



## CONTRIBUIÇÕES DOS MOTIVADORES DE RH NA GESTÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS: UM ESTUDO SOBRE JOVENS ENGENHEIROS NA ALCOA

Elisa Crestana Walker<sup>1</sup>

Marcos Aurélio de Araujo Ferreira<sup>2</sup>

### Resumo

Com a expansão da economia observada no Brasil na última década, as organizações passaram a se preocupar com sua competitividade e crescimento no mercado. Some-se a este fator de expansão a limitação de recursos humanos com sólida formação e potencial para agregação de valor à estratégia e temos o cenário do que Michaels & Handfield-Jones (2001) denominaram de *"The War for Talent"*. No Brasil, segundo pesquisas do CNI (2010), 69% das indústrias enfrentam dificuldades com a falta de trabalhadores qualificados, configurando uma competição por talentos devido ao impacto da escassez de profissionais com formação técnica, principalmente engenharia, para enfrentarem e superarem os desafios organizacionais contemporâneos. Agrava-se a situação ao considerarmos o aquecimento da economia com o menor sentimento de vínculo à organização, aumentam os desafios em atrair, desenvolver, gerenciar e reter talentos. Neste contexto destaca-se a importância das empresas perceberem este movimento e entender quais motivadores são relevantes para engajar e reter talentos. Este artigo teve por objetivo identificar os motivadores que influenciam a gestão e retenção de talentos em um estudo de caso na Alcoa, que segundo Yin (2010) é o método indicado quando se necessita de respostas do tipo “como” e “por que”, pois favorece o uso de experimentos, pesquisas históricas e estudos de caso. No presente estudo, as perguntas “por que” e “como” referem-se à contribuição de práticas e políticas de RH na retenção de talentos. Para tanto, trabalhou-se com a combinação de questionários aplicados a 46 (33 homens e 13 mulheres) reconhecidos como talentos para a Alcoa, assim como de análise de práticas de RH no desenvolvimento específico destes talentos e em entrevista em profundidade com a Diretora de RH da organização. Verificou-se ao final da pesquisa que a definição de talentos, a exemplo da bibliografia disponível, é ampla, logo, também gestão de talentos precisa ser melhor estudada. Finalmente, que os motivadores financeiros podem ser eficientes na atração, contudo são aqueles associados à gestão de pessoas, à cultura e à imagem da organização que fortalecem o sentimento de pertencimento, elevando a efetividade no desenvolvimento e retenção daqueles considerados talentos. Tal conclusão reforça a teoria de Dewhurst, Guthridge e Mohr (2009), que salienta que alguns motivadores não financeiros são mais efetivos na construção de um relacionamento de longo prazo entre a organização e os profissionais, do que os motivadores financeiros.

**Palavras-chave: Motivadores de RH, Retenção de talentos, Recursos humanos**

Artigo recebido em 25/11/2011

Aprovado em 10/02/2012

---

<sup>1</sup> Profissional de Recursos Humanos, atualmente trabalha com Gestão de Talentos e Desempenho na Alcoa S.A. Formada em Comunicação Social pela ESPM, com pós graduação em Gestão de Negócios pela FGV e MBA em Recursos Humanos pela FIA.

<sup>2</sup> Professor da Universidade Anhembi-Morumbi nos cursos de Graduação em Administração e Pós-Graduação em Negócios e Gestão de Pessoas. Pesquisador e Consultor em Estratégia de Recursos Humanos; Coaching e Mentoring; Processo Sucessório. Formado em Administração de Empresas e Especialista em Finanças pela Unisinos (RGS); MBA em Negócios pela BSP e Univ. de Toronto; Mestre e Doutorando em Administração.

## Abstract

With the expansion of Brazil's economy over the past decade, organizations have become even more concerned with their competitiveness and market growth. In addition, the low supply of human resources with solid background and potential creates the scenario that Michaels & Handfield-Jones (2001) called "The War for Talent." In Brazil, according to surveys of the NCC \* (2010) 69% of industries are struggling with the lack of skilled workers, confirming the competition for talent. The situation is even more critical considering that, nowadays, the employees have no difficulties of job hopping. Being so, attract, develop, manage and retain talents is becoming a challenge. In this context we highlight the importance of companies perceiving and understanding the main motivators for engaging and retaining talent. This article aimed to identify the drivers that influence the management and retention of talents at Alcoa through the case study method, which according to Yin (2010) is recommended when you need answers to "how" and to "why". In this sense, encourages the use of experiments, historical research and case studies. In this study, the questions "why" and "how" refers to the contribution of HR policies and practices in retaining talents. To this end, we worked with a combination of questionnaires given to 46 (33 men and 13 women) identified talents in Alcoa, as well as analysis of HR practices in developing these specific skills and in-depth interview with the HR Corporate Director. The research showed that the definition of talent, considering the available literature as the evidences reached within the talents' sample in Alcoa, is wide, so talent management also needs to be further studied. Pointing out another finding resulted from the research, financial motivators may be effective in attracting. However, those motivators associated with managing people, culture and image of the organization are the ones that strengthens the feeling of belonging, increasing effectiveness in developing and retaining those appointed as talents. This conclusion supports the theory, taking into account observations from Dewhurst, Guthridge and Mohr (2009), who point out that some non-financial motivators are more effective in building a long term relationship between the organization and professionals than financial motivators.

\*Confederação Nacional da Indústria

**Keywords: HR Motivators, Talent Retaining, Human Resources.**

## 1. INTRODUÇÃO

A busca por profissionais com maior capacidade de geração de resultados e valor é essencial para as organizações e vem se tornando cada vez mais um desafio. Durante muito tempo as organizações contaram com um enorme banco de talentos, composto pelos *baby boomers* (GANDOSSY; KAO, 2006), no entanto nos últimos anos uma série de mudanças no mercado impactaram diretamente na disponibilidade de profissionais qualificados.

A expansão da economia global levou as organizações a se preocuparem com a competição internacional por talentos e com o impacto de não terem pessoas qualificadas para enfrentar os desafios organizacionais. Este tema ganhou ainda mais ênfase a partir da publicação de diversos estudos sobre gestão de talentos como a maior preocupação gerencial da década, sendo então lançado o termo "*The War for Talent*" (Guerra por Talentos) baseado em estudo homônimo lançado por consultores da McKinsey. No Brasil, o tema crise de talentos começou a ter mais destaque nos últimos anos e hoje, segundo pesquisas



Confederação Nacional da Indústria [CNI] (2010), 69% das indústrias enfrentam dificuldades com a falta de trabalhadores qualificados.

A expansão econômica brasileira em 2010, que atingiu a marca de 7,5%, foi acompanhada da geração de 2,5 milhões de novos empregos formais. Entretanto, apesar da redução da taxa de desemprego e da elevação da formalização do mercado de trabalho, o país presenciou sinais de escassez setorial e localizada de mão de obra qualificada. (IPEA, 2010)

Com a implantação de programas de aceleração econômica no país, notou-se um aumento significativo na demanda por profissionais da área técnica como mão-de-obra em projetos de infraestrutura e em indústrias de base. No entanto, esse período também é marcado pela quantidade insuficiente de profissionais formados nestas áreas. Estima-se que até 2013 o Brasil terá uma falta de 150.000 engenheiros no mercado, já que apenas 3% dos graduandos do país são em engenharia e destes, um número ainda menor segue carreira técnica. (CNI, 2011)

Soma-se a este cenário futuro de escassez de profissionais qualificados a mudança do perfil do trabalhador. Hoje o perfil da carreira do jovem profissional caracteriza-se pela valorização da qualidade de vida, construção de *networking*, baixo interesse e alta rotatividade. As pessoas estão menos presas ao trabalho, agravando o quadro de grande concorrência entre as empresas e aumentando ainda mais seus desafios em gerenciar pessoas.

Dutra (2002) destaca como importantes mudanças no campo da gestão de pessoas: (1) alteração no perfil do trabalhador – de empregado obediente e disciplinado, a indivíduos mais autônomos e empreendedores; (2) foco da gestão de pessoas no desenvolvimento do indivíduo, ao invés do controle do trabalhador; e, (3) maior envolvimento da subjetividade humana no desempenho organizacional, na medida em que passam a ser proprietárias privilegiadas do patrimônio intelectual das organizações.

Corroborando Fischer (1998) ao enfatizar a importância de se captar profissionais com níveis educacionais cada vez mais elevados, que possuam as competências necessárias para enfrentar as estratégias das organizações. Percebe-se assim um mercado em que a capacidade de gerar desempenho, mas também diferenciação, valores e inovação e reter pessoas cada vez mais definem o futuro das organizações, negócios e marcas. Da mesma forma que empresas estão em busca de melhores desempenhos por meio de talentos a busca e engajamento destas pessoas têm sido cada vez mais difíceis.

Tendo em vista estas mudanças no mercado e as problemáticas que são colocadas para as organizações, os líderes do negócio e de recursos humanos têm um papel fundamental na definição e execução de ações estratégicas de engajamento e retenção de pessoas. Dessa

forma, torna-se importante compreender os talentos como essenciais para as organizações e que deve ser trabalhado de forma estratégica, considerando o cenário interno e externo.

O entendimento das razões pelas quais as pessoas escolhem ficar numa empresa é um objetivo relevante, no entanto pode ser ainda mais valioso entender quais fatores de retenção e engajamento têm-se mostrado mais impactantes para um grupo específico. Dessa forma, esta pesquisa busca explorar a efetividade das ações para a retenção e engajamento de talentos, que hoje são compreendidos como um grande desafio de gestão nas organizações. Tendo como base tal propósito busca-se investigar o que são talentos e gestão de talentos e quais os principais motivadores de recursos humanos considerados mais relevantes para retenção e engajamento da população analisada.

### **Problema de pesquisa**

A pesquisa tem como intuito responder ao seguinte pergunta problema:

Quais motivadores de RH são mais importantes para a retenção e gestão de jovens engenheiros, considerando a relevância dos motivadores de RH na perspectiva destes e da empresa Alcoa S. A.?

Neste sentido, a pesquisa busca discutir três objetivos específicos:

- Verificar a definição de talentos pela organização analisada
- Verificar a definição de gestão de talentos utilizada pela organização analisada
- Verificar os principais motivadores de RH da organização no engajamento de talentos na perspectiva da organização e de talentos técnicos.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Talentos: quem são eles?**

Ferreira *et al.* (2003) destacam que ainda que se busque na literatura definições claras e objetivas do que seja um talento, o que se encontra são ainda são conceitos amplos e flexíveis. Nesse sentido, afirma Geringer (2002) que é mais fácil observar um talento do que descrevê-lo, enquanto Ulrich (2006) define talentos por meio de uma visão holística do indivíduo. Para o autor (*ibid*) um talento se reconhece por meio de três principais aspectos: contribuição, competência e comprometimento (Ulrich, 2006).

Segundo a definição de Ulrich (2006), competência significa que o indivíduo tem os conhecimentos, habilidades e valores necessários para as atividades realizadas no presente e no futuro. Já comprometimento significa o trabalho com afinco, focando o tempo nas atividades designadas, alocando energia para o sucesso da companhia. E, por fim,



contribuição significa contribuição real para a empresa por meio do trabalho, encontrando significado e propósito nas atividades.

Dessa forma, assevera Ulrich (2006) que competência está relacionada com a cabeça (ser capaz), comprometimento com as mãos (estar presente) e contribuição com o coração (ser parte, fazer a diferença). Dessa forma, observa (*ibid*) que talentos são indivíduos capazes, estão presentes e tem um propósito, independente de sua idade e/ou posição ocupada.

Michaels e Handfield-Jones (2001), por sua vez, exploram em *The War for Talent* talento como a soma das habilidades, dons, conhecimentos, experiências, inteligências, julgamentos, atitudes, caráter e direcionadores, também levando em consideração a habilidade de aprender e crescer. Em poucas palavras talento se referem aqueles 10% a 20% de pessoas que são os melhores e mais brilhantes (*the Best and the Brightest*) de uma organização.

Na pesquisa de Michaels & Handfield-Jones (2001) foram estudadas 77 companhias de diferentes indústrias, durante um ano, e envolvendo mais de 6000 gerentes e executivos, além de estudo de caso aprofundado com 20 empresas consideradas, segundo os autores, ricas em talentos. A pesquisa concluiu que nos 20 anos seguintes o recurso mais importante das organizações seria pessoas inteligentes, sofisticadas, conectadas globalmente, com conhecimento tecnológico e ágeis operacionalmente (Michaels & Handfield-Jones, 2001).

Após a publicação da respectiva pesquisa as organizações passaram a adotar o termo de melhores e mais brilhantes para se referirem aos seus talentos (Beechler & Woodward, 2009), assim como também um número significativo de autores. Por exemplo, Robertson e Abbey (2003), assim como Bradford (2005), discutem sobre melhores e mais brilhantes como um grupo de elite de alto desempenho, responsáveis por altos impactos nas corporações – ou seja, pessoas que conseguem lidar com maior complexidade. Concomitantemente, são mais difíceis de serem gerenciadas.

Não obstante, uma terceira corrente de pensamento contra argumenta a definição de talentos dada no livro *The War for Talent*. Para Pfeffer e Sutton (2006) a definição de talento está enraizada em um conjunto de evidências incompleta, pois para considerar uma pessoa um talento precisaria considerar também os fatores externos a estes, ou seja o contexto organizacional, assim como o cenário econômico, político e social ao qual está inserido. Segundo os autores (*ibid*), a definição de talentos de Michaels e Handfield-Jones (2001) está baseado em afirmações críticas, ou seja: a habilidade individual é fixa e invariável – existem pessoas boas e pessoas ruins independente do ambiente externo; podem ser classificadas pelas habilidades e competências, sendo a performance de uma organização simplesmente a soma

do desempenho de cada indivíduo. Neste cenário o que importa é o que se faz e não o contexto ou sistema no qual a organização está inserida.

Assim sendo, segundo Pfeffer & Sutton (2006), para ser ter ou promover talentos é fundamental um conjunto de atributos, iniciando pela cultura e complementado por sistemas e práticas gerenciais que consigam explorar resultados o potencial e o resultados dos talentos. Outrossim, afirmam. sistemas bem estruturados são mais importantes que pessoas excelentes. O desempenho dos indivíduos depende das fontes que eles têm para trabalhar, incluindo a ajuda que eles obtêm dos colegas e da infraestrutura, que dá suporte aas atividades desenvolvidas (Pfeffer & Sutton, 2006).

Por fim, para Mendonça (2002) funcionários talentosos são aqueles que fazem a diferença nas empresas. São profissionais que possuem competências estrategicamente importantes para a companhia e de difícil aquisição, sendo essenciais para a competitividade, continuidade e sobrevivência da organização. Somando as diferentes abordagens, em resumo teríamos as seguintes definições:

#### Quadro 1 - Definição de Talento

Autor	Definição de Talento
<b>David Ulrich (2006)</b>	O talento é refletido em três aspectos: ser capaz, estar presente e ter propósito.
<b>Michaels e Handfield-Jones (2001)</b>	Os talentos são os melhores e mais brilhantes.
<b>Pfeffer e Sutton (2006)</b>	Talentos são formados conforme cultura, sistemas estruturados e modelo de gestão para trazer valor para companhia.
<b>Mendonça (2002)</b>	Talentos são aqueles que possuem competências estrategicamente importantes para a companhia e de difícil aquisição.

Fonte: Autores, 2012.

Baseado em Ulrich (2006) e Mendonça (2002) adotamos a definição, para este artigo, a definição operacional de talento como sendo pessoas que possuem competências diferenciais e difíceis de se obterem, são capazes, apresentam comprometimento com a organização e agregam valor ao intento estratégico da organização.

## 2.2. Gestão de Talentos

Diferentes literaturas sugerem que gestão de talentos surgiu da intenção de planejar e gerenciar de forma estratégica a aquisição, seleção, desenvolvimento de carreira e sucessão dos profissionais, algo que de certa forma tem sido o papel de RH. Segundo Beechler e Woodward (2009) é difícil escolher uma definição precisa de gestão de talentos entre as



diferentes abordagens sugeridas em trabalhos publicados. Há uma grande heterogeneidade na definição do termo, no entanto percebe-se de maneira recorrente o relacionamento com outros termos como plano de sucessão, estratégia de talentos e planejamento de recursos humanos. Apesar destas muitas definições podemos, segundo Lewis e Heckman (2006) em *Talent Management: a critical review*, agrupá-las em três tipos de pensamento

A primeira definição apresenta gestão de talentos como as atividades típicas de RH, como recrutamento, seleção, desenvolvimento e carreira e sucessão, como observado em Byham (2001, Chowanec & Newstrom (1991) Heinen & O'Neil (2004), Hilton (2000), Mercer (2005) e Olsen (2000). Para estes autores gestão de talentos é gerenciar as atividades básicas do RH, mas com mais agilidade. Uma segunda perspectiva em gestão de talentos está orientada para bancos de talentos. Para essa linha de pensamento a gestão de talentos é um conjunto de processos desenhados para manter o fluxo adequado de profissionais na companhia, como observado em Kesler (2002) e Pascal (2004). Essa abordagem é bastante próxima ao que se conhece de plano de carreira e sucessão, mas também pode envolver outros processos básicos como recrutamento e seleção.

Uma terceira linha sobre gestão de talentos considera o tema de forma mais genérica, no entanto crítica para a organização, isso é, sem considerar as barreiras organizacionais ou posições específicas. Dentro desta perspectiva talentos são considerados como um recurso para ser gerenciado conforme níveis de desempenho. Independente de seu papel ou, em alguns casos, das necessidades específicas da empresa. Em contraste com a segunda perspectiva as organizações são encorajadas a gerenciar bancos de talentos de forma generalista ao invés de um banco de talentos para cargos específicos e estratégicos (Buckingham & Vosburgh, 2001).

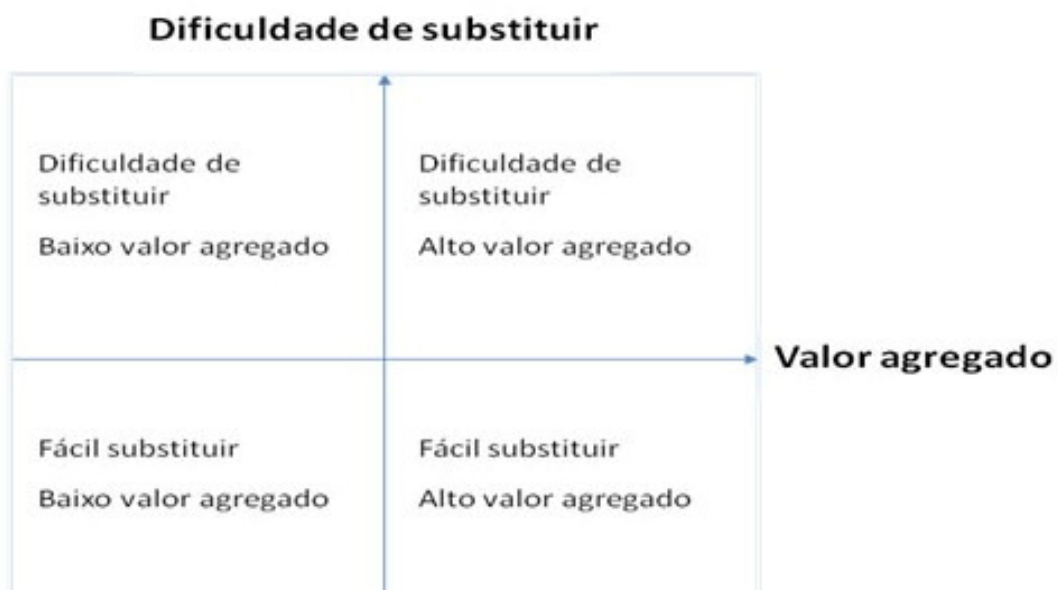
O termo gestão de talentos não tem uma terminologia definida. É constantemente usado em diferentes cenários e em diferentes necessidades que cabe distingui-lo com diferentes denotações, que por fim sempre destacam a importância de um RH com visão estratégica. De forma geral gestão de talentos varia muito de negócio para negócio (Lewis & Heckman, 2006). Nesse sentido, Zuboff (1988) introduz alguns aspectos de mercado na análise crítica do que deve ser feito com talentos ou como analisar o quão crítico é aquele profissional.

Nos quadrantes inferiores do gráfico estão os talentos que facilmente são substituídos por não acrescentam um valor único a companhia, ou então porque o tempo de treinamento necessário é pequeno, ou ainda porque os processos são automatizados e há profissionais disponíveis no mercado ou mesmo dentro da organização, que estariam prontos em número superior às posições ocupadas.



Nos quadrantes superiores estão os profissionais difíceis de serem substituídos e com baixa contribuição à organização, são geralmente os profissionais com conhecimento e habilidades bastante especializadas e, que portanto, acabam não agregando valor diretamente. Os profissionais que são difíceis de serem substituídos e com alto valor agregado estão no quadrante superior direito.

**Figura 1 - Classificação de talentos conforme dificuldade de substituir pessoas e valor agregado para a companhia.**



Fonte: Zuboff, 1988

Não raro, estes profissionais não necessariamente ocupam os cargos mais altos da organização. Eventualmente sequer aparecem nos bancos de talentos, o que por conseguinte faz-se necessário saber quem são estes talentos e quais os motivadores são relevantes para engajá-los e retê-los na organização. Tendo em conta as considerações apresentadas, poderíamos resumir as abordagens conforme a seguir:



## Quadro 2 - Definição de Gestão de Talentos.

Autor	Definição de Gestão de Talentos
Byham (2001), Chowanec e Newstrom (1991), Heinen e O'Neil (2004), Hilton (2000), Mercer (2005), Olsen (2000).	Realizar as atividades básicas de Recursos Humanos.
Kesler (2002), Pascal (2004).	Gerenciar um conjunto de processos desenhados para manter o fluxo adequado de profissionais na companhia.
Buckingham e Vosburgh (2001).	Gerenciar pessoas conforme seu desempenho, independente do papel ou necessidade da companhia.
Zuboff (1988).	Considerar o valor agregado da pessoa e a dificuldade de substituí-la por outra

Fonte: Autores, 2012.

Baseado em Kesler (2002) e Pascal (2004) adotamos a seguinte definição de gestão de talentos como sendo um conjunto de processos desenhados para manter o fluxo adequado de profissionais na organização, levando em consideração a seleção, o desenvolvimento e o planejamento de carreira e sucessão.

### 2.3. Motivadores de RH

Dutra (2001) relata que empresas, em geral, têm grande dificuldade para definir os horizontes profissionais que podem oferecer. O grande desafio que os contextos atual e futuro impõem à organização é o de criar condições para que as pessoas possam atender suas expectativas de desenvolvimento, realização e reconhecimento.

Explorando o pensamento da criação de condições para atendimento de expectativas, Rodrigues (1996) assegura que a principal forma de manter talentos motivados é garantir que a empresa tenha um posicionamento frente aos seguintes pontos: credibilidade, potencial de crescimento, projeção internacional, consciência do valor do ser humano, incentivo ao aprendizado, orientação a desafios e remuneração competitiva.

Por outro lado, segundo Dewhurst, Guthridge & Mohr (2009), os principais motivadores podem não estar relacionados à remuneração, mesmo que competitiva. Complementam que alguns motivadores não financeiros seriam mais efetivos na construção de um relacionamento de longo prazo entre a organização e o funcionário do que motivadores financeiros como aumento de salários, bônus e *stock options*, como observado na Figura 4. Nesta pesquisa os três principais motivadores não financeiros citados pelos entrevistados

foram (1) Reconhecimento do gerente imediato, (2) atenção dos líderes e (3) Oportunidades de liderar projetos ou força tarefas.

Apesar de grande parte dos respondentes da pesquisa mencionar motivadores não financeiros como sendo a principal forma de engajamento, muitas empresas ainda baseiam suas principais formas de reter e engajar em incentivos financeiros. Tanto que, a frequência de uso das iniciativas financeiras é maior do que não financeiras na maioria das empresas participantes da pesquisa. (Dewhurst; Guthridge; Mohr, 2009).

Também com este mesmo direcionamento, o Corporate Leadership Council, publicou em 2006 o Employment Value Proposition (Proposta de valor ao Empregado) mostrando os principais direcionadores responsáveis por atrair e reter talentos.

**Figura 2 - Não é sobre o dinheiro.**



Fonte: McKinsey Global Survey (2009), baseada em 1047 respostas de executivos, gerentes e colaboradores de diferentes setores.

Percebe-se nos dados que melhorar a Proposta de Valor ao Empregado (PVE) reduz o valor gasto com benefícios em até 50%. Quando um profissional encontra uma empresa com Proposta de Valor atrativa ele exige menor recompensa financeira do que exigiria se o PVE não fosse atrativo. A Proposta de Valor considera os seguintes aspectos:

- Recompensas tangíveis que o empregado receber pelo seu trabalho como salários e benefícios;
- As características da organização como seu tamanho e posicionamento no mercado;
- As características das pessoas, como a qualidade da gestão e relacionamentos;
- A natureza do trabalho, o quanto ele é compatível com os interesses do empregado;
- As oportunidades que a empresa oferece, como experiências e desenvolvimento.

- De forma geral uma proposta de valor ao empregado deve prover à empresa as seguintes melhoras na atração, comprometimento do funcionário e redução em benefícios financeiros.

### Figura 3 - Proposta de Valor ao Empregado.

A Proposta de Valor ao Empregado (PVE) determina a atratividade e comprometimento no mercado de trabalho

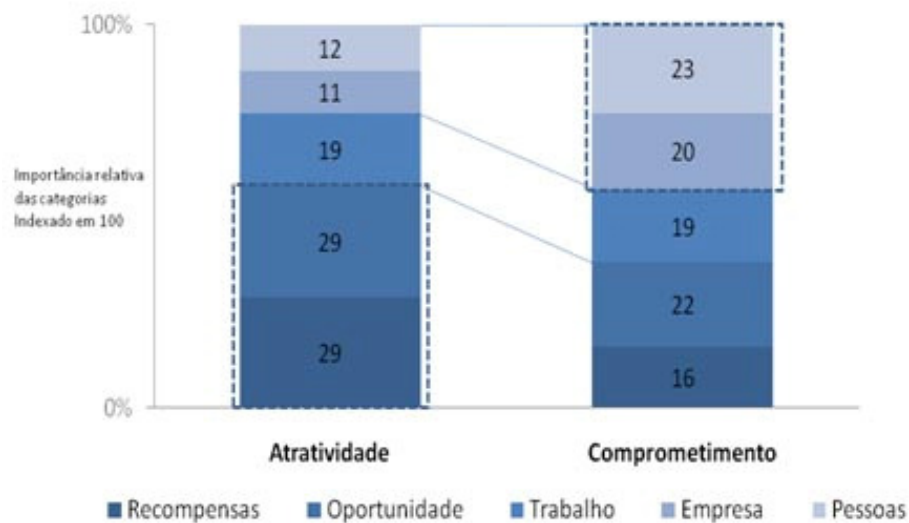


Fonte: Corporate Leadership Council, 2006.

Uma proposta de valor bem estruturada além de ajudar a empresa a atrair pessoas certas também colabora com o engajamento e retenção. As pessoas entram numa empresa pelo pacote financeiro e desafios, mas permanecem na empresa pelos valores e perfil da organização e pessoas. (Corporate Leadership Council, 2006). As oportunidades e recompensas financeiras que a empresa oferece são os principais atrativos para uma pessoa mudar de emprego e influenciam fortemente a mudança de empresa. Estes atributos da proposta de valor são mais tangíveis e vão de encontro com as necessidades racionais de candidatos no mercado de trabalho.

Já o estilo da organização e a compatibilidade com a equipe são os principais atributos levados em consideração para engajar e reter um funcionário. Uma vez que uma pessoa está numa empresa o dia a dia das pessoas e cultura tem um papel fundamental na decisão de quanto tempo mais ficarão nesta empresa. (Corporate Leadership Council, 2006)

**Figura 4 - Funcionários entram em uma empresa pela oportunidade e recompensa financeira e ficam nela pelas pessoas e característica da empresa.**



Fonte: Corporate Leadership Council, 2006.

Já para Butler e Waldroop (1999) destacam-se apenas três aspectos como principais para se obter o melhor desempenho das pessoas e mantê-las na organização. O primeiro é atrair as pessoas certas. Deve-se assim, pensar o que realmente se quer e precisa. Após a identificação deste profissional deve-se buscar, por meio de job sculpting, esculpir o trabalho para adequá-lo aos talentos dos indivíduos, ao invés de se esperar que tal profissional seja esculpido de acordo com o trabalho. Por último, segundo os autores, é preciso maximizar a eficiência das pessoas, alocando-as onde possam realizar bons trabalhos. (Butler; Waldroop, 1999)

Considerando os autores estudados e os motivadores de RH não financeiros, em resumo temos as definições abaixo:

Quadro 3 - Definição de motivadores de RH para gestão e retenção de pessoas.

Autor	Definição de motivadores de RH para gestão e retenção de pessoas
<b>Rodrigues (1996)</b>	Credibilidade, potencial de crescimento, projeção internacional, consciência do valor do ser humano, incentivo ao aprendizado, orientação a desafios e remuneração competitiva.
<b>Dewhurst, Guthridge e Mohr (2009)</b>	Reconhecimento do gerente imediato, (2) atenção dos líderes e (3) Oportunidades de liderar projetos ou força tarefas.
<b>Corporate Leadership Council (2006)</b>	Características da organização, características das pessoas, natureza do trabalho, oportunidade de desenvolvimento.
<b>Butler e Waldroop (1999)</b>	Atrair pessoas certas, esculpir o trabalho e alocar

Fonte: a autora, 2011.

A partir deste entendimento, buscou-se por meio deste estudo, identificar os principais motivadores de RH na gestão e retenção de talentos técnicos preconizados pela organização foco do estudo considerando a percepção dos entrevistados em relação às seguintes dimensões:

Quadro 4. Motivadores de RH.

Dimensões	Motivadores de RH
<b>Característica da organização</b>	Tamanho da empresa Credibilidade no mercado Potencial de crescimento
<b>Reconhecimento</b>	Reconhecimento do gerente imediato Exposição a alta liderança
<b>Natureza do trabalho</b>	Orientação a desafios Orientação técnica Oportunidade de liderar Trabalho flexível (job sculpting) Consciência do valor do ser humano
<b>Incentivo ao crescimento</b>	Oportunidades de treinamento Projeção internacional Movimentação para outras localidades
<b>Característica das pessoas</b>	Identificação e bom relacionamento com o ambiente de trabalho

Fonte: A autora, 2011.

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1. Método de pesquisa

O estudo de caso é um método de pesquisa utilizado como uma forma de entender fenômenos sociais complexos. Segundo (Yin, 2010), ele é usado em muitas situações para contribuir aos conhecimentos de fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados, sendo um método de estudo comum na psicologia, sociologia, ciência política, antropologia, administração, entre outros.

De forma resumida, o estudo de caso permite que o pesquisador retenha as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – como os ciclos individuais de vida, o comportamento dos pequenos grupos e os processos organizacionais e administrativos. (Yin, pg 24)

A definição de Estudo de Caso por Yin (1990) traz algumas condições importantes na escolha desta estratégia:

O estudo de caso é uma forma de fazer pesquisa social empírica ao investigar-se um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida-real, onde as fronteiras entre o

fenômeno e o contexto não são claramente bem definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidência são usadas (YIN, 1990).

No entanto existem diferentes métodos de pesquisa, cada um é uma maneira diferente de coletar e analisar evidências empíricas e cada uma tem suas vantagens e desvantagens. Cada método de pesquisa pode ser usado para três finalidades diferentes: exploratória, descritiva ou explanatória.

Mesmo que cada método tenha suas características semelhantes, existem importantes diferenças entre eles. Existem três principais questões que diferem cinco métodos de pesquisa. Estas questões levam em consideração (1) a forma da questão de pesquisa, (2) a extensão do controle sobre eventos comportamentais e (3) o foco sobre eventos contemporâneos vs. históricos. A relevância de cada condição na distinção dos métodos pode ser vista na figura 1.1.

Quadro 5: Situações relevantes para diferentes métodos de pesquisa.

<b>Estratégia</b>	<b>(1) Forma de questão de pesquisa</b>	<b>(2) Exige sobre controle eventos comportamentais</b>	<b>(3) Focaliza acontecimentos contemporâneos</b>
<b>Experimento</b>	como, por que	sim	sim
<b>Levantamento</b>	quem, o que, onde, quantos, quanto	não	sim
<b>Análise de arquivos</b>	quem, o que, onde, quantos, quanto	não	sim / não
<b>Pesquisa histórica</b>	como, por que	não	não
<b>Estudo de caso</b>	como, por que	não	sim

Fonte: Yin, 2010.

A primeira condição a ser analisada para o uso do método de Estudo de Caso é a questão de pesquisa. Um esquema básico de categorização para os tipos de questão é a série de perguntas: “quem”, “o que”, “onde” e “por que”. Segundo Yin (2010) se o estudo necessita de respostas do tipo “como” e “por que” é favorecido o uso de experimentos, pesquisas históricas e estudos de caso. No presente estudo, as perguntas “por que” e “como” referem-se à contribuição de práticas e políticas de RH na retenção de talentos.

A segunda condição a ser considerada é extensão do controle sobre eventos comportamentais. O estudo de caso se destaca quando se tem a intenção de analisar eventos



contemporâneos e quando os comportamentos relevantes não podem ser manipulados. Neste quesito o estudo de caso conta com duas fontes de evidências importantes: observação direta dos eventos e entrevistas das pessoas envolvidas. No caso deste trabalho o estudo de caso é mais apropriado uma vez que não envolverá o tratamento de um passado “morto” – quando não existem pessoas relevantes vivas para relatar, sendo o método de pesquisa mais apropriado a pesquisa histórica.

A terceira condição a ser analisada é a extensão do controle sobre os eventos comportamentais. O estudo de caso é prevalente no exame dos eventos contemporâneos, mas quando os comportamentos relevantes não podem ser manipulados. No presente trabalho o pesquisador não tem nenhum controle ou influência no comportamento dos orientados, caracterizando estudo de caso e tampouco tem enfoque de uma ou duas variáveis isoladas no qual o experimento seria o melhor enfoque.

Ainda sobre características gerais de projetos de estudo de caso, Gil (2009) classifica os estudos de caso conforme a identificação de seus propósitos gerais, sendo elas (1) exploratório, (2) explicativo, (2) avaliativo ou (3) descritivo segundo a descrição abaixo:

**Exploratório:** o pesquisador não espera obter uma resposta definitiva para o problema proposto, é recomendado quando o tema escolhido foi pouco explorado ou se pretende explorá-lo sob novos enfoques.

**Explicativo:** tem como foco estudar as razões de um problema, fornecendo respostas como “por que”.

**Avaliativo:** tem como objetivo descrever, explicar e julgar.

**Descritivo:** o pesquisador espera responder perguntas como “o que” e “como”. Entretanto não pode ser comparado com um estudo descritivo de natureza quantitativa, pois não tem como objetivo a descrição precisa das variáveis e a relação entre elas.

A classificação do presente trabalho quanto ao seu propósito geral é descritiva, pois espera descrever a contribuição dos motivadores de RH na gestão e retenção de pessoas sob o ponto de vista dos talentos técnicos da organização.

### **3.2. Tipo de pesquisa**

Alguns estudos organizacionais enquadram-se em situações nas quais estudos de natureza predominantemente quantitativa não são suficientes para o entendimento de fenômenos sociais complexos ou podem não trazer respostas, assim a abordagem do problema considerada neste trabalho enquadra-se como uma abordagem qualitativa, conforme descrição abaixo de Martins (1998):



Quantitativa: gera dedutivamente hipóteses sobre as teorias utilizadas que, em seguida, devem ser convertidas em variáveis possíveis de serem mensuradas. Estas variáveis devem apresentar uma relação de causa e efeito entre si e serem classificadas como dependentes, independentes e de contorno.

Qualitativa: enfatiza a obtenção de perspectivas e interpretações dos indivíduos estudados, podendo também apresentar quantificação de variáveis, entretanto o foco não é a frequência em que ocorre determinado fenômeno e sim o seu entendimento com base na interpretação a ele atribuído pelo pesquisador.

A abordagem qualitativa, escolhida para esse estudo, tem apresentado diversos significados ao longo da evolução do pensamento científico, enquanto definição genérica abrange estudos nos quais se localiza o observador no mundo, constituindo-se, portanto, em um enfoque naturalístico e interpretativo da realidade (DENZIN; LINCOLN, 2000).

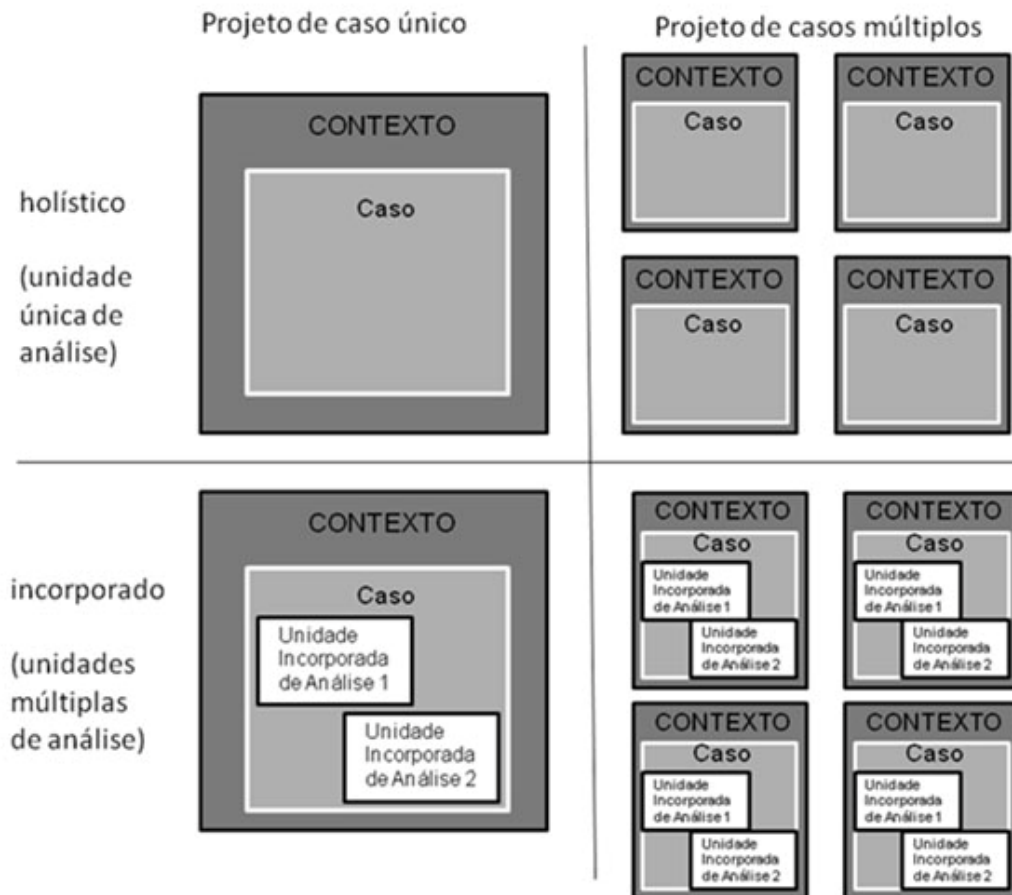
### **3.3. Características gerais do projeto de estudo de caso**

Segundo Yin (2010) há quatro tipos de projetos de pesquisa que servem como fundo para a consideração dos projetos específicos para os estudos de caso que estão expressadas na matriz da figura 6. Estes tipos de projetos envolvem as condições contextuais em relação ao caso - sendo o limite entre o caso e o contexto (expressada pelas linhas pontilhadas no na figura 6) não rígidos e situações de projeto unitárias e múltiplas.

Os quatro tipos de projetos de estudos de caso resultantes são (1) projetos de caso único (holísticos), (2) projetos de caso único (integrados), (3) projetos de casos múltiplos (holísticos) e (4) projetos de caso múltiplos (integrados). (Yin, 2010)

Pode-se fazer duas distinções básicas ao projetar estudos de caso, sendo elas projetos de caso único versus múltiplos e integrados versus holísticos. Em relação ao número de estudos, o caso único pode ser considerado quando se envolve um caso decisivo, raro ou extremo, representativo ou típico e revelador. No presente trabalho a organização analisada é representativa em seu mercado de atuação, sendo assim foi considerado o caso único.

Figura 5 - Tipos básicos de projetos para estudos de caso.



Fonte: YIN, 2010.

A segunda distinção é entre casos integrados versus holísticos. “O mesmo estudo de caso único pode envolver mais de uma unidade de análise. Isso ocorre quando, em um caso único, a atenção também é dirigida a uma subunidade ou mais” (YIN, 2010, pg. 73), conforme ilustrado no quadro 6. O presente trabalho pode ser considerado um caso holístico, ou seja, apresenta uma única unidade de análise – talentos representantes da Alcoa no Brasil.

#### Componentes dos projetos de pesquisa

Yin (2005) define como importante cinco componentes para um projeto de pesquisa: (1) as questões de um estudo; (2) suas proposições, se houver; (3) sua(s) unidade(s) de análise; (4) lógica que une os dados as proposições; (5) critérios para interpretar as constatações

Para o presente trabalho, os componentes podem ser descritos da seguinte maneira:

(1) Questões do estudo

Verificar a definição de talentos técnicos pela organização analisada; verificar a definição de gestão de talentos utilizada pela organização analisada; verificar os principais motivadores de RH da organização no engajamento de talentos na perspectiva da organização e de talentos técnicos.

(2) Proposições

A partir da proposição que os motivadores de RH têm efeito positivo sobre o engajamento de talentos, serão pesquisados na organização estudada quais motivadores de RH mais contribuem para o engajamento dos talentos técnicos da companhia sob o ponto de vista da companhia e dos talentos.

(3) Unidades de análise

Funcionários da Alcoa do Brasil considerados talentos técnicos para a companhia, conforme detalhamento no capítulo 4.

(4) Lógica que une os dados às proposições

Os indivíduos considerados talentos para a companhia percebem que motivadores de RH têm contribuição positiva em sua continuação na companhia.

(5) Critérios para interpretar as constatações

Devem ser estabelecidos de forma a atender o referencial teórico adotado como pano de fundo para o estabelecimento da pesquisa. Detalhado no capítulo 2.

### 3.4. Escolha do Caso

A Alcoa foi a empresa escolhida para a realização do estudo de caso uma vez que é uma empresa que possui um programa para desenvolvimento de profissionais focado na construção de um banco de talentos técnicos, baseando-se em diferentes motivadores de RH para gerenciá-los e retê-los. Este trabalho se limita ao estudo do público brasileiro.

A unidade de análise é a definição do que é o “caso” e está relacionada à maneira como o pesquisador definiu as questões iniciais de sua pesquisa (YIN, 2005). No presente trabalho, as unidades de análises são os participantes do programa Novos Engenheiros Alcoa no Brasil.

O programa conta com profissionais participantes no Brasil, Jamaica e Suriname, consolidando no total 61 participantes. Uma vez que cada região se caracteriza por contextos distintos, o estudo presente abordará apenas o público brasileiro do programa, que constitui de 46 profissionais, sendo destes 13 mulheres e 33 homens. Estes profissionais estão alocados em 4 localidades distintas: São Luis (MA), Itapissuma (RE), Juruti (PA) e Poços de Caldas



(MG). Independente de suas alocações estes profissionais foram recrutados em todo território nacional.

### 3.5. Coleta de Evidências do Estudo de Caso

O uso de múltiplas fontes de evidência nos estudos de caso permite que o investigador encontre uma abrangência maior de aspectos históricos e comportamentais, desenvolvendo linhas convergentes de investigação. A evidência do estudo de caso pode vir de várias fontes, como documentação, registro em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. E cada fonte está relacionada a uma série de dados e evidência (YIN, 2005). Ainda sobre fontes de evidência, Martins (2006) diz que a utilização de questionários em Estudos de Caso não é uma prática comum, embora possa ser utilizado para a obtenção de informações que possibilitem a triangulação de evidências obtidas por outras fontes de coleta de dados.

No estudo presente foram utilizadas três fontes de evidência para a análise, formando uma triangulação: documentação, questionário com orientados e entrevistas com Diretora de Recursos Humanos.

### 3.6. Documentação

Segundo Yin (2010) o uso principal de documentos é para aumentar a evidência de outras fontes, como verificação de ortografia e título, acréscimo de outros detalhes não mencionados por outras fontes e confirmação de informações contraditória, indicando ao investigador a necessidade de estudos mais aprofundados no tema. Os documentos desempenham um papel explícito na coleta de dados em um estudo de caso.

Os principais documentos analisados no presente estudo foram materiais disponíveis no website e intranet e de apresentações da área de Recursos Humanos da companhia sobre as seguintes práticas e políticas de gestão de pessoas:

#### **Universidade Alcoa**

Proposta de valor ao Empregado Alcoa

A3 de desenvolvimento do Programa Novos Engenheiros

Formulário de participação na premiação Impact Awards – Novos Engenheiros

Apresentações em PowerPoint do programa *New Engineers Community*.

### 3.7. Questionário

O foco do questionário foi entender a percepção dos talentos da companhia em relação aos motivadores de RH em duas dimensões: (1) importância destes motivadores para o entrevistado e (2) motivadores mais importantes. As questões foram desenvolvidas a partir dos motivadores de RH estudados no capítulo 2 e conforme resumo abaixo:

Quadro 6 - Definição de motivadores de RH para gestão e retenção de pessoas.

Autor	Motivadores de RH
<b>Rodrigues (1996)</b>	Credibilidade, potencial de crescimento, projeção internacional, consciência do valor do ser humano, incentivo ao aprendizado, orientação a desafios.
<b>Dewhurst, Guthridge e Mohr (2009)</b>	Reconhecimento do gerente imediato, atenção dos líderes e oportunidades de liderar projetos ou força tarefas.
<b>Corporate Leadership Council (2006)</b>	Características da organização, características das pessoas, natureza do trabalho, oportunidade de desenvolvimento.
<b>Butler e Waldroop (1999)</b>	Atrair pessoas certas, esculpir o trabalho e alocar

Fonte: autores, 2012

O questionário foi enviado por *e-mail* para uma amostra composta pelos participantes do Programa Novos Engenheiros do Brasil, o que representou 46 funcionários de um total de 61. O *e-mail* continha explicações sobre o objetivo da pesquisa e a não obrigatoriedade de identificação, já que os dados seriam tratados de forma consolidada. Além disso, a mensagem explicita que não é objetivo da pesquisa avaliar a atuação dos talentos, mas a contribuição para os motivadores de RH da companhia como um todo.

A escala utilizada para a construção das questões foi a Likert, em que o respondente especifica o nível de concordância com uma afirmação. Além disso, havia a possibilidade de registro de comentários após cada grupo de perguntas, para que os respondentes acrescentassem quaisquer informações que julgassem importantes para o estudo.

### 3.8. Entrevistas

Segundo Yin (2010) uma das fontes mais importante para o estudo de caso é a entrevista, uma vez que a maioria delas é sobre assuntos humanos ou eventos comportamentais. Os entrevistados bem informados podem proporcionar insights importantes sobre estes assuntos ou eventos e também podem ajudar na identificação de outras fontes relevantes para o estudo. (YIN, 2010). As entrevistas são conversas guiadas, na qual a

corrente de perguntas deve ser flexível e não rígida. Durante o processo de entrevista existe duas principais tarefas (1) seguir a própria linha de investigação e (2) formular questões verdadeiras e imparciais, para que não fujam á necessidade da linha de pesquisa

O tipo de entrevista realizado foi por pauta, semi-estruturada, em que o entrevistador se orienta por pontos de interesse a serem explorados ao longo da conversa, realizando poucas perguntas, deixando o entrevistado falar livremente e intervindo caso aconteça um desvio da pauta (GIL, 2009).

O foco da entrevista com a Diretora de Recursos Humanos foi entender a proposta dos motivadores de RH não financeiros, baseado nos conceitos estudados no referencial teórico. As respostas e os comentários desta entrevista foram inseridos no capítulo de análise, contribuindo para a verificação da definição de talentos, para a verificação da definição de gestão de talentos e também para a definição dos principais motivadores para o público formado de talentos técnicos.

### 3.9. Análise da Evidência do Estudo de Caso

Diferentemente da análise estatística existem poucas fórmulas fixas ou receitas para analisar as evidências do estudo de caso. Muito depende do estilo de raciocínio empírico rigoroso juntamente com a apresentação suficiente de evidências e a consideração de interpretações alternativas (YIN, 2010)

Segundo Yin (2010), ter uma estratégia para análise das evidências é fundamental e permitirá a produção de conclusões analíticas concretas e a eliminação de interpretações enviesadas. Quatro destas estratégias são descritas abaixo.

Contanto com proposições teóricas: esta primeira estratégia diz respeito a seguir as proposições teóricas que levaram ao estudo de caso, considerando os objetivos originais para o projeto, nas questões de pesquisa, revisões da literatura, novas hipóteses e proposições. (YIN, 2010)

Quadro 7. Estratégias para análise de evidências.

Estratégias para análise de evidências	para	Características
<b>Desenvolvimento da descrição de caso:</b>	<b>da</b>	Consiste em desenvolver uma estrutura teórica para a organização do estudo de caso, serve como uma alternativa quando existem dificuldades para fazer a primeira estratégia funcionar.
<b>Uso de dados qualitativos e quantitativos:</b>		Esta estratégia considera o uso de dados quantitativos substanciais por meio de análises estatísticas ainda tendo como central o uso dos dados qualitativos.

**Pensando  
explicações rivais:**

**sobre**

Consiste em comparar evidências rivais. A coleta de dados sobre essa influencia deve ser vigorosa, como uma tentativa de provar a potencia de outras influencias contrárias as hipóteses a serem defendidas.

Fonte: Yin, 2010.

A estratégia de análise de evidência utilizada neste estudo de caso é de Desenvolvimento da Descrição de Caso uma vez que se trata de um estudo holístico, descritivo e qualitativo das contribuições do das práticas e políticas não financeiras de gestão de pessoas.

Este capítulo apresentou a metodologia utilizada para a pesquisa e coleta de dados. No próximo capítulo será apresentada a Alcoa do Brasil, o Programa Novos Engenheiros e os principais motivadores de RH na Alcoa, aspectos fundamentais para a compreensão deste estudo de caso.

### **A Alcoa**

A Alcoa é a principal produtora mundial de alumínio primário e alumínio industrializado e a maior mineradora de bauxita e refinadora de alumina do mundo. A Alcoa foi protagonista na criação da indústria de alumínio e tem sido a responsável por grandes realizações nos mercados automotivo, aeroespacial, de embalagens, de construção, de transporte comercial, de produtos eletrônicos e industriais por mais de 120 anos. Entre as soluções da Alcoa, estão os produtos laminados, extrudados, forjados, rodas Alcoa, sistemas de fixação e construção, fundição e pelo processo de cera perdida, além de uma longa experiência com outros metais leves, como superligas de níquel e titânio. (ALCOA, 2011)

A Alcoa, que tem sua origem nos Estados Unidos, emprega mundialmente cerca de 59.000 pessoas em 31 países. No Brasil, está presente desde 1965, atualmente conta com 5.000 funcionários distribuídos em 7 localidades. Foi eleita pela nona vez uma das melhores empresas para se trabalhar do país pelo Great Place to Work Institute e revista Época. Do total de funcionários aproximadamente 80% trabalham na operação da mineração, refinaria e redução e deste mesmo total de funcionários 20% são engenheiros, que são responsáveis por estes cargos técnicos. A preocupação com o desenvolvimento dos profissionais técnicos é uma das principais preocupações da empresa e se traduz em programas de aprendizagem e desenvolvimento realizados pela Universidade Alcoa. Neste trabalho analisaremos um deles, o Programa Novos Engenheiros.





### 3.10. Contexto

Segundo William Eid Júnior (2010), em seu artigo “Brasil 2030: as previsões e o viés da memória de curto prazo” no Jornal Valor Econômico em 25/11/10, a “China forma 300 mil engenheiros por ano, a Índia, 200 mil. No Brasil menos de 30 mil. Uma justificativa seria o tamanho da população, mas como justificar que a Coréia, com uma população que é um quarto da brasileira, forme três vezes mais engenheiros? Dos formados em cursos superiores no Brasil, apenas 5% são engenheiros. Na Coréia, são 25%, podendo responder as questões do maior número de inovações.

Por meio de estudos do mercado brasileiro, foram levantados pontos de atenção em relação à oferta de profissionais técnicos para os próximos anos. Com o acelerado crescimento do país existe uma grande demanda por profissionais da área técnica, como engenheiros, para trabalhar em projetos de infraestrutura, mineração e na indústria do petróleo. No entanto, a região não tem formado quantidade suficiente de pessoas nestas áreas. Estima-se que até 2013 o país terá uma falta de 150.000 engenheiros no mercado. (CNI, 2011)

Soma-se a isso a alta disputa por engenheiros no mercado e o perfil do jovem profissional, hoje, caracterizado pela alta rotatividade e baixo interesse em áreas técnicas, o que resultou num crescente turnover de engenheiros na região.

Agravando este quadro, existe grande concorrência entre as empresas da indústria de base e infraestrutura pelos perfis, principalmente no norte e nordeste do país onde a concentração destas empresas é maior e o número de profissionais qualificados é menor. E hoje três localidades de peso da organização estudada estão presentes nesta região, estando uma no Pará, Maranhão e Pernambuco.

Informações do mercado brasileiro em relação à escassez de engenheiros (Estudo Novos Engenheiros, Alcoa, 2010):

- 8% da população brasileira têm diploma universitário. Apenas cerca de 3% dos diplomas universitários estão em Engenharia.
- As estimativas são de que o Brasil precisa de 20 mil engenheiros por ano - mais do que o atual número de diplomados.
- Para cada 3% de crescimento econômico, estima-se são necessários a mais 65 mil engenheiros. Um déficit de 150 mil engenheiros está prevista para 2013.
- Em 2007, 400 mil engenheiros formados na China, 80.000 na Coréia do Sul, 300.000 na Índia e 30.000 no Brasil.

- Migração de engenheiros das áreas de produção / indústria para áreas financeiras e consultoria.
- Carreira técnica não é valorizada no país.

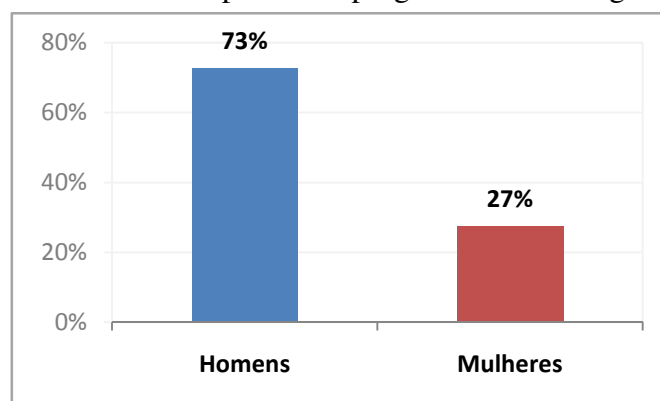
### 3.11. Programa Novos Engenheiros

Segundo material analisado, o objetivo do projeto Novos Engenheiros da Alcoa é atrair, engajar e desenvolver engenheiros recém-formados, criando um banco de talentos interno (ALCOA, 2011). Dessa forma pretende-se evitar a dependência de profissionais qualificados do mercado e defasagens devido ao alto *turnover*, além de criar uma imagem forte da companhia no mercado, gerando maior atratividade e evitando a perda para concorrentes.

Foram selecionados para participar do programa 61 engenheiros graduados entre 2008 e 2010, sendo alguns deles já funcionários da Alcoa, em 6 localidades diferentes – Alumar, Itapissuma, Poços de Caldas, Juruti, Suralco e Jamalco. O programa tem 1,5 ano de duração e conta com atividades de desenvolvimento que vão de treinamentos formais, desenvolvimento de projetos de benchmarking e um programa de *mentoring* para acompanhamento e direcionamento de carreira do jovem profissional.

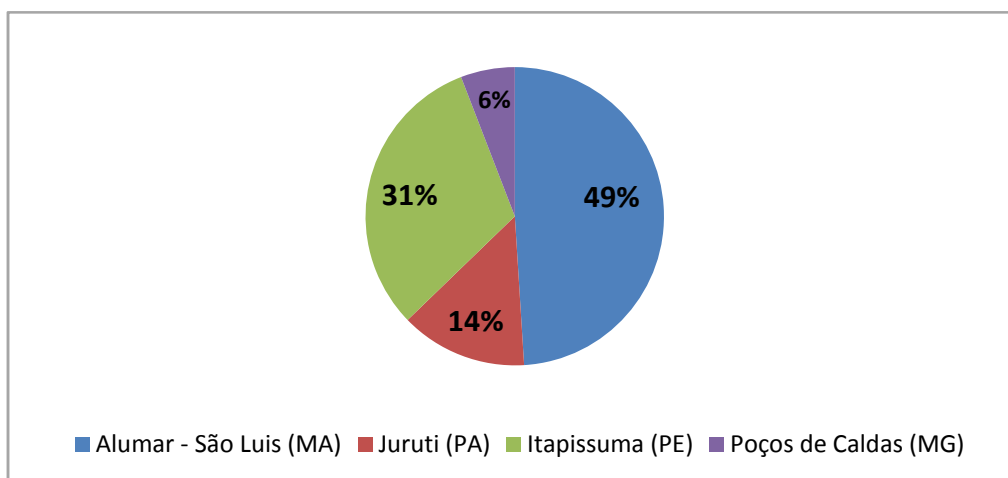
O estudo presente abordará apenas o público brasileiro do programa, que constitui de 46 profissionais, sendo destes 13 mulheres e 33 homens, que possuem em média um ano de empresa e são graduados em engenharia (ALCOA, 2011). Estes profissionais estão alocados em 4 localidades distintas: São Luis (MA), Itapissuma (RE), Juruti (PA) e Poços de Caldas (MG). Independente de suas alocações estes profissionais foram recrutados em todo território nacional.

Gráfico 1 - Gênero dos Participantes do programa Novos Engenheiros (Brasil).



Fonte: autores, 2012

Gráfico 2 - Alocação dos Participantes do programa Novos Engenheiros (Brasil).



Fonte: autores, 2012

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Foram recebidos 30 questionários respondidos dos 46 enviados por *e-mail*. Dos questionários recebidos quatro deles adicionaram comentários, inseridos nas análises.

##### 4.1. Definição de Talentos Técnicos pela organização

A organização não possui termos formais para a definição de talentos, no entanto foi identificado nas entrevistas com a diretora de RH da Alcoa que talentos são “aqueles profissionais que têm alto desempenho, alto potencial, assim como também pessoas detentoras de *hot skills*, sendo definido como *hot skills* competências escassas no mercado.”

##### 4.2. Definição de Gestão de Talentos pela organização

Segundo entrevistada e análise de documentos, pode-se dizer que a organização define como gestão de talentos o gerenciamento de processos e atividades de desenvolvimento profissional para os talentos da companhia, aqueles que têm alto potencial e desempenho e que são considerados detentores de competências escassas no mercado.

##### Principais motivadores de RH para talentos técnicos - Perspectiva da organização

Considerando o perfil dos talentos técnicos da Alcoa, a organização define como principais motivadores de RH para gestão e retenção de talentos técnicos:

- Oportunidade de troca de experiência em uma empresa global e reconhecida no mercado;
- Programa de desenvolvimento agressivo e acelerador;
- Reconhecimento e exposição aos altos níveis da organização.

- Os principais motivadores percebidos pela organização em relação à gestão e retenção de talentos técnicos podem se comparados no quadro 8 aos seguintes termos (1) Característica da organização, (2) Incentivo ao Crescimento e (3) Reconhecimento não financeiro.

### Perspectiva dos Novos Engenheiros

Baseado em estudos realizados no capítulo 2, os respondentes foram questionados quanto ao nível de importância de determinados motivadores de RH para seu engajamento na organização, considerando os motivadores agrupados e descritos conforme o quadro a seguir:

Quadro 8. Motivadores de RH utilizados no questionário.

(a) Características da organização	1. A empresa é competitiva no mercado que atua.
	2. A empresa tem credibilidade no mercado.
	3. A empresa tem uma cultura positiva.
	4. A empresa tem potencial de crescimento.
(b) Natureza do trabalho	5. Meu trabalho é desafiador.
	6. Meu trabalho é na área que tenho interesse.
	7. Tenho oportunidade de liderar um projeto ou atividade.
	8. Tenho equilíbrio entre vida pessoal, social e profissional.
	9. Há respeito e ética no ambiente em que trabalho.
	10. Tenho segurança para realização meu trabalho.
(c) Incentivo ao Crescimento	11. Há oportunidade de desenvolvimento e aprendizagem.
	12. Há oportunidades de crescimento profissional e formação de carreira de longo prazo.
	13. O trabalho realizado por mim permite a utilização dos meus conhecimentos e habilidades.
	14. Há oportunidade de mudança para outras localidades.
	15. Há possibilidade de projeção internacional na minha carreira.
(d) Características das pessoas	16. Há identificação com o ambiente de trabalho.
	17. Tenho boa relação com as pessoas com que trabalho.
(e) Reconhecimento (não financeiro)	18. Há reconhecimento do gestor imediato.
	19. Há reconhecimento dos meus colegas de trabalho.
	20. Há exposição para outras áreas e colegas.
(f) Incentivos financeiros	21. Há exposição para alta liderança.
	22. Há remuneração fixa competitiva, na média do mercado.
	23. Há remuneração variável competitiva (como bônus, participação nos lucros).

Fonte: Autores, 2012

Respondendo a pergunta 1 do questionário em anexo (Anexo 3) “Use a escala Likert, sendo 1 Discordo Totalmente e 6 Concordo Totalmente, marcando em cada questão o número que mais se aproxima de sua percepção sobre os motivadores de RH que são importantes para

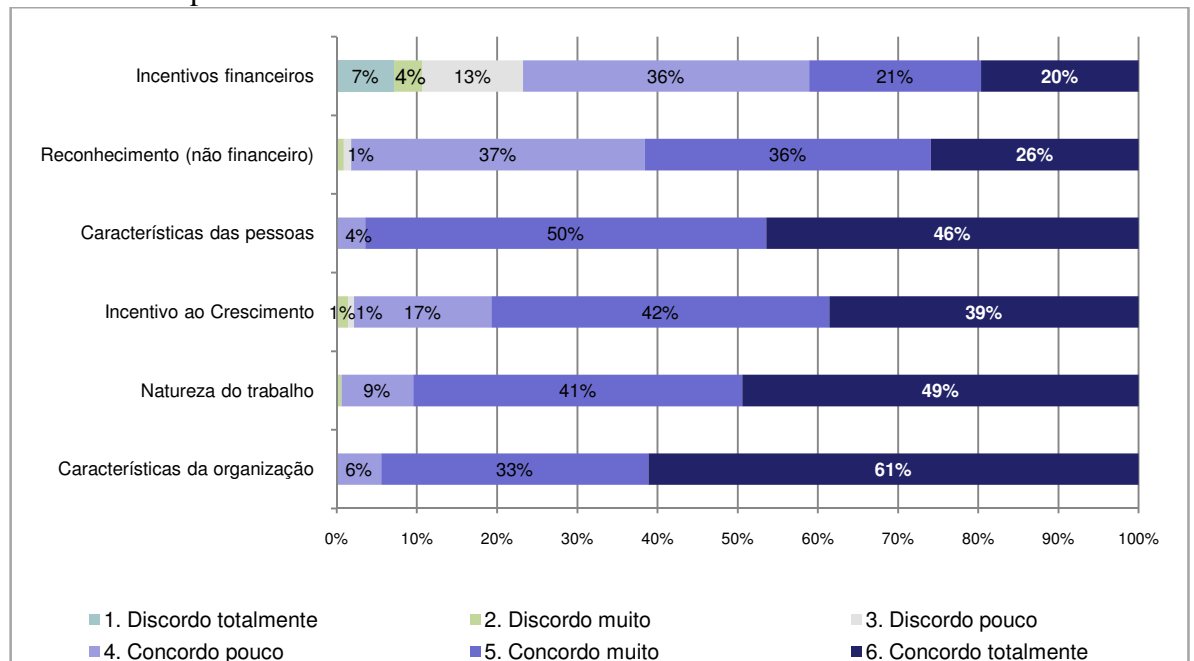
você e influenciam no seu engajamento” os respondentes avaliaram os motivadores de RH mais importantes para seu engajamento conforme tabela abaixo:

Os talentos respondentes percebem como um dos principais motivadores a identificação com o ambiente de trabalho e a boa relação com as pessoas que trabalham (Característica das pessoas), tendo 96% da concentração da amostra em Concordo Totalmente e Concordo Muito com a importância deste motivador.

Em seguida, a amostra indicou ser muito relevante para o engajamento trabalhar em uma empresa competitiva, com credibilidade no mercado, cultura positiva e potencial para crescimento (Características da Organização) com 94% da concentração de Concordo Totalmente e Concordo Muito.

E o terceiro motivador com maior concentração de respostas foi Natureza do Trabalho com 90% de respostas Concordo Totalmente e Concordo Muito, indicando que para a amostra é importante que o trabalho seja desafiador, na área em que tenha interesse, que tenha oportunidades de liderar, tenha equilíbrio entre vida pessoa e profissional, tenha segurança e ética no ambiente que trabalha.

Gráfico 3 - Importância Motivadores de RH.



Fonte: autores, 2012

Os respondentes indicaram, com maior concentração de Discordo Totalmente e Discordo muito (11%), a importância dos motivadores Financeiros, sendo e remuneração variável e fixa competitiva menos relevantes em relação aos outros motivadores analisados.

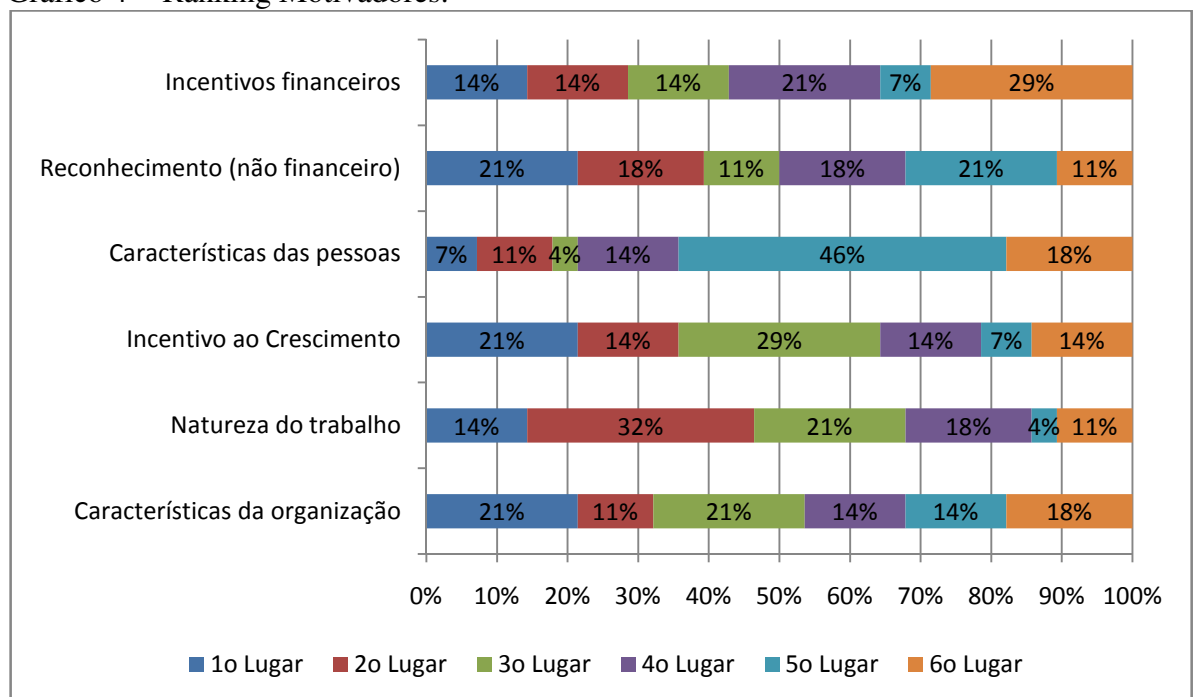
Em relação ao incentivo financeiro, pode-se perceber que para os respondentes não é o motivador mais importante para seu engajamento. Assim como estudado no capítulo 2 indo de encontro à pesquisa realizada pelo Leadership Council (2006), que diz que as oportunidades e recompensas financeiras que a empresa oferece são os principais atrativos para uma pessoa mudar de emprego, no entanto estes atributos não são os principais para engajá-los.

Na segunda pergunta foi pedido aos respondentes que enumerassem de 1 a 6 os motivadores de RH em ordem de importância (sendo 1 o mais importante e 6 o menos importante) para seu engajamento em uma empresa. Dessa forma os respondentes tiveram que responder a ordem de importância dos motivadores de forma comparativa, colocando em um ranking os motivadores mais importantes para seu engajamento.

Os respondentes analisados indicaram, com 21% da votação em primeiro lugar, a importância das características da organização para o engajamento, assim como Incentivo ao Crescimento e Reconhecimento (não financeiro). E em seguida com 14%, junto com natureza do trabalho foram indicados pelos engenheiros os incentivos financeiros e por último com 7% da votação em primeiro lugar, a característica das pessoas.

Neste gráfico também é possível ver que os motivadores com maior porcentagem de votação 6, ou seja última posição no ranking, são os incentivos financeiros (29%), características da pessoas (18%) e características da companhia (18%).

Gráfico 4 - Ranking Motivadores.



Fonte: Autores, 2012



Por fim, uma última pergunta explorou que outros motivadores os entrevistados entendiam como importantes para seu engajamento fora os motivadores relacionados na pesquisa. Foram obtidas quatro respostas da amostra sendo que duas respostas relacionadas à definição clara de papéis entre chefes e subordinados, uma resposta relacionada a atividades no terceiro setor e última resposta sobre gestão focada em resultados.

## 5. CONCLUSÕES DO ESTUDO

Neste capítulo, apresentam-se as principais conclusões da pesquisa, as limitações do trabalho e sugestão para estudos futuros. O presente estudo teve por objetivo identificar a relevância dos motivadores de RH na gestão e retenção de talentos técnicos na perspectiva deles e da organização Alcoa S. A., empresa multinacional líder em alumínio.

Para atingir os resultados, buscou-se investigar os principais motivadores de RH do ponto de vista dos talentos técnicos participantes do programa de Novos Engenheiros da Alcoa. Os resultados específicos foram atingidos, se não de forma conclusiva, pelo menos de forma reflexiva, contribuindo para o avanço da área em que se insere este estudo.

Em relação ao primeiro objetivo específico pode-se concluir que não há uma única definição de talentos pela organização, não existindo uma determinação exclusiva e formal do que são talentos. Por meio do estudo entende-se que a idéia de talento pode ser aplicada ao desempenho das pessoas no decorrer do tempo, seu potencial de crescimento e também pode ser aplicado para pessoas que tem competências difíceis de serem encontradas no mercado.

Esta ótica reforça o pensamento de Mendonça (2002) que considera talentos como pessoas que possuem competências estrategicamente importantes para a companhia e de difícil aquisição. No entanto, pouco se relaciona a idéia apresentada por Michaels e Handfield-Jones (2001), que enxergam talentos como os melhores e mais brilhantes, não levando em consideração as necessidades da companhia e a oferta de competências no mercado.

Em relação à definição de gestão de talentos pela organização, ficou claro que a companhia define como gestão de talentos o gerenciamento de pessoas conforme seu desempenho, a exemplo do que assevera Buckingham & Vosburgh (2001), considerando o valor agregado que estas pessoas disponibilizam para a organização e a dificuldade existente para substituí-la por outra, conforme Zuboff (1988).

Sobre o terceiro objetivo, a partir do conjunto de dados obtidos junto ao estudo conclui-se que os incentivos financeiros são indicados como importantes motivadores, no entanto não são considerados os mais importantes fatores para engajamento do público analisado quando



comparado a outros motivadores não financeiros analisados. Tal conclusão reforça a teoria de Dewhurst, Guthridge e Mohr (2009) salientado que alguns motivadores não financeiros são mais efetivos na construção de um relacionamento de longo prazo entre a companhia e o empregado do que motivadores financeiros.

A luz das análises e das características da organização, do trabalho, a compatibilidade com a equipe, os incentivos de crescimento são os principais atributos levados em consideração para engajar e reter um funcionário. Uma vez que uma pessoa está inserida numa empresa o dia a dia e a cultura tem um papel fundamental na decisão de quanto tempo mais ficarão nesta empresa. Este dado também reforça o ponto que as pessoas permanecem na empresa pelos valores e perfil da organização e não pelos pacotes financeiros, mostrando que uma proposta de valor bem estruturada além de ajudar a empresa a atrair pessoas certas também colabora com o engajamento e retenção (Corporate Leadership Council, 2006).

E, por último, a pesquisa apontou a consideração de novos importantes motivadores de RH para o engajamento de talentos, como a clara definição de papéis, metas e atividades em parceria com o terceiro setor, podendo incorporar a agenda de pesquisas futuras.

### **5.1. Limitações da Pesquisa**

A principal limitação do estudo de caso, apontada por Yin (2005), é o fato de seus resultados não poderem ser generalizados para uma população ou universo (generalização estatística) uma vez que se trabalhou com uma amostra específica, mas podem, com os devidos cuidados, ser generalizados em termos de proposições teóricas (generalização analítica).

### **5.2. Recomendações para Estudos Futuros**

Em razão do resultado obtido ao verificar a importância dos Motivadores de RH para o engajamento de talentos, percebe-se a relevância de novos estudos para aprofundar:

A contribuição destes motivadores para outra amostra.

A contribuição de novas formas de engajamento, como trabalhos comunitários e definição clara de papéis, conforme análise realizada no capítulo 5.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BEECHLER, S.; WOODWARD, I. C. The global “war for talent”. *Journal of International Management*, Elsevier Inc., 2009.



- BOUDREAU, J. W.; RAMSTAD, P. M. Talentship and Human Resource measurement and analysis: from ROI to strategic organizational change. Center of Effective Organizations, 2004.
- BUCKINGHAM, M.; VOSBURGH, R. M. The 21st century human resources function: It's the talent, stupid! Human Resource Planning, 2001.
- BUTKER, T.; WALDROOP, J. Job sculpting: the art of retaining your best people. Boston: Harvard Business Review, 1999.
- BYHAM, W. C. Are leaders Born or made? Workspan, 2001.
- CHAMBERS, E.; FOULON, M.; HANDFILED-JONES. H.; HANKIN, S.; MICHAELS, III. The war for talent. The McKinsey Quarterly 3, 1998.
- CHOWANEC, G. D.; NEWSTROM, C. N. The strategic management of international human resources. Business Quarterly, 1991.
- COLLINS, D. G.; MELLAHI, K. Strategic talent management: a review and research data. Human Resource Management Review, 2009.
- CNI - Confederação Nacional da Indústria. (<http://www.cni.org.br/>), 2012.
- COSACK, S.; GUTHRIDGE, M.; LAESON E. Retaining Key Employees in Time of Change. The Mckinsey Quarterly, 2010.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Handbook of qualitative research.(2 Ed.). Thousand Oaks, Califórnia: Sage Publications. 2000.
- DEWHURST, M.; GUTHRIDGE, M.; MOHR, E. Motivating people: Getting beyond money. The Mckinsey Quarterly, 2009.
- DUNZER, G. A.; MELO, E. M. P.; MELO, J. S. C. Desafios de atração e Retenção de Talentos – Estudo de Caso da Petrobras. Rio de Janeiro: XXXII EnANPAD, 2008.
- DUTRA, J. S. Gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2001.
- DUTRA, J. S. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.
- FERREIRA, A. M.; SANT'ANNA A. S.; SARSUR, A. M. Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas como Fatores de Retenção de Futuras Lideranças: um Estudo em Empresa Brasileira do setor Mineral. Rio de Janeiro: XXXIV EnANPAD, 2010.
- FISCHER, A. L. O conceito do modelo de gestão de pessoas: modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras. In: DUTRA, J. S. (org.) Gestão por competências. São Paulo: Gente, 2011.
- GANDOSSY, R.P.; KAO, T. Staffing for the future: next generation workforce management. In: GANDOSSY (org). Workforce Wake-up Call: Your Workforce is Changing, Are You? New Jersey: Wiley, 2006.
- GERINGER, M. Corra até os 40. Disponível em: <HTTP://WWW.2uol.com.br.vocesa>, 2011.
- GIL, A. C. Estudo de Caso. São Paulo: Atlas, 2009.
- HAUSKNECHT, J. P.; RODDA, J.; HOWARD, J. H. Targeted Employee Retention: performance based and job related differences in reported reasons for staying. Human Resourece Management, 2009.
- HEINEN, J. S.; O'NEILL, C. Managing talent to maximaze performance. Employment Relations Today, 2004.

- HILTON, D. M. Hiring and retaining top talent. Credit Union Executive Journal, 2000.
- IPEA. Emprego e oferta qualificada no Brasil: projeções para 2011. 2011.
- JUNIOR, W. E. Brasil 2030: as previsões e o viés da memória de curto prazo. Jornal Valor Econômico, 2010.
- KESLER, G. C. Why the leadership bench never gets deeper: ten insights about executive talent development. Human Resource Planning, 2002.
- LEWIS, R. E.; HECKMAN, R. J., Talent Management: A critical review. Human Resource Management Review, 2006.
- MARTINS, G. A. Estudo de Caso: uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006.
- MENDONÇA, M. C. F. Tese de mestrado sobre Retenção de Talentos por meio de Reconhecimento e Recompensas. Rio de Janeiro: FGV, 2002.
- MERCER, S. R. Best in class leadership. Leadership Excellence, 2005.
- MICHAELS, E.; HANDFIELD-JONES, H.; AXELROD, B. The War for Talent. Watertown, MA: Harvard Business School Press, 2001.
- OLSEN, R. Harnessing the internet with human capital management. Worksplan, 2000.
- PASCAL, C. Talent management systems: best practices in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning. Canada: Wiley. 2004.
- PFEFFER, J. Fighting the War for Talent is Hazardous to your Organization's Health. Stanford University, Research Paper Series, 2001.
- PFEFFER, J.; SUTTON, R. Hard facts, dangerous half-truths and total nonsense: profiting from evidence-based management. Boston: Harvard Business School Press, 2006.
- ROBERTSON, A.; ABBEY, G. Managing talented people. Momentum/Pearson Education Essex, 2003.
- RODRIGUES, J. C. Como conquistar e manter talentos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- SMART, F. Topgrading: how leading companies win by hiring, coaching and keeping the Best people. New York: Penguin Group, 2005.
- ULRICH, D. Os campeões de Recursos Humanos. São Paulo: Futura, 1998.
- ULRICH, D. The talent trifecta. Workforce Management, 2006.
- ZUBOFF, S. In the Age of the Smart Machine: the future of work and power. New York Books, 1988.
- YIN, R. Estudo de caso: planejamento e métodos. 4a. ed, Porto Alegre: Bookman, 2010.
- YIN, R. Case Study Research: design and methods. EUA: Sage Publications, 1990.
- \_\_\_\_\_. Attracting and retaining critical talent segments identifying drivers of attraction and commitment in the global labor market. Corporate Leadership Council, Washington, D.C. and London, 2006.