção e distribuição) e é considerada empresa de grande porte atuando em todo território nacional, tendo em seu quadro efetivo uma média de 3.000 colaboradores. Foi fundada em 1980 no interior do Estado do CE. O fundador: Sr. José Aragão é um visionário e preza pela eficiência e qualidade do produto e tem valores como a simplicidade e a honestidade que perduram até os dias de hoje, pois tais valores compõem o alicerce do código de ética da empresa. O código de ética retrata a forma devida de agir com todos aqueles que se relacionam com a empresa, garantindo que as decisões serão sempre tomadas olhando, ao mesmo tempo, para o crescimento do negócio, a justiça social e a proteção ambiental. Expressa também a não aceitação de comportamentos que geram constrangimento, desigualdade social ou prejuízo, tanto dentro quanto fora da empresa, tais quais: Não aceitação de preconceitos e discriminação de qualquer natureza, Não aceitação de assédio sexual, Não aceitação de trabalho infantil e o trabalho forçado, dentre outros.

A história da empresa deu início com Sr. José Aragão, que atuava com uma postura empreendedora, agindo como intermediário no processo de comercialização de produtos, entregando-os diretamente aos seus clientes e consumidores. Depois de atuar por mais de vinte anos como representante comercial, Sr. José Aragão decidiu fundar o seu próprio negócio, atuando na produção e comercialização de produtos alimentícios. 25 anos após a fundação, em 1984, o Sr. José Aragão entrega o comando da empresa a seus filhos, foi quando deu início ao processo de modernização tecnológica e expansão de mercado, aquisição de novas marcas de produto e a criação de uma identidade organizacional e estratégica da empresa.

Em 1988, deu início à expansão de unidades comerciais e industriais através da inauguração da matriz e filial em Juazeiro do Norte. Em 1989, foi inaugurada mais uma filial em Sobral. Em 1990, inaugura mais uma filial na Paraíba. Em 2003, iniciou a expansão para o sudeste com a filial no Rio de Janeiro. No ano de 2005, fez uma aquisição de mais uma filial em Minas Gerais. Em 2010 inaugura mais uma filial em Recife.

A empresa teve um crescimento acelerado e somente no ano de 2010 deu início a alguns projetos voltados para área de gestão de pessoas, tais quais: cargos e salários, avaliação de desempenho, pesquisa de clima, dentre outros.

Descrição de Cargo e processos de Recrutamento e seleção

A análise de perfil é norteadada pela descrição de cargo de cada função. Este documento tem por finalidade descrever principais responsabilidades do cargo, bem como os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o desempenho da função (quadro abaixo).

MISSÃO DO CARGO
Missão do cargo na empresa
PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES
✓ Relatar as atividades desenvolvidas para o cargo;
QUALIFICAÇÕES REQUERIDAS
<i>Formação Educacional</i>
Formação desejada para o cargo
<i>Experiência Mínima na Área</i>
<i>Conhecimentos e Habilidades Específicos</i>

Atitudes e Comportamentos

A partir dos dados do perfil apresentado na descrição de cargos, segue o fluxo anterior de recrutamento e seleção no mercado, conforme apresentado no modelo:



As atividades de recrutamento e seleção interna não estão contempladas no padrão citado acima, embora que a empresa reconheça a necessidade da elaboração deste padrão de seleção interna definindo critérios para participação das oportunidades que venham surgir na empresa.

O setor de RH quando surge à oportunidade de abrir a seleção interna, segue o seguinte fluxo:

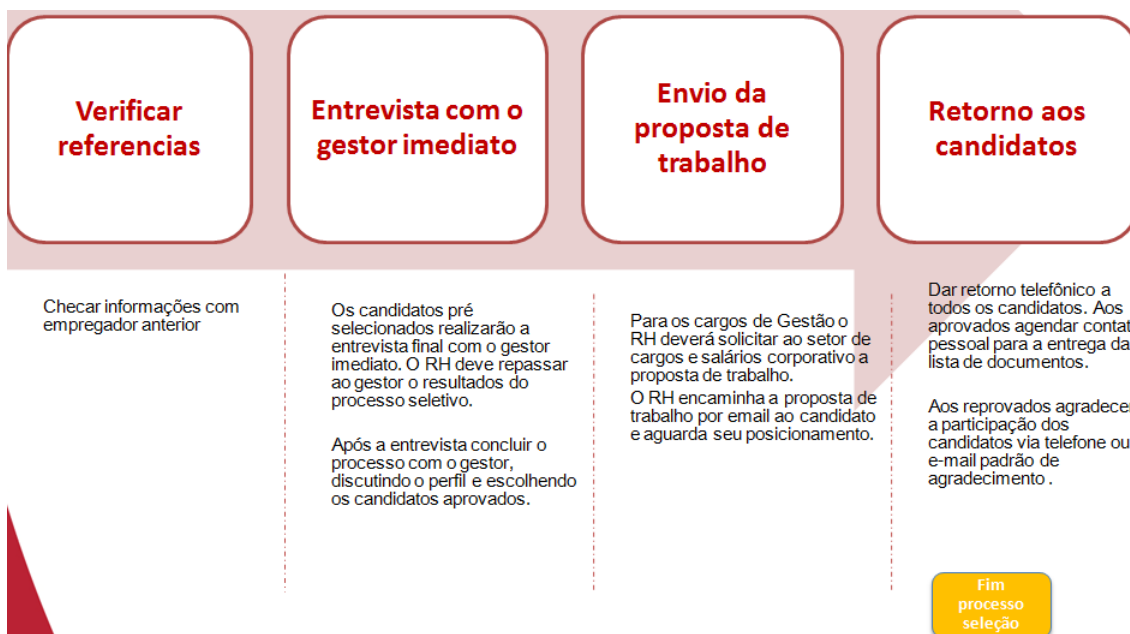
- Divulgação nos murais (modelo em anexo);
- Preenchimento da ficha de inscrição;
- Entrevista individual com RH;
- Aplicação de testes específicos (quando necessário);
- Entrevista com gestor imediato da vaga em questão;
- Retorno do processo seletivo.

A diretoria de recursos humanos juntamente com sua equipe de gerentes realizou uma análise das causas dos desligamentos e definiram um plano de ação para reverter à alta rotatividade. A principal ação sugerida foi a padronização do recrutamento e seleção com a finalidade de valorizar o talento interno e reduzir o índice de desligamento da empresa.

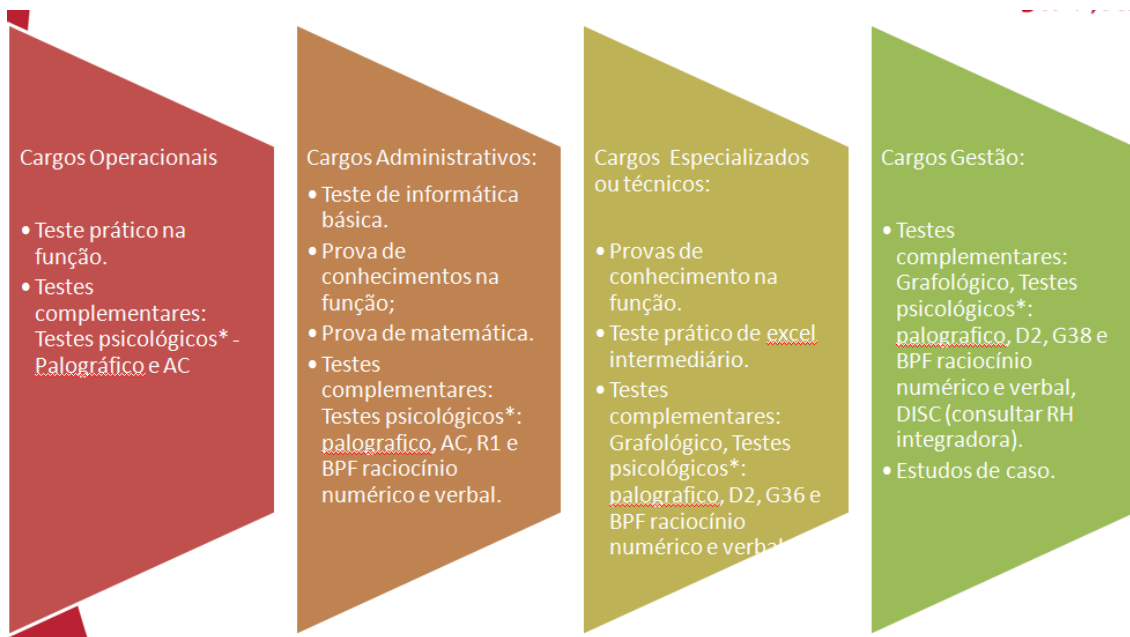
A atual proposta de mudança nos processos de recrutamento e seleção

No ano de 2013, estava previsto uma redefinição na sistemática de recrutamento e seleção, visando à assertividade na escolha dos candidatos. Abaixo segue o novo fluxo, que mantém a maioria das etapas utilizadas anteriormente, acrescentando um nível de detalhamento a cada ação.





No escopo do projeto de padronização das atividades de recrutamento e seleção está contemplado o manual de testes por cargos, visando o cumprimento da padronização na prática, conforme apresentado na descrição dos tipos de avaliação por cargos.



- **Cargos operacionais:** Auxiliar de serviços gerais; Auxiliar de indústria; auxiliar de eletricista, Auxiliar de patrimônio; Assistente de produção, Assistente de manutenção, Auxiliar de manutenção, Auxiliar de eletricista, carregador, operador de máquina; operador de empilhadeira.
- **Cargos administrativos** Almojarife, assistente de RH, auxiliar de RH, auxiliar administrativo, auxiliar de almoxarifado, auxiliar fiscal, auxiliar de cozinha, recepcionista, analista de pessoal, analista de RH, Comprador, Estagiário.
- **Cargos técnicos:** Eletricista, Mecânico de manutenção, técnico de automação industrial, técnico de segurança do trabalho, técnico de alimentos, Nutricionista.
- **Cargos de gestão:** Supervisor de turno, Supervisor de qualidade, Supervisor de produção, Supervisor de manutenção, Supervisor fiscal, Supervisor de relações trabalhistas, Supervisor de apoio administrativo, Supervisor eletromecânico industrial corporativo, Supervisor patrimônio, Supervisor de RH, Supervisor de suprimentos.

Situação Problema

No setor de gestão de pessoas chegam, a todo o momento, colaboradores que já atuam na empresa e estão em busca de novas oportunidades de crescimento, alguns têm a paciência de esperar o seu momento, outros já solicitam o desligamento por motivo de falta de oportunidade, a exemplo do promotor João, este estava na empresa a 3 anos e 3 meses, o seu gestor havia dado a esperança de ser promovido para vendedor, porém quando a oportunidade chegou o gestor falou que ele não estava preparado e logo contratou um vendedor do mercado.

Outra situação que demonstra deficiências no processo de seleção interno foi quando ocorreu a abertura de vaga para auxiliar do almoxarifado, na ocasião, o gerente indicou somente 2 colaboradores para fazer um teste prático na função. E o mais grave: o 1º colaborador que fez o teste foi logo aprovado, não dando a oportunidade do 2º colaborador ser avaliado como fora prometido.

Enfim, são inúmeros os relatos de insatisfação dos colaboradores em relação ao processo de seleção interno. Fernanda já sinalizou este problema para matriz, mas até o momento o projeto não saiu do plano de ação, nem tampouco do papel.

Até a implantação do projeto, quantos colaboradores estarão em busca de uma oportunidade de crescimento? Quantos estarão na empresa para ver esta mudança? Quantos talentos a C&B Alimentos irá perder para o mercado?

Fontes dos Dados

Este caso relata uma situação real, iniciada em meados de 2007, numa empresa do ramo de alimentos, sendo preservada a identidade organizacional da empresa. As informações coletadas são de caráter primário, sendo utilizadas técnicas de observação e dados reais coletados na empresa.

Sugestão para discussão do caso

Este caso pode ser lido em 30 minutos em sala de aula. Sugere-se sua aplicação em cursos de graduação e/ou especialização nas disciplinas de gestão de pessoas e Recrutamento & Seleção. Ressalta-se a importância da sequência dos passos: 1) Explanação sobre os processos de recrutamento & seleção interno e externo; 2) Leitura individual; 3) Discussão em pequenos grupos; 4) Discussão em sala de aula; 5) Fechamento pelo professor da temática em questão.

Questões para Discussão

- 1) Como avalia a redefinição na sistemática de recrutamento e seleção?
- 2) Quais os impactos financeiros sofridos pela empresa com a falta de padronização de seleção interna?
- 3) Relacione as alternativas de ações a curto, médio e longo prazo devem ser adotadas pela empresa visando garantir o acesso dos colaboradores de forma igualitária as oportunidades de crescimento?

Objetivos de Aprendizagem

O caso enfatiza as principais dificuldades ocorridas com a falta de um padrão de seleção interna, vindo a sofrer interferências de gestores de outras áreas e impactando nas políticas e procedimentos de gestão de pessoas.

Os objetivos específicos são: 1) Conhecimentos dos processos de recrutamento e seleção interna e externa; 2) Implantação da padronização de seleção interna; 3) Todos os colaboradores terem acesso a participar de processos seletivos visando o crescimento na empresa; 4) Retenção de talentos; 5) Baixo índice de desligamento.

Análise do Caso

Chiavenato (2000) comenta sobre o desenvolvimento dos funcionários na organização, afirmando que a partir do momento em que o empregado avança na hierarquia das necessidades humanas os mesmos passam a buscar necessidades maiores tais como estima e autorrealização e que neste momento torna-se extremamente necessário a este o crescimento profissional através de promoções que venha a dar continuidade à evolução do indivíduo.

De acordo com a visão de Chiavenato (2000, p. 130), para a manutenção dos talentos na organização devem-se promover condições favoráveis aos colaboradores com vista ao crescimento interno na organização.

Gil (2006, p. 46) por sua vez, complementa afirmando que é necessário que se promovam meios com que os funcionários sintam-se estimulados a permanecer na organização e que o mesmo perceba a necessidade de fazer parte da organização e que percebam que sua contribuição é significativa para o seu crescimento tanto pessoal quanto organizacional.

De acordo com Zuanetti, Hearnreaves, Lee et al (2001, p. 50) "é importante que todo o profissional esteja envolvido emocionalmente com o trabalho e

ciente de que ele próprio estará ganhando com o sucesso da empresa. Só assim ele dará o melhor de si".

RECRUTAMENTO INTERNO

Chiavenato (1992, p. 180-181) considera que o recrutamento interno envolve diversas vantagens, dentre elas a economia, evitando despesas de divulgação de vagas através de mídia externa, custos diversos de recrutamento, atendimento a candidatos, admissão, integração e treinamento.

É considerado um processo mais rápido, é mais seguro, pois já se tem conhecimento a respeito do candidato. Este processo é considerado um grande diferencial em relação à motivação interna, pois os colaboradores se sentirão mais valorizados, além de promover um espírito de competição sadio, visto que, os colaboradores buscarão aprimorar seus conhecimentos visando aumento dos cargos demonstrando competências e potencial de crescimento.

Marras (2000, p.72) complementa afirmando que, o recrutamento interno pode ser considerado "[...] instrumento fortíssimo de incentivo motivacional e de eficiência e baixo custo para o processo de recrutamento". O autor destaca também que este processo acaba por privilegiar os recursos próprios da empresa, ou seja, o seu capital intelectual.

Em consenso as idéias apresentadas pelos dos autores supracitados Gil (2006, p. 93-94) conclui que este seja um bom método, visto que os indivíduos já possuem familiaridade com a empresa sendo eles devidamente conhecidos.

Gil considera que este sistema é relativamente econômico e que também serve para que se demonstre o quanto a empresa tem interesse em promoção de seus colaboradores.

Chiavenato (2002, p. 208) considera que o recrutamento é entendido como interno quando, "(...) havendo determinada vaga, a empresa procura preenchê-la através do remanejamento de seus empregados, que podem ser promovidos (**movimentação vertical**) ou transferidos (**movimentação horizontal**) ou ainda transferidos com promoção (**movimentação diagonal**)".

Ainda de acordo com o autor supracitado este tipo de recrutamento pode englobar ações tais como: "transferências de pessoal, promoções de pessoal, transferências com promoção de pessoal, programas de desenvolvimento de pessoal e planos de encareiramento (carreiras) de pessoal" (CHIAVENATO, 2002, p. 208).

RECRUTAMENTO INTERNO E A MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO

Chiavenato (1992, p. 180-181) apresenta que a questão do recrutamento interno exerce uma grande fonte de motivação para os funcionários, porém é importante que se frise que apenas será motivador a partir do momento em que os colaboradores percebam a possibilidade de ascensão na organização, mediante a oportunidades que se ofereçam as pessoas que tenham potencial.

O autor ainda destaca que quando as empresas promovem políticas de recrutamento interno este acaba por estimular os colaboradores a busca constante de auto-aperfeiçoamento e conseqüentemente de auto-avaliação com vistas a aproveitar as oportunidades ou mesmo a criação de oportunidades.

Chiavenato (2000, p. 130) compreende que "[...] a medida que as pessoas avançam na hierarquia das necessidades humanas, elas se tornam mais responsivas a necessidades mais elevadas, como estima e auto-realização".

Com base nesta informação o autor enfatiza que a partir deste momento é de grande importância que se promova o alcance e avanço na carreira profissional sendo estes promovidos através de promoções ou "enriquecimento do cargo".

Chiavenato (2002, p. 210) relata que dentre os benefícios do recrutamento interno estão os fatores motivacionais, sendo considerado "uma fonte poderosa de motivação para os empregados", sendo necessário que se observe que para que eles vejam este sistema como efetivo torna-se necessário que os mesmos vislumbrem condições de crescimento na empresa devido a oportunidades de promoção.

O autor ressalta ainda que este processo acaba por estimular o constante aperfeiçoamento e auto-avaliação visando o aproveitamento de oportunidade e também a criação das mesmas.

Referências

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. Edição compacta. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.

_____, Idalberto. **Como transformar RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro**. 2ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.

_____, Idalberto. **Recursos humanos**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1ª ed. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3ª ed. São Paulo: Futura, 2000.

ZUANETTI, Rose; HARGREAVES, Lourdes; LEE, Renato et al. **Qualidade em prestação de serviços**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Ed. Senac Nacional, 2001.

<http://www.artigonal.com/gestao-artigos/banco-de-talentos-interno-valorizando-o-capital-humano-da-empresa-4830291.html>