



Revista de Gestão e Secretariado

E-ISSN: 2178-9010

gestoreditorial@revistagesec.org.br

Sindicato das Secretárias(os) do Estado
de São Paulo
Brasil

Do Carmo Ferreira Lima, Maria; Santana, Marina; Ribeiro dos Santos, Tatiane
RETENÇÃO DE TALENTOS NA PROFISSÃO DE SECRETARIADO
Revista de Gestão e Secretariado, vol. 2, núm. 1, enero-junio, 2011, pp. 101-130
Sindicato das Secretárias(os) do Estado de São Paulo
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=435641687006>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto



RETENÇÃO DE TALENTOS NA PROFISSÃO DE SECRETARIADO

RETAINING TALENTS ON THE SECRETARY PROFESSION

Maria do Carmo Ferreira Lima

Mestre em Administração pela Universidade Nove de Julho – UNINOVE

mariadocarmo29@yahoo.com.br

Marina Santana

Tecnóloga em Automação de Escritórios e Secretariado – FATEC

marina.santana@semco.com.br

Tatiane Ribeiro dos Santos

Tecnóloga em Automação de Escritórios e Secretariado – FATEC

tatianebresilienne@ig.com.br

RESUMO

No mundo corporativo muito se investe em tecnologia, processos especializados e técnicas cada vez mais avançadas para se alcançar as tão planejadas metas de crescimento. Porém, há um fator que está por trás de todas as técnicas e processos a ser adotado, um item sem o qual nada funcionaria: o fator humano. No cenário atual, é preciso conhecer a expectativa profissional de cada funcionário e procurar atendê-las. Devido à passagem da Era Industrial para a Era da Informação, as organizações buscam fornecedores de serviços cerebrais; necessitam das habilidades com as mãos, mas a habilidade do cérebro é mais valorizada. Pesquisas apontam que hoje, o que mais atrai os profissionais de secretariado é o Plano de Carreira. Remuneração, seja fixa ou variável, tornou-se um item de segunda ou até terceira prioridade. Isto se dá porque o perfil destes profissionais é buscar crescimento pessoal e profissional. Estes dados ficam comprovados na pesquisa primária elaborada neste trabalho. A maioria dos profissionais entrevistados, especialmente os jovens, considera a carreira como sua maior prioridade. Com base no que foi analisado e comparando aos estudos acadêmicos abordados no decorrer do trabalho, é correto confirmar que há uma tendência comprovada em pesquisas primárias e secundárias de que o salário está saindo de cena quando o assunto é reter talentos. Mais que isso, para reter o talento é preciso estudá-lo, pois conforme constatado a prioridade vai variar de acordo com a fase pessoal e profissional em que o indivíduo se encontra.

Palavras-chave: Talentos; Gestão de Pessoas; Plano de Carreira.

ABSTRACT

In the corporate world too is invested in technology, specialized processes and techniques increasingly advanced as to achieve the planned growth targets. But there is one factor that is behind all the techniques and processes to be adopted, one item without which nothing would work: the human factor. In the current scenario, it is necessary to know the professional expectation of every employee and seek to meet them. Due to the passage of the Industrial Age to the Information Age, organizations look to service provider's brain; need the skills with his hands, but the ability of the brain is more valued. Research shows that today, which attracts professionals secretariat is the Career Plan. Remuneration is fixed or variable, has become an item until the second or third priority. This is because the profile of these professionals is to seek personal and professional growth. These data are confirmed in the primary research developed in this work. Most respondents, especially young people, consider a career as a major priority. Based on what was analyzed and compared to academic studies discussed during the work, confirm that is correct there is a trend confirmed in primary and secondary research that the salary is out of the picture when it comes to retaining talent. More than that, to retain the talent it takes to study it, because as noted the priority will vary according to personal and professional phase in which the individual and meets.

Keywords: Talent; People Management; Career Planning.

1 INTRODUÇÃO

As organizações no mundo todo vêm sofrendo profundas transformações, em decorrência das pressões exercidas pelo ambiente e pelo surgimento cada vez mais acelerado de novas tecnologias.

Em resposta a essas pressões, e no intuito de se manterem competitivas e garantirem a sua sobrevivência no mercado mundial, as empresas estão revendo seus processos, tornando-os mais ágeis e focados, descentralizados e fortemente articulados. Em consequência suas estruturas e formas de organização de trabalho tornaram-se, também, mais flexíveis e de fácil adaptação (DUTRA, 2002).

O ambiente e o desenvolvimento vertiginoso da tecnologia, não são responsáveis apenas pelas mudanças nas estruturas das organizações, essas forças também são responsáveis por muitas modificações observadas no mundo corporativo (ALMEIDA, 2009).

Dados da pesquisa Delphi RH 2010 – realizada pelo Programa de Estudos em Gestão de Pessoas, da Fundação Instituto de Administração (Progep/FIA), mostram que o grande desafio na visão dos respondentes para os próximos anos será o de alinhar as pessoas, seus respectivos desempenhos e competências com as estratégias do negócio e objetivos organizacionais, seguido da preocupação com o desenvolvimento e a capacitação dos gestores. A pesquisa também identificou que, segundo os entrevistados, gerenciar talentos é a atual preocupação dos profissionais de Recursos Humanos. Essa tarefa ocupará o topo da lista de prioridades da área pelo menos nos próximos cinco anos. Outro aspecto apontado na pesquisa é o de que, uma expressiva maioria dos participantes considera que ocorrerão mudanças significativas em Gestão de Pessoas nos próximos cinco anos no Brasil, estas não serão, porém, radicais.

É nesse panorama de globalização, competitividade, pressões e de novas tecnologias que o profissional de secretariado está inserido. Porém, o perfil do profissional de secretariado também mudou. Ampliaram-se as competências. Cresceu a dimensão e o nível de responsabilidade. Hoje, os profissionais de secretariado atuam no coração das organizações, fazendo uso de tecnologias cada vez mais avançadas para a execução de suas tarefas diárias, além de

assessorarem executivos, diretores e presidentes em situações de alto estresse, pressão e competitividade.

Espera-se que um profissional de secretariado talentoso tenha uma visão global da organização, tenha boa cultura geral, tenha inglês fluente e, de preferência, conhecimento em um terceiro ou quarto idioma. Evidentemente, toda essa dedicação e empenho exigem tempo e, principalmente, investimento. É fato, também, que a impossibilidade ou dificuldade para pôr em prática competências e habilidades tornou-se preocupação entre estudantes e profissionais de secretariado. Porém, na prática, muitas organizações acabam não aproveitando seus talentos. Dessa forma, podemos entender que quando a organização não possibilita o aprendizado e o desenvolvimento contínuo de seus talentos ou deixa de recompensá-los adequadamente, corre o risco de perdê-los para concorrentes.

Assim, o presente trabalho tem como objetivo geral analisar e entender o que os profissionais de secretariado buscam nas empresas e na profissão e, finalmente, fazer um paralelo com o que a empresa entende por motivação aos profissionais de secretariado, considerando as necessidades e expectativas individuais dos dois grupos estudados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DEFINIÇÃO DE TALENTO

São muitas as definições para talento. Segundo a psiquiatra historiadora Ana Beatriz Silva (2003), na Grécia antiga o povo representava o talento com uma moeda de ouro, que tinha grande valia, a fim de reconhecer o que cada indivíduo possuísse, fosse no trabalho, na beleza ou na arte. Nos dias de hoje a moeda de reconhecimento não é mais a mesma, sequer é palpável e o que determina um talento está muito além dos “dotes”, mas a importância continua e o reconhecimento é consequência.

Segundo Fava (2010), o intelectual é fundamental para o desenvolvimento, mas aplicar o conhecimento convertendo-o em habilidades e competência é que trará efetivos resultados.

Talento é a habilidade excepcional de um indivíduo – esta habilidade pode ser natural ou desenvolvida. No mundo executivo o Talento geralmente é desenvolvido através do esforço consistente das habilidades comportamentais. [...] No mundo executivo identificamos o Talento através da comprovação de que o profissional possui bom alinhamento em suas habilidades, quando comparadas com os indicadores comportamentais dos profissionais que comprovadamente representam os 20% no topo de performance [profissionais com perfil de alta performance]. Isso se faz por posição, por setor ou segmento da economia, e por nível hierárquico. (AVERBACH, 2010)

Atualmente, as mudanças corporativas influenciam muito o dia a dia das pessoas. Acompanhar este desenvolvimento é cada vez mais difícil para empresa e para os profissionais.

Na pesquisa do Grupo Fava de Consultoria Empresarial (2010) chega-se à conclusão de que o ideal e que pode funcionar bem nas empresas hoje é a identificação das habilidades e competências de cada indivíduo, a fim de torná-lo um talento para a organização, que tirará bons frutos disso. Isto está de acordo com o que foi citado por Almeida (2009, p. 4): “todo o sistema de gestão de talentos deve estar voltado para a missão e os objetivos institucionais. Somente dessa forma podemos falar em gestão estratégica de recursos humanos”.

Ainda de acordo com os estudiosos da Fava Consultoria (2010), todo ser humano possui um ou mais talentos, sejam as habilidades técnicas, as de atitude ou as comportamentais. Caberá à empresa e ao indivíduo identificar os seus pontos fortes e melhorá-los, respeitando os limites e aproveitando as habilidades naturais. É importante que as empresas tenham esta visão vez que são as pessoas, os recursos humanos, que determinam o sucesso ou o fracasso.

2.2 TALENTO X VOCAÇÃO

Enquanto o talento é algo que pode ser natural de cada pessoa ou simplesmente desenvolvido, trabalhado e aperfeiçoado para ser adquirido, a vocação é dificilmente adquirida a partir “do nada”. Luiz Roberto Fava (2010) e

Jorge Linhares (2010) descrevem que vocação é a habilidade natural de se desempenhar determinada função.

Nem sempre se trabalha no que se tem vocação, mas este seria o mundo ideal para que os talentos fossem facilmente desenvolvidos. Uma vez que se gosta do que se faz, naturalmente o sabe fazer bem, assim mais talentos surgem e melhores se tornam no decorrer do tempo. Quem segue sua vocação, não trabalha, se diverte, pois encontrou a razão, o significado, para tal [...] Quem faz o que gosta, o que lhe dá prazer, tem a tendência de fazer cada vez melhor, de obter melhores resultados e ser cada vez mais reconhecido [...] É aquela que sabe qual é o seu dom, aprimora e potencializa seus talentos e segue sua vocação; é o resultado do produto: dom X talento (s) X vocação. (FAVA,2010)

Pesquisas feitas pela Fava Consultoria (2009) mostram que, antigamente, o que os profissionais almejavam era a estabilidade, alguma perspectiva de carreira e um bom plano de aposentadoria. Isto já deixava o profissional satisfeito. Com as mudanças que o mundo sofreu na economia, cultura, na vida em geral, mudou também a perspectiva do profissional de hoje, que busca o crescimento dentro da empresa e como profissional, que quer ser reconhecido, que quer receber benefícios e obter qualidade de vida e lazer.

2.3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

A velocidade das mudanças no mundo corporativo, bem como o surgimento das novas tecnologias vem alterando significativamente as políticas e práticas de gestão nas grandes organizações, sobretudo no que se refere ao recrutamento e seleção de pessoas.

Para Salve (2007, p. 39), "o primeiro passo da gestão de talentos é a atração, ou seja, o recrutamento daqueles funcionários que fazem a diferença e que são definidos como talentos".

Uma característica do recrutamento é ser um processo de comunicação bilateral. A organização precisa verificar que tipo de empregado será o candidato à vaga, caso seja contratado. Ao mesmo tempo, o candidato quer saber como será trabalhar nesta empresa, quais os valores e a filosofia organizacional.

Para recrutarem candidatos, colocam anúncios em jornais e revistas especializadas, fazem editais em suas portarias, utilizam

agências especializadas em recrutamento de pessoal, fazem campanhas promocionais em escolas e universidades, solicitam a seus empregados que tragam amigos e pessoas conhecidas para serem entrevistados e coisas do gênero. (CHIAVENATO, 2006, p. 119)

Pesquisa realizada por Sarsur (2003) com 41 gestores de área de Recursos Humanos sobre o tema jovens talentos, mostrou que apenas 7,7% das organizações possuíam programas formais de captação de jovens talentos. Dentre os programas desenvolvidos para a atração desse público, destacaram-se, os programas de estágios (38,5%) e de *trainees* (38,5%), com periodicidade predominantemente anual (55,6%).

Almeida (2009) afirma que o compromisso da captação e seleção vai além de prover os melhores profissionais para os gestores, seu cliente interno. O maior compromisso da área é com o desempenho no trabalho, o que implica estar acompanhando e avaliando o novo colaborador no exercício do cargo.

2.4 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

A dinâmica das organizações mudou, tudo acontece de forma muito rápida. Os *softwares* que são utilizados pelas empresas hoje provavelmente serão descartados em poucos meses e substituídos por outros mais avançados, assim como os processos, os maquinários etc.

Nesse sentido, as empresas necessitam de profissionais que tenham capacidade e flexibilidade para aprender, acompanhando o ritmo das mudanças. Em contrapartida, as empresas se comprometem a treinar e a desenvolver as competências individuais de cada um de seus colaboradores.

Tão importante quanto identificar talentos, é investir em seu treinamento e no seu desenvolvimento. Para Dutra (2008) "as empresa têm um importante papel no desenvolvimento de seus profissionais e não podem abrir mão disso caso queiram reter os melhores talentos".

Segundo Gil (2009) as pessoas aprendem e se desenvolvem por meio de desafios. Quando alguém está em uma nova posição e se essa posição constituir um desafio sente-se ávido por aprender, aproveitando todas as oportunidades para aprender com os colegas mais experientes. Pode até ficar nervoso ou

preocupado, mas estará contente com os riscos que corre, pois será capaz de perceber seu próprio desenvolvimento.

2.5 RETENÇÃO DO TALENTO

Um talento é sempre um tipo especial de pessoa. E nem sempre toda pessoa é um talento. Segundo Carbone (2009) "Para ter talento à pessoa precisa possuir algum diferencial que a valorize".

Enquanto antigamente trabalhar era sinônimo de "ganhar dinheiro", hoje a realidade está tendendo a mudar: notam-se profissionais buscando outros tipos de reconhecimentos que vão além da remuneração, conforme apontou a pesquisa realizada pela DBM sobre engajamento. A pergunta feita a 770 executivos brasileiros foi a seguinte: Por que você mudaria de emprego? Onde, 7% dos executivos responderam remuneração inadequada; 6% deles responderam falta de reconhecimento; 37% responderam falta de desafios e perspectivas de crescimento profissional; 23% responderam falta de perspectiva, crescimento e sustentabilidade da empresa; 13% falta de alinhamento com equipe, pares e superiores; outros 7% responderam a empresa mudou e não combina mais comigo e os 7% restantes responderam outros. Segundo a pesquisa, ficou provado que a falta de perspectiva de crescimento é o principal fator para os funcionários deixarem as empresas.

A pesquisa realizada pela DBM Consultoria (2011) também demonstrou que isso é mais forte nos jovens de 21 a 27 anos: 81,82% largariam o emprego por esse motivo. Ou seja, a busca hoje, especialmente dos jovens, tem sido por empregos que ofereçam reconhecimento, plano de carreira, motivação, ascensão profissional, aprendizado, experiência, tudo isso agregado a um bom pacote de benefícios, remuneração, qualidade de vida, entre outros.

Desta forma, reter talentos é uma tarefa complexa que demanda uma interface entre o Departamento de Recursos Humanos e a área de atuação do profissional, buscando atender as necessidades deste e provocá-lo ao autodesenvolvimento constante, mantendo-se assim seu diferencial, aquilo que o torna reconhecido como um verdadeiro talento.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Com o objetivo de entender e analisar o que os profissionais de secretariado buscam nas empresas e na profissão; além de fazer um paralelo com o que a empresa entende por motivação a tais profissionais, foi realizada uma pesquisa de campo envolvendo estudantes de secretariado que ingressaram agora na profissão, profissionais que já atuam na área há tempos e gestores de recursos humanos e/ou de área analisando o profissional de secretariado.

Primeiramente, houve a pesquisa exploratória, utilizando a coleta de informações, teorias e pesquisas de estudiosos do assunto Recursos Humanos e Talentos.

Para viabilizar o estudo, foram aplicados dois questionários, sendo um para os profissionais e estudantes de secretariado e outro para os gestores. O teor das questões, apesar de semelhante, abordou pontos de visão diferentes.

Pretende-se concluir se tais resultados concordam com teorias propostas por autores e outras pesquisas de mesmo tema. Isso possibilitará uma conclusão quanto às expectativas dos profissionais e sua relação com a faixa etária.

3.1 PRIMEIRO PÚBLICO DA PESQUISA: PROFISSIONAIS E/OU ESTUDANTES DE SECRETARIADO

Foram selecionados estudantes do curso superior de Secretariado, que estão ingressando agora na área e profissionais já atuantes no ramo de assessoria e secretariado. Foram entrevistados estudantes da Faculdade de Tecnologia de Secretariado, do curso de graduação em Automação de Escritórios e Secretariado. Dentro deste grupo, analisaram-se alunos prestes a concluir o curso (sexto e sétimo semestres). Neste público foram entrevistados também profissionais atuantes na área de secretariado há bastante tempo, não necessariamente estudantes.

As questões abordadas na pesquisa com os profissionais e estudantes, todas de caráter quantitativo, visaram entender o que os profissionais deduzem por talento, quais suas expectativas quanto à empresa onde trabalham e à profissão.

Acredita-se que a faixa etária e a fase profissional do indivíduo são fatores que diferenciam nos resultados, vez que destes fatores dependem as prioridades de cada pessoa. Tendo em vista esta possibilidade, as respostas dos entrevistados foram analisadas considerando-se a idade e a fase profissional em que se encontram.

3.2 SEGUNDO PÚBLICO DA PESQUISA: GESTORES DE RECURSOS HUMANOS E/OU GESTORES DE ÁREA

Foram selecionados profissionais atuantes na área de recursos humanos e/ou profissionais gerentes/diretores de área que têm possibilidade de avaliar o profissional de secretariado da sua área. Foram entrevistados gestores de várias empresas, de pequeno, médio e grande porte; de diversas regiões do estado de São Paulo, sempre com o foco na avaliação do profissional de secretariado.

As questões abordadas na pesquisa com os gestores, todas de caráter quantitativo, visam entender como as empresas veem o profissional, o que esperam dele. Visam também analisar como elas investem para garantir a motivação de seus colaboradores. Além disso, aborda o assunto talento, descobrindo o que se entende por talento na organização e quais as ações das empresas para desenvolver e reter os seus talentos.

Entende-se que o porte da empresa será um fator que incide diretamente nos resultados. Uma empresa de pequeno porte tem uma visão diferente e oferece benefícios de acordo com a sua possibilidade no mercado. Portanto, os resultados serão analisados deste ângulo.

As informações coletadas com os gestores serão analisadas e comparadas às informações dos profissionais e estudantes de secretariado, para entender até onde o ponto de visão é semelhante e se satisfaz entre si.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Adotou-se como ponto de partida as pesquisas realizadas com obras dos autores que tratam sobre o tema Retenção de Talentos e consultas às pesquisas obtidas em *sites* de empresas de Consultoria e Gestão Empresarial.

Embora Retenção de Talentos seja um assunto atual e muito discutido, ainda são poucos os autores que tratam do assunto de forma mais específica. Por essa razão, o objetivo também foi o de pesquisar as últimas publicações de revistas especializadas em gestão de pessoas.

4.1 MODELO DE ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente trabalho procurou traçar um paralelo entre a teoria e a realidade dos estudantes e profissionais do secretariado, a fim de constatar se os resultados convergem ou divergem entre si.

Com base nos estudos e pesquisas realizadas sobre Gestão de Talentos, constatou-se que o perfil do colaborador procurado pelas empresas mudou nas últimas décadas. Hoje, o mercado de trabalho procura por profissionais arrojados, criativos, empreendedores, dinâmicos e que acompanhem os cenários de mudanças do mercado. O funcionário com perfil acomodado e que não se preocupa em aprender e a inovar constantemente já está fora do perfil exigido pelas grandes empresas.

Por outro lado, os profissionais que têm essa preocupação em mente, tornaram-se gestores de suas carreiras, passando a cuidar cada vez mais do seu capital intelectual e do desenvolvimento de suas competências, e esses mesmos profissionais procuram por empresas nas quais possam desenvolver cada vez mais todo o seu potencial.

Por meio da pesquisa ficou demonstrada, por exemplo, a preocupação dos profissionais do secretariado com o plano de carreira para funcionários dentro da empresa. Isso vai ao encontro da literatura dos autores, que afirmam que os funcionários tendem a deixar a empresa por não se sentirem parte delas.

4.2 RESULTADOS DO PRIMEIRO QUESTIONÁRIO

O gráfico 1 apresenta o público quanto à idade.

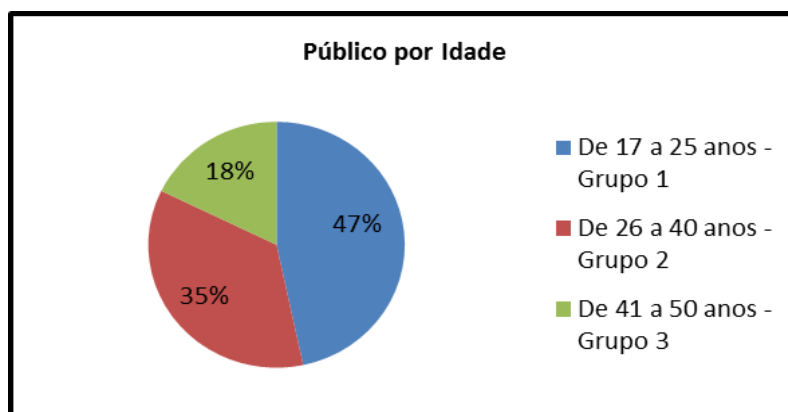


Gráfico 1. Público de Profissionais/Estudantes de Secretariado – por Idade.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Dividiu-se este primeiro grupo em subgrupos por faixa etária. Sendo assim, analisou-se por subgrupo 1 os profissionais que têm entre 17 e 25 anos; o subgrupo 2 é composto por profissionais entre 26 e 40 anos e, por fim, o subgrupo 3 refere-se a profissionais com mais de 41 anos.

4.2.1 Primeiro Levantamento

✓ **Autoavaliação:** o que cabe ao profissional de secretariado

Aqui se chega ao resultado, em todos os subgrupos, de que os principais deveres do profissional de secretariado de talento são “Ser pró-ativo e estar por dentro das novidades da área” e “Estar em constante aprendizado e atualização”.

Nota-se que enquanto o subgrupo 1 defende a proatividade e aprendizado como requisitos básicos e importantíssimos para o desenvolvimento do talento, o público dos subgrupos 2 e 3 ainda veem a graduação e a experiência como os principais fatores impulsionadores de talentos. Assim sendo, para a primeira questão do questionário de profissionais está a discriminação no gráfico a seguir:

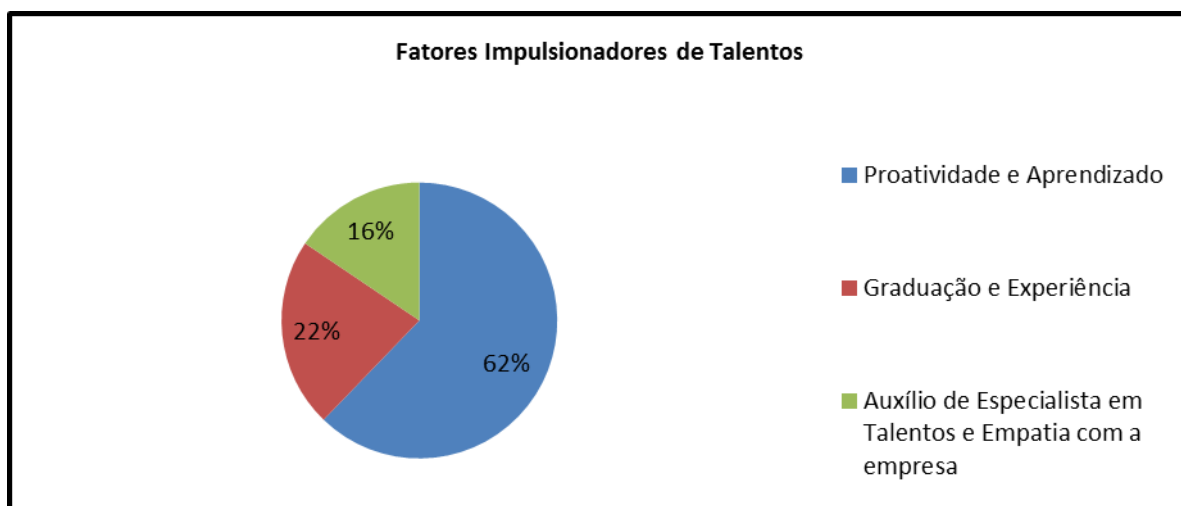


Gráfico 2. Fatores Impulsionadores de Talentos.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

4.2.2 Segundo Levantamento

- ✓ **Retenção de Talentos:** que fatores mais motivam os profissionais de talento

Esta foi a segunda questão que dispôs de sete itens, abordando as ações que a empresa oferece aos colaboradores que são fatores motivacionais. O objetivo com esta questão é entender o que os profissionais buscam, quais suas preferências e prioridades. Para este caso, os subgrupos por faixa-etária foram divididos, uma vez que a prioridade é mutável de acordo com a idade do profissional.

Nota-se que no subgrupo 1, 67% dos profissionais dá prioridade a Plano de Carreira. Esta, antes de qualquer outro critério, é a prioridade. Os subgrupos 2 e 3 entendem que plano de carreira são prioridades "4" e "5" (numa escala de 1 a 7 – onde "1" é o mais importante). Nos públicos 2 e 3, a remuneração fixa (salário) e a remuneração variável são os itens de maior prioridade.

Assim sendo, para a segunda questão do questionário de profissionais seguem os gráficos analisando o subgrupo 1:

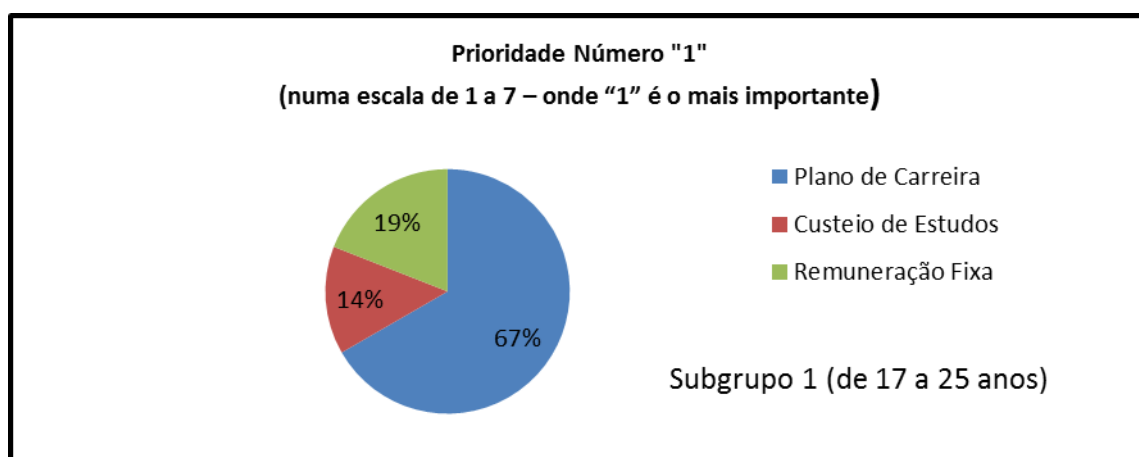


Gráfico 3. Prioridade Número "1" – Subgrupo 1 (de 17 a 25 anos).

Fonte: Elaborado pelas autoras.

No gráfico 3, nota-se a porcentagem que mostra o Plano de Carreira como maior foco dos jovens entre 17 e 25 anos, superando a importância do salário.

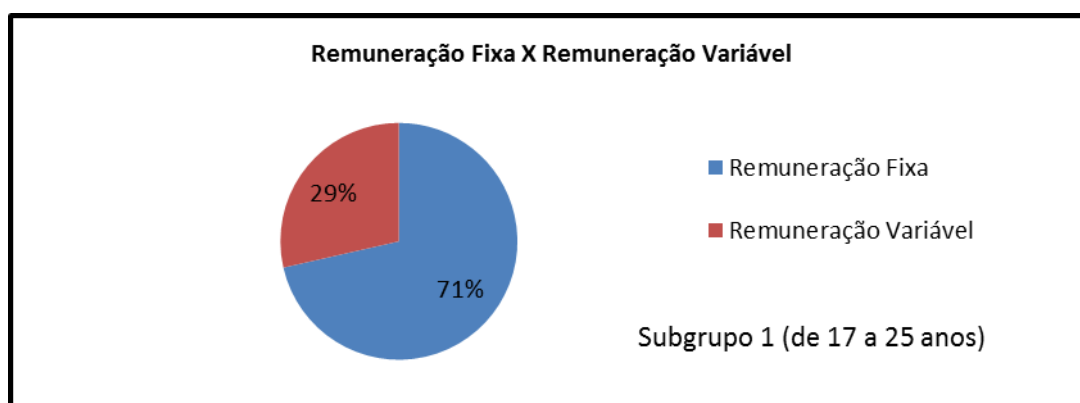


Gráfico 4. Remuneração Fixa X Remuneração Variável – Subgrupo 1 (de 17 a 25 anos).

Fonte: Elaborado pelas autoras.

No gráfico 4 nota-se que a remuneração variável ainda não é tão bem vista pelos jovens do subgrupo 1, que em sua maioria de 71% ainda consideram a remuneração fixa um fator motivador de maior prioridade.

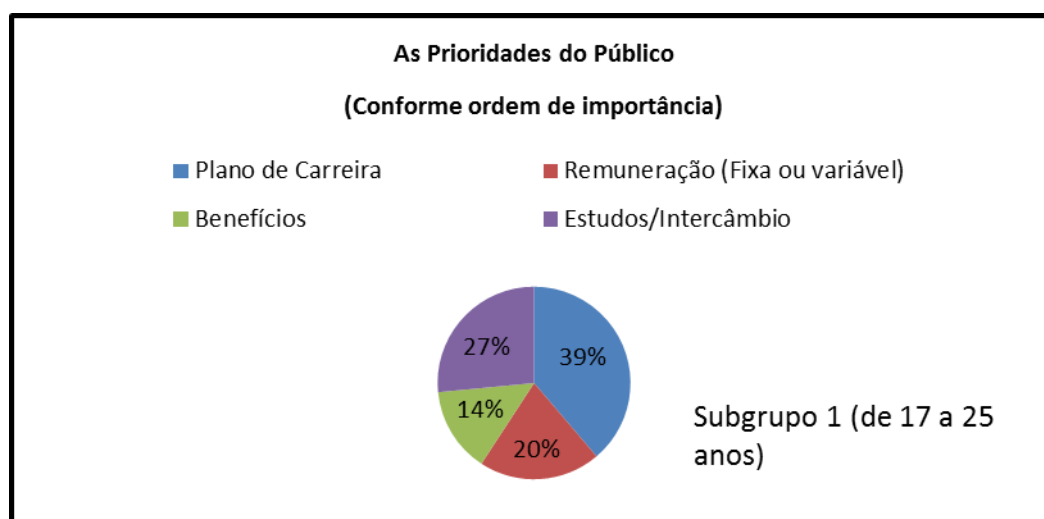


Gráfico 5. As prioridades do público – Subgrupo 1 (de 17 a 25 anos).

Fonte: Elaborado pelas autoras.

No gráfico 5, observa-se que estes profissionais recém-chegados à profissão buscam o crescimento e o aperfeiçoamento profissional. Assim, fatores que impulsionam o crescimento são mais motivadores deste público.

O mesmo não acontece com o subgrupo 2, analisando os gráficos a seguir:

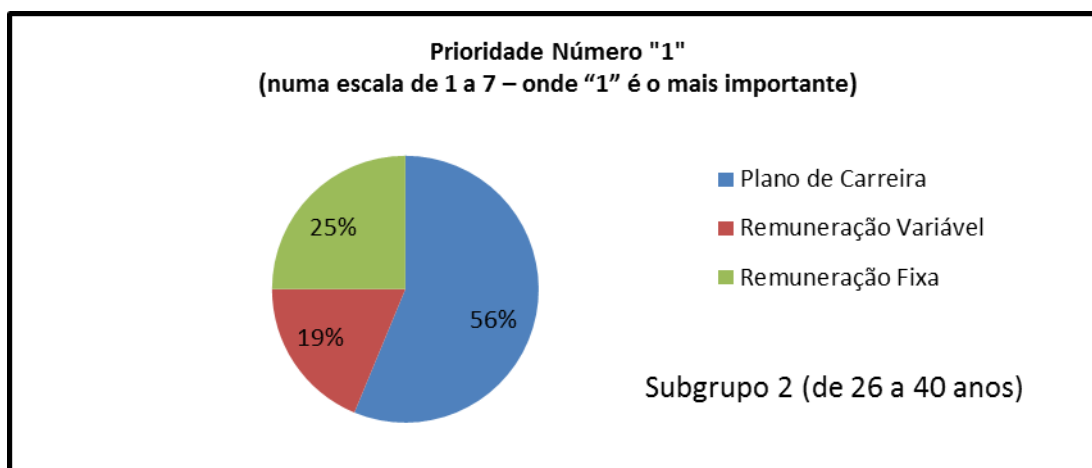


Gráfico 6. Prioridade Número "1" – Subgrupo 2 (de 26 a 40 anos).

Fonte: Elaborado pelas autoras.

No Gráfico 6, fica claro que o Plano de Carreira é prioridade para este público – acima do salário inclusive. Remuneração Variável apareceu como item de prioridade para este subgrupo. Entende-se que, em se tratando de pessoas já estáveis na profissão, é natural a busca por desafios e reconhecimento financeiro.

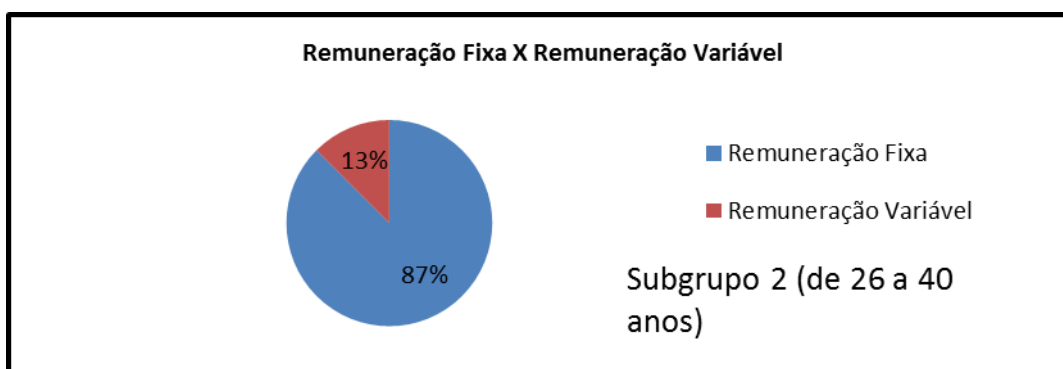


Gráfico 7. Remuneração Fixa X Remuneração Variável – Subgrupo 2 (de 26 a 40 anos).

Fonte: Elaborado pelas autoras.

No gráfico 7, mais uma vez fica clara a busca por estabilidade e a leve quietude da ideia de desafios.

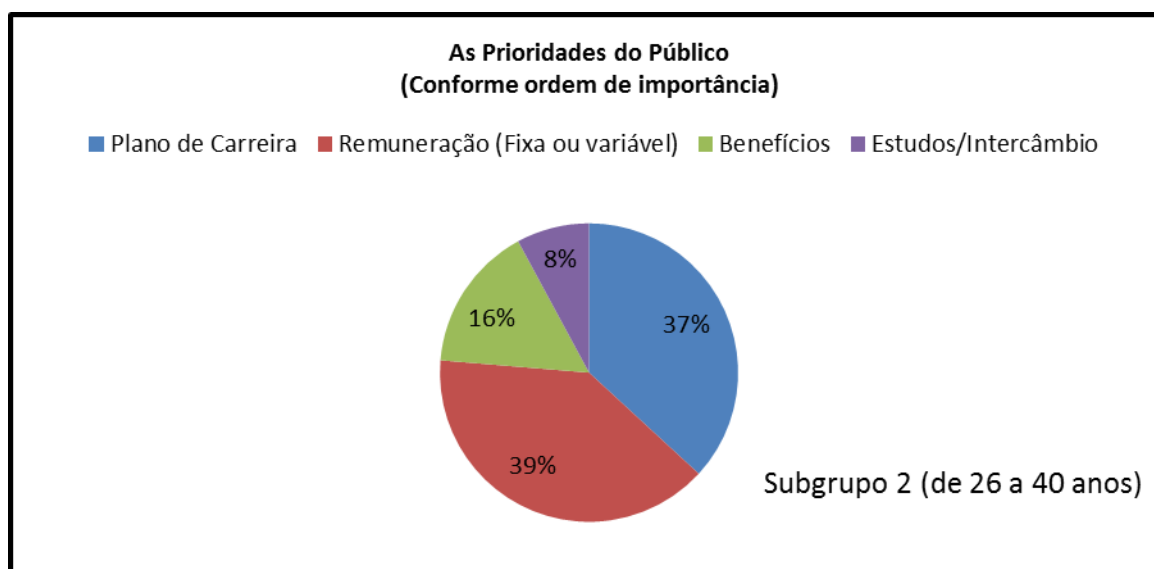


Gráfico 8. As prioridades do público – Subgrupo 2 (de 26 a 40 anos).

Fonte: Elaborado pelas autoras.

No gráfico 8, nota-se que a remuneração fixa e variável ficam numa distância mínima do Plano de Carreira e Estudos. Para este público, salário e remuneração ainda têm mais valia e prioridade.

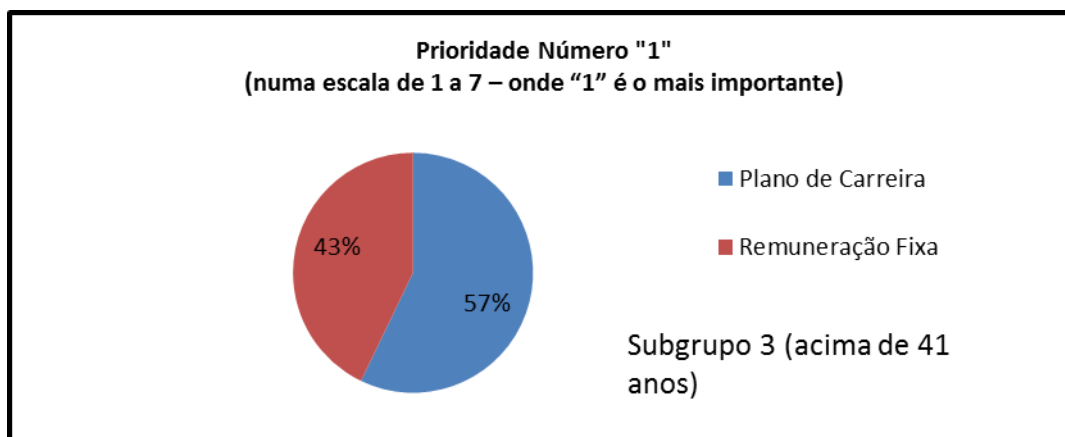


Gráfico 9. Prioridade Número "1" – Subgrupo 3 (acima de 41 anos).

Fonte: Elaborado pelas autoras.

No gráfico 9, Plano de Carreira aparece como o maior foco dos profissionais acima de 41 anos, porém, em comparativo com os subgrupos 1 e 2, destaca-se que estas são as únicas prioridades máximas (número 1 – numa escala de 1 a 7, onde 1 é o mais importante).

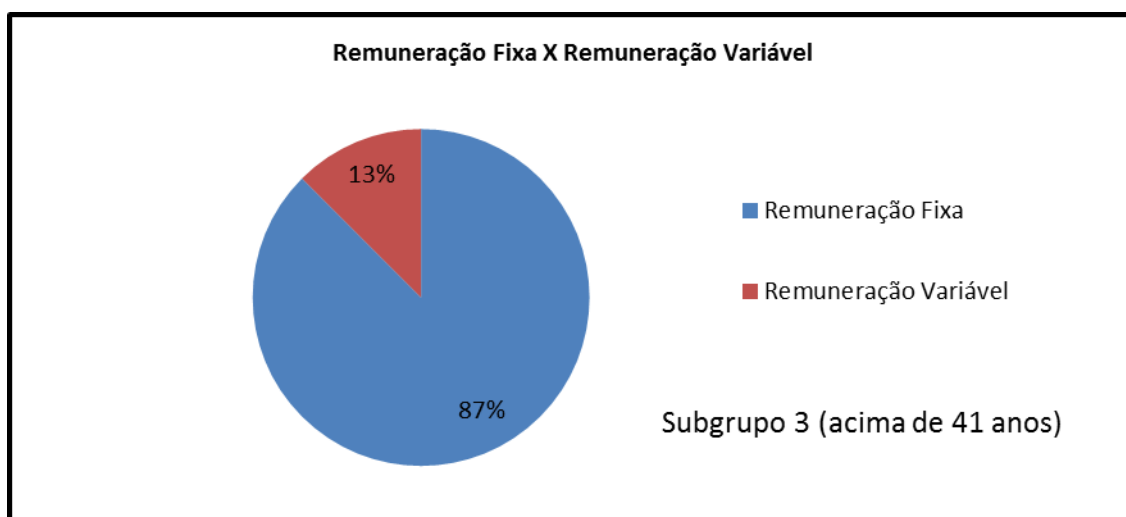


Gráfico 10. Remuneração Fixa X Remuneração Variável – Subgrupo 3 (acima de 41 anos).

Fonte: Elaborado pelas autoras.

No gráfico 10, mais uma vez fica clara a busca por estabilidade e a leve quietude da ideia de desafios.

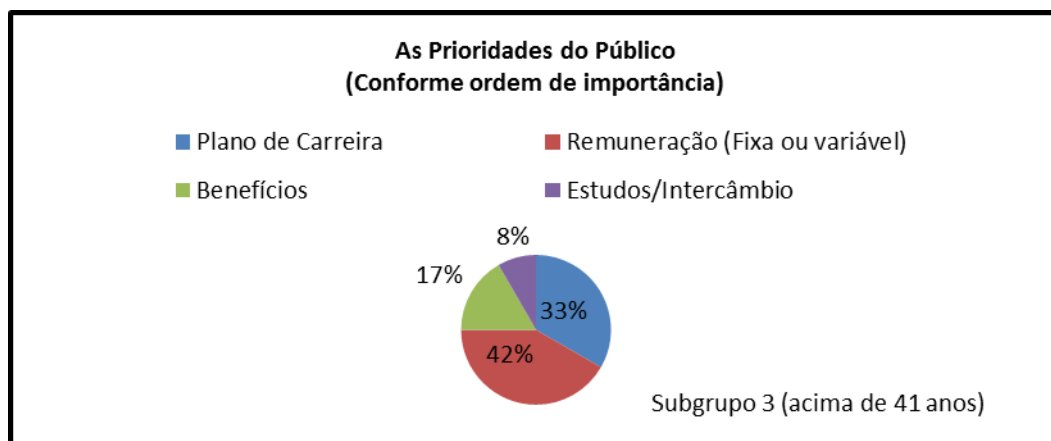


Gráfico 11. As prioridades do público – Subgrupo 3 (acima de 41 anos).

Fonte: Elaborado pelas autoras.

No gráfico 11, nota-se que a remuneração fixa e variável lideram as prioridades deste público.

4.2.3 Terceiro Levantamento

✓ **Desmotivação:** que fatores mais desmotivam os talentos

Esta foi a terceira questão que dispôs de sete itens, abordando itens que desmotivam os funcionários e, conseqüentemente, os talentos. É possível encontrar relação inversa desta questão quando à questão anterior, uma vez que esta trata dos fatores motivacionais. Porém, é notório que há diferenças quando se trata do que motiva e o que desmotiva e não necessariamente o contrário do que motiva, desmotiva de forma inversamente proporcional.

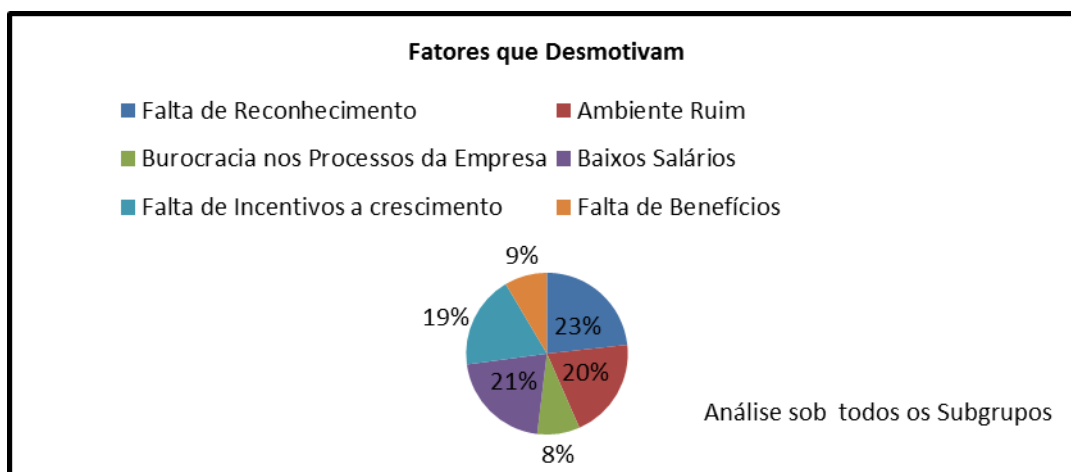


Gráfico 12. Fatores que Desmotivam.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Nota-se, no gráfico 12, que os fatores motivacionais estão bem próximos, porém a falta de reconhecimento ainda é o fator que mais desmotiva os profissionais, seguido dos baixos salários, do ambiente ruim, da falta de incentivos a crescimento na empresa, pela falta de benefícios e, por último, pelas burocracias nos processos da empresa. E a falta de reconhecimento é o desmotivador principal dos jovens.

4.2.4 Quarto Levantamento

✓ **Desenvolvimento de talentos:** facilitadores do desenvolvimento

Esta foi a quarta e última questão abordada que dispõe de sete possibilidades a serem numeradas por ordem de importância, onde o profissional deixa claro o que o ajudaria no desenvolvimento de seus talentos enquanto colaborador.

Segundo os resultados da pesquisa, reconhecimento e motivação, estímulo no aprendizado, ambiente saudável e incentivos financeiros estão dentre os principais fatores que auxiliam no desenvolvimento de talentos. O gráfico a seguir mostra os itens mencionados na ordem de importância dada pelos entrevistados:

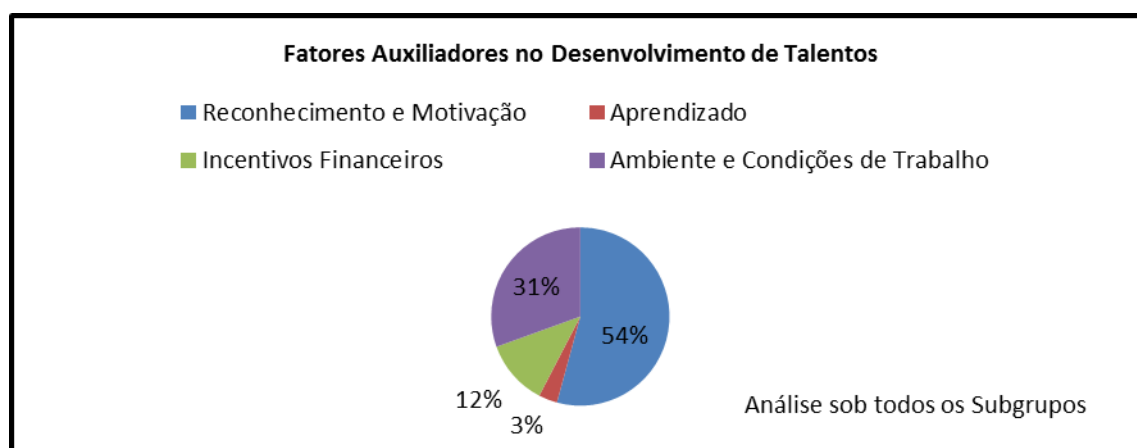


Gráfico 13. Fatores Auxiliadores no Desenvolvimento de Talentos.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Segundo os resultados da pesquisa, numa ordem de importância o que mais motiva os funcionários e facilita o desenvolvimento de talentos é a motivação e reconhecimento.

Posteriormente será feito um comparativo do gráfico 12 com o gráfico da questão "4" do questionário de gestores para verificarmos se as empresas estão atendendo as prioridades para desenvolver seus talentos na organização e em prol dela.

4.3 RESULTADOS DO SEGUNDO QUESTIONÁRIO

Participaram da pesquisa 15 gestores de Recursos Humanos/Área, de diferentes empresas, de diferentes regiões de São Paulo.

Este grupo foi dividido em empresas de grande, médio e pequeno porte, no tocante ao número de funcionários.

O gráfico 14 mostra as empresas entrevistadas quanto ao porte:

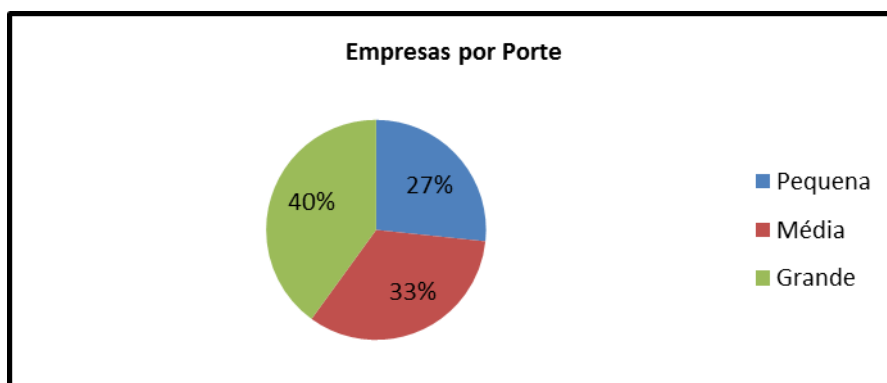


Gráfico 14. Empresas Entrevistadas – por Porte (Conforme Número de Funcionários).

Fonte: Elaborado pelas autoras.

No segundo questionário, foram analisadas as respostas e pontos de vista dos gestores executivos, em sua grande maioria, de áreas específicas, o que torna a perspectiva mais voltada para o profissional de secretariado, vez que o gestor está avaliando com foco no seu próprio (a) assistente.

4.3.1 Primeiro Levantamento

- ✓ **Exigência da empresa:** o que se espera do profissional de secretariado

Esta foi a primeira questão que dispôs de seis itens abordando as expectativas dos gestores executivos quanto ao profissional de secretariado. O resultado aponta que as principais expectativas com relação a este profissional de talento são “Ser pró-ativo e estar por dentro da novidades da área” e “Estar em constante aprendizado e atualização”.

Nota-se que graduação e experiência, que são características acadêmicas e adquiríveis, estão menos valorizadas pelos gestores quando comparada às características pessoais tais como: proatividade, atuação na área, atualização e aprendizado, bom relacionamento em equipe e identificação com a filosofia da empresa. Isto se dá ao fato de que atualmente o acesso aos meios acadêmicos, faculdades, universidades entre outros, estão mais facilitados; sendo assim, o que de fato vem diferenciando um profissional do outro é o talento, que vai contar como características pessoais.

Assim sendo, para a primeira questão do questionário de profissionais está a discriminação no gráfico 15:

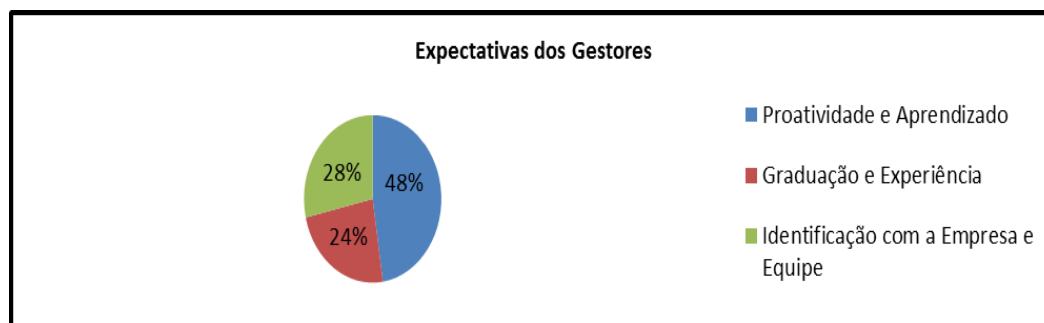


Gráfico 15. Expectativa dos Gestores.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

4.3.2 Segundo Levantamento

- ✓ **Retenção de Talentos:** que fatores motivadores as empresas entrevistadas oferecem aos seus funcionários

Esta foi a segunda questão que dispôs de sete itens abordando as ações que a empresa oferece aos colaboradores que são fatores motivacionais. O objetivo com esta questão é o de entender se o que os profissionais buscam, conforme apurado no questionário de profissionais, está sendo atendido nas empresas.

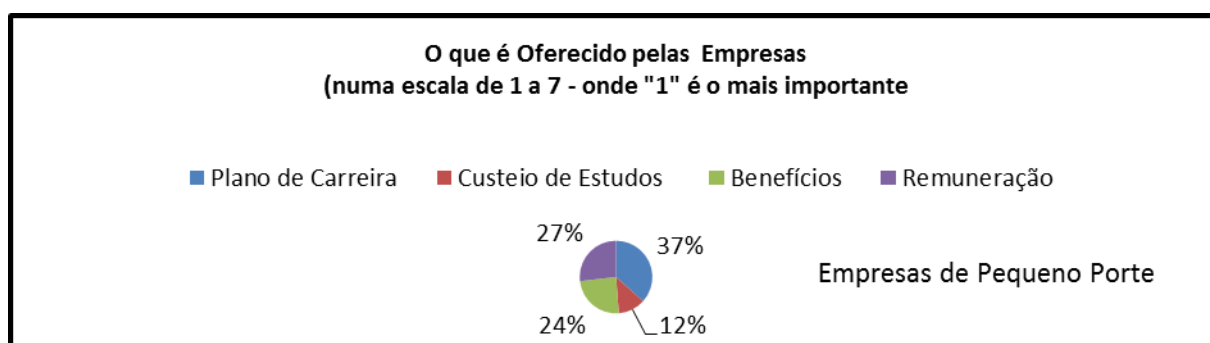


Gráfico 16. O que é Oferecido pelas Empresas – Empresas de Micro e Pequeno Porte.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

No gráfico 16, nota-se a porcentagem que mostra o Plano de Carreira como maior oferta das empresas hoje. Nota-se que há um atendimento à expectativa dos profissionais quanto a este fator.

Para empresas de médio porte o gráfico a seguir mostra a apuração:

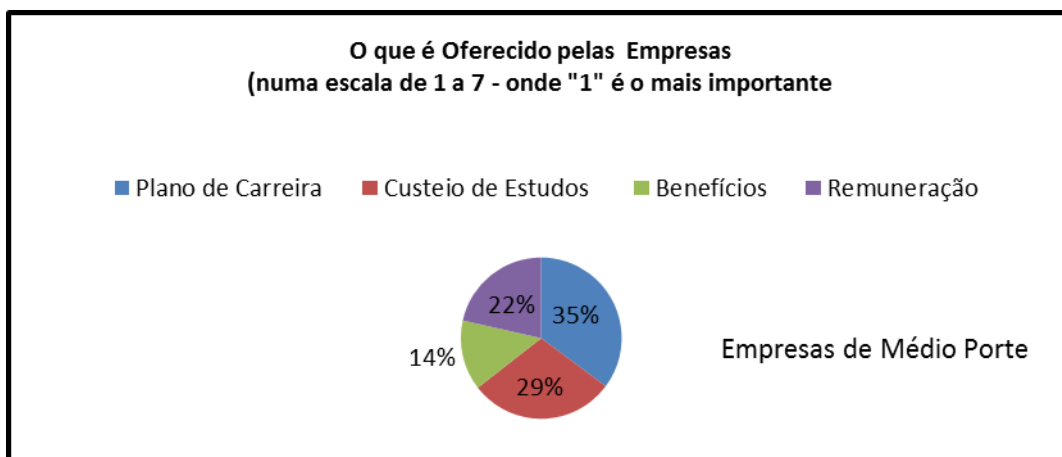


Gráfico 17. O que é Oferecido pelas Empresas – Empresas de Médio Porte.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

No gráfico 17, nota-se a porcentagem que mostra o Plano de Carreira como maior oferta das empresas de médio porte hoje. Há um atendimento à expectativa dos profissionais quanto a este fator.

Para empresas de grande porte o gráfico, a seguir, mostra a apuração:

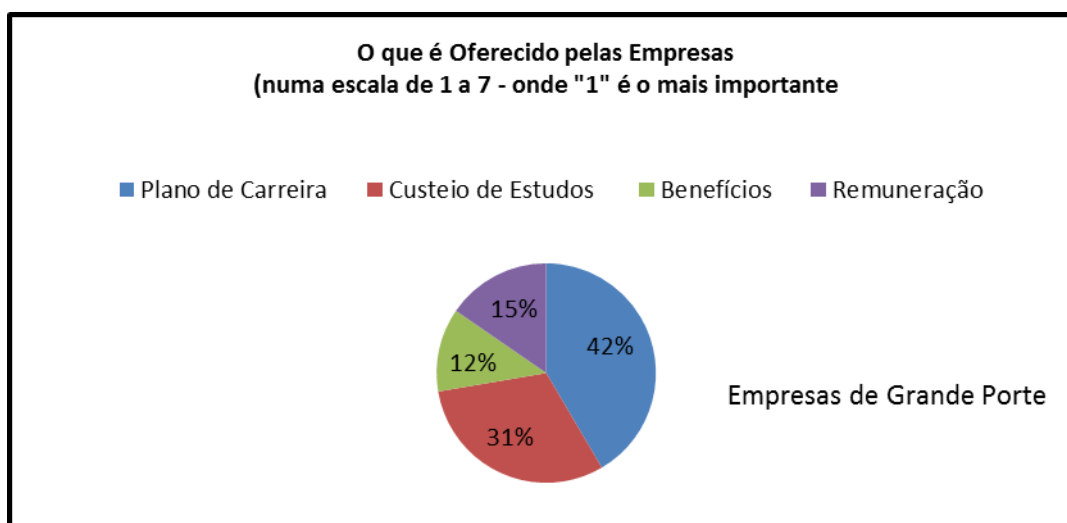


Gráfico 18. O que é Oferecido pelas Empresas – Empresas de Grande Porte.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

No gráfico 18, nota-se a porcentagem que mostra também o Plano de Carreira como maior oferta das empresas de grande porte. Há um atendimento à expectativa dos profissionais quanto a este fator.

No questionário de profissionais nota-se que não há boa aderência dos profissionais entrevistados com este tipo de remuneração, o contrário do que aponta muitas pesquisas secundárias atuais.

No gráfico 19 vê-se a visão das empresas hoje, desconsiderando o porte:

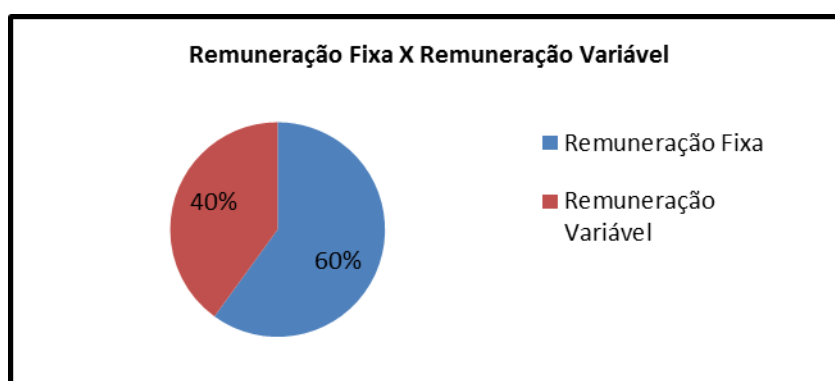


Gráfico 19. Remuneração Fixa X Remuneração Variável.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

No gráfico 19, nota-se que a remuneração variável na visão da empresa é um fator prioritário de motivação. No decorrer do tempo ou os profissionais passarão a ter outra visão da remuneração variável ou as empresas deverão recorrer ao método de remuneração fixa para atender às expectativas dos profissionais.

4.3.3 Terceiro Levantamento

- ✓ **O que é talento:** que fatores mais determinam talento

Esta foi a terceira questão que dispôs de sete itens, abordando itens que determinam talento. Muito semelhante à primeira questão, este terceiro levantamento busca entender na visão dos gestores executivos quais dos fatores listados melhor colaboram para o talento.

O gráfico a seguir mostra as alternativas consideradas de maior prioridade quando o assunto é talento:

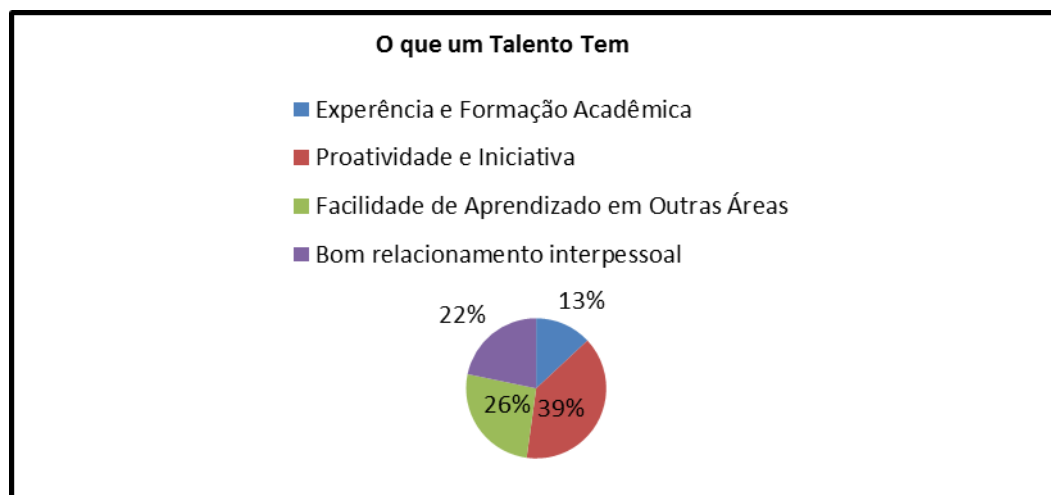


Gráfico 20. O que um Talento Tem.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Nota-se no gráfico 20 que os gestores esperam de um talento muito mais do que formação acadêmica e experiência. Eles apreciam mais a proatividade e iniciativa, seguidos de facilidade de aprendizado em outras áreas e bom relacionamento interpessoal.

4.3.4 Quarto Levantamento

- ✓ **Desenvolvimento de Talentos:** facilitadores do desenvolvimento que as empresas oferecem

Esta foi a quarta e última questão abordada que dispõe de sete possibilidades a serem numeradas por ordem de importância, onde o gestor explicitará que fatores motivacionais facilitadores do desenvolvimento a empresa entrevistada oferece.

Segundo os resultados da pesquisa com os profissionais, reconhecimento e motivação, estímulo no aprendizado, ambiente saudável e incentivos financeiros estão dentre os principais fatores que auxiliam no desenvolvimento de talentos.

O gráfico a seguir mostra os itens mencionados e o número de empresas que, de fato, investe nisto:

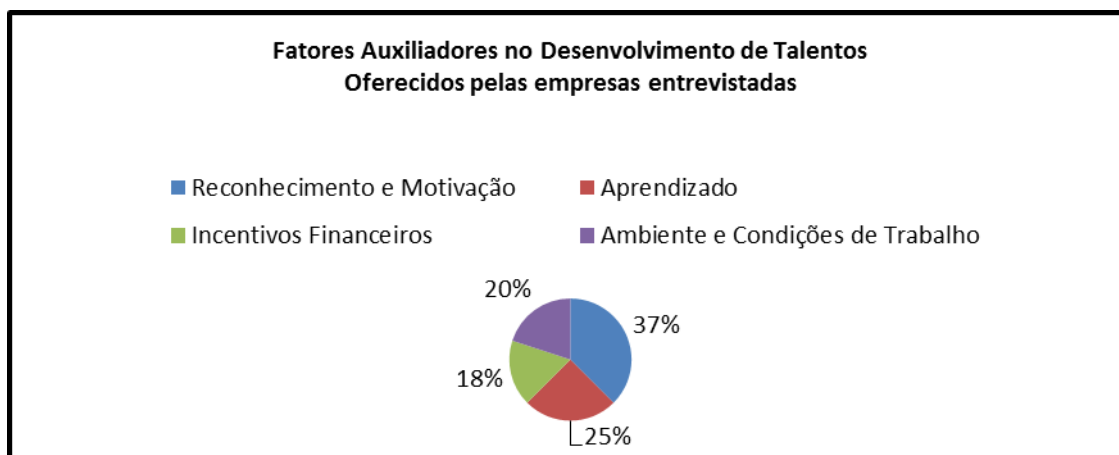


Gráfico 21. Fatores Auxiliadores no Desenvolvimento de Talentos.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Segundo os resultados da pesquisa, as empresas estão no caminho certo de acordo com a expectativa dos profissionais, investindo para oferecer motivação e aprendizado quando querem desenvolver seus talentos na organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A globalização e o avanço tecnológico trouxeram mudanças no modo de olhar e tratar os colaboradores, a exigência destes também vem sofrendo mudanças ao longo do tempo. A pesquisa desenvolvida neste Artigo, apurou dados muito reais, devido ao fato de os entrevistados serem profissionais atuantes e com experiência para falar no assunto.

A dificuldade da pesquisa, no entanto, foi que se observa grande diferença de pensamento e prioridade quando analisado de acordo com a faixa etária. Por esta razão, chegar a uma conclusão generalizada não foi possível, uma vez que foi preciso considerar essas classes de idade.

Sendo assim, pode-se afirmar que, hoje, a prioridade dos profissionais mais jovens, especialmente os que estão se formando e ingressando no mercado

de trabalho, é a carreira. Custeio de Estudos e estímulo para aprendizado e crescimento também são fatores de prioridade para este público. Analisando o público com faixa etária mais alta, chega-se à conclusão de que os profissionais mais experientes e já atuantes na área, consideram mais o lado financeiro como prioridade.

Na pesquisa com as empresas a dificuldade foi analisar, de modo geral, se pode ser possível afirmar que o porte e número de funcionários é um fator que diferencia desde o pacote de benefícios até a necessidade de mão de obra especializada. Neste sentido, as empresas foram analisadas considerando-se seu porte e número de funcionários. De modo geral, a conclusão da pesquisa é a de que as empresas estão acompanhando as expectativas dos profissionais, dentro da sua realidade.

Com base no que foi analisado, e comparando aos estudos acadêmicos abordados no decorrer do trabalho, é correto confirmar que há uma tendência comprovada em pesquisas primárias e secundárias de que o salário está saindo de cena quando o assunto é reter talentos. Mais que isso, para reter o talento é preciso estudá-lo pois, conforme constatado, a prioridade vai variar de acordo com a fase pessoal e profissional em que o indivíduo se encontra.

Diante dessas constatações, pode-se afirmar que o desenvolvimento de talentos é mais que um diferencial e, sim, uma questão de sobrevivência organizacional. Isso remete ao fato de que a vantagem competitiva caberá às organizações que souberem atrair, desenvolver e reter seus talentos. Não é mais o dinheiro que determina o sucesso; a capacidade de cultivar talentos decide se uma empresa ganhará ou perderá no competitivo mundo corporativo atual. Olhando da perspectiva "empresa", quanto mais especializada e preparada a empresa estiver para formar e reter talentos, mais sucesso ela vai obter e estará um passo a frente no mercado.

Olhando da perspectiva "pessoa" trabalhar num ambiente saudável, satisfazendo as expectativas e se sentindo realmente parte dos processos dentro da empresa aumentará a qualidade de vida e a realização profissional.

Seja qual for o ramo de atividade da empresa, é importante se preocupar com o fator humano, pois de nada adiantará espreitar um diferencial ao seu

cliente final, se a empresa não contar com quem a representará verdadeiramente perante ele.

Por isso, ter visão sistêmica de futuro numa empresa é ter visão no fator humano.

REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Claudia & NOHARA, Jouliana. *Monografia no Curso de Administração*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2007. 196 p.

ALMEIDA, Walnice. *Captação e Seleção de Talentos como Foco em Competências*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ASSIS, Marcelino Tadeu. *Indicadores de Gestão de Recursos Humanos*. 1ª ed. São Paulo: Qualitymark, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. *Carreira: Você é aquilo que faz*. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

_____. *Gerenciando com as Pessoas*. 9ª ed. São Paulo: Elsevier, 2004. 317 p.

_____. *Recursos Humanos*. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. *Remuneração, Benefícios e Relações de Trabalho: como Reter Talentos na Organização (Série recursos humanos)*. 6ª ed. Barueri, SP : Manole, 2009.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas*. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

FAVA, Luiz Roberto. *Talento e Vocação*. Disponível em <<http://ogerente.com.br/rede/favaconsulting/vocacao-talento/>>. Acesso em: 10 fev. 2011.

GIL, Antônio Carlos. *Gestão de Pessoas*. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. *Modelo de Competências e Gestão de Talentos*. 1ª ed. São Paulo: Pearson, 2008.

LINHARES, Jorge. *A Nova Guerra pelo Talento*. 1ª ed. São Paulo: Campus, 2010.

MOTTA-ROTH, Désirée & HENDGES, Graciela H. *Produção Textual na Universidade*. 1ª ed. São Paulo: Parábola Editorial, 2010.

NEIVA, Edméa Garcia & SILVA Elisabete. *Secretária Executiva*. 1ª ed. São Paulo: IOB-Thomson, 2005.

PASSOS, Alfredo; NAJJAR, Eduardo. *Carreira e Marketing Pessoal*. 2ª ed. São Paulo: Campus, 2006.

SALVE, Cláudio Monteiro Goulart. *Gestão de Talentos em pequenas empresas de Software em Belo Horizonte*. Disponível em <<http://www.fead.br/papyrus/pesquisa.asp>>. Acesso em: 13 mar. 2011.

SANT'ANNA, Anderson de Souza. *Profissionais Modernos, Empresas Arcaicas?* 1ª ed. São Paulo: FGV, 2010.

REVISTA *VOCÊ RH*. São Paulo: Plano de Carreira, n. 15, mar. 2011.