

## **DA EMPREGABILIDADE À GESTÃO DE CARREIRA: UM ESTUDO DE CASO<sup>1</sup>**

### *FROM EMPLOYABILITY CAREER MANAGEMENT: A CASE STUDY*

**Bruna Fialho Silva<sup>2</sup> e Greice de Bem Noro<sup>3</sup>**

#### **RESUMO**

Evidencia-se, atualmente, a forte expansão do papel da área de gestão de pessoas nas organizações, tendo em vista que as decisões sobre Recursos Humanos (RH) possuem significativa relevância para a sobrevivência das organizações. Sendo assim, o atual contexto exige profissionais cada vez mais preparados e conscientes de sua atuação e o termo empregabilidade traz elementos essenciais para se pensar em todo e qualquer profissional, pois exige capacidade e adequação do profissional ao mercado de trabalho. Nesse sentido, o presente estudo partiu do objetivo de analisar a influência das políticas e práticas de Recursos Humanos da empresa no que diz respeito ao desenvolvimento da empregabilidade e carreira de seus colaboradores. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de natureza qualitativa e quantitativa e descritiva quanto aos objetivos, caracterizada como um estudo de caso. Verificou-se que a empresa possui projetos ainda em desenvolvimento, relacionados com a formalização do plano de carreira organizacional e tenta incentivar seus colaboradores no desenvolvimento de suas competências.

**Palavras-chave:** recursos humanos, competências, mercado.

#### ***ABSTRACT***

*It is evident now, the strong expansion of the role of the area of managing people in organizations, in order that decisions on human resources (HR) have significant relevance to the survival of organizations. Thus, the current context requires professionals increasingly prepared and aware of their role and the*

<sup>1</sup> Estágio Final do Curso de Administração - UNIFRA.

<sup>2</sup> Acadêmica do Curso de Administração - UNIFRA.

<sup>3</sup> Orientadora - UNIFRA.

*term employability brings essentials to think about any professional, it requires the professional capability and suitability to the job market. In this sense, the present study began with the aim of analyzing the influence of policies and practices of Human Resources company in relation to the development of employability and career employees. To this end, we carried out a qualitative research and quantitative and descriptive of the aims, characterized as a case study. It was found that the company has projects under development, related to the formalization of organizational career path and tries to encourage its employees to develop their skills.*

**Keywords:** *human resources, skills, market.*

## INTRODUÇÃO

Hoje o mundo apresenta muitas realidades ocorrendo simultaneamente, pois, a cada momento há mudanças nos diversos setores do mercado e o micro e macroambiente das organizações sofrem alterações constantes. Com isso, o maior desafio dos profissionais é o de acompanhar as mudanças e desenvolverem-se junto da organização onde trabalham.

A presente pesquisa é um estudo sobre a área de Recursos Humanos, com enfoque específico sobre o tema empregabilidade e carreira. De acordo com Chiavenato (2004a, 2004b), o conceito de gestão de pessoas envolve um estudo contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do ambiente, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos e de uma infinidade de outras variáveis importantes.

As pessoas constituem o principal ativo da organização e a gestão de pessoas é a principal responsável para incentivar e cobrar a colaboração eficaz das pessoas no alcance dos objetivos organizacionais e também nos individuais. Nesse sentido, constata-se que, atualmente, a Administração, como qualquer ciência, evolui a cada nova descoberta e a cada nova experiência por menor que seja e independente da direção que toma. Administrar é um processo pelo qual o administrador cria, dirige, mantém, opera e controla uma organização (KWASNICKA, 1995).

Nesse contexto, é que a Supertex, com mais de 35 anos de experiência no ramo de serviços, interage com seus *stakeholders* de forma ética e moderna, com princípios de confiança e responsabilidade ambiental. Inserida no ramo de construção civil, sendo a maior concreteira independente e particular do RS, trata-se de uma organização que gira em torno de um dos principais gargalos

da economia mundial, que por sua vez é um dos grandes incentivadores do crescimento do PIB nacional.

O objetivo geral da presente pesquisa consistiu-se em analisar a influência das políticas e práticas de Recursos Humanos da empresa no que diz respeito ao desenvolvimento da empregabilidade e carreira de seus colaboradores. E os objetivos específicos foram: conhecer os principais processos da área de Gestão de Pessoa da empresa; identificar se e como os colaboradores da organização estão desenvolvendo a sua empregabilidade e carreira; e identificar qual o posicionamento da organização diante do desenvolvimento da empregabilidade e carreira de seus colaboradores.

A importância do desenvolvimento deste tipo de trabalho envolve a todos que fazem parte do processo em que o observador, a organização, os leitores, todos passam a ter um olhar mais abrangente, crítico e construtor sobre o funcionamento da organização em estudo. Através do mesmo, o observador pode complementar os conhecimentos antes adquiridos com, apenas, bases teóricas. Tem-se também uma visão holística da empresa com seu ambiente e principalmente como se consegue obter a interação da teoria com a realidade organizacional.

Além disso, a organização do objeto de estudo poderá identificar algumas falhas até então não identificadas, rever alguns princípios de gestão, melhorar algum ponto fraco e ressaltar seus diferenciais competitivos. E, finalmente, os leitores poderão enriquecer seus arquivos de conhecimento, passando a entender o modo de trabalho, história, cultura, estruturas e principalmente a área de Recursos Humanos de uma das maiores empresas da cidade de Santa Maria.

## **GESTÃO DE PESSOAS E EMPREGABILIDADE**

O cenário de Recursos Humanos das empresas também sofreu transformações, os empregados são chamados de colaboradores e os chefes de gestores. Hoje, gerir pessoas não é mais um fator de uma visão mecanicista, sistemática, metódica, ou mesmo sinônimo de controle, tarefa e obediência. Mas, muito além, é um processo flexível de discussões e de entendimento das partes envolvidas (SOVIENSKI; STIGAR, 2008).

É nesse contexto que a área de Recursos Humanos passa a ser chamada de Gestão de Pessoas e, segundo Chiavenato (2010), nesta nova concepção as pessoas deixam de ser simples recursos organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, competências, aspirações e percepções singulares. Tornando-os assim, novos

parceiros das organizações. Para Dutra (2006), a área de Gestão de Pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização que é o Capital Humano que nada mais são que pessoas que a compõe. Ainda para Dutra, a gestão de pessoas visa à valorização dos profissionais e do ser humano, diferentemente do setor de Recursos Humanos que visa à técnica e o mecanicismo do profissional.

Na concepção de Robbins (2006), a administração utiliza o Planejamento de Recursos Humanos para garantir que tem o número correto de tipos de pessoas no lugar certo e na hora certa, que são capazes de concluir as tarefas que realizarão os objetivos organizacionais. O planejamento de recursos humanos segue três passos: (1) avaliação dos recursos humanos correntes, (2) avaliação das necessidades futuras de recursos humanos, (3) desenvolvimento de um programa para satisfazer necessidades futuras de recursos humanos.

Bohlander (2005) destaca a importância do Planejamento de Recursos Humanos enfatizando as mudanças rápidas que ocorrem na sociedade e principalmente nas mudanças no gerenciamento das pessoas. Para o autor, planejar os recursos humanos é ter diferencial, é ter pessoas certas, na hora certa, fazendo as coisas certas, deste modo o excesso de contratações é evitado. A falta de planejamento de Recursos Humanos dificulta o desenvolvimento pessoal e a realização de planos de carreira tanto pela parte da empresa quanto pela parte dos colaboradores. Como resultados, algum dos funcionários mais competentes e ambiciosos podem buscar emprego em outra empresa quando sentirem que terão melhores oportunidades de carreira.

## **A EMPREGABILIDADE E A CARREIRA**

Uma empresa é uma ampla unidade social, econômica e política, onde as pessoas costumam passar a maior parte do seu tempo. Acredita-se que com a correria do dia a dia, com as obrigações no trabalho e vida particular, os colaboradores de uma empresa qualquer passam a esquecer da empregabilidade ou até mesmo do seu próprio planejamento de carreira. Nos tempos atuais, ter um contrato de trabalho é equivalente a estabelecer uma parceria, na qual ambas as partes têm que ser úteis entre si. Para Hanashiro et al. (2008), o profissional deve encarar o trabalho como um projeto, no qual ele trará contribuições para garantir o crescimento sustentável da empresa e em troca será recompensado por meio de um pacote de remuneração equivalente a certo período ou meta atingida.

No entanto, ter um contrato de trabalho não significa parar de tornar-se útil aos olhos do mercado, parar de atualizar-se de acordo com exigências estabelecidas na atual era da Informação. Ao contrário, com a grande concorrência dentro e fora das organizações, o profissional precisa, mais do que nunca, estar à frente do seu tempo, pensando no futuro, planejando seus objetivos e aperfeiçoando-se em prol de si mesmo e da organização onde está inserido.

Na concepção de Dutra (2001), o desenvolvimento de uma carreira não deve ser entendido como um caminho rígido, mas como uma sequência de posições e de trabalhos realizados pelo profissional. Tal sequência, articulada de forma a conciliar desenvolvimento pessoal com desenvolvimento organizacional, é o que se pode chamar de Carreira.

Na visão de Araújo (2006), no passado, a organização era a responsável pelo plano de carreira de seu pessoal, já atualmente, as organizações passam tal responsabilidade às pessoas. O plano de carreira está relacionado com os objetivos profissionais do indivíduo e suas aspirações pessoais de carreira. De qualquer modo, as ações das empresas em prol do profissional sempre dependerão do que realmente o profissional quer de sua vida. Pois, se ele não tem um planejamento de carreira, que deve ser atualizado ao longo do tempo e desenvolvido independente das ações dos outros, a empresa não terá segurança em investir na empregabilidade dos seus colaboradores (HANASHIRO et al., 2008).

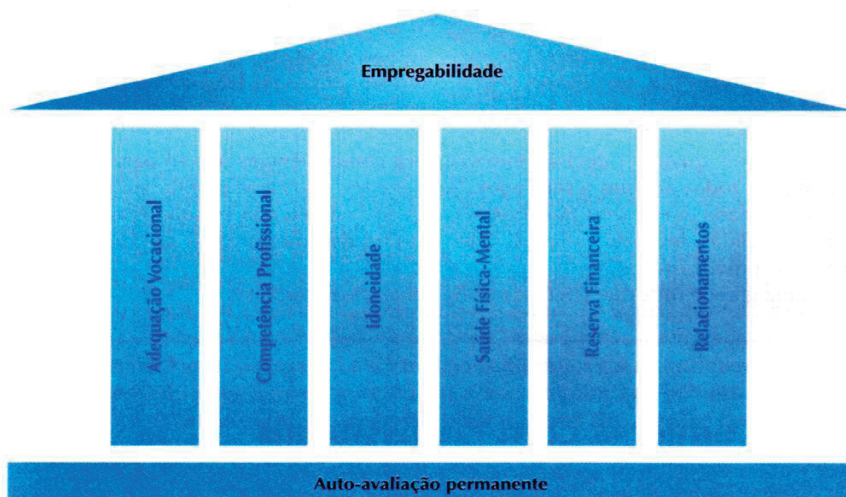
A Carreira, para Chiavenato (2010), significa a sequência de posições e atividades desenvolvidas por uma pessoa ao longo do tempo em uma organização. Hoje, a tendência, segundo o autor, é que a Carreira baseada em cargos seja substituída pela Carreira baseada em competências.

Para Hanashiro et al. (2008), a empregabilidade é um termo relativamente recente, derivado do inglês *employability*, que significa ter capacidade de obter trabalho e renda. Ou seja, refere-se ao preparo dos profissionais em ter conhecimento para serem úteis a ponto de alcançarem qualquer segmento que almejem da sociedade. Segundo Carvalho (2009), empregabilidade é definida como um conceito dinâmico referente ao mundo do trabalho e que expressa tudo quanto o indivíduo deve ter para a sua profunda e imprescindível capacidade de se ajustar e se enquadrar no mercado globalizado.

O termo empregabilidade, para Almeida (2006), baseia-se na recente nomenclatura dada à capacidade de adequação do profissional ao mercado de trabalho. Ou seja, quanto mais adaptado o profissional, maior sua empregabilidade. Nesse contexto, o profissional que desenvolve sua empregabilidade terá mais condições de lidar com os riscos de ficar sem renda,

fará a estabilidade ser um estado de espírito e não algo quase impossível, que encontra-se apenas em empregos públicos. O autor destaca que não há mistério, o segredo está no profissional entender, antes de mais nada, que é preciso aprender sempre (HANASHIRO et al., 2008).

Minarelli (1995) explica empregabilidade a partir da figura 1. Para ele, a empregabilidade tem por base a realização constante de autoavaliações, sendo que estes pilares precisam estar coesos e articulados, eles funcionam num grau de interdependência. De nada adianta ter adequação profissional, competência ou estar atualizado em sua profissão se não for idôneo, se não possuir relacionamentos, se a saúde estiver fraca ou se não dispuser de reservas financeiras. É possível perceber que na concepção do autor, atingir a empregabilidade é algo que vai além de ter competências e habilidades bem estabelecidas. É necessário seguir os seis pilares com rigor e assim será possível não apenas atingir a empregabilidade, mas mantê-la, o que parece mais complexo.



**Figura 1** - Os seis pilares da empregabilidade.

Fonte: HANASHIRO et al. (2008, p.167).

Contudo, a empregabilidade exige do profissional a busca constante pelo aprimoramento de seus conhecimentos, sendo esta uma exigência fundamental hoje para se inserir e, ou se manter no mercado de trabalho. É neste cenário que se insere ao planejamento de carreira um processo contínuo de interação entre o empregado e a organização visando a atender aos objetivos e interesses de ambas as partes (TACHIZAWA et al., 2001 apud ARAÚJO, 2006). Tal ferramenta parte das seguintes finalidades apresentadas no quadro 1.

<b>Finalidades</b>
Facilitar a tomada de decisões dos gestores e das pessoas;
Visualização das oportunidades de crescimento exigentes na organização;
Funciona como alicerce: para as demais atividades pertinentes à gestão de pessoas, como R&S e T&D;
Assegura o dinamismo e a transparência: para quem está seguindo às exigências de um dado plano de carreira, saber os requisitos de forma transparente funciona como um forte estimulante.
Auxilia o desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas e da organização de forma global.

**Quadro 1** - Finalidades das ferramentas de planejamento de carreira.

Fonte: Adaptado de Araújo (2006).

Araújo (2006) orienta o profissional da seguinte forma: (1) avalie constantemente: é fundamental que as escolhas sejam questionadas; (2) busque informações: informações substanciais; (3) envolva outras pessoas na hora de planejar a sua carreira, procure alguém mais experiente (um tutor ou mentor, entre outros); (4) intuição e ousadia, não negue seus sentimentos e saiba assumir riscos calculados no que diz respeito ao planejamento de sua carreira; e (5) comprometa-se sem comprometimento com o que se está planejando, tudo se torna extremamente complicado. O autor complementa sua orientação com base nas etapas para o desenvolvimento de uma carreira, apresentadas no quadro 2.

<b>Etapas para o desenvolvimento de carreira</b>
<b>1ª etapa</b> – Exploração: estabelecimento do cenário de nossas aspirações, pensar no nosso futuro definindo com clareza nossos objetivos;
<b>2ª etapa</b> – Preparação: assegurar que tal objetivo será alcançado, observar as pessoas: - indecisas sobre o desenvolvimento do processo: detentores de pouca experiência e de posse de informações escassas; - indecisos crônicos: por conta de suas angústias e temores não conseguem tomar as decisões cabíveis a determinado momento;
<b>3ª etapa</b> – Entrada: no mercado de trabalho, testar diversos caminhos (revistas técnicas e não técnicas, programas de televisão, filmes que tratam de questões de mercados...);
<b>4ª etapa</b> – Estabelecimento: consiste nos confrontos com os reais desafios da profissão, consciência das regras e expectativas sociais e organizacionais;
<b>5ª etapa</b> – Avanço: estar sempre atualizado e considerando a experiência anterior uma boa experiência, com seus aspectos positivos e os negativos;
<b>6ª etapa</b> – Estabilização: momento em que as oportunidades de avanço se esgotam, de modo que a pessoa, embora estável, deve definir qual será a próxima etapa da sua vida profissional. Três alternativas: aposentar-se; mudar de empresa ou de cargo; ou renovar-se, retornando a 1ª etapa.

**Quadro 2** - Etapas para o desenvolvimento de carreira.

Fonte: Adaptado de Araújo (2006).

Dentro da organização, é função do gestor de pessoas atuar energicamente, demonstrando que o plano de carreiras deve ser entendido pela organização como uma proposta também de crescimento profissional, com a qual todos ganharão não somente aumentos salariais (RESENDE, 1991 apud ARAÚJO, 2006).

## **METODOLOGIA**

No que tange aos procedimentos metodológicos, quanto à natureza a pesquisa classifica-se como qualitativa e quantitativa. Para Oliveira (2004, p. 117), “as pesquisas que se utilizam da abordagem qualitativa possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos”. Já a pesquisa quantitativa, para Malhotra (2005), tem como objetivo quantificar os dados e generalizar os resultados das amostras para a população de interesse para recomendar um curso de ação final. Diferentemente da qualitativa, tem número grande de casos representativos como amostra, utiliza coleta de dados estruturada e faz análise de dados estatisticamente.

Quanto aos objetivos, a pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva. Para Churchill e Petter (2000), as pesquisas exploratórias, também



denominadas *desk research*, são usadas para gerar hipóteses ou explicações prováveis e identificar áreas para um estudo mais aprofundado sobre a natureza de um problema. Já a pesquisa do tipo descritiva, também chamada de *ad-hoc*, procura descrever situações. Segundo Bacha (1998), possuem objetivos bem definidos e formulados, obedecendo a procedimentos formais, estruturados e dirimidas para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação.

No que se refere aos procedimentos técnicos, a pesquisa classifica-se como um estudo de caso. O estudo de caso segundo Yin (2003) é uma das maneiras de se fazer uma pesquisa em ciências sociais como: experimentos, levantamentos, pesquisas históricas e análise de informação de arquivos são alguns exemplos de outras maneiras de se realizar pesquisa. Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Quanto ao plano de coleta dos dados, primeiramente utilizou-se de pesquisa bibliográfica na busca de subsídios para a execução do trabalho. Posteriormente, as informações necessárias para construção deste relatório foram coletadas a partir das técnicas de observações no ambiente organizacional, entrevistas informais com os responsáveis pelas informações pertinentes, bem como da confecção de um questionário, com 23 perguntas fechadas de múltipla escolha que foi aplicado a toda população de 40 funcionários do Setor Administrativo da empresa e, para nível de comparação e complementação da pesquisa, foi realizada uma entrevista formal com o Gerente de Recursos Humanos da Empresa.

Destaca-se que o questionário utilizado nesta pesquisa está disponível nos arquivos de estágio supervisionado do Curso de Administração do Centro Universitário Franciscano realizado pela acadêmica pesquisadora deste trabalho, no primeiro semestre do ano de 2009. Após a coleta os dados foram tabulados com o auxílio do *software* SPSS 14.0 e analisados sob a ótica qualitativa.

## **A EMPREGABILIDADE NA SUPERTEX**

Hoje, a Supertex, como é conhecida, possui quase 300 colaboradores diretos. A matriz, em Santa Maria, detém a maior parte desse quadro funcional. Com uma estrutura diferenciada, moderna e completa, a Supertex opera com flexibilidade de negociação, permitindo atender clientes de pequeno a grande porte, em todo Estado do RS e também em SC. Atualmente, a Supertex conta com mais de 150 veículos em sua frota própria, prontos a percorrer qualquer

distância e realizar as entregas dentro do prazo estipulado, garante agilidade e eficiência em cada entrega. Tendo como seu principal produto o concreto, produzido em usinas totalmente automatizadas, a Supertex assegura a qualidade em cada entrega, garantida ainda por um controle tecnológico, em testes diários realizados no laboratório da empresa. Dentre os serviços que oferece, destaca-se também a locação de veículos e equipamentos e a produção de concreto usinado diretamente na obra, por meio de usinas móveis.

A Missão da Supertex é proporcionar soluções eficazes para construção civil de forma moderna, rentável, ágil e confiável, valorizando o relacionamento com clientes e fornecedores, o desenvolvimento dos colaboradores e o respeito ao meio ambiente. A Visão da Supertex é ser a maior concreteira particular do Brasil, excedendo as expectativas dos clientes com excelência na prestação de serviços. Os Principais Valores norteadores da Supertex são: a Excelência - busca atingir alta qualidade em tudo o que fazem, visando à melhoria constante através de inovação; a Modernidade – busca a modernidade no setor da construção civil; a Confiabilidade - ser consistente e transparente nas decisões e ações, efetivando o comprometimento; a Agilidade - busca a agilidade em todos os serviços oferecidos.

Após análise do ambiente organizacional da empresa e principalmente do estudo acerca da área de Gestão de Pessoas, contactou-se, antes de tudo, que existe um Planejamento de Recursos Humanos que está inserido no Planejamento Estratégico da Supertex, sendo que mensalmente este planejamento é revisado e aperfeiçoado pelo grupo estratégico juntamente do Gerente de RH. Decisões sobre recrutamento e seleção, desligamento de pessoal, salários, benefícios, treinamentos, avaliações, parcerias, são alguns dos integrantes do plano estratégico de pessoas.

## O POSICIONAMENTO DA EMPRESA QUANTO À EMPREGABILIDADE

A partir do objetivo de identificar qual o posicionamento da organização diante do desenvolvimento da empregabilidade e carreira de seus colaboradores, em entrevista ao Gerente de Recursos Humanos da empresa, questionou-se se a empresa possui perspectivas para construir um plano de carreira formal e como ela está trabalhando este ponto. De acordo com o entrevistado, a empresa tem perspectivas para construção de um Plano de Carreira e o projeto está em andamento conjuntamente com o manual de Cargos e Salários.

Posteriormente, questionou-se se a empresa proporciona treinamentos aos seus colaboradores, que tipos e como é feito a identificação e planejamento

de necessidade dos treinamentos, bem como se o treinamento tem como foco no crescimento (pessoal e profissional) de seus colaboradores. De acordo com o entrevistado, a empresa proporciona treinamento para todos os níveis, sejam eles, operacional, tático e estratégico. Há, por exemplo, o programa valor da gente, que aborda o histórico, cultura, missão, visão e o funcionamento da empresa de um modo geral. Para o setor administrativo há um treinamento dos sistemas internos utilizados pela empresa. Já para motoristas e auxiliares de caminhão, possui um treinamento acompanhado pelo supervisor para todos aqueles que entram na empresa, com duração de mais ou menos um mês. Destacou-se que o maior foco dos treinamentos é em atingir maior qualidade e agilidade nos serviços desenvolvidos e maior segurança na realização das atividades, enfatizando sempre o crescimento tanto profissional quanto pessoal dos colaboradores.

Sequencialmente, questionou-se de que forma a empresa procura avaliar o desempenho de seus colaboradores e se as avaliações levam em consideração as competências em termos de conhecimentos adquiridos, habilidades e atitudes de seus colaboradores. De acordo com o entrevistado, as avaliações de desempenho variam de acordo com os níveis organizacionais da empresa e, para tanto, são definidos os padrões de desempenho esperados para, na avaliação destes, ser verificada a média alcançada pelos ocupantes dos respectivos cargos. Tais padrões estão alinhados aos requisitos dos cargos e as metas estipuladas para cada cargo. Levantou-se que as avaliações são mais focadas na parte de atitudes e habilidades de cada funcionário, mas, empiricamente, os conhecimentos também adquiridos são levados em conta.

Foi questionado ao entrevistado, se a avaliação de desempenho tem como foco o crescimento do profissional, com foco em sua carreira na organização e também a remuneração, ou apenas um deles individualmente. De acordo com a empresa, com base na avaliação de desempenho do colaborador, a organização dá o *feedback* constante para os colaboradores e possui assim, um alicerce para planejar o crescimento profissional de seus funcionários e, sucessivamente, ter possibilidade de avaliar um possível aumento salarial, uma bonificação ou promoção.

Na sequência, perguntou-se se a empresa incentiva e/ou valoriza os colaboradores que investem em seu autodesenvolvimento, não esperando somente o que a empresa proporciona, e de que forma isso acontece. Segundo o Gerente de RH, isso é verificado positivamente na empresa, pois os colaboradores da Supertex são incentivados constantemente a se desenvolver. Como exemplo, a empresa proporciona ajudas de custo para cursos, eventos, mudanças de categorias veiculares, auxílio graduação e pós-graduação.

Outro questionamento realizado relacionou-se a quais são as estratégias que a organização utiliza para reter seus talentos e se há algum plano para aprimorar esta. De acordo com o questionado, futuramente a utilização de um plano de carreira estruturado será uma das estratégias, pois, hoje, com a existência de um plano de carreira não formal, já se consegue verificar os benefícios da implementação dessa estratégia. Já que, na Supertex, há uma cultura voltada para oportunidades de crescimento interno, para o bem-estar e segurança de seus colaboradores, com clima organizacional propício para novas ideias, novos projetos, através da disponibilidade de liberdade aos colaboradores e isto é considerado pela Supertex uma estratégia eficaz para reter talentos.

Quanto ao percentual de funcionários que a empresa tem preparados para assumir novos cargos na empresa, foi destacado pelo entrevistado que, se no momento desta pesquisa fosse aberta uma nova filial, menos de 30% de seus colaboradores estariam realmente preparados para assumir novos cargos e novas responsabilidades.

No que tange ao fato de a empresa acreditar que atualmente o Setor Administrativo da Empresa esteja desenvolvendo sua empregabilidade, para o Gerente de RH, o setor administrativo da empresa é composto por pessoas preocupadas com sua profissão e com seu desenvolvimento profissional. No entanto, muitos não encontram tempo para outras atividades além da rotina diária, mas, acredita que a maioria procura, dentro das suas possibilidades, desenvolverem sua empregabilidade. Outro ponto destacado pelo entrevistado é que no setor administrativo as pessoas demonstram-se comprometidas e satisfeitas com a empresa, pois, hoje, o setor administrativo da empresa é um dos que tem menos rotatividade. Além disso, é ele quem gerencia todas as filiais da empresa e delega funções para elas se enquadrarem com a Matriz em Santa Maria.

Por fim, perguntou-se se hoje há algum plano de mudança voltado para o setor administrativo da empresa e, de acordo com o questionado, novas instalações físicas estão sendo planejadas para que todos do setor administrativo possam ter maior conforto no dia a dia, como por exemplo, uma sala de convivência, com televisão, sofás, revistas, para horários de intervalo. Há também o incentivo constante para que todos se desenvolvam nas suas áreas e sempre almejem o crescimento profissional conjuntamente com a Supertex.

## O POSICIONAMENTO DOS COLABORADORES QUANTO À EMPREGABILIDADE

Partindo do objetivo de identificar se e como os colaboradores da organização estão desenvolvendo a sua empregabilidade e carreira, quanto ao perfil dos pesquisados, pôde-se verificar que 45% dos pesquisados são do sexo feminino e 55% do sexo masculino. Pôde-se verificar que 50% dos pesquisados ocupam a faixa etária de 26 a 32 anos e 27,5% de 18 a 25 anos. Assim, percebe-se que o setor administrativo da empresa é constituído em sua maioria por pessoas jovens. Com base na análise, pôde-se notar que 37,5% dos pesquisados estão fazendo um Curso Superior. 17,5% já possuem ensino Superior Completo e 10% estão fazendo Pós-graduação, ou seja, grande parte do Setor Administrativo da empresa está estudando. Pôde-se verificar que 65% dos pesquisados estão na empresa a mais de dois anos. Este resultado é motivador, pois demonstra o baixo nível de rotatividade, a satisfação da empresa com o colaborador e vice-versa.

Questionou-se aos pesquisados se a função que desempenham atualmente está de acordo com a sua vocação e pôde-se observar que 77,5% dos pesquisados acreditam que a função que exercem está de acordo com a sua vocação. Esta informação vai ao encontro à postura da empresa de ter as pessoas certas nos lugares certos e, ao mesmo tempo, satisfeitas com seu trabalho, fazendo o que gostam, despertando mais criatividade e qualidade em suas atividades.

Posteriormente, questionou-se aos pesquisados qual a última vez que participaram de um curso ou treinamento e verificou-se que 55% dos pesquisados participaram a menos de seis meses de algum curso ou treinamento e 30% entre seis meses e 18 meses. Esta análise demonstra que a maior parte dos colaboradores do setor administrativo da empresa está desenvolvendo sua empregabilidade, se atualizando e aprendendo cada vez mais. Nesse sentido, participar de cursos e treinamentos, além de servir como reciclagem para qualquer profissional é uma oportunidade dele expandir sua rede de relacionamentos e aproveitar novas informações, lançamentos, tecnologias, etc.

Questionou-se aos pesquisados qual a última vez que participaram de feira ou evento e, verificou-se que 45% dos pesquisados participaram a menos de seis meses de alguma feira ou evento ligados a sua profissão. As feiras e eventos, assim como os cursos e treinamentos, são de grande importância para os profissionais da atualidade. É preciso atualizar-se sempre, conhecer as tendências, ou seja, consoante as exigências do mercado de trabalho. Nesse contexto, os relacionamentos e as atualizações profissionais são indispensáveis para driblar os concorrentes e manter-se atraente à empresa e ao mercado em geral.

Ao questionar-se sobre qual o tempo de permanência dos pesquisados em seu último emprego, verificou-se que 30% dos pesquisados ficaram entre dois e quatro anos e 27,5% permaneceram no seu último emprego a mais de quatro anos, o que pode estar ligado à informação levantada de que 77,5% dos pesquisados procuram se atualizar diariamente. Embora essa seja uma luta incessante, manter-se atualizado, principalmente na área de atuação, é um passo muito importante para a carreira profissional de qualquer um. A vida moderna hoje se configura em uma eterna jornada de estudos, aprimoramento e aprendizado. Para a Supertex um bom profissional é aquele que não se sacia com os conhecimentos já adquiridos, por isso posiciona-se como uma incentivadora ao progresso de seus colaboradores.

O que tange a como os colaboradores consideram seu trabalho dentro da empresa. Para 92,5% dos pesquisados, o seu trabalho é importante, mas outras pessoas da empresa seriam capazes de desempenhar a sua função. Destaca-se que é relevante que todos na organização conheçam corretamente sua função, bem como estejam sempre aptos a desempenhá-la, entretanto, sentir-se indispensável à organização torna-se um elemento motivador, ou seja, tanto a organização necessita desenvolver meios de incentivar o colaborador a comprometer-se quanto o colaborador necessita acreditar no diferencial do seu papel perante à organização.

Na tabela 1, estão apresentados os resultados do questionamento sobre a postura dos colaboradores quanto a sua função.

**Tabela 1** - Postura dos colaboradores da Supertex quanto a sua função. Santa Maria, 2010.

Postura do Colaborador	Frequência	%
Cumprir todas as funções, mesmo de que seja preciso trabalhar até mais tarde.	36	90,0
Cumprir as funções, mas só o que for possível fazer dentro do horário de trabalho.	4	10,0
Total	40	100,0

Pôde-se verificar que 90% dos questionados cumprem todas as suas funções mesmo que seja necessário trabalharem até mais tarde. Esta informação demonstra o grande comprometimento e dedicação dos colaboradores com a empresa, aspecto este muito valorizado e enfatizado pela cultura organizacional.

Também perguntou-se aos respondentes o que eles costumam fazer fora do trabalho (Tabela 2).

**Tabela 2** - O que o colaborador costuma fazer fora da Supertex. Santa Maria, 2010.

<b>Comportamento do Colaborador</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Cuida da saúde e cultiva outras atividades, como esportes e lazer.	26	65,0
Não se preocupa tanto com a saúde e de vez em quando faz algo diferente, mas nada regular.	12	30,0
Não pensa na saúde e não cultiva outras atividades além do trabalho.	1	2,5
Nenhuma das alternativas.	1	2,5
Total	40	100,0

A partir das respostas, verificou-se que 65% dos questionados cuidam da saúde e cultivam outras atividades. Esta informação é de grande importância para qualquer empresa, pois hoje, com a correria do dia a dia, o estresse e acumulação de trabalho podem tornar-se problemas pessoais e refletirem-se na produtividade e desempenho do colaborador. Identificou-se que a empresa proporciona ginástica laboral, duas vezes por semana, para todo o setor administrativo da empresa, além disso, as profissionais aconselham que a prática de atividade física e o lazer deve ser um hábito fora do trabalho, assim o estresse é combatido e a qualidade de vida melhora notavelmente.

Outra questão aos pesquisados foi sobre a sua postura com relação ao salário (Tabela 3).

**Tabela 3** - Postura dos colaboradores da Supertex com relação ao salário. Santa Maria, 2010.

<b>Postura do Colaborador</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Gasto o necessário, fazendo extravagâncias de vez em quando, mas poupo regularmente para investir na profissão.	28	70,0
Gasto tudo, não sobra para investir em cursos.	10	25,0
Gasto tudo e ainda uso o limite de cheque especial.	2	5,0
Total	40	100,0

Verificou-se que 70% dos colaboradores do setor administrativo da Supertex gastam o necessário, às vezes fazem extravagâncias e mais importante, a maioria poupa para investir na profissão e no desenvolvimento da sua

empregabilidade. Conforme Dutra (2001), uma das bases da empregabilidade é reciclar-se constantemente, ou seja, a qualificação e atualização devem ser preocupação permanente dos profissionais. Além disso, o autor destaca que seminários, cursos, treinamentos, leitura de livros, revistas especializadas, culto à informação e à tecnologia são boas formas de investimentos para manter a empregabilidade elevada.

Questionou-se ainda aos pesquisados, sobre a postura deles com relação ao seu *networking* (Tabela 4).

**Tabela 4** - Postura do colaborador da Supertex com relação a sua *Networking*. Santa Maria, 2010.

Postura do Colaborador	Frequência	%
Procuro me relacionar com pessoas da mesma área e tenho contato frequente com essas pessoas.	34	85,0
Procuro as pessoas da minha área quando preciso de emprego.	2	5,0
Não costumo guardar cartões de pessoas que conheço em situações profissionais.	4	10,0
Total	40	100,0

Com base nas respostas, pode-se verificar que a maioria dos pesquisados, 85%, procuram relacionar-se com pessoas da mesma área e têm contato frequente com essas pessoas, ou seja, estão aprimorando sua rede de relacionamentos. Segundo Wolff (2010) atualmente, não basta o profissional ser apenas competente, é essencial que ele saiba manter a sua empregabilidade. Para a autora, uma das ferramentas mais eficazes para isso é o *networking* que, é considerado mais do que uma ferramenta, é um hábito que bem desenvolvido poderá ajudar o profissional a ter acesso a oportunidades no mercado de trabalho, captar informações relevantes para seu dia a dia, divulgar seu trabalho, obter novos clientes, solicitar conselho, captar recursos financeiros para um projeto, recomendar serviços, etc.

Na tabela 5, têm-se as respostas dos entrevistados sobre sua postura quanto às oportunidades do mercado de trabalho.



**Tabela 5** - Postura dos colaboradores da Supertex quanto as oportunidades do mercado de trabalho. Santa Maria, 2010.

Postura do Colaborador	Frequência	%
Nunca passam despercebidas, no mínimo, podem ser um bom contato.	24	60,0
Eu só vou verificar o que interessa para minha carreira.	10	25,0
Não fico muito atento ao mercado.	6	15,0
Total	40	100,0

Percebe-se que 60% dos pesquisados mesmo trabalhando não deixam as oportunidades passarem despercebidas, no mínimo, podem ser um bom contato. Como comentado na pergunta anterior, se o profissional aprimorar seu *networking*, naturalmente, o profissional ficará atualizado sobre o mercado e suas exigências e sobre as novas oportunidades de trabalho.

Ao questionar se os colaboradores do setor administrativo da empresa já fizeram algum planejamento de carreira, verificou-se que 97,5% dos questionados já o fizeram. No entanto, 52,5% fizeram um planejamento informalmente. Este resultado vai ao encontro do esclarecimento de um dos objetivos do trabalho, que foi identificar se os colaboradores da organização estão desenvolvendo a sua empregabilidade e carreira. Com a análise, pôde-se verificar que a maioria já fez um planejamento de carreira, formal ou informalmente.

Para Dutra (2006), há muitas pessoas com certa resistência ao planejamento de carreira, pois encaram o sucesso profissional como algo que se ganha, que é dado por alguém, isso porque não tiveram nenhum estímulo ao longo de suas vidas para este fim; possuem foco apenas nas pressões externas como remuneração, *status*, prestígio e se esquecem de suas preferências pessoais. O autor ainda destaca que o projeto profissional ou planejamento de carreira é fator importante na minimização de riscos, porque pressupõe um olhar para a carreira tendo como balizador a referência a si próprio para desenvolver um projeto dando prioridade aos próprios pontos fortes e naquilo que realmente gosta de fazer.

Outra questão foi se os entrevistados já pensaram o que pretendem ser no futuro e aonde querem chegar na sua profissão (Tabela 6).

**Tabela 6** - Pensamento dos colaboradores da Supertex quanto ao seu futuro profissional. Santa Maria, 2010.

<b>Pensamento do Colaborador</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
1. Sim, tenho clareza nas minhas decisões.	19	47,5
2. Sim, estou tentando dar um rumo certo para minha carreira.	14	35,0
3. Não, mas pretendo.	7	17,5
Total	40	100,0

Verificou-se que 47,5% dos pesquisados já pensaram sobre seu futuro profissional e têm clareza nas suas decisões e 35% já pensaram, mas ainda estão tentando dar um rumo certo para a carreira. Atendendo a um dos objetivos do trabalho que era de identificar como os colaboradores do setor administrativo da empresa estão desenvolvendo sua empregabilidade e carreira, foi questionado quais são os principais investimentos pessoais que eles procuram fazer. Acerca disso, evidenciou-se que a maioria dos respondentes compram livros e revistas especializadas e sempre que podem participam de palestras e seminários focados nas suas áreas de atuação. 22,5% deles estão cursando graduação e 15% já estão fazendo pós-graduação.

No que se refere a se os colaboradores acreditam que um plano de carreira proporcionado pela empresa pode oferecer subsídios para o seu crescimento profissional, para a maioria, ou seja, 97,5% dos pesquisados, ela se configura sim, além de ser um grande incentivo ao comprometimento com a carreira na empresa. Este número vai de encontro ao posicionamento da empresa, exposto por meio da entrevista, quanto aos planos de formalizar o plano de carreira na Supertex, pois este ainda está sendo desenvolvido e praticado de forma informal.

Questionou-se aos pesquisados se a empresa avalia o desempenho de seus colaboradores com ênfase em competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) visando o crescimento de carreira e, acerca disso, levantou-se que 60% dos questionados acreditam que a empresa sempre avalia seus colaboradores com ênfase em competências visando o crescimento de carreira, 40% acreditam que isso ocorre esporadicamente e nenhum dos pesquisados acredita que isso nunca ocorre na Supertex. Conforme posicionamento da empresa, descrito anteriormente na entrevista feita com o Gerente de RH, as avaliações de desempenho feitas pela empresa sempre são focadas tanto na parte profissional quanto na parte pessoal do colaborador.

Na questão seguinte, perguntou-se aos colaboradores do setor administrativo se a empresa oferece treinamento focado nas necessidades de competências individuais e de equipe (Tabela 7).

**Tabela 7** - Posicionamento dos colaboradores da Supertex quanto aos treinamentos oferecidos pela empresa. Santa Maria, 2010.

Posicionamento do Colaborador	Frequência	%
Sempre, visando crescimento de acordo com um plano de carreira.	25	62,5
Esporadicamente, mas sem planejamento e sem objetivos claros.	14	35,0
Nunca	1	2,5
Total	40	100,0

Observa-se que 62,5% dos pesquisados acreditam que a empresa sempre oferece treinamento focado nas necessidades de competências individuais e de equipe e que estes sempre visam o crescimento de acordo com um plano de carreira. 35% dos pesquisados acreditam que isso ocorre esporadicamente e sem planejamento e sem objetivos claros. Com isso, pode-se perceber que a maioria dos questionados percebe o foco dos treinamentos proporcionados pela empresa, o qual, segundo a entrevista com o gerente de RH, é atingir maior qualidade e agilidade nos serviços desenvolvidos e maior segurança na realização das atividades, enfatizando sempre o crescimento tanto profissional quanto pessoal dos colaboradores.

Na sequência, questionou-se se a empresa valoriza e reconhece o trabalho de cada pesquisado e, pode-se observar que 65% dos colaboradores do setor administrativo da Supertex acreditam totalmente que a empresa valoriza e reconhece seu trabalho e 35% dos pesquisados acreditam em parte que a empresa valoriza e reconhece o trabalho desempenhado. Reconhecimento e valorização do colaborador, segundo Kahale (2003), são dimensões-chave e impactantes sobre a motivação. Para a autora, a empresa que valoriza e reconhece o trabalho dos seus colaboradores encontra pessoas entusiasmadas, felizes, que veem seu trabalho como importante para empresa e principalmente encontra aumento de produtividade, respeito e comprometimento dos seus colaboradores.

Ao final da pesquisa, foi questionado aos pesquisados se, hoje o cargo ocupado por eles fosse extinto se os participantes da pesquisa teriam habilidades para exercer outra função e assumir outras responsabilidades dentro da empresa.

Acerca deste questionamento, verificou-se que 85% dos pesquisados afirmaram que possuem habilidades para exercer outra função na empresa e assumir maiores responsabilidades. De acordo com a entrevista com o Gerente de RH, exposta anteriormente, menos de 30% dos colaboradores do setor administrativo da empresa estariam realmente preparados para assumirem novos cargos com maiores responsabilidades, ou seja, este resultado do posicionamento dos colaboradores não acompanha o posicionamento da empresa. A partir da análise dos dados e da entrevista, diagnosticou-se que os colaboradores são competentes na sua função, são profissionais que procuram desenvolver a sua empregabilidade e planejam, formalmente ou informalmente, sua carreira. No entanto, há falta de características apontadas pelo gerente de RH como imprescindíveis para quem almeja promoção e cargos mais elevados e com mais responsabilidades dentro da empresa.

## CONCLUSÃO

A Gestão de Recursos Humanos é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização, que são as pessoas que a compõem. Neste sentido, cabe a área de pessoal a função de motivar e incentivar seus colaboradores a se atualizarem sobre sua profissão, ampliarem seus conhecimentos e habilidades e se manterem atrativos para a empresa e para o mercado. Nesse contexto, o objetivo do presente estudo foi analisar a influência das políticas e práticas de Recursos Humanos da empresa Supertex no que diz respeito ao desenvolvimento da empregabilidade e carreira de seus colaboradores.

Quanto aos principais processos da área de Gestão de Pessoas da empresa, observou-se que há um setor bem estruturado e capacitado, responsável por recrutar e selecionar, treinar e desenvolver, avaliar, motivar, auxiliar e remunerar os colaboradores. No que tange a como os colaboradores da organização estão desenvolvendo a sua empregabilidade e carreira, pode-se constatar que os colaboradores do setor administrativo da empresa participam sempre que podem de cursos, treinamentos e, em menor frequência, de feiras e eventos ligados à sua profissão. A maior parte dos questionados já fizeram um planejamento de carreira, formal ou informalmente. Além disso, cuidam da saúde e cultivam outras atividades, procuram relacionar-se com pessoas da mesma área e têm contato frequente com essas pessoas.

Já com relação ao posicionamento da organização diante do desenvolvimento da empregabilidade e carreira de seus colaboradores, observou-

se que a empresa, mesmo ainda não tendo um plano de carreira formal, enfatiza o crescimento tanto profissional quanto pessoal dos colaboradores, além disso, incentiva seus colaboradores a se desenvolverem profissionalmente e valoriza seus profissionais dando chances de crescimento para todos que almejam. A empresa acredita que o setor administrativo desenvolve a sua empregabilidade.

Com tudo, pode-se perceber que de nada adianta ter adequação profissional, competência ou estar atualizado na profissão se não for um profissional idôneo, se não possuir relacionamentos, se a saúde estiver fraca ou se não dispuser de reservas financeiras. Desenvolver empregabilidade e construir um planejamento de carreira é fundamental para aqueles que almejam satisfação e sucesso. Nesse sentido, sugere-se que a empresa conclua seus projetos relacionados com a formalização do Plano de Carreira organizacional e continue incentivando seus colaboradores no desenvolvimento de suas competências. Como sugestão para futuras pesquisas, propõe-se a expansão deste estudo para as filiais da Supertex, para assim poderem ter mais dados e informações construtivas que sirvam de subsídios para a tomada na Gestão de Pessoas e o consequente alinhamento desta gestão aos objetivos organizacionais.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcus Garcia de. **Pedagogia empresarial: Saberes, Práticas e Referências**. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

BACHA, Maria de Lourdes. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: CenaUn, 1998.

BOHLANDER, George. et al. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Thomson, 2005.

CARVALHO, Pedro Carlos de. **Empregabilidade**. 6. ed. São Paulo: Alínea, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2004a.

\_\_\_\_\_. Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004b.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHURCHILL JR.; Gilberto A.; PETER, J. Paul. **Marketing criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

HANASHIRO, Darcy M. M. et al. **Gestão do Fator Humano: Uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2008.

KWASNICKA, Eunice Lavaca. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

MINARELLI, José Augusto. **Empregabilidade: como ter trabalho e remuneração sempre**. São Paulo: Gente, 1995.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Tratado de Metodologia Científica**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. **Recursos Humanos X Gestão De Pessoas**. 2008, Disponível em: <[http://www.opet.com.br/comum/paginas/arquivos/artigos/Gestao\\_de\\_pessoas\\_e\\_RH.df](http://www.opet.com.br/comum/paginas/arquivos/artigos/Gestao_de_pessoas_e_RH.df)> Acesso em: 21 abr. 2010.

YIN, Robert. K. **Estudo de Caso: planejamentos e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

WOLFF, Patricia. **O papel das competências em seu crescimento profissional**. 2010. Disponível em: <<http://www.efetividade.net/2010/02/04/o-papel-das-competencias-em-seu-crescimento-profissional/>>. Acesso em 23 abr. 2010.