



Para ser relevante.

atendimento@fdc.org.br
0800 941 9200
www.fdc.org.br



Programa de Pós-graduação em Gestão de Negócios

PROJETO APLICATIVO 2021

GESTÃO DO CAPITAL HUMANO: proposta de uma ferramenta que estimule o protagonismo e desenvolvimento na busca de trilhas de carreira no setor aéreo.

Prof^ª. Joyce Ajuz Coelho

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

GESTÃO DO CAPITAL HUMANO: proposta de uma ferramenta que estimule o protagonismo e desenvolvimento na busca de trilhas de carreira no setor aéreo

Airton de Oliveira Souza

Clara Maria Antonalia

Gabriela Nunes de Toledo Dezerto

Igor Schwambach

Rúbia Malagrino Breda

Sabrina Emke

Silvia Barbosa Diniz Gagliardi

SÃO PAULO

2021

Airton de Oliveira Souza
Clara Maria Antonalia
Gabriela Nunes de Toledo Dezerto
Igor Schwambach
Rubia Malagrino Breda
Sabrina Emke
Silvia Barbosa Diniz Gagliardi

GESTÃO DO CAPITAL HUMANO: proposta de uma ferramenta que estimule o protagonismo e desenvolvimento na busca de trilhas de carreira no setor aéreo.

Projeto Aplicativo apresentado como requisito para conclusão do Curso de Especialização em Gestão de RH - SEST/SENAT 2021, São Paulo, Fundação Dom Cabral.

Professora Orientadora: JOYCE AJUZ COELHO

SÃO PAULO
2021

Dedicamos este Projeto Aplicativo a todos que nos ajudaram ao longo do caminho e principalmente aos nossos professores e família que foram importantes para a conclusão desta nossa jornada.

AGRADECIMENTOS

Aos nossos gestores e empresas, que nos proporcionaram o aprendizado recebido ao longo do curso de Gestão de Recursos Humanos, além da compreensão com relação aos períodos de ausência do trabalho.

À nossa orientadora Joyce que, com sabedoria e atenção, nos mostrou o caminho correto a ser seguido.

Aos Professores e demais profissionais da Fundação Dom Cabral, que estiveram ao nosso lado durante essa jornada, nos apoiando e transmitindo conhecimento.

Ao ITL, pela oportunidade de sermos a primeira turma de um curso altamente relevante para o setor do Transporte.

E a todos que, de alguma forma, contribuíram para este projeto.

“A maior recompensa para o trabalho do homem não é o que ele ganha com isso, mas o que ele se torna com isso.”

John Ruskin

RESUMO

Dados do setor aéreo reafirmam a importância do setor para a economia e seu impacto na sociedade. Considerando o desenvolvimento dos colaboradores e a promoção do protagonismo, tendo como consequência o engajamento e retenção dos talentos no setor, o presente estudo possui como objetivo geral propor a estruturação de uma ferramenta consultiva e customizada de um plano de carreira que favoreça o aprimoramento e desenvolvimento dos aeroviários. A partir de alguns conceitos teóricos, este trabalho analisa as possibilidades de desenvolvimento e aprimoramento profissional, ampliando a visão sistêmica das empresas e impactando positivamente a gestão do capital humano. Através da pesquisa documental e bibliográfica, análises de processos internos, benchmarkings e pesquisa quantitativa, ele mostra a importância de fornecer subsídios, a fim de promover o impulso da carreira dos aeroviários e potencializar os talentos, direcionando assim um plano de carreira transparente e assertivo. A proposta de solução apresenta uma plataforma intuitiva e amigável, implementada em um ambiente da intranet, de fácil acesso à navegação que possibilita a visualização de todas as estruturas organizacionais, considerando os cargos existentes, possíveis trilhas de carreira e níveis de complexidade. É esperado que as empresas que adotarem o modelo possam disponibilizar aos seus funcionários informações para que estruturarem seus próprios planos de carreira, tendo clareza de onde querem chegar, potencializando seus talentos e desenvolvendo novos. Para a empresa, os frutos desta implantação estarão ligados à profissionalização dos seus funcionários, aumento do engajamento, maior prontidão na reposição de vagas abertas, aumento da retenção de talentos, maior movimentação interna (desenvolvendo funcionários com visão mais holística), além da valorização e reconhecimento de seus trabalhadores.

Palavras-chave: trilhas de carreira, desenvolvimento, protagonismo, engajamento, retenção de talentos, carreira.

ABSTRACT

Data from the airline industry reaffirm the importance of the sector for the economy and its impact on society. Considering the development of employees and the promotion of protagonism, having as a consequence the engagement and retention of talents in the sector, this study has as a general objective to propose the structuring of a consultative and customized tool for a career plan that favors the improvement and development of airmen. Based on some theoretical concepts, this work analyzes the possibilities of professional development and improvement, expanding the systemic vision of companies and positively impacting the management of human capital. Through documental and bibliographical research, analysis of internal processes, benchmarkings and quantitative research, it shows the importance of providing subsidies, in order to promote the boosting of the career of the airline employees and potentiate talents, thus directing a transparent and assertive career plan. The proposed solution presents an intuitive and friendly platform, implemented in an intranet environment, with easy navigation access that enables the visualization of all organizational structures, considering the existing positions, possible career paths and complexity levels. It is expected that the companies that adopt the model will be able to make information available to their employees so that they can structure their own career plans, being clear about where they want to go, enhancing their talents and developing new ones. For the company, the fruits of this implementation will be linked to the professionalization of its employees, increased engagement, greater readiness to replace open positions, increased retention of talent, greater internal movement (developing employees with a more holistic view), and the appreciation and recognition of its workers.

Keywords: career tracks, development, protagonism, engagement, talent retention, career.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Gráfico 9-Box. Fonte: acervo próprio	22
Figura 2. Gráfico de Talentos. Fonte: acervo próprio	22
Figura 3. Ciclo de Gestão de Pessoas da Empresa 1. Fonte: Empresa 1	31
Figura 4. Avaliação de Desempenho Empresa 2. Fonte: Empresa 2	34
Figura 5. Avaliação 90°. Fonte: Empresa 2	34
Figura 6. Avaliação 180°. Fonte: Empresa 2	35
Figura 7. Avaliação 360°. Fonte: Empresa 2	35
Figura 8. Respondentes classificados pela faixa etária.....	44
Figura 9. Respondentes classificados pelo segmento de atuação	44
Figura 10. Respondentes classificados pelo tamanho da empresa onde trabalham	45
Figura 11. Requisitos Obrigatórios.....	45
Figura 12. Acesso ao Resumo Descritivo.....	46
Figura 13. Banco de Dados	47
Figura 14. Materiais Disponibilizados para Desenvolvimento	47
Figura 15. Diretrizes para Desenvolvimento	48
Figura 16. Programa de Desenvolvimento Acessível.....	48
Figura 17. Possibilidade de Crescimento	49
Figura 18. Fornecimento de Informações Consultivas	49
Figura 19. Níveis de Equivalência ao Cargo Atual.....	50
Figura 20. Etapas de Implementação.....	53
Figura 21. Cronograma de Implementação.....	53
Figura 22. Portal da Ferramenta. Tela de Boas-vindas	55
Figura 23. Portal da Ferramenta - Visualização de Cargos.....	55
Figura 24. Portal da Ferramenta - Informações do Cargo	56
Figura 25. Portal da Ferramenta - Check-list de Requisitos	56
Figura 26. Proposta Iconsult. Fonte: Iconsult.....	58

LISTA DE TABELAS/GRÁFICOS

Tabela 1. Quantidade de empregados por categoria. Fonte: ANAC	16
Tabela 2. Proporção de empregados por categoria. Fonte: ANAC	16
Tabela 3. Distribuição de empregados por categoria e empresa. Fonte: ANAC	17
Tabela 4. Custos de Implantação e desenvolvimento. Fonte: Iconsult	59
Tabela 5. Custos de Investimentos Fixos. Fonte: Iconsult	59

LISTA DE ABREVIATURAS

ANAC - Agência Nacional da Aviação Civil

ABEAR - Associação Brasileira de Empresas Aéreas

BP - Business Partner

UniBB - Universidade do Banco do Brasil

FCA - Fiat Chrysler Automobile

GDP - Gestão de Desempenho Profissional

GO- Goiânia

MG - Minas Gerais

PAP - Programa de Ascensão Profissional

PCD - Pessoa com Deficiência

PDI - Plano de Desenvolvimento Individual

PR - Paraná

RH - Recursos Humanos

RJ - Rio de Janeiro

TAO - Sistema de Talentos e Oportunidades

T&D – Treinamento e Desenvolvimento

VP – Vice Presidente

SUMÁRIO

1.	RESUMO EXECUTIVO	14
1.1.	Problema e justificativa.....	15
1.2.	Objetivos gerais e específicos.....	19
1.3.	Breve apresentação dos capítulos.....	19
2.	BASES CONCEITUAIS	21
2.1.	A origem e evolução do conceito “Talento”	21
2.2.	A origem e evolução do conceito “Carreira”	23
2.3.	O papel do líder	25
2.4.	Retenção.....	26
2.5.	Características das Gerações Y e Z.....	27
2.5.1.	Geração Y	28
2.5.2.	Geração Z	29
3.	METODOLOGIA DE PESQUISA	30
4.	REALIDADE ATUAL DE DUAS EMPRESAS AÉREAS.....	31
4.1.	Empresa Aérea 1.....	31
4.2.	Empresa Aérea 2.....	33
5.	BENCHMARKING.....	36
5.1.	Empresa A: Banco do Brasil.....	36
5.2.	Empresa B: Fiat Chrysler Automobile (FCA) - Atual Grupo Stellantis	38
5.3.	Empresa C: Vale S.A.	41
6.	PESQUISA DE CAMPO COM APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIO.....	43
6.1.	População Respondente	43
7.	PROPOSTA DE SOLUÇÃO	51
7.1.	Proposta para implementação da ferramenta consultiva - Trilhas de Carreira	51
7.2.	Etapas de Implementação e Cronograma do Projeto	53
7.3.	Estrutura dedicada ao Projeto.....	54
7.4.	Modelo da Ferramenta Consultiva	54
7.5.	Terceirizando a Plataforma	57

8.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	61
9.	REFERÊNCIAS	64
10.	APÊNDICES.....	68
10.1.	Pesquisa Aplicativa.....	68
10.2.	Resultados da Pesquisa	70

1. RESUMO EXECUTIVO

De acordo com Freitag e Fischer (2018) o mercado atual consiste em um ambiente global, complexo, altamente competitivo e volátil para as organizações, trazendo consigo desafios também globais de fluxo de talentos e escassez de competências essenciais. Daí a emergência da gestão e retenção de talentos como uma preocupação internacional e nacional de gestão de pessoas. Hoje, a necessidade de cuidar também do capital humano da instituição é a chave para a empresa alcançar, junto com os seus colaboradores, os resultados almejados.

Considerando as 3 maiores empresas nacionais de acordo com a ANAC - Agência Nacional da Aviação Civil, a aviação doméstica, entre 2016 e 2019, manteve-se em média com mais de 800.000 voos ao ano, gerando emprego para aproximadamente 48.000 funcionários, considerando todo o *headcount* das empresas (tripulantes de voo, funcionários operacionais de solo e administrativos). Considera-se que o número de empregados por aeronave oscila entre 90 a 122 dependendo da companhia aérea.

O processo de capacitação de um profissional para uma empresa aérea é complexo e demorado dependendo da área em que vai atuar. Hoje, a capacitação de um especialista (da área operacional) depois de contratado, pode variar de 30 a 90 dias para que o mesmo possa assumir o seu papel. Deve-se lembrar que muitos cargos têm como pré-requisito o ensino superior, capacitações externas e, para outros, ainda são exigidas horas de voo ou experiências específicas para que se possa ingressar em suas funções.

As organizações fazem parte de um cenário competitivo, no qual o diferencial não está somente no investimento em tecnologia e estrutura, mas também na gestão de pessoas. Por isso, os gestores devem levar em consideração que as pessoas são o diferencial competitivo das organizações, reconhecendo que elas são profundamente diferentes entre si, dotadas de personalidades próprias, com histórias pessoais únicas, e que buscam objetivos reais e mensuráveis. Não sendo mais consideradas como meros recursos da organização, e sim como “elementos impulsionados pela busca de resultados e não como agentes estáticos” (CHIAVENATO, 2008, p.288).

Embora o interesse por desenvolvimento profissional possua um cunho particular e individual, é essencial que a empresa acompanhe, estimule e possibilite oportunidades de carreiras aos seus colaboradores, para assim garantir a permanência dos profissionais e do conhecimento que foi adquirido, pois os modelos de gestão que valorizavam apenas resultados já não condizem com a realidade, valorizando sim um modelo embasado na cultura organizacional integrada à gestão de pessoas e aos processos da empresa, ligando assim à estratégia do negócio e tornando a gestão por competências associada ao protagonismo.

Segundo Carrera et al. (2008), atualmente a retenção de talentos é tida como uma realidade e um grande desafio para as empresas. Diante de um mercado complexo como o da aviação e suas dificuldades gerais em retenção de talentos, aparecem alguns questionamentos sobre a efetividade e transparência nos planos de carreira, oportunidades de desenvolvimento e trilhas de crescimento.

Diante de um mercado complexo como o da aviação, pode haver ganhos extremamente relevantes com a implementação de uma ferramenta transparente e consultiva de carreira, onde a visualização das possíveis trilhas de aprimoramento e crescimento profissional, bem como requisitos obrigatórios e atributos desejáveis será disponibilizada para todos os cargos e níveis de complexidade da empresa.

Assim, é possível fornecer subsídios para que cada colaborador possa estruturar o seu plano a ser percorrido de forma personalizada, assumindo o protagonismo de sua carreira. Isso faz com que o desenvolvimento de cada um seja constante, que as vagas internas sejam preenchidas com aqueles que já estão prontos e que a retenção dos talentos seja uma consequência, uma vez que os movimentos de carreira tornam-se mais ativos e as pessoas têm oportunidade de serem mais valorizadas e reconhecidas, ajudando na retenção.

Este estudo pretende ressaltar a importância de um plano de carreira transparente em uma empresa, assim como seus impactos no desenvolvimento, engajamento e crescimento dos funcionários. O objetivo principal deste trabalho é propor uma ferramenta consultiva bem estruturada e customizada de plano de carreira e desenvolvimento para funcionários do setor aéreo, um plano transparente e viável para a realidade das companhias.

1.1. Problema e justificativa

A ABEAR (Associação Brasileira de Empresas Aéreas) expõe números interessantes. Estima-se que a aviação gera 6,4 milhões de empregos no Brasil. Estas vagas se distribuem pelos diversos setores envolvidos, estimulados ou viabilizados pelo transporte aéreo. São 557 mil empregos diretos (companhias aéreas, infraestrutura de aeroportos e outros atores da indústria); 334 mil empregos indiretos na cadeia de suprimentos do setor, garantidos por fornecedores diretos e indiretos; 921 mil empregos induzidos pelos consumos dos funcionários do setor e de sua cadeia de suprimentos; além de 4,6 milhões de empregos no turismo, favorecidos pela aviação em empresas de hotelaria, alimentação e *souvenires*.

A importância do setor aéreo para economia e desenvolvimento do país é incontestável, e ainda é possível identificar pontos importantes em dados apresentados pela ANAC (Agência Nacional De Aviação Civil):

Quantidade de empregados por categoria - empresas aéreas brasileiras de 2014 a 2019						
Tipo de Pessoal	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Pilotos e Co-pilotos	5.956	5.966	5.672	5.850	5.503	6.253
Outros tripulantes de voo	51	35	40	24	19	16
Tripulação de Cabine	11.293	11.338	10.862	11.026	10.079	11.458
Pessoal de Manutenção e Revisão Geral	8.802	8.077	7.744	7.815	7.071	8.230
Pessoal de Tarifação e Vendas	11.011	10.071	7.022	9.808	9.061	9.361
Outros	24.166	23.049	23.350	17.924	13.237	15.146
Índustria	61.279	58.536	54.690	52.447	44.970	50.464

Tabela 1. Quantidade de empregados por categoria. Fonte: ANAC

Proporção de empregados por categoria - empresas aéreas brasileiras, 2019	
Tipo de Pessoal	Percentual
Pilotos e Co-pilotos	12,4%
Outros tripulantes de voo	0,0%
Tripulação de Cabine	22,7%
Pessoal de Manutenção e Revisão Geral	16,3%
Pessoal de Tarifação e Vendas	18,6%
Outros	30,0%
Índustria	100%

Tabela 2. Proporção de empregados por categoria. Fonte: ANAC

Distribuição de empregados por categoria e empresa - empresas aéreas brasileiras 2019							
Empresa	Pilotos e Copilotos	Outros tripulantes de voo	Tripulação de Cabine	Pessoal de Manutenção e Revisão Geral	Pessoal de Tarificação e Vendas	Outros	Total de Empregados
Azul	1.960	0	3.151	2.055	3.742	2.679	13.587
Gol	1.784	0	3.187	1.924	4.726	1.987	13.608
Absa	73	0	0	38	7	88	206
Modern	26	0	0	35	10	194	265
Omni	4	0	6	7	0	0	17
Two	80	0	0	22	0	53	155
Passaredo	133	0	128	133	194	230	818
Sideral	58	0	18	161	0	85	322
Latam	2.090	0	4.922	3.797	639	9.651	21.099
Total Linhas Aéreas	16	16	7	46	0	90	175
Indústria	6.253	16	11.458	8.230	9.361	15.146	50.464

Tabela 3. Distribuição de empregados por categoria e empresa. Fonte: ANAC

É possível identificar a quantidade de empregados por categoria nas Companhias Aéreas Brasileiras, destacando que os cargos de tripulações (aeronautas) compõem um número significativo nas empresas, como pilotos, copilotos e comissários de bordo. São profissões com formações e regulamentações específicas, e no geral, com um plano de carreira mais direcionado e claro no mercado.

Em contrapartida, o maior grupo de funcionários é dos aeroviários, que trabalham em solo (no suporte, gestão e estratégia de cada empresa), e que possuem, muitas vezes, movimentos de carreiras mais abertos e incertos, diferentes da situação da tripulação.

Queiroz e Leite (2011, p.1790) afirmam que “o Plano de Carreira é parte tangível do processo de gestão de carreira, que possibilita ao empregado conhecer os requisitos, atribuições, competências dos cargos e as formas de ascensão”. O plano de carreira possui diversas finalidades, direciona as organizações, e principalmente os colaboradores a gerirem suas carreiras de forma que tragam benefícios para as empresas e para eles.

Considerando a importância do setor, seu impacto na sociedade e quantidade de aeroviários presentes na organização, identifica-se a importância de viabilizar de forma transparente, os possíveis planos de carreira, trilhas de oportunidades de aprimoramento e desenvolvimento profissional. A ideia é disponibilizar para todos os colaboradores, uma ferramenta consultiva de um “céu de possibilidades”, incentivando a navegação em todas as estruturas da empresa, fazendo com que conheçam um resumo das atividades de cada função, bem como os requisitos obrigatórios e atributos desejáveis.

Com base na compreensão de Castro (2013), o planejamento da carreira profissional é composto por três partes: primeiro saber o lugar que está, quais as condições do serviço, a própria formação e histórico profissional. A segunda parte é

estabelecer o lugar a chegar e quais os objetivos estabelecidos. Por fim, a terceira parte é saber quais os passos necessários para conseguir atingir o que foi estabelecido.

Ainda concordando com Castro (2013), uma carreira de sucesso baseia-se em escolhas certas, tudo aquilo que é planejado geralmente têm mais chances de sucesso. Então, pode-se entender a importância da elaboração de um planejamento de carreira. A proposta deste estudo é propor uma ferramenta consultiva que a empresa possa fornecer subsídios para estruturação deste plano, onde cada colaborador poderá ter acesso a informações atuais referentes à sua função e às demais na companhia. O objetivo é possibilitar o aprimoramento e aperfeiçoamento, assim como o protagonismo de sua carreira. O colaborador também poderá definir o lugar que deseja chegar, através do acesso aos pontos mais importantes: o conhecimento dos requisitos e atributos para cada posição ou área.

Trata-se de uma grande oportunidade de crescimento e aprendizado, proporcionando clareza e segurança profissional, já que é possível ter a real percepção de sua carreira e a trajetória que irá percorrer. Deste modo, as pessoas podem trabalhar mais motivadas e engajadas, estando em constante evolução e passando a ter foco na busca da realização.

Analisando os resultados da Pesquisa de Engajamento e Clima de uma das Companhias Aéreas no ano de 2020, com metodologia aplicada para medir não apenas a satisfação dos colaboradores, mas também o engajamento, observa-se que 41% do quadro está totalmente engajado e 45% satisfeitos e engajados, onde, de uma maneira geral, 86% possui uma avaliação positiva em relação ao engajamento. Apenas 11% pertencem ao “grupo de oportunidades”, quando estão geralmente satisfeitos, mas desengajados, podendo migrar para percentuais maiores de engajamento em um próximo ciclo com ações simples. O percentual de colaboradores totalmente desengajados e insatisfeitos corresponde a 3%.

Quando se faz referência ao nível positivo de engajamento, vale ressaltar a favorabilidade de 80% em relação ao crescimento e desenvolvimento.

Segundo Tracy Maylett (2014), o engajamento acontece quando o profissional percebe significado no trabalho, tem autonomia para atuar da maneira que prefere, é capaz de crescer, enxerga o impacto das suas ações, compartilha conhecimento, é reconhecido e sente conexão com um propósito maior do que ele mesmo.

Diante dos resultados da Pesquisa de Engajamento e Clima, e com este embasamento teórico, podemos ter a percepção do quanto as empresas ganham ao valorizar, investir e inovar em ferramentas e conteúdo que favoreçam o planejamento estratégico de suas carreiras.

1.2. Objetivos gerais e específicos

O presente estudo possui como objetivo geral propor a estruturação de uma ferramenta consultiva e customizada de um plano de carreira que favoreça o aprimoramento e desenvolvimento dos aeroviários, visando assim potencializar os talentos e o crescimento profissional das pessoas no setor aéreo.

Sendo assim, os objetivos específicos são:

- a) Pesquisar os impactos e a importância de um plano de desenvolvimento presente e transparente em uma empresa;
- b) Comparar e expor as práticas de sucesso em relação aos planos de carreira e desenvolvimento bem-sucedidos dentro do mercado;
- c) De acordo com as análises, propor um modelo que possibilite à empresa dar uma visão transparente dos cargos disponíveis e suas qualificações requeridas, com o intuito de estimular o protagonismo do funcionário para a sua evolução de carreira.

1.3. Breve apresentação dos capítulos

O presente trabalho foi desenvolvido da seguinte forma: no segundo capítulo é apresentado o referencial teórico, que embasa e fundamenta a proposta de pesquisa e de solução, retratando conceitos-chave relacionados à carreira, talentos, retenção, papel do líder na gestão de capital humano e as características das gerações presentes atualmente no mercado de trabalho.

No terceiro capítulo é apresentada a metodologia utilizada para construção desse projeto aplicativo. Neste caso, trabalhou-se com o método de pesquisa exploratória e de pesquisa quantitativa, através de questionário virtual, além de benchmarkings com empresas de referência no tema.

O capítulo quatro aborda a realidade de duas empresas atuantes na aviação brasileira. Essas empresas não tiveram os nomes revelados, pela confidencialidade de suas informações, mas mostram, ainda assim, como os temas de gestão de pessoas, desenvolvimento de carreiras, avaliação de desempenho, oportunidades de carreira, entre outros, são trabalhados atualmente.

No capítulo cinco, são apresentados três benchmarkings com empresas de destaque no tema: Banco do Brasil, Fiat Chrysler Automobile e Vale S.A. Para isso, foi utilizado um pequeno roteiro com o intuito de direcionar as conversas com representantes dessas empresas para um encadeamento lógico similar, a fim de perceber, de maneira mais clara, a diferença de cada uma na condução do tema de estudo.

A seguir, no sexto capítulo, são apresentados os resultados da pesquisa de campo feita com representantes de diversas empresas, segmentos e portes a fim de diagnosticar a percepção de funcionários e líderes sobre o tema deste projeto.

No capítulo sete, é apresentada a proposta de solução para o problema abordado no item 1.1 e como é possível criar um plano para atingir os objetivos definidos. Além disso, são abordadas as viabilidades técnicas e financeiras para essa execução.

Por fim, no capítulo oito, apresenta-se a conclusão do trabalho, traçando uma relação entre o que foi visto no referencial teórico e o que é praticado pelas empresas, além de analisar, de maneira geral, se os problemas mencionados podem ser sanados, como os objetivos podem ser alcançados, e como os resultados esperados poderão contribuir para as empresas que adotarem o modelo de solução proposto.

2. BASES CONCEITUAIS

2.1. A origem e evolução do conceito “Talento”

Freitag e Fischer (2013b) analisaram definições de talento e gestão de talentos na produção acadêmica nacional e internacional de 2001 a 2011, bem como a sua utilização em uma amostra de organizações que atuam nacionalmente. Como resultado, captaram uma série de definições conceituais de talento no campo de estudo da gestão, tais como:

- a. “Talento é a combinação do conjunto de habilidades, competências e experiências necessárias para o desempenho no trabalho” (Berger & Berger, 2004, p. 233, tradução livre);
- b. “Talento é igual a competência vezes comprometimento vezes contribuição” (Ulrich, 2007, p.32, tradução livre);
- c. “Talento é a soma das habilidades do indivíduo – suas características inatas, habilidade, conhecimento, experiência, inteligência, julgamento, atitude e personalidade. Incluindo a habilidade para aprender e crescer” (Handfield-Jones & Axelrod, 2001 p. xii, tradução livre).

Berger & Berger (2004) afirmam que uma gestão proativa de talentos, que proporcione uma performance competitiva da empresa no mercado, somente pode ser obtida a partir da implantação de um Sistema de gestão de talentos, composto pelas seguintes práticas: identificação, seleção, desenvolvimento e retenção de talentos (Berger & Berger, 2004; Sturman, Trevor, Boureau & Gerhart, 2003).

Nos estudos na área de Gestão de Pessoas, pode-se verificar que a Gestão de Talentos se manifesta, basicamente, nas modalidades inclusiva ou exclusiva. Na modalidade inclusiva de Gestão de Talentos, todos os profissionais são considerados como detentores de algum talento e, na exclusiva, trabalha-se com a diferenciação e a segmentação das pessoas de acordo com seu potencial, performance ou sua posição hierárquica na organização (Freitag & Fischer, 2013^a; Oçes. Chuai & Preece, 2010; Lewis & Heckman, 2006).

Nas empresas consideradas neste trabalho, os talentos são identificados através da ferramenta de Avaliação de Desempenho realizada anualmente, considerando a metodologia do 9-Box. As avaliações são realizadas considerando competências em níveis diferentes de complexidade (como as entregas foram realizadas) e resultados (o que foi entregue).

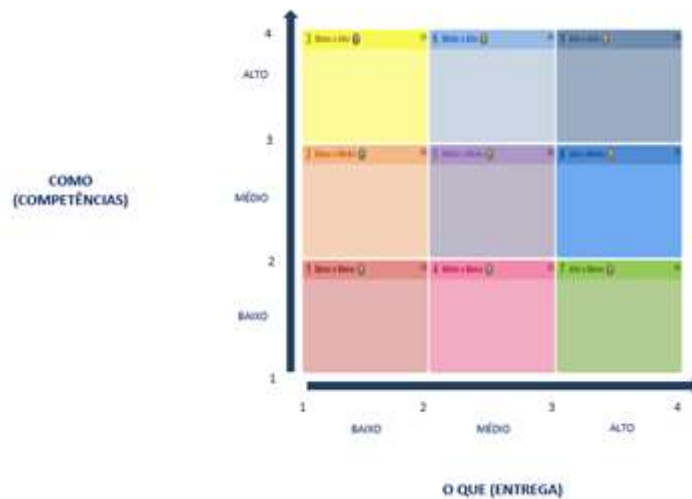


Figura 1. Gráfico 9-Box. Fonte: acervo próprio

Consideram-se talentos os colaboradores que, após avaliação e comitês de moderações, ficam localizados nas caixas 6, 9 e 8, conforme mostrado na Figura 2 abaixo. Indicando que os profissionais que são colocados nesses quadrantes têm alto potencial para exercerem suas funções (e até posições de maior complexidade) e alto desempenho em suas entregas.

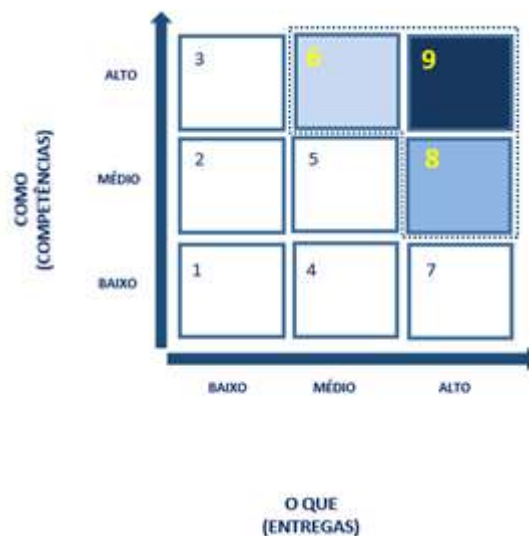


Figura 2. Gráfico de Talentos. Fonte: acervo próprio

2.2. A origem e evolução do conceito “Carreira”

De acordo com Chanlat (1995, p. 69), a ideia de carreira parte do século XIX, como uma progressão dos trabalhadores na sociedade industrial capitalista liberal, que tinha como características de sua fundação ideias como igualdade, progresso econômico e social. Antes disso, a função que um indivíduo tinha na sociedade era determinada pelo seu nascimento, conseqüentemente progredir econômica e socialmente se tornava praticamente impossível.

Para Chanlat (1995, p. 71), podemos dividir em dois modelos distintos de carreira: o modelo tradicional e o modelo moderno. O modelo de carreira tradicional, mais comum e prevalente até a década de 70, caracteriza-se por ser pertencente ao coletivo social dominante, com fortes características de exclusão sexual. Na teoria, ter uma carreira seria possível para todos, porém, na prática, só homens tinham a possibilidade de construir uma carreira.

Outra característica predominante no modelo de carreira tradicional é a estabilidade no emprego, fazendo com que fosse normal, e preferível, o indivíduo trabalhar em uma única organização por toda sua vida.

No que tange a ascensão do colaborador, ou seja, a escalada hierárquica na organização, essa acontecia de forma lenta, linear e verticalmente, sendo bastante previsível cada passo do indivíduo nesse processo. Não havia espaço para grandes surpresas ou saltos na carreira.

Ainda de acordo com Chanlat (1995, p. 72), a partir dos anos 70, surge o modelo moderno, resultante das mudanças sociais da época. Não só a cultura, mas a sociedade se transformava, repensando e questionando vários paradigmas que permaneciam até o momento.

Em decorrência disso, várias mudanças aconteceram nas organizações, sendo uma das mais simbólicas a crescente participação das mulheres no trabalho, em detrimento do total domínio dos homens. Mesmo que em lentos passos, o modelo moderno de carreira não só possibilitou que as mulheres tivessem uma oportunidade de construir suas carreiras, como também serem almeçadas pelas organizações em cargos estratégicos.

Outras mudanças significativas foram a maior flexibilidade e instabilidade em relação ao emprego e carreira, passando a ser normal a alternância de organizações na carreira do indivíduo, a existência de progressão descontínua e ascensão vertical nas organizações.

Para Hall (2002, p.164), a tendência é que os indivíduos utilizem seus próprios parâmetros e critérios na definição do que é o sucesso, e esses alicerces estão suportados

pelo foco na felicidade e autorrealização, se contrapondo ao modelo tradicional que se suportava na ideia de dinheiro, status e ascensão hierárquica.

Segundo Hall (1976), a carreira se torna um modelo de experiência de vida, e diferentes tipos de realizações, batizando esse conceito como carreira proteana, referenciando o deus marinho da mitologia grega Proteu, que seguindo sua vontade, conseguia modificar sua forma. Sendo assim, a carreira passa a ser algo flexível, dando liberdade ao indivíduo conforme sua necessidade de autorrealização.

Segundo Neves, Trevisan, João (2013, p. 219) “a carreira deverá ser reinventada de tempos em tempos e passa a ser dirigida pelas pessoas e não pelas organizações, por meio de ações efetivas em variadas experiências educacionais, treinamentos, trabalhos em diversas empresas, mudanças no campo de trabalho entre outras”. Para Dutra (2019, p. 17) “carreira seria, então, uma sequência de degraus de complexidade que podem ser definidos formalmente pela organização ou observados pela pessoa em seu crescimento profissional”.

A carreira profissional diz respeito ao caminho que o colaborador deve trilhar de forma a progredir nas organizações, e necessariamente define quais são suas responsabilidades e objetivos a serem perseguidos, assim como os conhecimentos específicos que esse precisa ter ou adquirir. Tradicionalmente, tem uma orientação externa, que visa a progressão vertical através da ascensão de posições, aumentando assim a responsabilidade, recompensa e status do colaborador conforme as regras de sua organização.

Fazer a gestão da carreira do capital humano, buscando a atratividade, mobilidade e retenção para os melhores e mais adequados talentos, é assunto permanente e sempre debatido na área de recursos humanos das empresas. Alinhar os interesses da organização e de seus colaboradores, em uma estrutura que seja interessante e atrativa para ambos, pode ser uma grande vantagem competitiva.

A gestão da carreira tem cada vez mais se tornado foco fundamental no planejamento das pessoas como resultado de um sucesso profissional. A possibilidade da empresa de fornecer um plano de desenvolvimento com objetivos bem definidos e estratégicos aumenta a chance de sucesso profissional.

Ainda de acordo com Hall (2002, p. 9), carreira é uma sequência de atitudes e comportamentos associada com experiências relacionadas ao trabalho e atividades ao longo da vida de uma pessoa, podendo ser categorizada em 4 vertentes:

- 1) Carreira como avanço – corresponde à visão popular de carreira em que a mobilidade é vertical, em uma hierarquia organizacional com sucessivas promoções;

2) Carreira como profissão – consiste na concepção, também popular, mas menos comum, de que algumas ocupações representam carreira e outras não. São consideradas carreiras somente as ocupações periodicamente submetidas a movimentos progressivos de status;

3) Carreira como sequência de trabalhos durante a vida – nessa definição, a carreira de uma pessoa corresponde a sua história ou à série de posições ocupadas, desconsiderando os níveis ou tipos de trabalho. Nessa visão, todas as pessoas com histórias de trabalho, possuem carreiras; neste caso pode-se considerar o plano de carreira horizontal também.

4) Carreira como sequência de experiências relativas a funções ao longo da vida – a carreira representa a maneira como a pessoa experimenta o conjunto de trabalhos e atividades que constituem seu histórico de trabalho.

2.3. O papel do líder

Quando se fala de retenção, talento e carreira é preciso mencionar também um fator importante à vida do empregado em uma instituição: o papel da liderança na sua trajetória.

Dentre suas muitas definições, a liderança está associada à habilidade de comandar um grupo de pessoas de forma a motivar, inspirar e influenciar suas ações com base em um objetivo específico. Para Northouse (2004) e Yukl (1998), liderança produz mudança e movimento nas organizações através da criação de uma visão, desenvolvimento de estratégias, alinhamento das pessoas, bem como a responsabilidade de inspirar e motivar o grupo.

Para Davel e Machado (2001), a relação entre líderes e liderados é movida pelo poder, cognição e emoção. O equilíbrio desses fatores é desenvolvido pela liderança através das demandas da organização e dos anseios dos envolvidos. Assim, o processo não é orientado pela autoridade, mas primordialmente pela negociação dos limites possíveis entre os desejos individuais e os objetivos organizacionais, que geram consentimento e legitimam a atuação do líder.

Enriquecendo mais ainda as funções e papéis dos líderes, Quinn et al (2006) ressaltam oito papéis dos líderes:

- 1) Mentor - demonstrar consideração por seus subordinados, buscar compreender a si mesmo e aos outros e incentivar o desenvolvimento dos colaboradores;

- 2) Facilitador - fomentar processos coletivos e trabalho em equipe e buscar administrar conflitos no grupo de trabalho;
- 3) Monitor – monitorar o desempenho individual, gerenciando para desempenho e processos coletivos e analisar informações com pensamento crítico;
- 4) Coordenador - coordenar esforços, planejar e gerenciar projetos;
- 5) Diretor – estabelecer metas e objetivos e comunicar a visão;
- 6) Produtor – fomentar um ambiente de trabalho produtivo e buscar um melhor gerenciamento do tempo e do estresse;
- 7) Negociador – construir e manter uma base de poder para a negociação de acordos, compromissos e apresentação de ideias;
- 8) Inovador – conviver bem com a mudança, possuir pensamento criativo e gerenciar a mudança.

Bergamini (1994, p. 102-114) cita que a liderança também tem o papel de “atribuição de significado às ações desenvolvidas pelos liderados. Nessa perspectiva, o líder é um agente de mudança cultural. Sua capacidade de compreender a cultura organizacional permite administrar o sentido que é dado para as ações da organização pelos liderados”. E nesse sentido, reforçando a relação da liderança com a cultura, Vilas-Boas (2019, p.138-154) ressalta a liderança como uma “influência nos objetivos e estratégias, no comprometimento e consentimento com relação aos comportamentos necessários para alcançar os objetivos, na manutenção e identificação do grupo, e na cultura de uma organização”. Dessa forma, caracterizando os líderes como influenciadores de sentido, direcionando os times ao que é importante, definindo a realidade organizacional, dando a eles senso de compreensão e importância em suas atividades e criando um ambiente propício para a difusão de conhecimentos, confiança e desenvolvimento.

2.4. Retenção

Dentre as práticas de Gestão de Recursos Humanos, uma das mais importantes após a Atração e Seleção de candidatos é a retenção daqueles que foram escolhidos para fazer parte da organização. De acordo com Chiavenato (2003, p. 19) “a organização viável, do ponto de vista de recursos humanos, é aquela que não apenas capta e aplica seus recursos adequadamente, mas também os mantém na organização”.

Bassani (2014), por sua vez, infere que a retenção de bons profissionais é um desafio para a área de Recursos Humanos, além de ser um problema estratégico, no qual os gestores assumem um papel fundamental.

Johnson (2000) acrescenta um fator interessante à definição de retenção de pessoas quando compara o tempo em que os profissionais permanecem em uma

organização com o tempo que pessoas com perfis ou cargos similares permanecem em organizações concorrentes. E define, portanto, retenção como a capacidade organizacional de manter os profissionais que a organização deseja por mais tempo do que os seus competidores.

A pesquisa científica tem avançado na compreensão das consequências dos efeitos opostos à retenção, ou seja, a perda de profissionais. Quando a instituição perde um talento para o mercado, perde também capital humano, seus conhecimentos, habilidades, além de todo o tempo e os recursos que foram investidos nesse colaborador. Mayo (2003, p. 101) diz

Algumas empresas são notoriamente mais capazes de manter seu pessoal do que outras, mesmo em setores que empregam habilidades altamente vendáveis no mercado de trabalho. O dinheiro, por si só, pode não ser motivo suficiente para que as pessoas se mudem. Lealdade, relacionamentos, um tipo especial de trabalho ou o fato de se sentir confortável como a cultura da organização podem ser suficientes para manter o funcionário. Entretanto, quanto mais as pessoas se mudam de um trabalho para outro, mais se acostumam a essas mudanças. A primeira mudança é sempre a mais difícil.

Nessa linha, Oliveira et al (2013, p. 31) afirmam que a retenção envolve um conjunto de ações voltadas à qualidade de vida no trabalho, planejamento de carreira, desenho de cargos, liderança, cultura organizacional e à “efetividade dos processos de gestão de pessoas, alinhados às estratégias da organização e integrados entre si, consistentes no propósito de gerir as pessoas como ativos de valor”.

Davenport (2001, p. 210) traz à tona também a contribuição do próprio funcionário na retenção, relacionando o seu comprometimento e a sua identificação com a filosofia e a cultura da companhia como fatores que contribuem para a permanência do profissional: “um acordo equilibrado que pondere os interesses de ambos, indivíduo e organização, é o cerne de qualquer estratégia bem-sucedida de retenção de pessoal. O equilíbrio reforça não só o envolvimento no trabalho, como também outra contribuição (diversa, mas relacionada) que é o comprometimento com a empresa”.

2.5. Características das Gerações Y e Z

De acordo com os dados do Anuário do Transporte Aéreo (2019), a média de idade dos aeroviários das empresas aéreas brasileiras está entre 30 e 37 anos, tendo assim muitos trabalhadores das gerações Y e Z. As gerações expõem suas informações de diferentes maneiras, com isto, podem gerar conflitos ou trazer muitos benefícios para as

empresas, desde que sejam ouvidos e entendidos para atingirem suas metas de acordo com suas expectativas.

Conforme Furucho et.al (2015) as mudanças contínuas da sociedade impactam e influenciam as organizações, sendo necessário que elas tenham que se adaptar a essas transformações e conhecer melhor seus colaboradores devido a particularidades de cada geração e também à maneira de se relacionar no ambiente organizacional.

Atualmente, conforme Comazzetto et.al (2016, p.145-157), o tema das gerações tem despertado curiosidade, principalmente no mercado de trabalho e nas organizações de negócios, que vêm buscando compreender como se configuram as novas gerações em função da alta quantidade de jovens que estão se inserindo nas empresas.

2.5.1. Geração Y

Segundo Melo, Santos e Souza (2013, p.6), as pessoas da geração Y nasceram entre 1978 e 1990, cresceram em contato com as tecnologias de informação e são mais individualistas. Elas defendem suas opiniões e priorizam o lado pessoal em relação às questões profissionais, são da geração do milênio.

Para Comazzetto et.al (2016, p.145-157) essas pessoas nasceram no início das evoluções tecnológicas e, por consequência, da globalização. Explicam também que essas pessoas, encontraram o Brasil passando por grande instabilidade econômica e, pouco depois, reinstalaram a democracia. De acordo com esses autores, as pessoas dessa geração vivem em ação e administram bem o tempo.

Jacques et.al (2015, p.67-85) menciona que a entrada desses jovens no mercado de trabalho fez com que as organizações alterassem a forma de fazer a gestão das pessoas. Isso ocorre porque a geração Y é pouco fiel às organizações em que trabalham, importando-se prioritariamente com a realização pessoal.

Melo, Santos e Souza (2013, p.6) afirmam que, nas empresas comandadas por essa geração, os colaboradores devem se sentir motivados e precisam trabalhar felizes. Para isso, elas deixam os indivíduos trabalharem como e quando quiserem, reservando espaços dentro da empresa até para os colaboradores brincarem, se divertirem e serem criativos para atingir suas metas.

A geração Y espera a recompensa de fazer a diferença, uma relação mais aberta com gestores de igual para igual. Essa geração não aceita ser contrariada com uma razão bem definida e com muito embasamento. Os indivíduos querem cargos de liderança e crescimento rápido, buscando equilíbrio entre vida profissional e pessoal, pois entendem

que isso é mais importante do que status ou dinheiro. É importante salientar que se o conhecimento adquirido não for colocado em prática rapidamente, não será entendido a importância de um planejamento (ZANCHET, 2015, p.35).

2.5.2. Geração Z

Segundo Toledo, Albuquerque e Magalhães (2012), citado por Novaes (2018, p. 7), a geração Z não tem uma data definida para o seu início, podendo fazer parte da geração Y, onde a maioria dos autores caracteriza a geração Z entre 1990 e 2010. O Z significa “zapear”, isto é, trocar rapidamente o canal de TV com o controle remoto. O seu mundo está totalmente conectado à internet por meio de e-mail, celulares e todas as mídias já existentes e estão influenciados pelo mundo complexo e veloz da tecnologia. São indivíduos que aprendem muito rápido, porém tem dificuldade de concentração, são críticos, dinâmicos, exigentes, autodidatas, inclusivos, sabem muito bem o que querem, não gostam de hierarquia e nem de horários pouco flexíveis.

Acordo Maurer (2013), citado por Novaes (2018, p.7) esclarece que a geração Z não nasceu para ser empregada e sim para empreender e empregar. O autor chama esta geração de Geração Digital, Geração Net, Geração on-line, onde muitos querem ter a sua própria *start-up*.

Conforme pesquisa realizada pelo Diário do Comércio (2016), 36,5% dos entrevistados da geração Z revelaram que acabariam com a hierarquia dentro das empresas. Outro dado revela também que 62% dos jovens da geração Z estão abertos à ideia de começar a trabalhar logo após concluir o ensino médio ou abrir a sua própria empresa, em vez de buscar um diploma universitário e ainda 79% produzem e compartilham conteúdo na web. A previsão da pesquisa era de que em 2020, os 34,9 milhões de brasileiros que pertencem a essa geração, teriam ocupado 20% dos postos de trabalho.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Segundo Castro (2002), a metodologia de pesquisa é o espaço no qual se devem traçar os meios necessários à observação da realidade de modo sistemático e disciplinado, no sentido de observar os fatos, analisar as relações entre eles e, finalmente, responder ao problema da pesquisa que representa. Por isso, a fim de procurar mais material sobre o assunto, foi realizada uma releitura exploratória. Para a elaboração e realização deste estudo bibliográfico, utilizou-se pesquisa em livros e artigos, textos da internet e meios tecnológicos além de estudo de caso das empresas A e B, onde analisou-se conceitos dentre os quais se destacaram: gestão de pessoas e seu plano de desenvolvimento associado a cultura organizacional, suas ferramentas, retenção de talentos, plano de sucessão, a responsabilidade da liderança neste processo além da importância do protagonismo.

Além dos aspectos considerados acima, foi utilizado também o método de pesquisa quantitativa, através de pesquisa de campo com aplicação de questionário, via redes sociais, destinado aos públicos de diferentes empresas, segmentos e portes, bem como a realização de benchmarkings com empresas conceituadas no mercado.

4. REALIDADE ATUAL DE DUAS EMPRESAS AÉREAS

4.1. Empresa Aérea 1

A empresa conta hoje com um quadro de aproximadamente 10.000 aeroviários e possui uma diretriz de RH clara de um ciclo de gestão de desempenho aplicável a todos eles. Porém, este modelo não aborda pontos relevantes levantados neste trabalho no que tange ao desenvolvimento da carreira desses profissionais e do estímulo à geração de talentos.

Desde 2013, a empresa utiliza o chamado Ciclo de Gestão de Pessoas e vem aprimorando seus componentes e criando pequenas adaptações, mas sempre fiel ao seu desenho inicial. Pode-se destacar alguns de seus itens conforme Figura 3 abaixo e seu detalhamento:

Ciclo de Gestão de Pessoas



Figura 3. Ciclo de Gestão de Pessoas da Empresa 1. Fonte: Empresa 1

Com base na Figura 3, podemos dizer que a Gestão de Desempenho da Empresa 1 segue os seguintes ritos:

- 1) Contratação de Metas

Entre fevereiro e março os funcionários elegíveis são convidados a inserirem até 6 metas individuais ou coletivas em um sistema (People Manager). As metas precisam ser alinhadas com os gestores e são definidos os pesos e métricas de avaliação de cada uma, para que, na avaliação, sejam pontuadas entre 70% a 130% de atingimento.

2) Avaliação de Desempenho de Meio de Ano

Entre julho e agosto, gestor e funcionário devem ter uma reunião para alinhar se as metas definidas precisam ser ajustadas e têm uma sessão de feedback de direcionamento.

3) Auto avaliação de Desempenho

Em dezembro os funcionários são convidados a fazer uma reflexão de suas performances ao longo do ano, tanto para suas metas quanto para suas competências.

4) Avaliação de Desempenho Anual (por metas e competências) e Feedback

Em janeiro, gestor e funcionário se juntam novamente para um feedback formal e registrado em sistema, sobre o desempenho do funcionário no último ano com base em suas metas e competências. O gestor compara a sua avaliação prévia com a auto avaliação do funcionário e alinha as expectativas do funcionário, direcionando planos de ação que possam corrigir qualquer desalinhamento entre as duas.

5) 9-Box

Paralelo aos processos de avaliação de desempenho, o RH conduz as mesas de 9-Box em dezembro/janeiro (diferente do que está na imagem), onde os funcionários são avaliados por seus gestores diretos, os pares destes gestores e o gestor de segundo nível. Exemplo: Analista é avaliado por seu Coordenador, os demais Coordenadores de sua gerência e o Gerente da área.

6) Revisão Salarial / Mérito

Ao final de um ciclo, com as avaliações de desempenho, os boxes definidos, o orçamento aprovado em mãos e caso a empresa esteja em condições financeiras favoráveis, é feito o processo de distribuição de mérito / revisão salarial.

Além dos itens trabalhados no Ciclo de Gestão de Pessoas, a equipe de Desenvolvimento Organizacional da companhia traça, anualmente, o plano de sucessão dos principais executivos da organização junto aos diretores e presidentes. Porém, muitas vezes, no momento de uma substituição, o plano de sucessão não é seguido e as

mudanças acontecem de acordo com definições tomadas pelos *heads* das próprias estruturas que estão sendo afetadas pela saída do executivo.

Tendo em vista todos os itens mencionados, fica nítido que o modelo de gestão de pessoas da Empresa 1 não inclui o desenvolvimento de carreira na organização. Além do Ciclo de Gestão de Pessoas não ter como obrigatórias ações que promovam o desenvolvimento contínuo, como: a definição de Planos de Desenvolvimento Individuais ou a promoção de boas práticas entre as pessoas melhores avaliadas para as de mais baixa avaliação; ou até mesmo a disseminação mais ativa de conteúdo de desenvolvimento, como participação em cursos, treinamentos, palestras, entre outros. Os profissionais não têm ferramentas que permitam a visão da grande pluralidade de cargos e oportunidades que existem na companhia. Atualmente, a base de salários dessa empresa é composta por 819 cargos diferentes, ou seja, há uma enorme gama de opções para que a companhia utilize seus próprios recursos para promover o desenvolvimento, mas as pessoas não conseguem se preparar pró-ativamente para isso porque não conhecem e não têm acesso ao que é necessário para ocupar cada função. O único momento em que isso acontece é quando as vagas são publicadas no portal de postulação de vagas (*Jobposting*), mas o período de recrutamento (e de preparação que um interessado teria para ocupar a vaga) é de apenas 10 dias, o que dificulta quando se refere a requisitos que podem demorar anos para serem adquiridos, como formação específica, idioma, certificações, entre outros.

4.2. Empresa Aérea 2

A empresa possui hoje aproximadamente 6.000 aeroviários que fazem parte de um processo estruturado de Avaliação de Desempenho que tem como base dois critérios: um relativo aos resultados do funcionário (O que) e outro relativo à forma como obtiveram os seus resultados (Como). Sempre alinhados ao movimento estratégico da empresa e fortalecimento da Cultura e Valores.



Figura 4. Avaliação de Desempenho Empresa 2. Fonte: Empresa 2

A Avaliação existe na empresa desde o início de sua história, mas o modelo atual passou por uma revisão no ano de 2019. As Competências foram elaboradas de forma coletiva, com envolvimento de líderes de todas as áreas. Através delas são medidas como os Tripulantes realizam suas entregas em seu nível de complexidade. Para isso, foram desenhados níveis para todas as carreiras da empresa, administrativos, operacionais, técnicos e gestão.

Além disso, existem três modelos de avaliação:

- 1) Avaliação 90°: Aplicada para todos os funcionários que não são líderes. Neste modelo, os funcionários são avaliados pelo gestor, que tem um peso de 100%. A auto avaliação é instrumento de desenvolvimento, e deve ser preenchida para que haja clareza entre as duas perspectivas sobre o desempenho.



Figura 5. Avaliação 90°. Fonte: Empresa 2

- 2) Avaliação 180°: Aplicada para todos os funcionários que ocupam posição de Supervisão ou Coordenação. Neste modelo, os funcionários são avaliados pelo gestor, que tem um peso de 70% e seus liderados, que tem peso de 30%. Neste modelo, auto avaliação tem o mesmo papel e é instrumento de desenvolvimento.



Figura 6. Avaliação 180°. Fonte: Empresa 2

- 3) Avaliação 360°: Aplicada para funcionários com cargos de Gerentes, Gerentes Gerais, Diretores e VPs. Neste modelo, os funcionários são avaliados pelo gestor, que tem peso de 40%, liderados com peso de 30%, pares e clientes internos com 15%.



Figura 7. Avaliação 360°. Fonte: Empresa 2

Após as avaliações, são realizados Comitês de Moderação, onde são discutidos os resultados através de uma Matriz 9-Box. Estas reuniões são conduzidas pela área de Pessoas e seus resultados são utilizados para ações futuras de desenvolvimento, programa de meritocracia ou até mesmo desligamento se for o caso.

A última etapa do processo é também a mais importante, chamada de “Papo para o Futuro”, onde os gestores realizam feedback formal das entregas e performance do último ano, e alinham expectativas, falando sobre carreira e construindo um Plano de Desenvolvimento Individual. Apesar de importante, esta etapa do processo ainda sofre algumas críticas, o que foi constatado na Pesquisa de Engajamento e Clima, com a observação de que este é um item pouco praticado ou realizado de forma não tão clara e objetiva.

O desafio da empresa atualmente é trabalhar nas ações “pós avaliação”. Hoje é possível mapear e identificar os talentos, mas não há um programa de desenvolvimento, retenção ou de aceleração de carreira, principalmente quando se refere à sucessão. Não há clareza sobre quais caminhos os funcionários podem percorrer, quais carreiras e o que efetivamente precisam para alcançá-los.

5. BENCHMARKING

Para realização dos *benchmarks*, foram realizadas pesquisas através de informações retiradas da internet e também entrevistas realizadas com um sequenciamento de perguntas para direcionamento do entrevistado e conteúdo. Abaixo, o roteiro aplicado:

- a. Data da entrevista;
- b. Nome da empresa;
- c. Cargo do entrevistado;
- d. Número de funcionários da empresa;
- e. Breve resumo da história da empresa e abrangência;
- f. Como é feita a avaliação de desempenho dos funcionários;
- g. É utilizada alguma ferramenta para estas avaliações? Quais?
- h. Como é feita a gestão de talentos e trilha de carreira?

5.1. Empresa A: Banco do Brasil

Em 23 de março de 2021 realizou-se uma entrevista com uma das Assessoras da Universidade Corporativa do Banco do Brasil. Além disso, houve a coleta de informações no trabalho intitulado “Importância do Planejamento Individual de Carreira para os Funcionários do Banco do Brasil e o Papel do Programa de Ascensão Profissional neste Processo (2007) e no site da UniBB.

Com 212 anos no mercado e aproximadamente 91 mil funcionários, pode-se dizer que o investimento no desenvolvimento de pessoas no Banco do Brasil iniciou-se em 1965 com a criação do Departamento de Seleção e Desenvolvimento de Pessoal, com treinamentos internos e técnicos para os funcionários que necessitavam operar as máquinas do banco. Em 1996 criou-se o Programa de Profissionalização com o objetivo de estimular o processo de profissionalização e autodesenvolvimento. Este programa já tinha como meta promover a reflexão sobre as tendências no mercado, cidadania e o planejamento de carreira, informando assim as oportunidades oferecidas pelo banco.

O Banco do Brasil no passado entendia que tinha a necessidade de assumir a responsabilidade de decisão sobre o crescimento e desenvolvimento de seus colaboradores. Porém, com o tempo, percebeu-se a necessidade de estimular os funcionários a planejarem suas carreiras, fazendo com que cada um fosse responsável pelo seu autodesenvolvimento, estando assim à frente de suas carreiras. Criaram-se

então programas para gerenciar essas necessidades e, em 2002, nasceu a Universidade Corporativa no Banco do Brasil.

O PAP (Programa de Ascensão Profissional), criado também em 2002, estabeleceu transparência nos critérios de concorrência e de ascensão baseada no mérito, valorizando as competências e experiência profissional, contribuindo assim para a identificação e retenção de talentos e a efetividade do programa sucessório. Cada profissional tem a responsabilidade de planejar e gerenciar a sua carreira, realizando uma contínua auto-avaliação das habilidades, interesses e valores através de opções, definindo suas necessidades de desenvolvimento e, então, elaborando e implementando um plano de ação como meta.

As bases do PAP, segundo o portal da Universidade Corporativa do Banco do Brasil são: TAO (Sistema de Talentos e Oportunidades), GDP (Gestão de Desempenho Profissional), Trilhas, Programas de Desenvolvimento Profissional e Orientação Profissional. Em 2004 foi lançado o programa de Gestão de Desempenho por Competências.

Os talentos dos funcionários estão registrados no TAO (Sistema de Talentos e Oportunidades), onde são pontuados os itens referentes aos cargos e funções exercidas no Banco, realizações e conhecimentos ao longo da vida profissional, treinamentos realizados formando assim um placar de Gestão do Desempenho Profissional (GDP). Por meio da GDP é realizada semestralmente a avaliação de desempenho dos funcionários, mensurando a contribuição de cada um para o alcance do resultado sendo considerado: competências e metas.

Com estas pontuações permite-se que o sistema faça um cruzamento das competências requeridas e das suas pontuações necessárias.

A GDP (Gestão de Desempenho Profissional) por competências, criada em 2006, possui o critério da avaliação 360° e são avaliadas as competências profissionais combinando sinergia de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Para quem quer gerenciar a carreira, o Programa de Ascensão Profissional (PAP) permite via Sistema de Talentos e Oportunidades (TAO) que as pessoas visualizem quais são os requisitos que precisam, detalhando como conseguir as pontuações necessárias, possibilitando que o funcionário possa desenhar a sua trilha e escolher a direção em que quer seguir.

No portal da Universidade Corporativa (UniBB), encontram-se diversos programas de aprimoramentos profissionais para desenvolvimento de competências e conhecimento. As ações da UniBB alinham-se com a Estratégia Corporativa e contribuem para formalizar a visão do futuro. É o local de convergência e disseminação de saberes, construindo assim as competências para manifestações concretas da capacidade de

trabalho e do nível de excelência do desempenho organizacional. Atualmente a UniBB oferece mais de 600 treinamentos a distância, síncronos e assíncronos, organizados por trilhas de aprendizagem para o desenvolvimento das competências específicas. O portal UniBB foi lançado em 2013 onde, no formato mobile, foram realizados mais de 3,1 milhões de acessos nos últimos 7 anos.

Paralelamente, acontece um programa de aconselhamento profissional, no qual o foco é facilitar a escolha da trilha a ser percorrida, adequando as possibilidades oferecidas pelo banco e possibilitando assim o redirecionamento da carreira, se necessário. Na Trilha Estratégica e Planejamento, lançada em 2018, são abordados temas como: Pensamento Estratégico, Liderança e Resultados, Experiência do Cliente e Planejamento.

Com a pandemia de COVID-19, em 2020, o banco chegou a mais de 85% dos funcionários administrativos e 29% dos funcionários operacionais em home-office, quando foram lançados: Trilha do Trabalho Remoto, a Trilha do Novo Normal e a Trilha de Transformação Digital.

Lançado em 2019, o Mapa de Carreira foi criado com o objetivo estratégico de aprimorar práticas de atração, retenção e sucessão com base na meritocracia e indicar caminhos que os funcionários podem seguir para desenvolvimento de suas carreiras. Este mapa ajuda a conciliar as expectativas dos funcionários com as necessidades da empresa.

Em 2020, o Banco do Brasil investiu R\$ 50,4 milhões em capacitação através de treinamentos presenciais, online (nos formatos síncronos e assíncronos), treinamentos auto instrucionais, tecnológicos, treinamentos em serviço (sendo realizados no próprio local de trabalho do funcionário em desenvolvimento) além de programas de *coaching* executivo.

5.2. Empresa B: Fiat Chrysler Automobile (FCA) - Atual Grupo Stellantis

Em 22 de abril de 2021 realizou-se uma entrevista com o Analista Sênior de Desenvolvimento Humano e Organizacional da Fiat Chrysler Automobile (FCA), empresa com mais de 20.000 funcionários.

Em janeiro de 2021 concretizou-se uma fusão da FIAT Chrysler com o grupo PSA, formando o Grupo Stellantis, reunindo 13 marcas de automóveis diferentes: Abarth, Alfa Romeo, Chrysler, Dodge, Fiat, Jeep, Lancia, Ram, Citroen, DS, Opel, Peugeot e Vauxhall e alcançando o número de mais de 190.000 funcionários.

No Brasil são 4 unidades: Betim (MG), Campo Largo (PR), Goiânia (GO) e Porto Real (RJ).

A FCA age estrategicamente no que se trata a tecnologia e a novos produtos, com uma liderança que proporciona visibilidade imediata das soluções que impactam nos resultados. O caminho de carreiras multifuncionais é extenso, possibilitando que os funcionários aprendam e se desenvolvam em uma variedade de áreas. A possibilidade de deslocamento e crescimento se encontra em todos os sentidos, isto é, na vertical, horizontal e também na transversal.

Onde você começa não significa que será onde terminará. Os funcionários da FCA são responsáveis por suas carreiras, com possibilidade de migrarem para diferentes áreas conforme escolherem: Corporativa, Tecnologia da Informação, Qualidade, Engenharia e Design, Manufatura e Produção, Vendas e Marketing, Finanças e Contabilidade, Compras e Serviços.

Na FCA, acredita-se que as marcas representam as pessoas, que são o produto da paixão e manifestação da diversidade como uma equipe global. A empresa tem a responsabilidade de incluir compromissos e esforços com aspectos Econômicos e Socioambientais, fortalecendo assim os recursos naturais do nosso planeta e agregando valor através de melhorias dos meios de subsistência, vitalidade entre comunidades com retorno financeiro aos investidores. Com relação à Sustentabilidade, da produção de 4,4 milhões de veículos lançados no mercado, 2,2 bilhões de metros cúbicos de água foram reutilizados, 27% menos emissão de CO₂, criação de 5.600 projetos ambientais e 64% menos produção de lixo.

Não há Plano de Carreira Institucional formalizado na FCA, porém há modelos de carreira sugeridos e discutidos, conforme PDI e acompanhamento de objetivos de Performance (ciclo de gestão de pessoas) onde se usa a metodologia 9-Box.

Quanto a Treinamento & Desenvolvimento, há um grande ecossistema de ações de T&D de RH. Na FCA os treinamentos acontecem sob demanda e são realizados treinamentos mandatórios organizacionais como Código de Conduta, Assédio, entre outros. Também são ministrados treinamentos obrigatórios de Integração (chamados de *GetIn*), treinamentos não obrigatórios em parceria com *LinkedIn Learning* e que formam trilhas de aprendizagem de acordo com a estratégia global, regional e por diretoria. Existe um Sistema de Gerenciamento de Aprendizagem (Learning Management System - LMS) chamado Saba Cloud que foi comprado pela Cornerstone em 2020, grande empresa focada em LMS.

Os treinamentos específicos e obrigatórios para quem trabalha na manufatura das peças e automóveis são ministrados seguindo metodologia global WCM World Class Manufacturing, que acaba se estendendo para Quality e Product Development (Powertrain Engineering).

Para desenvolvimento de pessoas, a FCA tem parceria com a EF English First, com cursos disponibilizados para toda a empresa.

São fornecidos *Coaching* e *Mentoring* de acordo com o ciclo de gestão de pessoas e programas de aceleração de carreira como programas de estágio, talentos, trainees.

Existe um Programa de Diversidade e Inclusão e várias ações derivadas, como cursos online e ações afirmativas para equidade de gênero (como equalizar quantidade de mulheres e homens na empresa e especialmente na liderança), gerando um banco de currículos para Mulheres, Pretas e Pretos, LGBTQIA+ e PCDs.

Essa proposta de desenvolvimento é objetiva, onde o funcionário é responsável pelo seu desenvolvimento, pois tudo é registrado através do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) e personalizado. Cada gestor é estimulado a acompanhar com o seu time o PDI durante o ano e com feedbacks constantes.

O PDI está dentro do mesmo formulário dos objetivos de performance acordados entre liderança e liderados, buscando alcançar os objetivos propostos ao longo do ano. O PDI é preenchido com até três metas de desenvolvimento e hospeda-se dentro do sistema SAP. Usa-se a metodologia 70, 20, 10 para distribuição, onde 70% são práticas, 20% aprende com as pessoas (*coaching* e mentoria) e 10% são cursos presenciais ou online. A sugestão é sempre que seja tudo muito equilibrado.

A cada três meses existe uma conversa com a liderança sobre o ciclo de performance de seus liderados e o avanço no desenvolvimento do PDI determinado por cada um deles.

A pesquisa de clima e engajamento, assim como a pesquisa de diversidade e inclusão são realizadas anualmente pela consultoria Mercer Brasil.

Além disso, Programas de Desenvolvimento de Líderes são realizados na Universidade Corporativa através da sua própria consultoria, chamada ISVOR, que consiste em parcerias com consultorias robustas através de palestras/cursos com consultores brasileiros conceituados e universidades estrangeiras (como MIT, Harvard, INSEAD Europe Business School), construindo assim uma trilha de desenvolvimento no que se tem de mais avançado.

Essas trilhas são realizadas em ondas pensando em tripés: “Pessoas, Processos e Resultados” ou “Negócios, Pessoas e Tecnologia” de acordo com as diretrizes e planejamento estratégico da organização.

5.3. Empresa C: Vale S.A.

Em 27 de Abril de 2021 realizou-se uma entrevista com o Gerente Global de Remuneração e Performance da Vale SA, empresa com mais de 120.000 funcionários (considerando terceiros) em território mundial.

A Vale nasceu em junho de 1942 como estatal Vale do Rio Doce, criada pelo presidente Getúlio Vargas. A empresa teve expansão lenta, onde sua principal função era fornecer matéria prima para as siderúrgicas. Em 1960, a empresa se modernizou e conquistou o mercado japonês. Em 1997, a empresa foi privatizada e passou a se chamar Vale S/A.

Hoje, a Vale é uma empresa privada de capital aberto, considerada uma das maiores mineradoras do mundo, está presente em 30 países nos cinco continentes e opera em 13 estados brasileiros.

Além da mineração, está presente na logística, com ferrovias, portos, terminais e na infraestrutura em siderurgia e energia.

A Vale mantém seu comprometimento com a Sustentabilidade, Ética e Transparência. E, em linha a estes temas, se dedica muito à questão da Diversidade e Inclusão Social, que está atrelada às metas e bônus individuais, tanto dos executivos quanto dos demais colaboradores. Cada área tem sua meta de inclusão. No que se refere a contratações e promoções e também em cursos de desenvolvimento neste tema que são disponibilizados na plataforma da empresa. Estas metas são consideradas junto às metas anuais contratadas pela gestão em relação às entregas e às metas da área.

Sobre o tema de Carreira, a transparência é imprescindível em todo o processo de avaliação de desempenho do colaborador. A avaliação de desempenho é aplicada de forma anual, com feedbacks semestrais feitos individualmente pelo gestor direto e são controladas e medidas através de uma plataforma online, onde todos podem ter acesso às informações inseridas nela (até mesmo o colaborador). Nesta avaliação os colaboradores são avaliados com alto, médio e baixo desempenho. Além disso, são realizados “*checks*” a cada dois meses onde é avaliado o desenvolvimento dos colaboradores “*Low Performance*/baixo desempenho” pelos gestores e BPs (*Business Partners*) através de mesas de discussões sobre estes colaboradores. Nestas mesas são discutidos os pontos a desenvolver e também se as metas e os planos traçados para cada colaborador estão sendo cumpridos. O colaborador enquadrado como *Low Performance*/baixo desempenho fica sabendo de todos os temas discutidos a serem desenvolvidos e o prazo que este desenvolvimento deve ser realizado para que haja transparência neste processo.

Neste ciclo também existem auto avaliações e feedbacks que podem ser solicitados para pares ou lideranças, através de sistema, e servem para o autodesenvolvimento. Estas avaliações são totalmente abertas para o colaborador, dando a oportunidade do avaliado se desenvolver. Para tudo isso, a Vale conta com o apoio de uma estrutura robusta de BP (*Business Partner*) que acompanha a gestão de todos os colaboradores da empresa.

Falando sobre Recrutamento e Seleção da empresa, ela periodicamente publica as vagas internamente antes de buscar recursos fora, para poder estimular o desenvolvimento interno. Para isso, a empresa utiliza a intranet para publicar suas vagas, sempre que disponíveis, enfatizando todos os critérios necessários para o candidato, mas sempre estimulando os colaboradores internos. A empresa sempre disponibiliza ao colaborador o modelo de carreira em Y, na qual o mesmo sempre poderá optar por uma carreira de especialista ou de liderança, dentro de suas expectativas alinhadas e discutidas com sua gestão.

Também são realizadas mesas de calibração, onde os perfis e performances dos funcionários são analisados pelos líderes e seus pares, a fim de criar uma única régua para colaboradores de mesmo nível hierárquico. Neste momento são levadas em consideração as competências e as metas contratadas. Todos estes critérios são considerados no momento da construção do plano de carreira de cada colaborador, pagamento de bônus e concessão de aumentos salariais. Para o público operacional está sendo desenvolvido um plano de carreira estruturado onde o colaborador poderá saber quais são os requisitos do cargo que ele tem interesse em ocupar, contendo requisitos técnicos objetivos e competências necessárias para cada cargo, através de um portal com estas informações claras para os colaboradores. Além disso, serão disponibilizadas trilhas de capacitação para os cargos críticos, ou seja, cursos para que o desenvolvimento possa ser realizado dentro de casa, garantindo qualidade e a disponibilidade rápida desta mão de obra qualificada. Esta ferramenta está em construção e para isso estão sendo considerados alguns benchmarkings para validação deste modelo com empresas do porte da Vale como a Ernst & Young.

6. PESQUISA DE CAMPO COM APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIO

Para que um plano de desenvolvimento possa ser transparente e de fácil acesso será preciso que esteja de acordo com as expectativas profissionais do trabalhador e em sintonia com os objetivos da empresa, levando em consideração as habilidades e competências em cada trilha apresentada além da velocidade do mercado. Esse plano será essencial para o crescimento estratégico do profissional.

Se bem desenhado e comunicado, as chances de permanência do profissional poderão ser maiores, relacionando-se assim com as metas estratégicas da empresa e metas individuais dos profissionais, apresentando o caminho que cada profissional poderá percorrer na organização. De um lado, o plano deverá ser estruturado para atrair e reter talentos e por outro lado, proporcionar ao trabalhador a possibilidade de se desenvolver cada vez mais na direção em que escolher.

Para entender mais da realidade de mercado perante o tema e com o intuito de nortear a proposta de solução desse trabalho, foi criada uma pesquisa, composta por 19 perguntas fechadas (Apêndice 10.1. Pesquisa Aplicativa), que abordou três pilares específicos:

- a. Como a empresa onde o respondente trabalha lida com o tema de Carreira;
- b. Qual o conhecimento do respondente quanto aos temas de Carreira conduzidos pela empresa;
- c. Desenvolvimento profissional.

A pesquisa foi divulgada através de redes de contato dos componentes do grupo (como *WhatsApp* e *LinkedIn*), convidando qualquer profissional do mercado de trabalho a respondê-la, pesquisa aberta no período de 27 de abril de 2021 a 10 de maio de 2021. Não se optou por divulgá-la apenas no meio aéreo por se tratar de um tema que abrange todo o mercado, proporcionando uma visão mais holística e identificando possibilidades de atuação ou de aprendizado em todos os setores.

6.1. População Respondente

A pesquisa contou com 213 respondentes, destes, 63% identificaram-se como homens e 37% como mulheres, sendo que 55% do público respondente atua em cargo de liderança. A faixa etária mais presente foi entre jovens de 25 a 39 anos (55%), seguido pelas pessoas de 40 a 55 anos (37%). A participação de jovens até 24 anos e de adultos acima de 56 anos foi menos expressiva, e contou com 4% de participação de cada, como é possível conferir na Figura 8 abaixo.



Figura 8. Respondentes classificados pela faixa etária.

Considerando as divisões etárias em gerações, é possível perceber que a maioria dos participantes pertenciam a geração Y, seguida da geração X, já as gerações Z e *Baby Boomers* tiveram uma participação muito menor.

O público participante desta pesquisa foi massivamente trabalhadores atuantes do setor de Serviços (77%), e também teve uma participação menor de trabalhadores atuantes do setor da Indústria (12%) e do Comércio (11%).

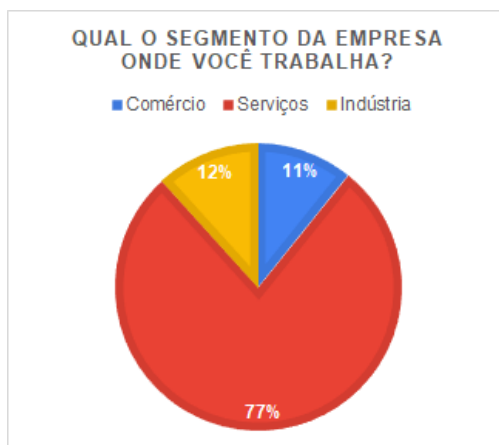


Figura 9. Respondentes classificados pelo segmento de atuação

Em relação ao tamanho da empresa que os respondentes pertenciam, a metade deles afirmou que fazia parte de grandes empresas, com mais de 5.001 funcionários, em contraponto, a outra parte expressiva de respondentes (34%), afirmou pertencer a

empresas menores de até 500 funcionários. Os demais respondentes pertenciam a empresas de 1.001 a 5.000 (12%) e de 501 a 1.000 (4%). Estas informações podem ser conferidas no quadro abaixo:

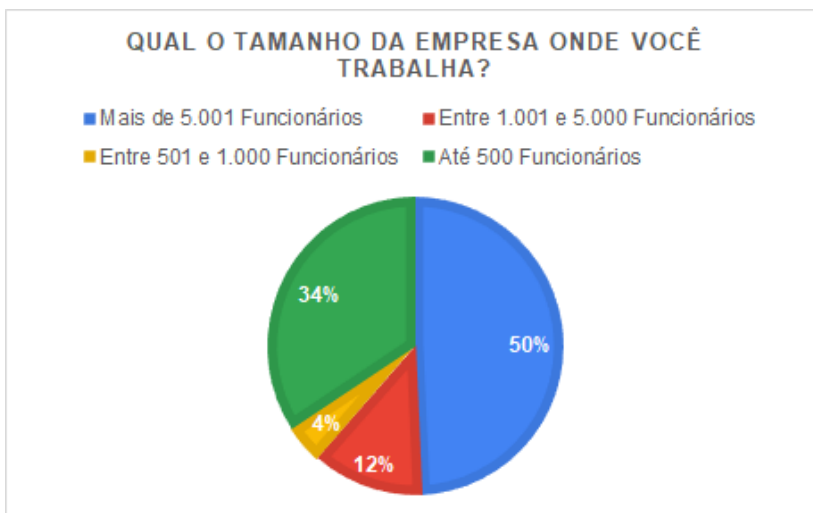


Figura 10. Respondentes classificados pelo tamanho da empresa onde trabalham

Ao adentrar em temas sobre cargos e seus atributos, a maior parte dos respondentes afirmou que conhece ou sabe quais os requisitos obrigatórios e desejáveis para o seu cargo atual (92%). Já quando questionados sobre o acesso a um descritivo ou um resumo das atividades dos cargos da empresa, pouco menos que a metade respondeu não ter acesso (41%), e 59% afirmaram que possuem acesso a estas informações.



Figura 11. Requisitos Obrigatórios

Um dado interessante a ser destacado, é que dos 41% de respondentes que disseram não possuir acesso ao descritivo de cargos existentes na sua empresa, como supracitado, 41% pertencem a pequenas empresas (até 500 funcionários) e 42% pertencem a grandes empresas (mais de 5.001 funcionários). Ou seja, uma porcentagem muito semelhante.



Figura 12. Acesso ao Resumo Descritivo

Também é percebida uma alta concentração do público mais jovem (18 a 24 e 25 a 39 anos) respondendo “não” à mesma pergunta, sendo 56% e 46% respectivamente, as taxas de negativa à questão para estes públicos.

Com relação às ferramentas de suporte ao crescimento do colaborador na empresa, foi questionado no formulário se o respondente gostaria que a empresa oferecesse um banco de dados para ele registrar o interesse em posições para as quais ainda está se preparando para ocupar, e massivamente a resposta foi positiva (96%). Este ponto pode demonstrar o interesse do respondente em desenvolvimento nas empresas, ou até mesmo de uma maior visualização das oportunidades internas, com clareza do que é esperado para determinadas posições.

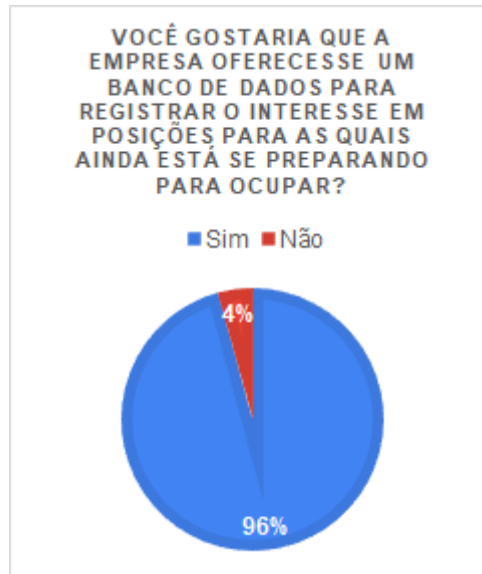


Figura 13. Banco de Dados

Quando questionados sobre a disponibilização da empresa em materiais que possibilitem e auxiliem em seu desenvolvimento dentro dos cargos disponíveis, 43% dos respondentes da pesquisa disseram que suas empresas não disponibilizam materiais, artigos, tutoriais, etc. Além disso, cabe destacar que, entre os 43%, 42% (49 respondentes) são líderes.

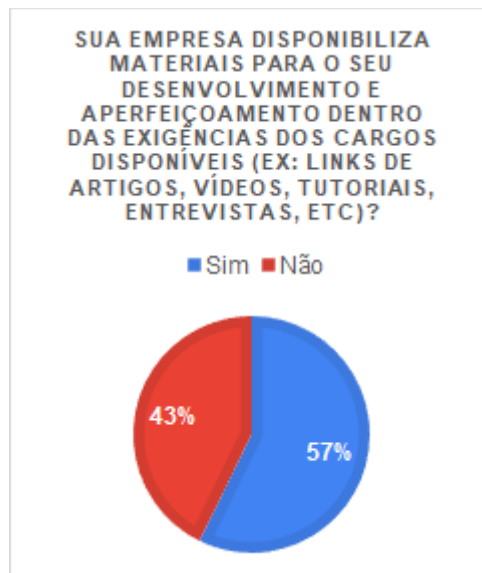


Figura 14. Materiais Disponibilizados para Desenvolvimento

Além disso, a Figura 15 mostra que apenas 52% das pessoas recebem diretrizes do que devem buscar para a sua prontidão a uma promoção. Este problema aparece mais nítido nas empresas de médio porte (entre 501 a 1.000 funcionários).



Figura 15. Diretrizes para Desenvolvimento

De acordo com o resultado da pesquisa, visto na Figura 16, os 87% dos respondentes concordam que a possibilidade das empresas oferecerem aos funcionários um programa de desenvolvimento acessível e transparente, facilita o engajamento na organização.

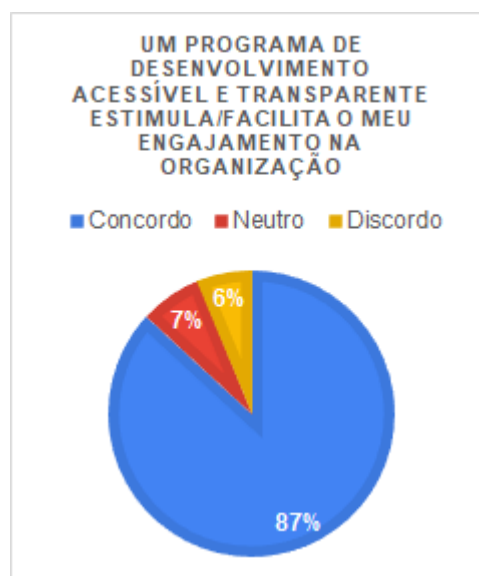


Figura 16. Programa de Desenvolvimento Acessível

Outro fator interessante apresentado pela pesquisa, visto na Figura 17, é de que 70% consideram o crescimento na carreira um fator de motivação para permanência na empresa.

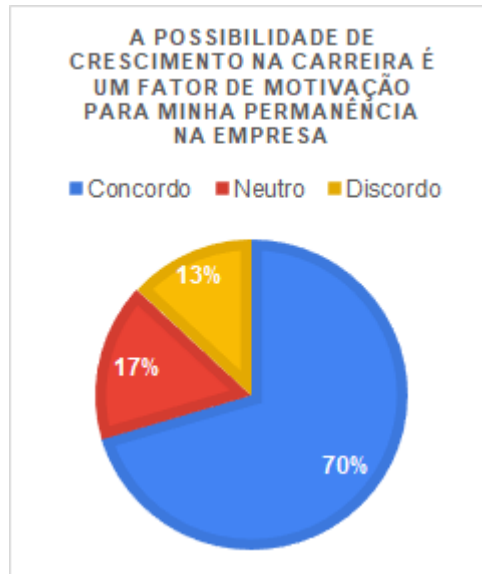


Figura 17. Possibilidade de Crescimento

Ao abordar temas de Carreira na pesquisa, é possível ver que apenas 38% dos respondentes concordam que as empresas fornecem informações consultivas sobre as possíveis trilhas de carreiras a serem percorridas, como pode ser visto na Figura 18. Os também 38% que discordam da questão correspondem, majoritariamente, ao público das empresas de pequeno (44%) e médio porte (50%).

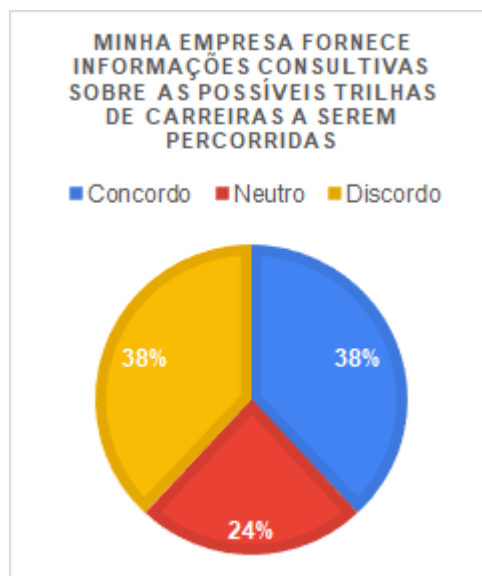


Figura 18. Fornecimento de Informações Consultivas

Em paralelo, ao analisar o conhecimento dos respondentes quanto aos cargos e níveis equivalentes aos seus em outras estruturas da empresa, apenas 42% demonstram ter essa noção, como mostra a Figura 19. Esse resultado é agravado para o público mais jovem, de 18 a 24 anos, cujos 56% dos respondentes discordaram da questão.

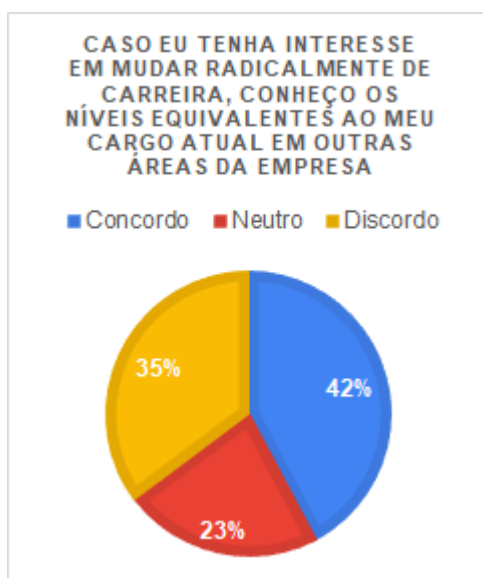


Figura 19. Níveis de Equivalência ao Cargo Atual

7. PROPOSTA DE SOLUÇÃO

7.1. Proposta para implementação da ferramenta consultiva - Trilhas de Carreira

A partir das pesquisas bibliográficas, de campo e do benchmarking realizados, o grupo reuniu subsídios para aperfeiçoar a ideia de disponibilizar para todos os funcionários da empresa uma ferramenta consultiva com o objetivo de promover e reforçar o protagonismo em busca de aprimoramento e desenvolvimento profissional.

A ideia é apresentar uma plataforma intuitiva e amigável, de fácil acesso à navegação que possibilite a visualização de todas as estruturas organizacionais, considerando os cargos existentes, possíveis trilhas de carreira e níveis de complexidade.

A ferramenta será implementada em um ambiente da intranet e desenvolvida internamente pelo time de Tecnologia da Informação (podendo ser terceirizada para uma consultoria especializada) em parceria com a área de Recursos Humanos.

Em um formato de “mapa de assentos” será feito um grande organograma, onde cada assento será um cargo e com a analogia de qual “cadeira” o funcionário deseja sentar. Através de um clique, será possível visualizar um breve descritivo das atividades, requisitos obrigatórios, certificações, cursos específicos, formação, idioma e competências necessárias para determinadas posições.

Para alimentar essa primeira etapa da navegação, haverá um trabalho prévio considerando os formulários de descrição de cargos preenchidos pelas áreas e validados pelo RH.

A manutenção será realizada mensalmente, pois para garantir a credibilidade da ferramenta, serão necessárias atualizações constantes na medida que novos cargos serão criados enquanto outros deixarão de existir, novos requisitos podem ser necessários, bem como deixar de fazer parte do escopo da função.

Será um “organismo vivo” atualizado de acordo com mudanças de estruturas e necessidades específicas. Para impulsionar o engajamento e foco no desenvolvimento das pessoas em suas carreiras, serão disponibilizados conteúdos para ampliar a visão do todo e motivar a busca de novas competências e habilidades. Deste modo, em uma consulta à uma posição exija um nível de Excel avançado, por exemplo, terá um link direcionando para um tutorial online e vídeos de apoio. Se além de uma habilidade técnica o funcionário necessitar de apoio em relação a uma competência comportamental, como por exemplo, desenvolvimento de pessoas para os cargos de gestão, será direcionado a um material com workshops gravados, ministrados pelo time de RH, já considerando perfil de gestão alinhado com os valores e cultura da empresa.

Diante dos resultados obtidos na Pesquisa de Campo, grande parte da população respondente identifica valor à possibilidade de ter acesso às informações necessárias para preparo no desenvolvimento de suas carreiras. A proposta trará inúmeros ganhos aos funcionários, entre eles, a possibilidade de ter uma plataforma atualizada com as informações necessárias para seu aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional. Passa a ser um canal formal do RH e conseguirá garantir a qualidade dos dados e oferecer meios para alcance das metas e objetivos individuais.

A ferramenta consultiva de trilhas de carreira, também será utilizada como atração de funcionários internos nos processos de movimentações verticais e horizontais. Será disponibilizada a possibilidade de os funcionários registrarem seus desejos de ascensão profissional ou transição de carreira, na medida que existirá um “*check-list*” para se aplicar aos cargos disponíveis no portal consultivo. Desta forma, antes mesmo das vagas estarem abertas, a área de atração de talentos terá um banco de dados informando quem são os candidatos internos que possivelmente estarão no perfil desejado. Será uma oportunidade de maior aproveitamento nas movimentações, maior satisfação interna e engajamento.

Com a implementação dessa plataforma, será possível associar outras ferramentas de gestão de pessoas para trazer ainda mais insumos e promover cada vez mais o desenvolvimento dos times. Apesar de incentivar o protagonismo, a ideia é reforçar também o papel do gestor e compartilhar a responsabilidade de aprimoramento e crescimento profissional. Um dos exemplos para contextualizar essa parceria, é aproveitar as informações recebidas em um feedback formal e ao registrar o PDI, ter acesso à ferramenta consultiva para identificar as oportunidades e incluí-las no plano de desenvolvimento individual.

Será aproveitado o ambiente interno da intranet, no qual a ferramenta estará disponibilizada, para divulgar informações institucionais que favoreçam a visão do todo, como organogramas, divulgação de resultados, indicadores, campanhas de cultura, bem como para criar uma aproximação dos times com a alta liderança, através do compartilhamento de vídeos e recados.

Haverá uma página com depoimentos e vídeos de funcionários que tiveram sucesso nas movimentações, aprimoramento e crescimento profissional diante da ferramenta consultiva de trilhas de carreira. Essa ação trará credibilidade e incentivará demais públicos a se prepararem e estarem em constante desenvolvimento para futuras oportunidades.

7.2. Etapas de Implementação e Cronograma do Projeto

De acordo com a proposta de Implementação citada no item anterior, é possível dividir o projeto em alguns eventos-macros, conforme Figura 20:



Figura 20. Etapas de Implementação

Com base nestes eventos-macros, o cronograma detalhado da implantação do projeto, com estimativa de início em janeiro/2022, pode ser visto abaixo:



Figura 21. Cronograma de Implementação

Portanto, a conclusão do projeto estaria prevista para o final de abril/2022, com duração estimada de 4 meses.

Cabe ressaltar que a manutenção da ferramenta e mapeamento dos acessos entram como itens de acompanhamento contínuo, que devem ser considerados como um

legado do projeto, com o intuito de manter as informações sempre atualizadas e criar aperfeiçoamentos futuros.

7.3. Estrutura dedicada ao Projeto

O objetivo é ter uma estrutura do RH dedicada ao projeto, considerando um Coordenador e três Analistas Plenos.

Em parceria com o RH, haverá o apoio do Time de TI (1 Coordenador, 1 Analista Sênior, 2 Analistas Plenos e eventuais serviços terceiros de consultoria/agência).

O time de Marketing também participará do trabalho, assim como o time de Criação, responsável pelo desenho da logo, peças físicas e virtuais, bem como layout do portal (1 Coordenador e 1 Analista Pleno).

A área de Comunicação prestará suporte em todo conteúdo “extra” escrito e publicado no portal (1 Coordenador e 1 Analista Pleno).

7.4. Modelo da Ferramenta Consultiva

Para o desenvolvimento interno da ferramenta, sugere-se como possibilidade a construção através do Microsoft SharePoint. Além de ser um local seguro para organizar e compartilhar informações, para sua utilização é necessário apenas um navegador da Web, como Internet Explorer, Google Chrome, Firefox ou Microsoft Edge.

A proposta é que os colaboradores consigam utilizar a ferramenta de forma clara e simples, contendo orientações e informações úteis para navegação.

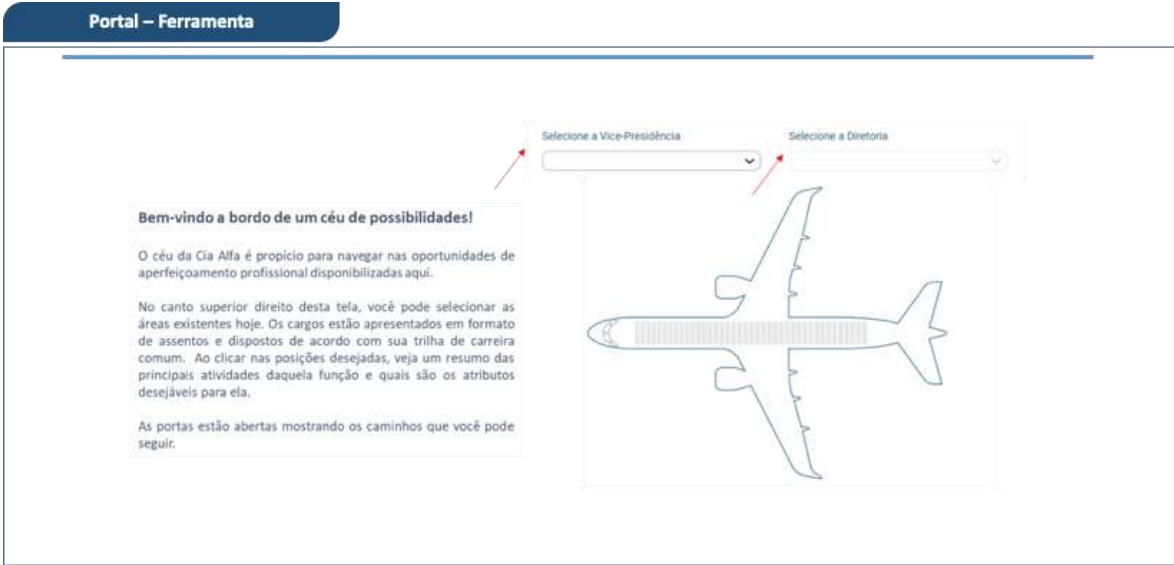


Figura 22. Portal da Ferramenta. Tela de Boas-vindas

Selecionando a estrutura desejada, o colaborador visualiza todos os cargos existentes na companhia hoje.



Figura 23. Portal da Ferramenta - Visualização de Cargos

Ao escolher um cargo, será apresentado um resumo das atividades e missão de cada função. O funcionário poderá navegar por toda a estrutura da companhia e construir sua trajetória individual.

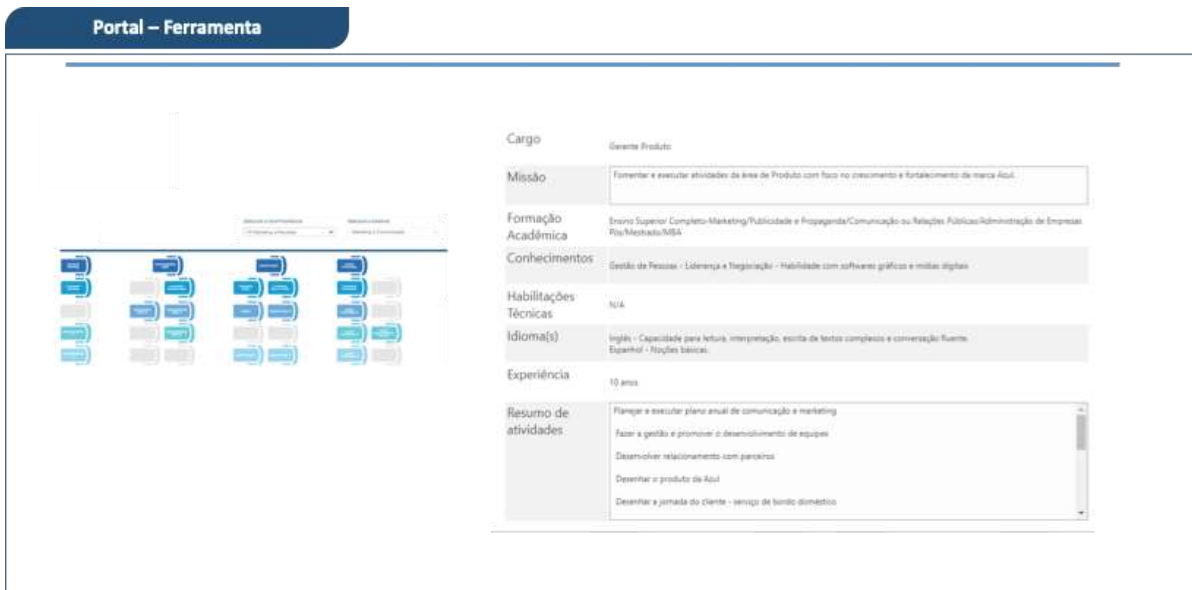


Figura 24. Portal da Ferramenta - Informações do Cargo

O colaborador poderá utilizar o *Check-list* para selecionar os requisitos que já possui, isso trará uma visão mais clara para elaborar o Plano de Desenvolvimento Individual.

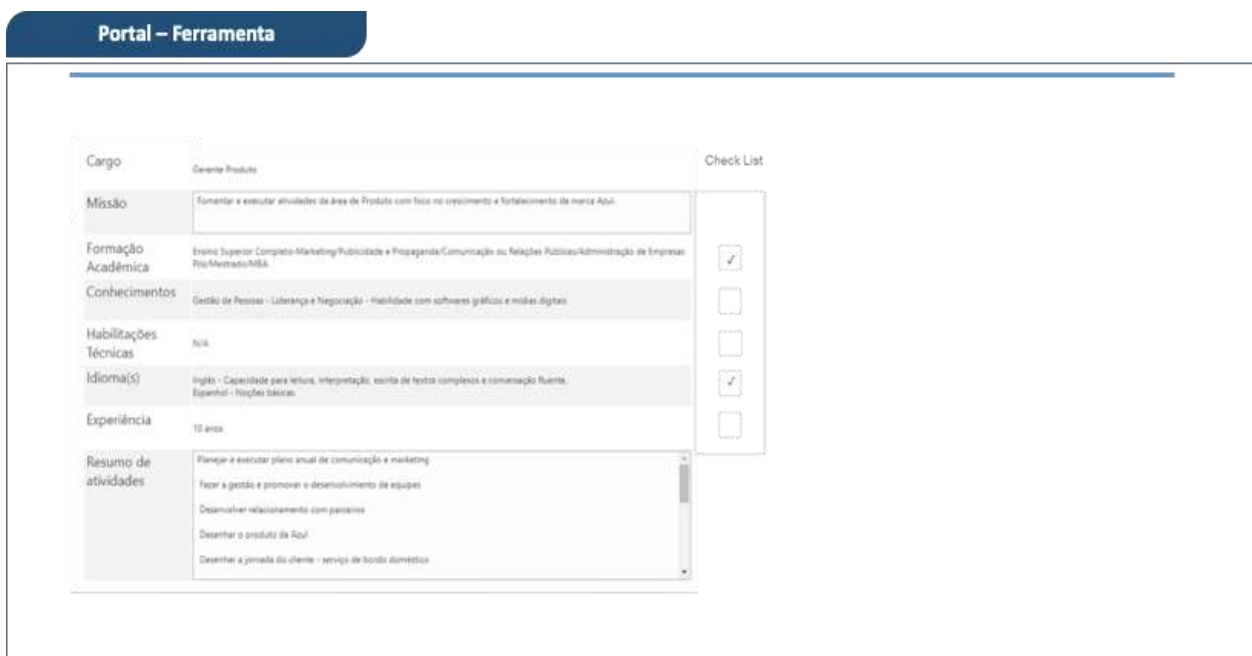


Figura 25. Portal da Ferramenta - Check-list de Requisitos

Para a implantação da ferramenta, considerando a tabela salarial média das empresas para as posições identificadas como estrutura para o projeto e o tempo dedicado a ele, o investimento necessário, levando em conta a duração do projeto de 4 meses, seria de R\$ 96.000,00, sendo que 60% (R\$ 57.600,00) estariam diretamente relacionados ao time de desenvolvimento de TI. Para esta estimativa, são considerados remuneração, encargos e benefícios para base custo hora pela quantidade de horas necessárias para o período de desenvolvimento da solução. Quanto à manutenção, não terá custo adicional na implantação da ferramenta e sim o cálculo do custo das horas do Analista Pleno responsável pelas atualizações mensais, que acontecerão uma vez ao mês, após o fechamento da Folha de Pagamento, por um período estimado de trabalho de uma semana.

7.5. Terceirizando a Plataforma

No que se refere a possibilitar uma visão transparente dos cargos disponíveis e suas qualificações requeridas para cada empresa, uma alternativa seria terceirizar o desenvolvimento da plataforma. Considerando que a plataforma e suas funcionalidades seriam semelhantes a todas as empresas aéreas, o custo da contratação desse serviço poderia ser rateado entre elas (Azul, Gol e Latam).

Outra vantagem de contratar o serviço é contar com o *know-how* de uma organização que tem em seu *core business* a criação de softwares. Dessa forma, é esperado que a solução criada por essa empresa tenha maior refino.

Com objetivo de ter uma proposta real de construção dessa plataforma, contactou-se a empresa de desenvolvimento de softwares Iconsult, fundada em 2012, que tem como especialidade soluções para transporte de passageiros.

A proposta da Iconsult é de criar uma solução que faça a importação do ERP das empresas, com informações dos profissionais ativos e funções existentes, e as empresas, seguindo suas especificidades, fariam o cadastro das trilhas, dos pré-requisitos para cada função e detalhes exigidos na ascensão vertical ou horizontal dos colaboradores.

A estruturação da solução se fundamenta em duas partes, sendo elas o *WEB Application* e o *Mobile Application*.



2. MÓDULOS DO SISTEMA

O sistema é dividido em 2 partes:

- a. WEB Application;
- b. Mobile Application;

Figura 26. Proposta Iconsult. Fonte: Iconsult

A *Web Application* refere-se ao portal (website), que todas as empresas teriam acesso, sendo esse o principal módulo do projeto. O *Web Application* será no modelo “Sistema Multiempresas”, onde o usuário colocaria a sua empresa, *login* e senha e teria acesso ao sistema.

No portal, os gestores de RH poderão ter acesso à parte gerencial do sistema e fazer os *inputs* das informações como pré-requisitos para cada função e trilhas de carreira. Também é possível informar quais vagas estão em aberto e filtrar quais funcionários têm o perfil exigido para aquela função. Para o restante dos usuários, seria permitido navegar entre as trilhas de carreiras, assim como entender quais são os pré-requisitos para cada função.

O *Mobile Application* é a versão do portal para os celulares e *tablets* em forma de aplicativo. Apesar de ter funções gerenciais reduzidas, o aplicativo serve não só para consulta de trilhas e pré-requisitos para cada função, como também para enviar e receber alertas que determinada vaga está em aberto, podendo os colaboradores definir quais vagas tem interesse em receber esse alerta.

A proposta da Iconsult é composta por Implantação e Desenvolvimento, e Investimentos Fixos e Mensalidade.

Para a Implantação e Desenvolvimento, as empresas pagariam o valor de R\$ 157.000,00, conforme Tabela 4 abaixo, referente ao desenvolvimento das aplicações (R\$ 130.000,00), configuração dos servidores (R\$ 20.000,00) e implantação e treinamento (R\$ 7.000,00). Esse montante seria pago uma única vez, e custaria a cada uma das três empresas R\$ 52.333,33.

- **Implantação e desenvolvimento**

Descrição	Quant.	Vi. Unitário	Vi. Total
Desenvolvimento das aplicações e uso do software *	1	130.000,00	130.000,00
Configurações de Servidores **	1	20.000,00	20.000,00
Implantação e Treinamento ***	1	7.000,00	7.000,00
Total Geral:			157.000,00

* Esse valor para licença perpetua sem reajuste (sem manutenção).
 ** Esse valor para configuração dos servidores de aplicação e bando de dados.
 *** Esse valor é referente a treinamento online.

Tabela 4. Custos de Implantação e desenvolvimento. Fonte: Iconsult

Já ao que tange Investimentos Fixos e Mensalidade, conforme demonstrado na Tabela 5 abaixo, primeiramente as empresas precisam adquirir a licença perpétua da Oracle, em um pagamento único de R\$ 30.000 (sendo R\$ 10.000 para cada empresa).

Ademais, será necessário o pagamento mensal de R\$ 18.000, referente a hospedagens e locação de servidores custando R\$ 6.000 para cada empresa.

- **Investimentos fixos (Servidor Aplicação e Banco de dados) e Mensalidade**

Descrição	Quant.	Vi. Unitário	Vi. Total
Compra de licença perpetua Oracle *	1	30.000,00	30.000,00
Total Geral:			30.000,00

* Licença de aquisição de banco de dados perpétuo (pagamento único, por parte da contratante).

Descrição	Quant.	Vi. Unitário	Vi. Total
Hospedagem Site e recursos mobile (servidor Amazon) *	1	5.000,00	5.000,00
Servidor de banco de dados Oracle (servidor Amazon) **	1	4.000,00	4.000,00
Locação dos servidores ***	1	9.000,00	9.000,00
Total Geral:			18.000,00

* Locação de servidor de aplicação nas nuvens (pagamento mensal, por parte da contratante).
 ** Locação de servidor de banco de dados nas nuvens (pagamento mensal, por parte da contratante).
 *** Servidor utilizado para necessidade de escala (pagamento mensal, por parte da contratante).

Tabela 5. Custos de Investimentos Fixos. Fonte: Iconsult

Para a implantação da ferramenta consultiva terceirizando a plataforma, o investimento inicial será de R\$ 62.333,33 além dos R\$ 6.000,00 mensais por empresa (considerando 3 empresas aéreas envolvidas).

Uma vez que os custos com as áreas de RH e Marketing se manteriam iguais independentemente do tipo de modelo de implantação adotado, comparando os custos

de implantação da parte de TI da proposta de desenvolvimento interno (R\$ 57.600,00) com a proposta da Iconsult (R\$ 62.333,33 + R\$ 6.000,00 mensais), seria mais vantajosa a implantação do projeto dentro da própria empresa.

8. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A gestão estratégica de pessoas nas organizações, alinhada às constantes preocupações com os indivíduos e suas necessidades, exige o desenvolvimento de ferramentas para uma gestão cada vez mais eficiente, atrativa e responsável. O foco estritamente em resultados já há algum tempo não é o suficiente para garantir a prosperidade dos negócios e a necessidade de cuidar do capital humano e seu desenvolvimento, ou sua carreira, passou a ter grande importância e relevância nas corporações.

Enquanto, no passado, o conceito de Carreira era muito mais vinculado à ideia de estabilidade no trabalho, nos tempos atuais, as novas gerações têm anseio pelo crescimento rápido, desenvolvimento e conexão com o significado de suas tarefas diárias. Quando não encontram essa conexão, tendem a desprender seu vínculo com as empresas muito facilmente, o que traz um desafio de retenção às organizações modernas. Diante disso, é essencial que as empresas considerem seus recursos humanos como indivíduos em busca de resultados para suas necessidades e anseios e não como seres estáticos na organização.

Com o intuito de fazer um diagnóstico de como o mercado de trabalho conduz, atualmente, os temas de carreira e desenvolvimento, a pesquisa de campo realizada neste trabalho trouxe resultados que demonstram que há oportunidades de promoção, por parte das empresas, de iniciativas que desenvolvam e explorem mais as carreiras de seus colaboradores.

Verificou-se, por exemplo, através dos resultados da pesquisa que 92% dos respondentes da pesquisa têm conhecimento dos requisitos obrigatórios e atributos desejáveis para o cargo atual, porém 41% apontam que não têm acesso a um resumo descritivo de atividades dos cargos. Isso pode gerar uma percepção errônea do que é esperado e do que é efetivamente executado nas posições que ocupam, pois não têm visibilidade das suas descrições de cargo e reais atribuições. Em uma linha similar, observou-se, através da pesquisa, que 43% dos respondentes alegaram que suas empresas não disponibilizam materiais de desenvolvimento (como artigos, tutoriais, vídeos, entre outros) para facilitar e suportar o aperfeiçoamento dos funcionários e líderes. Da mesma forma que 52% dos entrevistados afirmaram não receber diretrizes do que precisam desenvolver para estarem aptos a uma promoção. Fica claro, a partir destes aspectos, que uma ferramenta consultiva de carreira que fornecesse clareza dos requisitos obrigatórios, atributos desejáveis e materiais de apoio para estimular o aprendizado contribuiria para proporcionar autonomia e protagonismo na busca de aperfeiçoamento e desenvolvimento constantes.

Ao trabalhar pontos relacionados ao engajamento e a motivação, percebeu-se, através dos resultados obtidos na pesquisa, que 87% dos respondentes concordam que a

possibilidade das empresas oferecerem aos funcionários um programa de desenvolvimento acessível e transparente facilita o engajamento na organização. Além disso, 70% consideram o crescimento na carreira um fator de motivação para permanência na empresa. Ter acesso a uma ferramenta consultiva que alinhe desenvolvimento profissional e oportunidades de carreira soa adequado para garantir o aperfeiçoamento e desenvolvimento dos colaboradores de maneira clara e assertiva, além de evitar frustração e desmotivação quando não têm visibilidade de oportunidades de movimentação ou não se sentem em crescimento de carreira.

Ainda com base na pesquisa, 62% dos entrevistados discordaram ou mostraram-se neutros quando perguntados se suas empresas fornecem informações consultivas das trilhas de carreira que podem percorrer nas empresas. É um percentual significativamente alto, tendo em vista que as carreiras possuem cada vez mais flexibilidade e oportunidades de mudanças no decorrer da trajetória profissional. Soma-se a isso o fato de que 58% também discordaram ou se mantiveram neutros quando perguntados se conhecem cargos equivalentes aos seus em outras áreas da empresa caso queiram mudar de carreira. Com base nesses dois aspectos, é possível pensar em alguns impactos negativos ao não proporcionar clareza no plano de carreira, como a dificuldade de mapear sucessores, dificuldade na retenção de posições chave, perda de tempo na reposição de posições ao avaliar candidatos externos ao invés de ter sucessores mapeados, além de falta de reconhecimento interno e engajamento.

Por fim, a pesquisa mostrou também que 96% dos respondentes afirmaram que gostariam que a empresa oferecesse um banco de dados para registrar o interesse em posições para as quais ainda estão se preparando para ocupar. Portanto, entregar ao funcionário uma ferramenta que ele considera útil e que proporciona a visualização das oportunidades internas, com clareza do que é esperado para determinadas posições, possibilita a aceleração do desenvolvimento e a busca de novas capacidades e habilidades, podendo aumentar o nível de suas entregas e seus índices de satisfação.

Tirando o foco da pesquisa, que analisou o mercado de maneira geral, e analisando mais especificamente o mercado de trabalho da aviação brasileira, composto em sua maioria por três das maiores empresas aéreas atuantes na região, é possível perceber um ambiente complexo, com funções muito específicas do negócio que exigem longos períodos de treinamento e adaptação, além de possibilidade de carreiras muito amplas. Verificando mais a fundo a realidade de duas dessas empresas, fica claro que nenhuma delas têm ferramentas consistentes que dão visão à pluralidade de cargos e oportunidades que possam suprir o desafio de criar ambientes que valorizem o desenvolvimento e o aperfeiçoamento de seus colaboradores, de forma que possam gerir suas carreiras, trazendo benefícios para si mesmos e também para a empresa.

Desta forma, este trabalho propôs, no capítulo sete, um modelo de ferramenta consultiva que promova o protagonismo e o desenvolvimento profissional através de uma visão transparente dos cargos disponíveis, suas carreiras relacionadas, suas qualificações requeridas, suas habilidades e conhecimentos que precisam ser desenvolvidos para ocupá-los, além de materiais de apoio que estimulem o crescimento profissional. Para a implantação dessa ferramenta, analisou-se a possibilidade de execução interna por cada empresa ou através de uma consultoria especializada, com o opcional de ser feito um contrato em parceria entre as grandes empresas aéreas do mercado nacional. Concluiu-se que é mais vantajoso trabalhar com a primeira opção, desenvolvendo o projeto através das próprias equipes de RH, TI e Marketing de cada companhia.

É esperado que as empresas que adotarem o modelo possam disponibilizar aos seus funcionários subsídios para que estruturem seus próprios planos de carreira, tendo clareza de onde querem chegar, potencializando seus talentos e desenvolvendo novos. Para a empresa, os frutos desta implantação estarão ligados à profissionalização dos seus funcionários, aumento do engajamento, maior prontidão na reposição de vagas abertas, aumento da retenção de talentos, maior movimentação interna (desenvolvendo funcionários com visão mais holística), além da valorização e reconhecimento de seus trabalhadores.

Dessa forma, pode-se concluir que o modelo de ferramenta de estímulo do protagonismo e desenvolvimento na busca de trilhas de carreira no setor aéreo se mostra benéfico para o desenvolvimento das pessoas e, conseqüentemente, para o sucesso da organização.

Como sugestão de desenvolvimento futuro, pode-se incluir na proposta de solução o mapeamento não somente da descrição de cargos e requisitos necessários para ocupá-los como também as competências e habilidades requeridas. Além disso, é possível direcionar a pesquisa de campo para analisar resultados de profissionais que tiveram promoções recentes, buscando similaridades de fatores que possam tê-los feito alcançar sucesso em seu crescimento.

9. REFERÊNCIAS

ABEAR. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS AÉREAS. **Aviação no Brasil**. Disponível em: <http://panorama.abear.com.br/a-aviacao-no-brasil/impactos-sociais-e-economicos/empregos/#c>. Acesso em 20 fev. 2021.

AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL – ANAC. **Anuários Estatísticos do DAC/ANAC**. Disponível em: <https://www.anac.gov.br/assuntos/dados-e-estatisticas/mercado-de-transporte-aereo/anuario-do-transporte-aereo/dados-do-anuario-do-transporte-aereo>. Acesso em 20 fev. 2021.

Artigo Científico: V Encontro Científico e Simpósio de Educação UniSalesiano – **Planejamento Estratégico da Carreira Profissional (2015)**. Disponível em: <https://hero365.app/voce-sabe-o-que-e-engajamento-magic-no-ambiente-de-trabalho/>. Acesso em 14 mar. 2021.

BASSANI, Bruna. **Os funcionários permanecem na empresa: uma análise do perfil, das variáveis de retenção de talentos e das perspectivas**. Universidade de Passo Fundo, Casca, RS, 2014.

Bergamini C. W. **Liderança: administração do sentido**. Revista Administração de Empresas. 1994, 34 (3), p. 102-114.

Berger, L. A. & Berger, D. R. (2004). **The talent management handbook: creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people**. New York: McGraw-Hill.

CARRERA, M. A. et al. **A gestão de talentos em pequenas empresas – um estudo de múltiplos casos**. XI SEMEAD - Empreendedorismo em organizações. 28 e 29 de ago. 2008.

CASTRO, José Márcio de. **Métodos e técnicas de pesquisa: uma introdução**. Belo Horizonte, 2002.

CHANLAT, J. **Quais carreiras e para qual sociedade? (I)**. In: Revista da Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75, nov./dez., 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v35n6/a08v35n6.pdf>. Acesso em 04 de fev. de 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

Comazzetto, L. R., Perrone, C. M., Vasconcelos, S. J. L., & Gonçalves, J. **A geração Y no Mercado de trabalho: um estudo comparativo entre gerações.** Revista Psicologia: ciência e profissão, 36, 145-157. 2016.

DADOS DO ANUÁRIO DO TRANSPORTE AÉREO. **ANAC - Agência Nacional da Aviação Civil, 2019.** Disponível em <https://www.anac.gov.br/assuntos/dados-e-estatisticas/mercado-de-transporte-aereo/anuario-do-transporte-aereo/dados-do-anuario-do-transporte-aereo>. Acesso em 21 de fev. de 2021.

Davel E, Machado H.V. **A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas.** Revista de Administração Contemporânea, 2001, 5 (3), p. 107-126.

DAVENPORT, Thomas O. **Capital humano: o que é e por que as pessoas investem nele.** São Paulo: Nobel, 2001.

Diário do Comércio (26 de setembro de 2016). Disponível em <https://dcomercio.com.br/categoria/gestao/vem-ai-a-geracao-z-sua-empresa-esta-preparada> . Acesso em 11 de mar. de 2021.

DUTRA, Joel. **Gestão de Carreiras - A Pessoa, a Organização e as Oportunidades.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

Freitag, B. B., & Fischer, A. F. (2013a). **Programas formais de gestão de talentos no Brasil: uma realidade?** Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração – ENANPAD, 37, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Freitag, B. B., & Fischer, A. F. (2013b). **Talentos em gestão e gestão de talentos: análise da literatura acadêmica e de práticas corporativas.** Anais dos Seminários em Administração – Semead, 16, São Paulo, SP, Brasil.

Furucho, N. Y., Oswaldo, Y. C., Graziano, G. O., & Sperts, V. R. E. (2015). **Valores e características geracionais: um estudo em uma Instituição de Ensino Superior.** Revista Brasileira de Marketing-REMark, 14(4).

FUTURE STUDIES RESEARCH JOURNAL, São Paulo, vol.10, n.1, p.03-27, jan/mar 2018.

GUERRA, V. **Importância do Planejamento Individual de Carreira para os Funcionários do Banco do Brasil e o Papel do Programa Ascensão Profissional (PAP) neste Processo.** Porto Alegre, 2007

Jacques, T. C., Pereira, G. B., Fernandes, A. L., & Oliveira, D. A. (2015). **Geração Z: Peculiaridades geracionais na cidade de Itabira-MG.** Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, 9,67-85.

JOHNSON, E. J. (2000). *The nursing shortage: From warning to watershed*. *Applied Nursing Research*, ed. 13 (3), p. 162-163.

HALL, D.T. (1976). **Careers in Organizations: Goodyear Pub**, Pacific Palisades, 236 p.

HALL, D. T. **Careers in and out of organizations**. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2002. 368 p. (Foundations for Organizational Science).

Handfield-jones, H., & Axelrod, B. (2001). **The war for talent**. Boston: Harvard Business School Press.

Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). **Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: definitions, differences and diversity**. *Journal of World Business*, 45(2), 179-189.

Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). **Talent management: critical review**. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154.

MAYO, Andrew. **O valor humano da empresa: valorização das pessoas como ativos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

Maurer, A. L. (2013). **As gerações Y e Z e suas âncoras de carreira: contribuições para a gestão estratégica de operações**. (Dissertação de Mestrado Profissional em Administração, Universidade de Santa Cruz).

Melo, F. A. O, Santos, D. C., & Souza, C. C. M. (2013) **A geração Y e as Necessidades do mercado de trabalho contemporâneo: “um olhar sobre novos talentos”**. Anais do 10º Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende, RJ, Brasil, p.6.

NEVES, M., TREVISAN, L., JOÃO, B. **Carreira Proteana: Revisão Teórica e Análise Bibliométrica**, *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 13(2), maio-ago 2013, p. 217-232. Disponível em http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572013000200009 Acesso em 03 de fev. de 2021

Northouse P. G. **Leadership: theory and practice**. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004.

Novaes, Simone. **Perfil Geracional: Um estudo sobre as características das gerações dos veteranos, baby boomers, X, Y, Z e alfa**. Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade, SP, 2018, p.7 em <http://www.singep.org.br/7singep/resultado/428.pdf> . Acesso em 11 de março de 2021.

OLIVEIRA, Milene Regina et al. O engajamento dos *trainees* nas empresas. In: **V Congresso 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.

QUEIROZ, Claudio; LEITE, Christiane. **O elo da Gestão de Carreira: O papel do empregado, da liderança e da organização.** São Paulo: DVS, 2011, p.1790.

QUINN, R. E. et al. **Competing Values Leadership: Creating Value in Organizations.** In: COOPER, C. L. (Org). *New horizons in management.* Massachusetts: Edward Elgar Publishing, 2006.

Ulrich, D. (2007). **The talent trifecta.** *Workforce Management*, 86(15), 32-33.

VALE SA. Disponível em: <http://www.vale.com/brasil/PT/aboutvale/Paginas/default.aspx>. Acesso em 27 Abr. 2021.

VILAS-BOAS, Otacílio Torres; DAVEL, Eduardo; CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa. **LIDERANÇA E CULTURA: TRADIÇÃO E RENOVAÇÃO DA PESQUISA.** *Revista de Ciências da Administração*, [s. l.], v. 20, ed. 52, p. 138-154, dez 2018.

YUKLI, G. **Leadership in organizations.** 4th ed. New Jersey: Prentice Hall; 1998.

ZANCHET, Géssica. **Análise das Relações Conflituosas entre as Gerações no Contexto da Sociedade do Conhecimento: Um estudo em uma empresa de construção civil.** Universidade Federal da Fronteira Sul, Chapecó, 2015, p. 35.

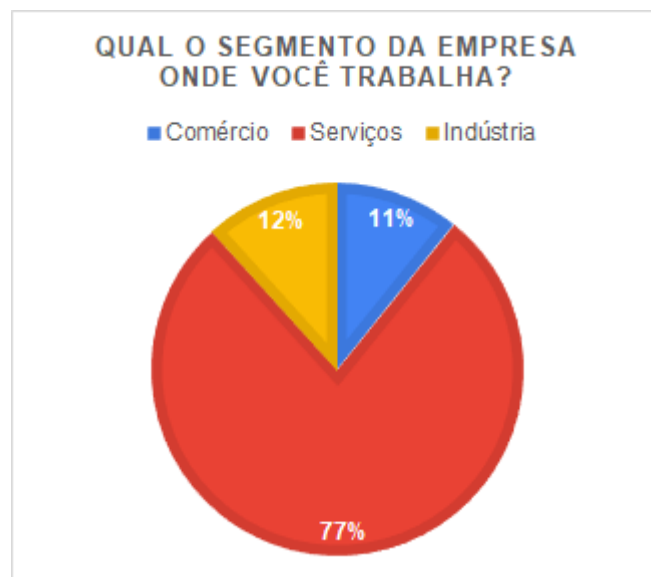
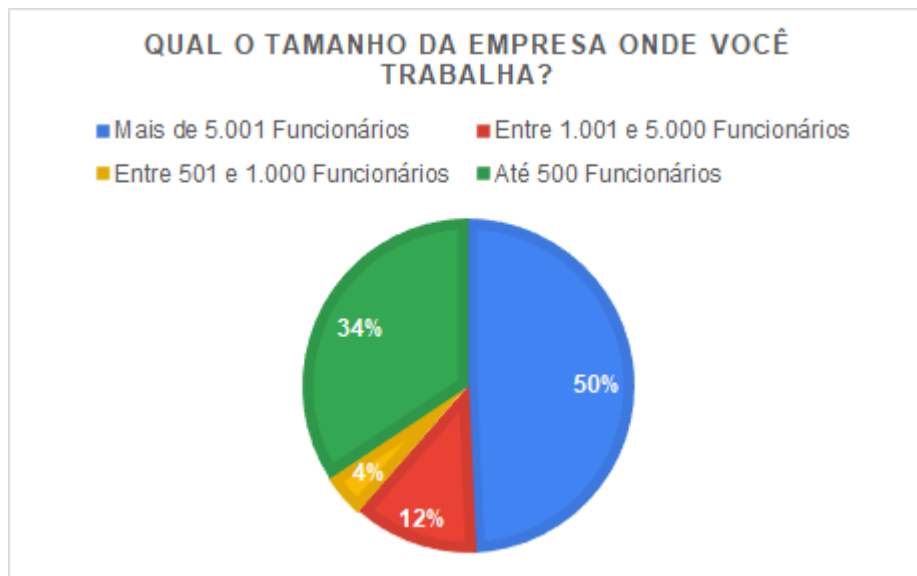
10. APÊNDICES

10.1. Pesquisa Aplicativa

Bloco	#	Pergunta	Tipo	Tipo de Resposta
Informações do Respondente	1	Qual o segmento da empresa onde você trabalha?	Obrigatório	Lista Suspensa - Serviços, Indústria, Comércio, Outros
Informações do Respondente	2	Qual o tamanho da empresa onde você trabalha?	Obrigatório	Caixa de Seleção - Até 500 Funcionários; Entre 500 e 1.000; Entre 1.000 e 5.000; Mais de 5.000
Informações do Respondente	3	Qual o nome da empresa onde você trabalha?	Opcional	Aberta
Informações do Respondente	4	Qual a sua faixa etária?	Obrigatório	Acima de 56 anos De 40 a 55 anos De 25 a 39 anos de 18 a 24 anos
Informações do Respondente	5	Qual seu sexo?	Opcional	Masculino / Feminino / Prefiro Não Responder / Outro - Por favor, especifique
Informações do Respondente	6	Você exerce cargo de liderança?	Obrigatório	Sim / Não
Como sua empresa lida com o tema de Carreira	7	Você sabe quais são os requisitos obrigatórios e atributos desejáveis para o seu cargo atual?	Obrigatório	Sim / Não
Como sua empresa lida com o tema de Carreira	8	Tem acesso a um resumo do descritivo de atividades dos cargos da sua empresa?	Obrigatório	Sim / Não
Como sua empresa lida com o tema de Carreira	9	Gostaria que a empresa oferecesse um banco de dados para você registrar o interesse em posições para as quais ainda estivesse se preparando para ocupar?	Obrigatório	Sim / Não
Como sua empresa lida com o tema de Carreira	10	Sua empresa disponibiliza materiais para o seu desenvolvimento e aperfeiçoamento dentro das exigências dos cargos disponíveis (Ex: artigos, links de vídeos, tutoriais, entrevistas, etc)?	Obrigatório	Sim / Não

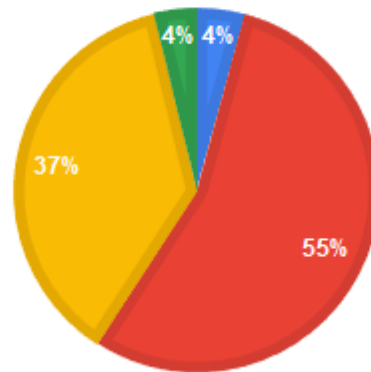
Conhecimento do funcionário sobre os temas de Carreira	11	Tenho clareza do que precisa para ser promovido a um próximo nível de complexidade	Obrigatório	Discordo Totalmente / Discordo / Neutro / Concordo / Concordo Totalmente
Conhecimento do funcionário sobre os temas de Carreira	12	Minha empresa fornece informações consultivas sobre as possíveis trilhas de carreiras a serem percorridas	Obrigatório	Discordo Totalmente / Discordo / Neutro / Concordo / Concordo Totalmente
Conhecimento do funcionário sobre os temas de Carreira	13	Tenho conhecimento de todas as áreas e cargos da estrutura da minha Organização	Obrigatório	Discordo Totalmente / Discordo / Neutro / Concordo / Concordo Totalmente
Conhecimento do funcionário sobre os temas de Carreira	14	Conheço as possibilidades de mudança horizontal na minha empresa	Obrigatório	Discordo Totalmente / Discordo / Neutro / Concordo / Concordo Totalmente
Conhecimento do funcionário sobre os temas de Carreira	15	Conheço as possibilidades de crescimento vertical na minha empresa	Obrigatório	Discordo Totalmente / Discordo / Neutro / Concordo / Concordo Totalmente
Conhecimento do funcionário sobre os temas de Carreira	16	Caso eu tenha interesse em mudar radicalmente de carreira, conheço os níveis equivalentes ao meu cargo atual em outras áreas da empresa	Obrigatório	Discordo Totalmente / Discordo / Neutro / Concordo / Concordo Totalmente
Desenvolvimento	17	Após receber feedbacks do meu Gestor com o que precisa ser aprimorado e / ou desenvolvido para uma promoção, recebo diretrizes do que devo buscar para minha prontidão	Obrigatório	Discordo Totalmente / Discordo / Neutro / Concordo / Concordo Totalmente
Desenvolvimento	18	A possibilidade de crescimento na carreira é um fator de motivação para minha permanência na empresa	Obrigatório	Discordo Totalmente / Discordo / Neutro / Concordo / Concordo Totalmente
Desenvolvimento	19	Um programa de desenvolvimento acessível e transparente estimula/facilita o meu engajamento na organização	Obrigatório	Discordo Totalmente / Discordo / Neutro / Concordo / Concordo Totalmente

10.2. Resultados da Pesquisa



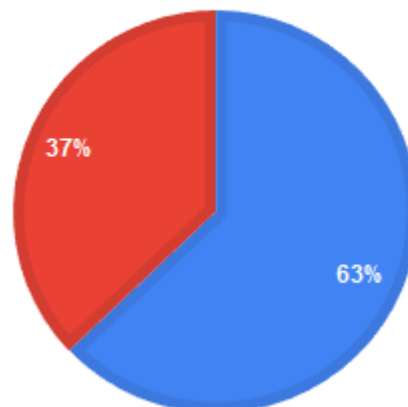
QUAL A SUA FAIXA ETÁRIA?

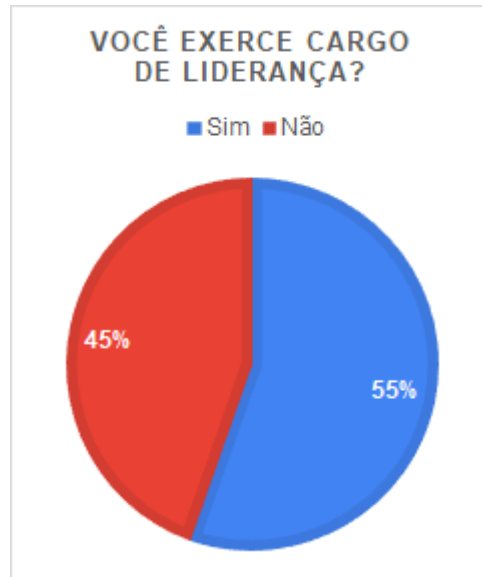
■ De 18 a 24 anos ■ De 25 a 39 anos
■ De 40 a 55 anos ■ Acima de 56 anos



QUAL SEU GÊNERO?

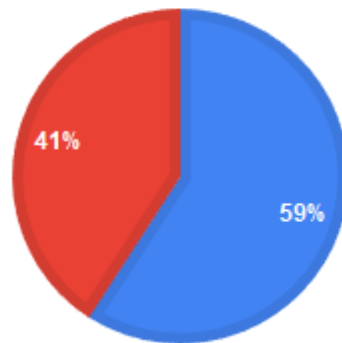
■ Feminino ■ Masculino





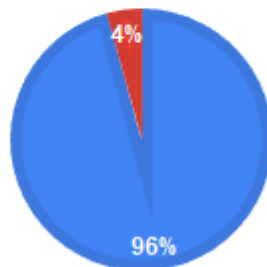
VOCÊ TEM ACESSO A UM RESUMO DO DESCRITIVO DE ATIVIDADES DOS CARGOS DA SUA EMPRESA?

■ Sim ■ Não



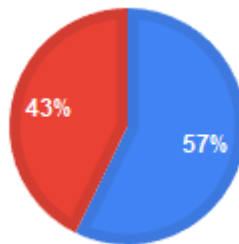
VOCÊ GOSTARIA QUE A EMPRESA OFERECESSE UM BANCO DE DADOS PARA REGISTRAR O INTERESSE EM POSIÇÕES PARA AS QUAIS AINDA ESTÁ SE PREPARANDO PARA OCUPAR?

■ Sim ■ Não



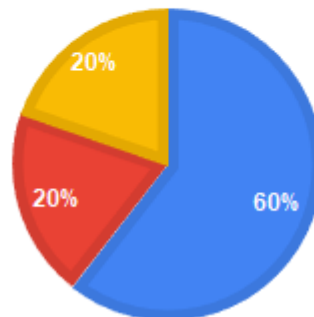
SUA EMPRESA DISPONIBILIZA MATERIAIS PARA O SEU DESENVOLVIMENTO E APERFEIÇOAMENTO DENTRO DAS EXIGÊNCIAS DOS CARGOS DISPONÍVEIS (EX: LINKS DE ARTIGOS, VÍDEOS, TUTORIAIS, ENTREVISTAS, ETC)?

■ Sim ■ Não



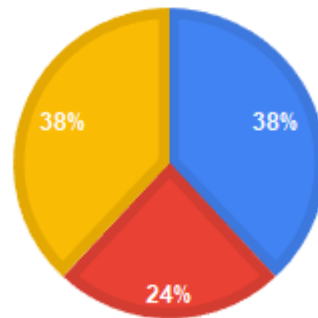
TENHO CLAREZA DO QUE PRECISO DESENVOLVER PARA SER PROMOVIDO A UMA POSIÇÃO DE MAIOR NÍVEL DE COMPLEXIDADE

■ Concordo ■ Neutro ■ Discordo



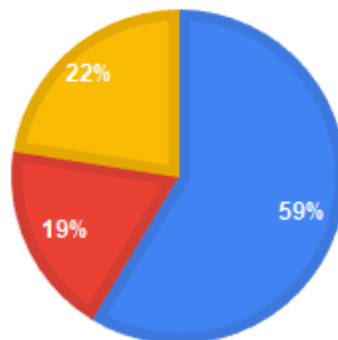
**MINHA EMPRESA FORNECE
INFORMAÇÕES CONSULTIVAS
SOBRE AS POSSÍVEIS TRILHAS
DE CARREIRAS A SEREM
PERCORRIDAS**

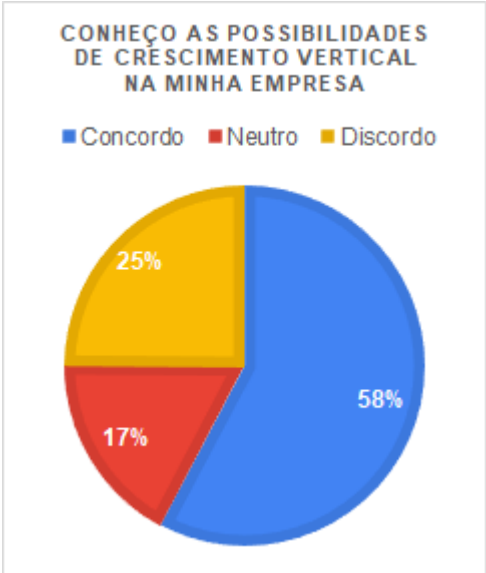
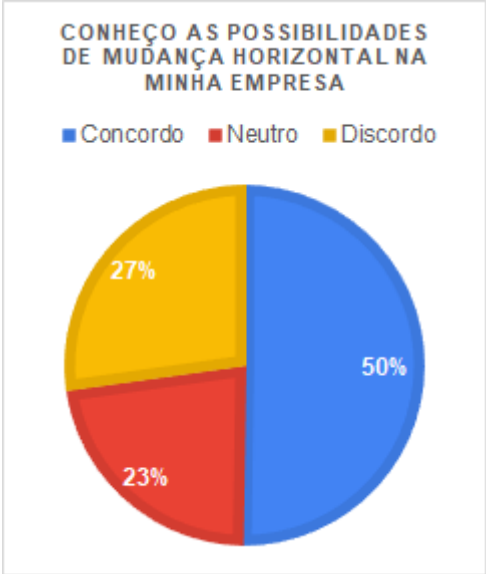
■ Concordo ■ Neutro ■ Discordo

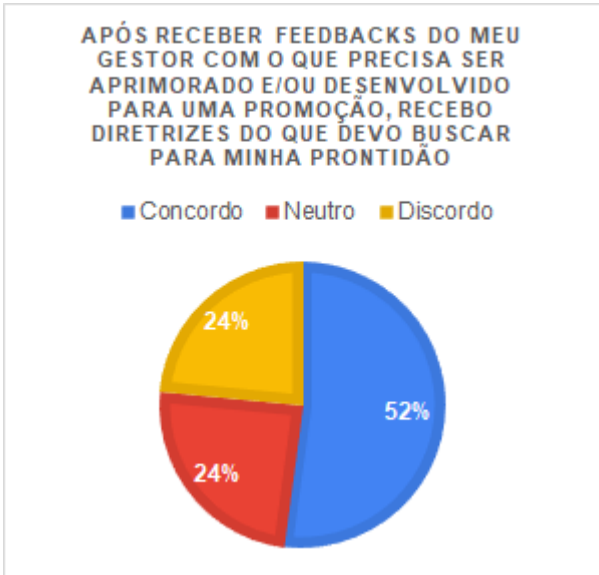
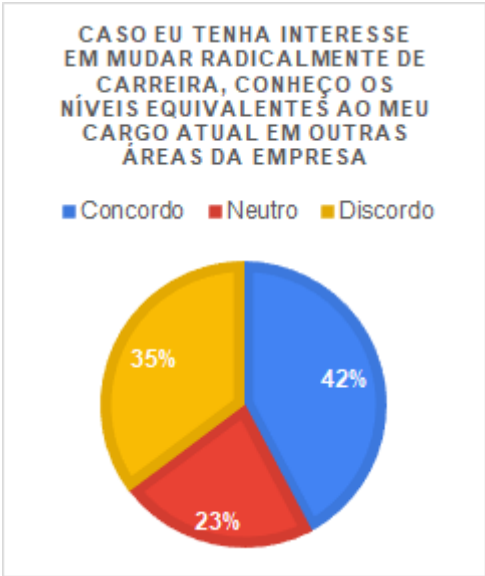


**TENHO CONHECIMENTO DE
TODAS AS ÁREAS E CARGOS
DA ESTRUTURA DA MINHA
ORGANIZAÇÃO**

■ Concordo ■ Neutro ■ Discordo

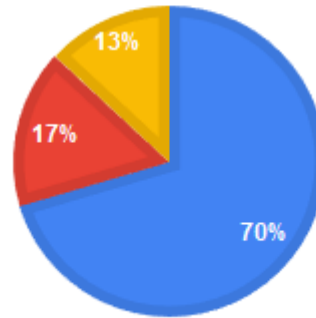






A POSSIBILIDADE DE
CRESCIMENTO NA CARREIRA É
UM FATOR DE MOTIVAÇÃO
PARA MINHA PERMANÊNCIA
NA EMPRESA

■ Concordo ■ Neutro ■ Discordo



UM PROGRAMA DE
DESENVOLVIMENTO
ACESSÍVEL E TRANSPARENTE
ESTIMULA/FACILITA O MEU
ENGAJAMENTO NA
ORGANIZAÇÃO

■ Concordo ■ Neutro ■ Discordo

