

TOP SER HUMANO 2018



Programa Interno **DECOLAR**

Você piloto do seu desenvolvimento



Protagonismo e Retenção dos Talentos

Responsável: Maurício Barbosa Silveira - Relações Públicas / CONRERP N°3305



GRUPOSABEMI

Seguros, Previdência & Serviços Financeiros

ÍNDICE

SINOPSE	01
OBJETIVO DO CASE	02
1. INTRODUÇÃO	03
1.1 A compreensão do conceito de talento profissional	03
1.2 A gestão de pessoas versus gestão de talentos	05
1.3 O contexto organizacional que impulsionou a retenção de talentos	06
2. CORPO DO TRABALHO	11
2.1 O processo de diagnóstico: definindo o plano de voo	11
2.2 A seleção de conteúdos: construindo a escola de pilotos	15
2.3 O Programa Decolar	19
2.3.1 O objetivo do Programa	19
2.3.2 Objetivos Específicos	19
2.3.3 Inscritos no Programa	20
2.3.4 Etapas do processo seletivo	20
3. AVALIAÇÃO E RESULTADOS DO CASE	22
4. CONCLUSÃO	24
5. INFORMAÇÕES DO AUTOR	26
6. BIBLIOGRAFIA	27



SINOPSE

A retenção de talentos é uma prática estratégica que proporciona a continuidade da excelência nos serviços prestados pelos colaboradores considerados potenciais na organização. Identificar e desenvolvê-los são um dos desafios da gestão de pessoas nos dias atuais.

Ao analisar e identificar os resultados que podiam ser alcançados ao superar esses desafios, o Grupo SABEMI iniciou em 2016 um programa de desenvolvimento para identificar talentos e tratar suas expectativas profissionais, a fim de que estes fossem protagonistas de suas carreiras e se sentissem realizados e engajados. Neste contexto, foi criado o Programa Decolar, o qual surgiu para propiciar uma rota mais direta, prática e eficaz de aprendizagem, sustentando a ideia de levar seus participantes a imergirem em uma metodologia voltada à aplicação prática de competências técnicas e comportamentais, em uma abordagem altamente interdisciplinar que os integrassem a cultura organizacional e aos objetivos do negócio.

Não restam dúvidas de que a criação de um projeto que demanda este desafio - desenvolver e reter os principais talentos da organização - está atrelado ao planejamento estratégico da empresa e está alinhado a sua cultura, pois fortalece competências, compartilha os valores, clarifica os objetivos, promove a qualidade e excelência nos processos organizacionais, e conseqüentemente melhores resultados para o negócio.

Palavras-chave: 1. DECOLAR. 2. RETENÇÃO. 3. TALENTOS. 4. DESENVOLVIMENTO. 5. PROTAGONISMO.



OBJETIVO DO CASE

As empresas sabem o valor de um bom profissional, e se ele for considerado um talento interno esse valor torna-se imensurável. Sua retenção e satisfação são primordiais para a manutenção de suas entregas organizacionais, além disso, esse diferencial é sentido também pelos clientes da organização e nos resultados dela.

Foi ao perceber esses valores, que o Grupo SABEMI lançou seu olhar para esses talentos e buscou com o Programa Decolar identificar, desenvolver e valorizar esse público.

O investimento realizado na seleção e no processo de desenvolvimento destes profissionais busca o crescimento do nível de engajamento, a manutenção da qualidade nos processos e projetos internos, a retenção destes talentos e o protagonismo desejado em seus profissionais.

O público-alvo do Programa Decolar é todos os colaboradores do Grupo SABEMI, que por meio de processo seletivo, são identificados com o perfil de talentos em potencial.



1. INTRODUÇÃO

1.1 A compreensão do conceito de talento profissional

As mudanças que ocorrem atualmente no mundo organizacional vêm atingindo um elevado grau de inovação e agilidade, colocando as empresas, muitas vezes, em situações difíceis e que exigem soluções ágeis, eficientes e eficazes. Não restam dúvidas de que o mercado consumidor está altamente exigente e a concorrência cada vez mais acirrada, contribuindo para um cenário onde qualquer deslize pode ser vital para sobrevivência das empresas.

Segundo uma reportagem publicada pela Gerente de Carreiras do IBMEC-RJ, no Estadão Digital Online em 2011¹, os altos executivos já se convenciam que não é só inovação da tecnologia ou os recursos financeiros que determinavam por si só o sucesso das organizações, e sim o seu capital mais valioso: seus profissionais.

Pode-se dizer que com a chegada dessa nova realidade, as empresas necessitam de informações precisas e rápidas, de um ambiente com pessoas inovadoras e ágeis para ter chances de enfrentar as ameaças e oportunidades do ambiente de intensa mudança e agitação², fazendo com que o ser humano seja contemplado como protagonista de uma nova história organizacional. Daí a percepção de que nunca houve tanta preocupação e cuidados com a

¹ _____. **A era dos Talentos**, 2011. Matéria publicada em 09 de outubro de 2011 pela Gerente de Carreiras do IBMEC-RJ no Estadão Digital. Disponível em <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral.a-era-dos-talentos-imp-783183>. Acesso em 31 mar 2018.

² CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas. O novo papel dos recursos humanos da organização*. 4ª Edição. São Paulo: Manole, 2014.



retenção dos talentos de uma organização, a qual passou do patamar de ações estratégicas para o âmbito voltado ao sucesso do negócio. Diante deste contexto, cabem alguns questionamentos: mas o que é um talento? O que se espera da atuação deste profissional nas empresas? Quais os melhores caminhos para a sua retenção?

Por mais que se tenha uma lacuna teórica sobre Gestão de Talentos³, é possível encontrar na literatura contemporânea definições em que é possível verificar a presença dos atributos identificadores de talento, tais como: capacidade para crescer (potencial), competência e *performance*, conforme apresentado na Tabela 1:

Tabela 1- Definição de Talento

Conceito	Autores
Talento é a combinação do conjunto de habilidades, competências e experiências necessárias para o desempenho no trabalho.	BERGER, L. A.; BERGER, D. R. The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People. New York: McGraw-Hill, 2004.
Talento é igual a competência vezes comprometimento vezes contribuição.	ULRICH, D. The Talent Trifecta. Workforce Management, v. 86, n. 15, p. 32, 2007.
Em geral, talento é a soma das habilidades do indivíduo – suas características inatas, habilidades, conhecimento, experiência, inteligência, julgamento, atitude e personalidade, incluindo a habilidade para aprender e crescer.	HANFIELD-JONES, H.; AXELROD, B. The War for Talent. Ed Michaels., Harvard Business School Press, 2001.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Berger e Berger (2004, p.233), Ulrich (2007, p.32) e Handfield-Jones e Axelrod (2001, p. XII).

³ LEWIS, R. E.; HECKMAN, R. J. Talent management : A critical review. Human Resource Management Review, v. 16, p. 139 - 154, 2006.



Ao analisar a Tabela 1, não é exagero afirmar que a definição de talento no meio organizacional remete-se ao profissional que está alinhado a cultura e aos valores da empresa onde está inserido, apresentando habilidades técnicas e comportamentais diferenciadas que o fazem se relacionar dentro da organização sem perder o foco no trabalho.

1.2 A gestão de pessoas versus gestão de talentos

Conforme verificado na literatura, a Gestão de Talentos (GT) pode ser entendida como o uso sistemático da Gestão de Pessoas alinhada às diretrizes estratégicas da organização para atrair, desenvolver e reter indivíduos com altos níveis de capital humano, tais como competência, personalidade e motivação⁴. Suas práticas envolvem atividades e processos que contribuem para a sustentabilidade da vantagem competitiva organizacional e para a construção de uma nova arquitetura de gestão de pessoas que facilite e promova o preenchimento das posições-chave a partir do desenvolvimento de um *talent pool* de pessoas com alto potencial e alta *performance*.

É importante ressaltar que ao atuar na retenção de talento, a área de Recursos Humanos contribui para construção de um excelente clima organizacional, instigando a colaboração mútua entre os colaboradores, o seu engajamento e a produtividade. Percebe-se que estes resultados mencionados são frutos de um conjunto de práticas e políticas adotadas pelas empresas para garantir que seus colaboradores acima da média permaneçam nela por

⁴ TARIQUE, I.; SCHULER, R. S. Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, v. 45, n. 2, p. 122-133, 2010.



muito mais tempo. Assim, reveste-se de particular importância a construção de um grande diferencial competitivo através da retenção destes profissionais que integram o capital humano da organização.

Seria um erro, porém, afirmar que basta ter talentos na organização para possuir capital humano e obter vantagem competitiva. Diante disso, é inevitável que se apresente talentos alocados em um contexto, e que este, por sua vez, apresente condições de desenvolvimento e crescimento para o colaborador. Sobretudo, se o contexto não disponibilizar condições de crescimento, valorização e reconhecimento das competências, corre-se o risco de o colaborador traçar novos horizontes ou ficar estagnado, não se desenvolvendo no ambiente de trabalho⁵.

1.3 O contexto organizacional que impulsionou a retenção de talentos

A SABEMI Participações S.A. (Grupo SABEMI) é uma *holding* composta 04 empresas que atuam de forma integrada e complementar para colocar à disposição de servidores públicos municipais, estaduais, federais e oficiais das Forças Armadas, seguros de pessoas e assistência financeira (empréstimo consignado), dedicando-se ainda, a estruturação de Fundos de Investimento em Direitos Creditórios (FIDC).

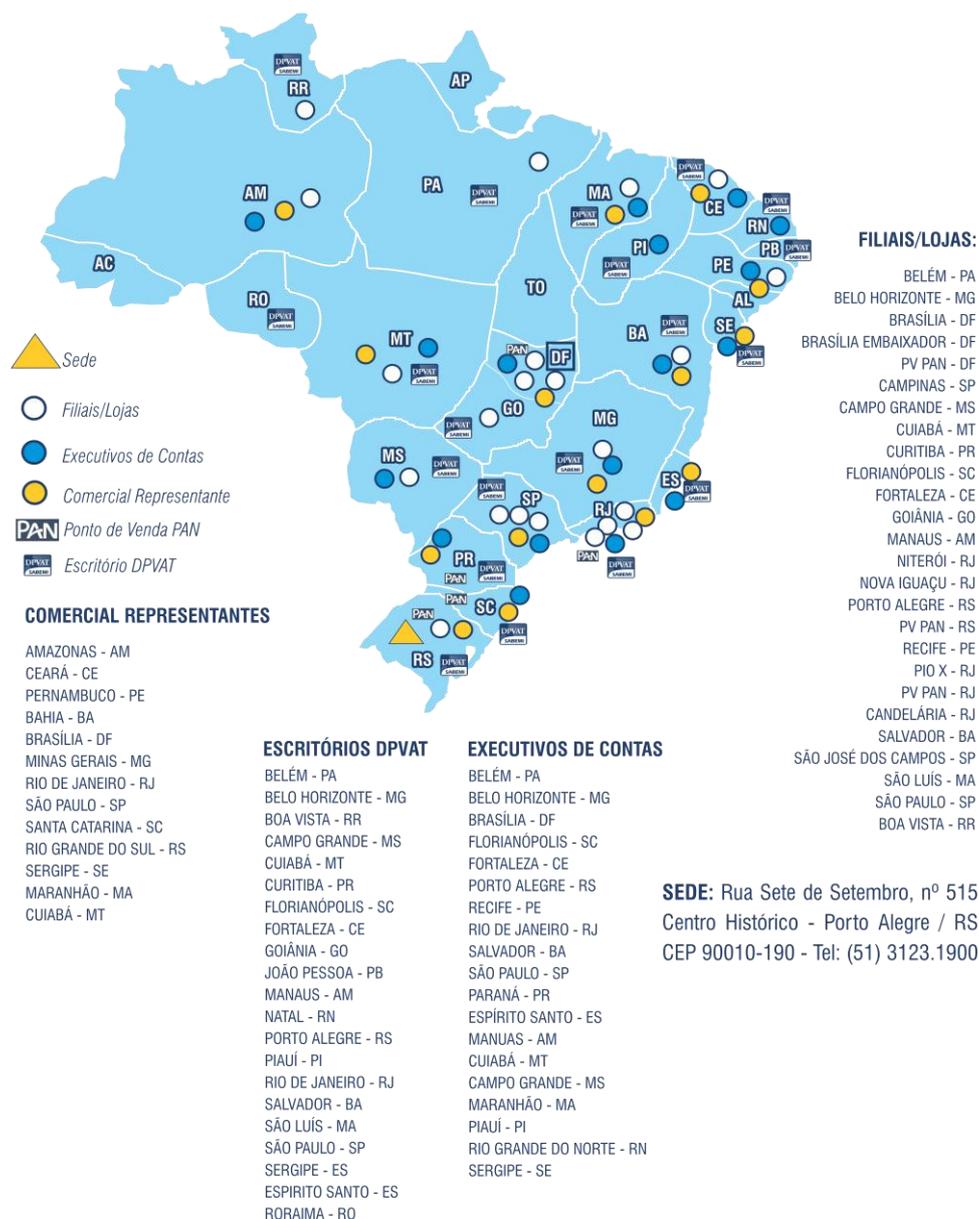
Sediada em Porto Alegre/RS, a empresa foi fundada em 1973 pelo atual presidente do Conselho de Administração e diretor-presidente do Grupo SABEMI, Antonio Tulio Lima Severo. Com atuação nacional, possuímos 38

⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. O novo papel dos recursos humanos da organização. 4ª Edição. São Paulo: Manole, 2014.



filiais, distribuídas por 22 estados brasileiros, mais o Distrito Federal. Nossa companhia alcançou a marca de mais de 590 mil clientes atendidos em todo o Brasil por uma rede de 807 representantes e corretores. Hoje com 627 colaboradores, dos quais 66,18% estão localizados na região Sul, 5,80% estão na região Centro-Oeste, 4,51% na região Norte, 15,62% atuam na região Sudeste, 7,89% no Nordeste.

Figura 1 - Mapa de atuação do Grupo SABEMI



Tem como visão ser uma empresa de destaque nacional, em constante crescimento, reconhecida pela execução no relacionamento com seus parceiros e clientes com resultados altamente atrativos.

Possui em sua missão a satisfação dos seus clientes e colaboradores:

Missão:

Atuar na concessão de crédito e seguros de pessoas através de parcerias exitosas que assegurem o crescimento sustentável da organização, a satisfação dos clientes e colaboradores, permitindo que os acionistas tenham o maior retorno do seu investimento.

Além de compartilhar dos seguintes valores:

- Seriedade nos negócios
- Atitudes proativas e comprometimento
- Excelência no trabalho em equipe
- Respeito e confiança mútua
- Meritocracia

Em 2017, novamente o Grupo SABEMI foi contemplado com prêmios, títulos e inclusão em rankings de seus segmentos de atuação, demonstrando sua preocupação com o seu público interno e seus clientes:





Valor 1000

A Sabemi Seguradora posicionou-se em 8º lugar entre as Mais Rentáveis Sobre o Patrimônio, 13ª entre as que Mais Cresceram em Aplicações e na 33ª posição entre as Maiores Empresas de Previdência e Vida. Na mesma relação, do jornal Valor Econômico, a Sabemi Previdência ficou na 3ª colocação entre as Mais Rentáveis, 18ª entre as que Mais Cresceram em Aplicações e 41ª entre as Melhores Empresas de Previdência e Vida.



Melhores Empresas para Trabalhar no RS

Pela quarta vez consecutiva, o Grupo Sabemi foi eleito na relação elaborada pela Revista Amanhã e a organização Great Place to Work (GPTW), tendo avançado da 11ª colocação, no ano anterior, para a 9ª.



Prêmio Nacional Ser Humano

Iniciativa da Associação Brasileira de Recursos Humanos – Seccional do Rio Grande do Sul (ABRH-RS), o prêmio foi conferido à Sabemi Seguradora pelo case “EAD do Grupo Sabemi: uma nova arquitetura de aprendizado para a equipe de vendas”, apresentado na categoria Gestão de Pessoas – Desenvolvimento.



500 Maiores do Sul

A publicação Grandes & Líderes, da Revista Amanhã e PricewaterhouseCoopers, incluiu a Sabemi entre as 500 Maiores do Sul, com base nos balanços financeiros e nas demonstrações contábeis, em que são examinados o Valor Ponderado de Grandeza (VPG), a Receita Líquida (RL) e o Patrimônio Líquido (PL).



150 Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil

Organizada pela revista Você S/A (Editora Abril), a pesquisa, com metodologia desenvolvida pela Fundação Instituto de Administração (FIA), incluiu o Grupo Sabemi nas seis companhias da categoria Serviços Financeiros. Entre as razões da conquista, o Guia destaca a recepção dos novos colaboradores, a manutenção de Espaço Relax, a prática de *feedback* e o programa Decolar, de desenvolvimento de sucessores.



Melhor Relatório Anual

O Relatório Anual de Sustentabilidade do Grupo Sabemi venceu, pela segunda vez, o Prêmio Abrasca, da Associação Brasileira das Companhias Abertas, em sua categoria: Empresa Fechada – Grupo 2.

Índice de Felicidade no Trabalho

O Grupo conquistou média de 75,3, o que lhe assegurou a 117ª colocação no ranking geral e a 4ª na categoria Serviços Financeiros. Das empresas gaúchas que figuraram entre as 150, a Sabemi ocupou o 8º lugar.

Figura 2 – Prêmios do Grupo SABEMI

Desde 2013 a empresa adota o Balance ScoreCard como metodologia de mapa estratégico da empresa, considerando em sua perspectiva de pessoas e aprendizado como base do mapa e sustentação para todos os projetos estratégicos, assim foi consolidada a promoção da excelência empresarial através do estímulo ao desenvolvimento de competências e retenção de talentos.

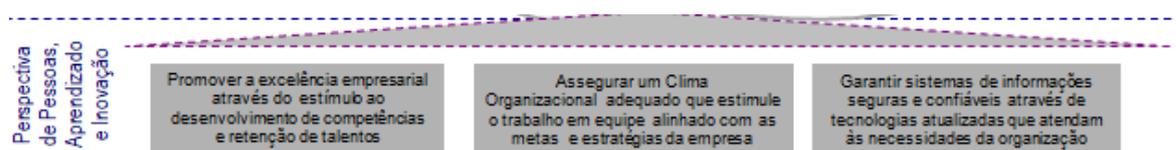


Figura 3 – Base do Mapa Estratégico (BSC)

Em 2015, os KPIs (*key performance indicators* ou indicadores-chave de desempenho) utilizados pela área de Recursos Humanos apontavam que o turnover estava acima do esperado, chegando a 4,1% e 4% em dois meses do ano de 2015. Além disso, a pesquisa sinalizava a importância de ter um programa de desenvolvimento reconhecido pelos colaboradores.

Gráfico 1 – Turnover

Turnover (%)

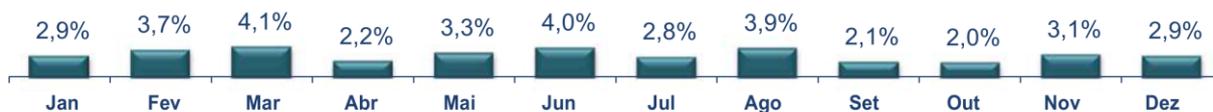
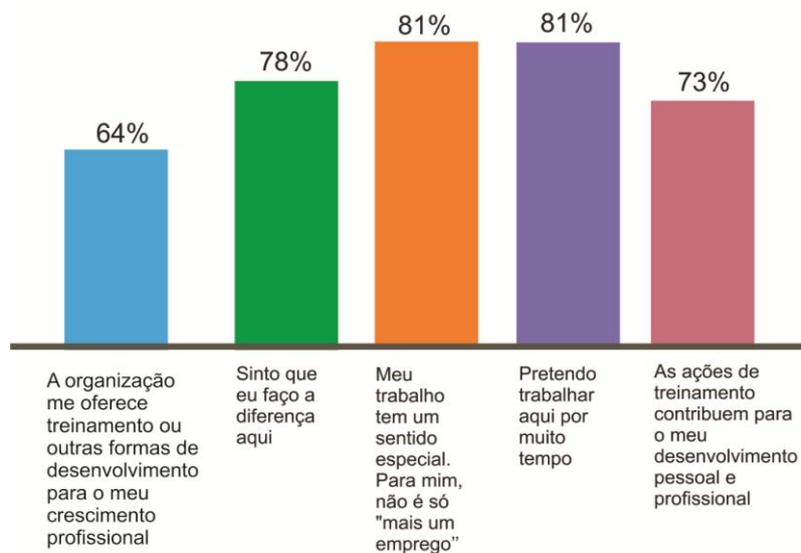


Gráfico 2 - Pesquisa de Clima

2015 - PESQUISA DE CLIMA



Diante dos expostos a empresa tomou a decisão de promover e investir num programa de retenção de talentos. Não restam dúvidas de que a criação de um projeto que demanda este desafio, desenvolver e reter talentos, está atrelado à tarefa intensa e significativa de conquistar o comprometimento de colaboradores e equipes, pois fortalecer competências, repassar os valores, objetivos e a cultura da organização correspondem a ações que exigem dedicação de tempo e recursos no treinamento e desenvolvimento de colaboradores.

Diante destes dados, este case tem como objetivo apresentar as estratégias utilizadas pela área de Recursos Humanos do Grupo SABEMI na construção e no desenvolvimento do Programa Decolar. Através de uma pesquisa exploratória descritiva na forma de estudo de caso, e ainda, utilizando como coleta de dados à pesquisa documental, pretende-se apresentar as respostas que o Grupo SABEMI obteve com a implantação do programa, a diminuição da rotatividade, a retenção de conhecimentos, o aproveitamento do capital intelectual e, conseqüentemente, o melhor resultado organizacional.

2. CORPO DO TRABALHO

2.1 O processo de diagnóstico: definindo o plano de voo

A área de Recursos Humanos do Grupo SABEMI entende que a fase de diagnóstico necessita ser realizada de forma sistêmica, transcendendo o levantamento de necessidades de treinamento. Isto porque há uma necessidade de certificar que o problema voltado à retenção de



profissionais existentes na organização pode ser resolvido por meio de uma ação de treinamento.

Esta análise organizacional deve nos levar ao entendimento dos resultados que a empresa busca atingir em termos de *performance*, e esta, por sua vez, está diretamente relacionada às tarefas, ou seja, ao processo por meio do qual esta performance ocorre. Enquanto o diagnóstico busca identificar o que se quer atingir por meio desta solução de aprendizagem, a estratégia de avaliação deve descobrir se os resultados esperados foram alcançados (ALVES, p. 59, 2016).

Tendo em vista este preceito, buscou-se conectar a análise organizacional do Grupo SABEMI à análise mais profunda de seus colaboradores. Desta forma, mediante ao cenário mapeado no item 1.3 e ainda, com base nos direcionadores estratégicos relacionados a perspectiva de pessoas e aprendizagem, a área de Recursos Humanos, juntamente com a diretoria do Grupo SABEMI, definiu seu objetivo de aprendizagem, percorrendo o seguinte caminho:

Tabela 2 - O diagnóstico de gestão de pessoas

Dimensão de análise utilizada pela área de Recursos Humanos:	Principais questionamentos realizados nesta análise:	Definições alcançadas:
1º - O objetivo organizacional que se pretendeu atingir por meio de uma solução de aprendizagem.	<ul style="list-style-type: none"> • Onde atenderemos nosso negócio como resultado desta intervenção? • Que impactos positivos no Grupo SABEMI serão decorrentes desta ação de aprendizagem? 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores ligados ao BSC, perspectiva de pessoas: • Baixo índice de turnover. • Alto índice de avaliações de desempenho em nível de otimização e excelência.



2º - A **performance esperada** como “padrão” dos participantes.

- O que se espera do público-alvo envolvido?
- Qual a relação esperada entre quantidade e qualidade de entrega?

- Engajamento dos profissionais com a estratégia de crescimento e resultados da organização (envolvimento e contribuição nos projetos estratégicos da organização).
- Prontidão para assumir futuras posições tanto na carreira de gestão quanto na carreira técnica (aumento do número de processos internos).
- Aumento da satisfação com a empresa.

3º - Os **participantes** envolvidos na solução de aprendizagem.

- Quem são os colaboradores?
- Faixa etária?
- Formação?
- Tempo de empresa?
- Treinamentos e programas que já foram envolvidos?

- Colaboradores que se encontram nas posições de Assistentes, Analistas e Especialistas que estejam alocados na matriz do Grupo SABEMI.
- Possuir formação superior completa ou em fase de conclusão.
- Possuir mais de 06 meses de tempo de empresa.

4º - As **tarefas/comportamentos** que os participantes envolvidos devem realizar/ter para demonstrar a *performance* esperada.

- O que precisam fazer no seu dia a dia?
- Que comportamentos são evidências destas competências?
- Qual é a tarefa mais importante nesta função?

Agilidade Estratégica; Organização e Gestão de Recursos; Acompanhamento de Performance; Liderança; Comunicação e Assertividade; Decisão; Gestão do Tempo; Gestão de Demandas; Relações com a Hierarquia; Flexibilidade e Inovação; Priorização e Conectividade; Delegação; Gestão de Conflitos; Maturidade Emocional; Gestão de Mudanças; Empatia e Confiança; Realização e Ambição; Autoimagem; Sociabilidade; Vigor e Energia



<p>5º - O pensamento e o sentimento dos participantes sobre a temática de retenção no Grupo SABEMI.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Qual a motivação ele tem com base no que vê em seu ambiente? • Qual a sua satisfação com este tema? • Como eles se sentem? 	<p>Quando perguntados em 2015, se pretendem trabalhar por muito tempo na empresa, os assistentes, analistas e especialistas tiveram indicador 72%, abaixo do restante dos colaboradores.</p>
<p>6º - O que acontece no ambiente onde os participantes estão e o que eles veem concretamente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Como é o clima nas áreas da empresa? • Que comportamentos observáveis se notam nestes ambientes? 	<p>Levando-se tudo em conta, eu diria que este é um excelente lugar para trabalhar, em 2015 o indicador é de 82%, abaixo da média de mercado da GPTW (Great Place to Work).</p>
<p>7º - Informações complementares que contribuem para análise da temática.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Assessment envolvidos na temática. • Relatórios e pesquisas realizadas pelo Grupo SABEMI. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dados gerais da Pesquisa de Clima Organizacional. • Relatórios de Pesquisas de desenvolvimentos realizadas. • Retornos das entrevistas de desligamento. • Dados de movimentação.
<p>8º - O que se pretende alcançar como resultado desta solução de aprendizagem? Qual o objetivo de aprendizagem que melhor atende o contexto diagnosticado?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quem vai fazer o que, utilizando quais recursos, com qual <i>performance</i> e em quanto tempo? 	<p>Através de um programa de desenvolvimento na modalidade <i>blended learning</i>, conduzido pela área de Recursos Humanos em parceria com uma consultoria especializada pelo período de 01 ano, os participantes serão capazes de identificar as oportunidades de desenvolvimento oferecidas pelo Grupo SABEMI, reconhecendo a importância do seu protagonismo para o alcance dos seus objetivos de carreira e acessão profissional.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor com base na metodologia Traherent⁶ de Design de Aprendizagem com uso de Canvas.

⁶ ALVES, Flora. Design de aprendizagem com uso de canvas: Traherent. São Paulo: DVS Editora, 2016.



2.2 A seleção de conteúdos: construindo a escola de piloto

Nesta 2^o etapa da construção do Programa Decolar, a área de Recursos Humanos contou com o suporte da ProAtiva⁷, sendo representada pela facilitadora Vanessa Maestrelli⁸. Após uma série de reuniões de alinhamento e discussões que surgiram a partir do objetivo de aprendizagem definido, foram escolhidos os conteúdos que serão trabalhados no programa, conforme apresentado na Tabela 03:

Tabela 3 - Definição de conteúdos relacionados a competências e comportamentos esperados dos participantes

⁷ Consultoria especializada em Educação Experimental, com mais de 21 anos de atuação no mercado de Educação Organizacional, desenvolve soluções para promover mudanças no ambiente empresarial, educando líderes e equipes e encorajando as pessoas para os processos de transformação, gerando melhorias no cenário, processos e cultura da empresa.

⁸ Facilitadora de Programas de Desenvolvimento de pessoas, Líderes e equipes, com ênfase na Educação através da Experiência. Implementadora de Modelo de Desenvolvimento de Equipes de Alta Performance. Psicóloga de formação é especialista em Gestão Estratégica de Pessoas, Gestão de Pessoas com Ênfase e Liderança Organizacional, na FGV. Coaching Executivo Organizacional, Coaching Ontológico.



Definição do objetivo específico de aprendizagem:	Local e recursos tecnológicos utilizados:	Produto final observável do trabalho dos participantes:	Conhecimentos essenciais para que os participantes executem o produto final:
Sensibilizar os participantes para que compreendam sua responsabilidade nesta caminhada de desenvolvimento, para que obtenham os melhores resultados a partir do seu engajamento. Este workshop também propõe identificar os comportamentos desejáveis que contribuirão para o progresso na carreira, a partir da autorresponsabilização. Fazer com que o participante reflita sobre os pontos fortes e os pontos a desenvolver relacionados a sua natureza.	Espaço físico, sala. Plataforma de aprendizagem e comunicação com o público alvo. Recursos didáticos, materiais de desenvolvimento. Pasta para acompanhamento dos módulos de conhecimento.	Avaliação e apresentação do perfil dos participantes. Sensibilização dos participantes para que compreendam sua responsabilidade no programa. Refletir e descrever os pontos fortes e os pontos a desenvolver relacionados a natureza do participante. Materiais de leitura sobre autoconhecimento e processo de aprendizagem.	Alinhamentos iniciais para o processo de aprendizagem. WORKSHOP DE ABERTURA.
Proporcionar uma maior tomada de consciência sobre si, reconhecer a influência dos modelos mentais e identificar valores e preferências para direcionar sua caminhada de desenvolvimento.	Idem acima.	Materiais para leitura sobre modelos mentais e valores e preferências. Descrever o planejamento de metas através da utilização da ferramenta S.M.A.R.T. CANVAS. Bate-papo do RH com a equipe de gestores dos participantes. Materiais para leitura sobre Cultura Organizacional + Visão, Missão e Valores SABEMI.	Modelos Mentais, Valores e Preferências. Follow-up do RH com a Gestão.
Compreender de que forma o participante se identifica com a missão e os valores da empresa.	Idem acima.	Realizar entrevista com gestor, colega de trabalho e um colega de outro setor, abordando questões relacionadas a cultura organizacional, valorizando elementos, práticas dos valores. Logo após, o participante deverá transcrever o que há em comum ou diferente nestas entrevistas. Materiais para leitura sobre Relações Interpessoais, Empatia e Dimensões da Confiança.	Conhecimento da Cultura Organizacional.



<p>Compreender e praticar componentes comportamentais que impactam positivamente na relação com os outros, contribuindo para a eficiência da comunicação, a prática do feedback e a convivência com as diferenças.</p>	<p>Idem acima.</p>	<p>Materiais para leitura sobre Comunicação e Feedback. Participar de uma reunião como ouvinte e fazer os registros necessários para que no final, possa trocar em particular com o condutor da reunião os pontos positivos e de melhorias ao seu ponto de vista. Também será realizada a prática do feedback com o gestor imediato, em que o participante deverá estar no papel de “recedor” do feedback e no papel de “condutor” do feedback, com um de seus pares. Deverá identificar as situações de melhoria ou reforço positivo. Materiais para leitura sobre Processos Gerenciais.</p>	<p>Relações Interpessoais, Empatia e Dimensões da Confiança.</p> <p>Assertividade e Eficácia na Comunicação, feedback Orientador das Ações.</p>
<p>Compreender os conceitos e a prática da gestão de processos no Grupo SABEMI.</p>	<p>Idem acima.</p>	<p>Aprender sobre os processos que permeiam o dia a dia do Grupo SABEMI. Materiais para leitura sobre Processos Cooperativos e colaboração.</p>	<p>Processos SABEMI.</p>
<p>Reconhecer a importância do trabalho em equipe para a geração dos melhores resultados, além de orientar os participantes para que atuem como agentes facilitadores deste resultado em equipe.</p>	<p>Idem acima.</p>	<p>Materiais para leitura sobre Resolução Criativa de Problemas, Pensamento Sistêmico, Tomada de Decisão e Inovação Comportamental. Construção do projeto de melhoria, o qual irá exigir dos participantes conhecimento de ferramentas de brainstorming e gestão de projetos. Follow-up com gestores sobre o andamento e construção do projeto. Sanar dúvidas dos participantes e acompanhar a execução do projeto aplicativo.</p>	<p>Processos Cooperativos, Comunicação e Colaboração.</p> <p>Resolução Criativa de Problemas, Pensamento Sistêmico, Tomada de Decisão e Inovação Comportamental.</p>



Apresentar o resultado do processo de aprendizagem ao longo do desenvolvimento.	Idem acima.	Apresentação Projeto Aplicativo	Conexão SABEMI Inclusões Saudáveis, Banco de Dados Sadio Comercial Digital – APP Celular Controle de Logística Elite SABEMI: Parcerias e Resultados de Sucesso
---	-------------	---------------------------------	--

Fonte: Elaborado pelo autor com base na metodologia Trahentem de Design de Aprendizagem com uso de Canvas.

Conforme afirma Alves (p. 66, 2016), pensar no conteúdo de forma sistêmica, conforme apresentado na Tabela 03, “significa ir à essencialidade de cada um tendo em mente o participante”. Desta forma, é possível se remeter ao momento em que o participante vai precisar do referido conhecimento e na maneira como vai aplica-lo.

[...] nada mais é do que uma análise do que deve ser realizado pelo participante para que ele atinja a *performance* esperada. [...] É uma ferramenta de análise de tarefas ou competências e comportamentos esperados [...]. (ALVES, p. 59, 2016).

No Programa Decolar o participante está no centro do processo, trabalhando competências técnicas e comportamentais, para buscar o autodesenvolvimento e a geração de resultados consolidados na prática e em projetos.



2.3 O programa

Por mais que as ações de retenção requerem investimentos que também envolvem custos, ainda assim, garantem mais vantagens que substituir um colaborador e colocar outro na posição, onde é preciso desembolsar recursos para arcar com verbas rescisórias, custo de admissão do novo colaborador ou eventuais treinamentos de integração que possam ser necessários⁹.

2.3.1 Objetivo do Programa

Desenvolver profissionais identificados como potenciais internos, para que sejam protagonistas de suas carreiras e trajetória profissional no Grupo SABEMI, estando prontos para galgarem novos desafios.

2.3.2 Objetivos específicos

- Desenvolver comportamentos e atitudes, de forma planejada e orientada, garantindo a prontidão de profissionais para futuras sucessões de lideranças.
- Gerar credibilidade nas perspectivas de carreira, promovendo a retenção de talentos.

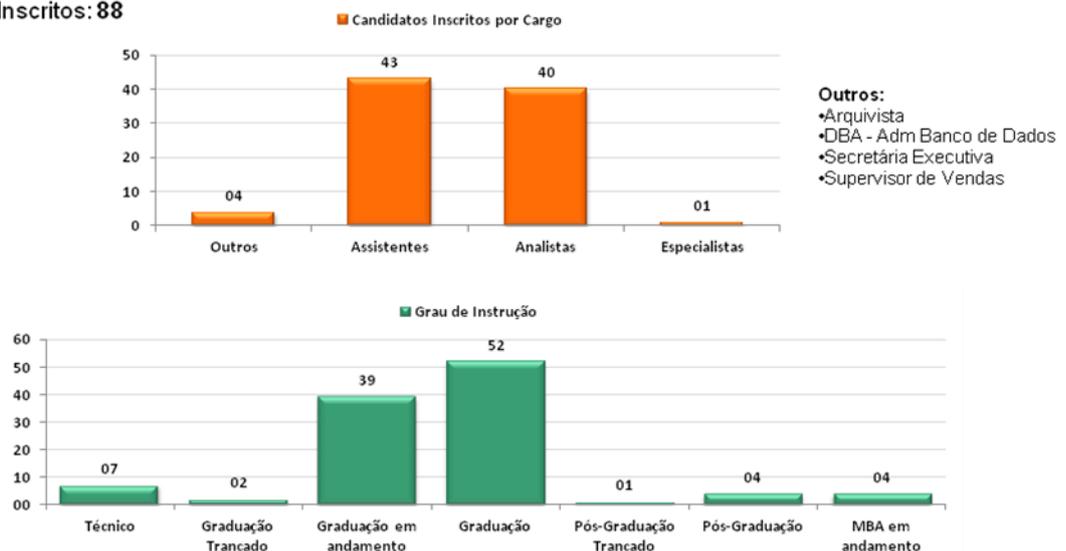
⁹ KENOBY. Retenção de talentos: conheça a sua importância para a empresa, 2017. Disponível em <http://www.kenoby.com/blog/retencao-de-talentos/>. Acesso em 31 mar 2018.



- Engajar os profissionais com a estratégia de crescimento e resultados da organização.
- Manter um banco de talentos ativos na empresa.
- Formar novos protagonistas organizacionais.

2.3.3 Inscritos no Programa

Total de Inscritos: 88



O quadro total da empresa, no período, era de 502 colaboradores.

2.3.4 Etapas do processo seletivo

- Análise de currículo.
- Carta de Intenção.
- Teste de raciocínio lógico, análise e interpretação de conteúdo.
- Teste técnico (Excel).
- Dinâmica de Grupo.
- Avaliação de Perfil.
- Entrevista Individual.

Realizado o processo e selecionado os participantes, o Grupo SABEMI lançou em julho de 2016 o Programa DECOLAR. No 1º semestre, os participantes realizaram o 1º Bloco Comportamental, onde foram abordados os conteúdos referentes ao Autoconhecimento e Processo de Aprendizagem, Modelos Mentais, Valores e Preferências. Estes encontros proporcionaram aos participantes uma maior tomada de consciência sobre si e compreender de que forma a aprendizagem contribui para a expansão da capacidade efetiva de ação, além de reconhecer a influência dos seus modelos mentais, em suas formas de ver o mundo, identificando valores e preferências pessoais para que direcionem sua caminhada de desenvolvimento obtendo satisfação e autorrealização.

Esses encontros e reflexões propiciaram o início dos seus planos de carreira, onde os participantes tiveram sessões de coaching, participaram de uma oficina sobre o Modelo CANVAS de Negócio (Business Model You) e momentos de interação com gestores de diversas áreas da empresa. Os participantes também tiveram um encontro com a Diretora de Planejamento Estratégico, onde puderam introduzir o 1º Bloco Técnico discutindo e sanando suas dúvidas sobre a cultura do Grupo SABEMI e suas diretrizes estratégicas para 2020.

Em 2017, foram desenvolvidos ainda 05 encontros, onde foram trabalhados os temas sobre Relações Interpessoais, Empatia e Dimensões da Confiança, Comunicação, Feedback, Processos SABEMI, Resolução Criativa



de Problemas, Pensamento Sistêmico, Tomada de Decisão, Inovação Comportamental e o Projeto Aplicativo que encerrará o programa.

Após um ano de programa, os participantes juntaram-se em duplas e trios para desenvolver projetos aplicativos para apresentação e implantação na organização, contribuindo com as estratégias da organização e seu crescimento. Com isso, o retorno do investimento para a organização já acontece de forma imediata e ainda oportuniza aos participantes a experiência de estar à frente de projetos importantes para a empresa.

3. AVALIAÇÃO E RESULTADOS DO CASE

Encontrar profissionais que estejam alinhados com as organizações e ainda retê-los, assim como ocorre com os colaboradores mais antigos, tem sido uma missão difícil a ser desempenhada pela área de Recursos Humanos, a qual, neste cenário, precisa criar um espaço em que estes profissionais trabalhem como uma equipe e de fato, estejam mais motivados e engajados com a empresa.

Entretanto, analisando os resultados que podiam ser alcançados ao superar esses desafios, o Grupo SABEMI promoveu o programa de desenvolvimento para identificar talentos e tratar suas expectativas profissionais, a fim de que estes fossem protagonistas de suas carreiras e se sentissem satisfeitos e como partes integrantes da organização. Neste contexto, o Programa Decolar, é uma alternativa para propiciar uma rota mais direta, prática e eficaz de aprendizagem, sustentando a ideia de levar seus



futuros participantes a imergirem em uma metodologia voltada à aplicação prática de competências técnicas e comportamentais, em uma abordagem altamente interdisciplinar que os integrasse a cultura organizacional e ao segmento do negócio.

O turnover permaneceu em seus índices, mesmo com o aumento do quadro funcional em 16,1% no ano de 2017. Nos indicadores de clima organizacional e retenção de talentos o programa contribuiu para a melhoria continua nos anos de 2016 e 2017. Como demonstra os gráficos:

COMPARATIVO 2015 - 2016 - 2017
PESQUISA DE CLIMA

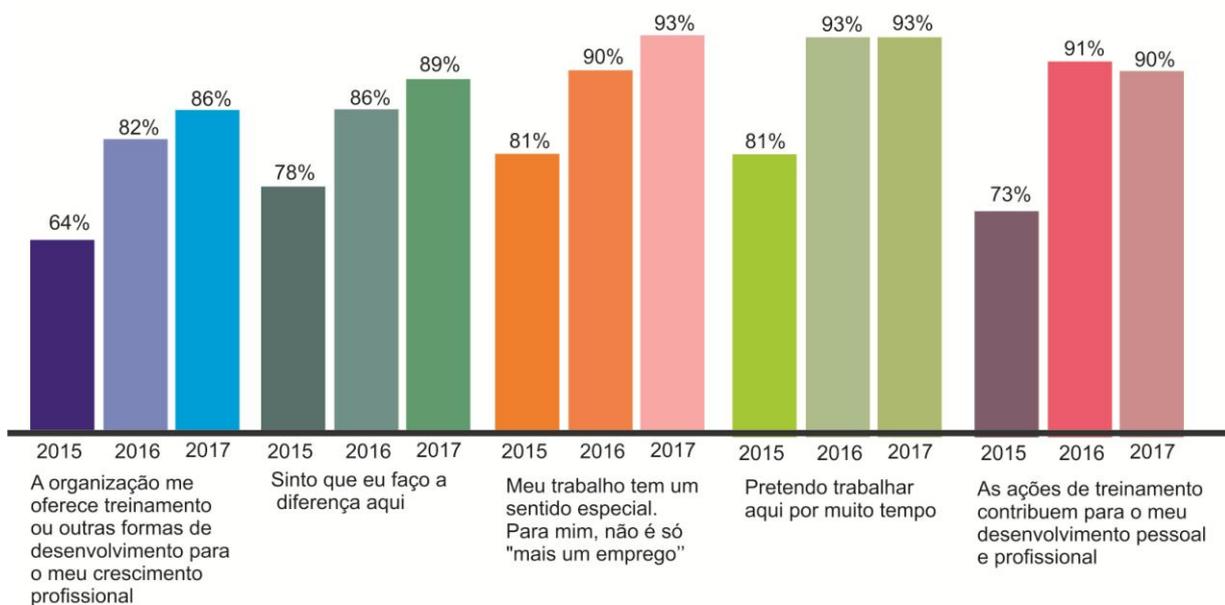


Gráfico 3 - Pesquisa de Clima

O Programa demonstrou-se altamente eficaz com os objetivos almeçados pela organização em retenção de talentos, proporcionou o crescimento do índice de satisfação em questões relacionadas ao desenvolvimento de pessoas na pesquisa de clima, implantou diversos projetos aplicativos gerados pelos participantes na empresa, contribuindo com o



negócio e a excelência nos processos, bem com promoveu reconhecimento e promoções aos participantes do programa. Conforme apresentamos abaixo:

Tabela 4 – Resultados do Programa

Ação do programa:	Resultado Obtido:
Retenção de Talentos	Dos participantes do programa 93,75% foram retidos.
Satisfação do público interno com questões de desenvolvimento de pessoas.	Os indicadores de pesquisa de clima nos itens relacionados ao desenvolvimento cresceram 18% em 2016 e 22% em 2017, comparados com o ano de 2015 (ano anterior ao lançamento do programa).
Projetos Aplicativos Implantados	Dos projetos aplicativos apresentados 3 foram implantados em 2017 e 2 fazem parte dos projetos para o ano de 2018 e 2019.
Promoções	2 participantes foram promovidos em suas áreas; 3 participantes mudaram de área em oportunidades internas; 2 participantes assumiram papel de especialista; 3 participantes assumiram a liderança de equipes, como supervisor; 1 participante tornou-se executivo de contas da empresa;

CONCLUSÃO

O mercado está em constante competitividade, o que nos chama atenção sobre a importância da retenção de talentos no meio organizacional que necessitam de um diferencial para se destacar no mercado. Desenvolver pessoas e gerir conhecimento tem sido um dos maiores desafios para os recursos humanos, afinal a capital intelectual é sem dúvida um dos ativos mais valiosos das empresas.



O Capital Intelectual é construído por elementos intangíveis, que se torna um recurso indispensável e faz a diferença na manutenção da vantagem competitiva.

Desenvolver pessoas é antes de tudo, reconhecer o potencial delas, ver o talento que estas possuem. E ensinar, treinar, desenvolver sem receio de perder este profissional, sabendo que se bem estruturado, o desenvolvimento de pessoas para a organização, sem sombra de dúvida, contribuirá efetivamente para o alcance do sucesso organizacional.

As pessoas buscam o desenvolvimento de suas carreiras, elas querem, aprender, crescer, se desenvolver e ter qualidade de vida, assim as empresas precisam oferecer bons benefícios atrelados ao desenvolvimento de suas carreiras. Os talentos não buscam apenas recompensas financeiras, os talentos querem crescer, se desenvolver profissionalmente, querem de fato ser o diferencial competitivo da organização, e para que isto ocorra, a empresa precisa fornecer um ambiente que propicie este crescimento ao seu colaborador, oferecendo cursos, palestras, treinamentos e possibilitando que estes se desenvolvam, e juntamente com benefícios que permitam ao colaborador uma melhor qualidade de vida. O segredo do sucesso nas organizações está em investir nos seus talentos, trabalhando as práticas de gestão de pessoas, para obter vantagem competitiva e sucesso organizacional de forma sustentável.

O Grupo SABEMI investiu em um programa que foi construído com base em seu planejamento estratégico, potencializando as competências esperadas



de seus profissionais e desenvolvendo tecnicamente e comportamentalmente as pessoas selecionadas em um processo imparcial e estruturado. O desenvolvimento foi realizado num intervalo de um ano e contribuiu para a organização na retenção de seus talentos e no desenvolvimento de projetos aplicativos ligados ao desenvolvimento e crescimento do negócio.

O Programa Decolar está alinhado com a cultura da empresa, promovendo o desenvolvimento do capital humano e despertando interesse em mais colaboradores em desenvolver-se para integrar ao grupo de “decolandos”. O programa está em sua 2ª edição, com 14 participantes, que em março de 2018 iniciaram a sua trajetória de desenvolvimento. A continuidade do programa foi validada pelo corpo diretivo da empresa, uma vez que os resultados alcançados por ele e pelas pessoas que ingressaram na 1º edição foram satisfatórios para a gestão e desenvolvimento de pessoas, além do potencial apresentado para o desafio organizacional de retenção de seus talentos.

INFORMAÇÕES DO AUTOR:

Maurício Silveira é Relações Públicas, Pós-graduado em Comunicação Estratégica-Senac. Na posição de Especialista de Comunicação e Desenvolvimento é responsável, entre outras, pela comunicação corporativa, gestão do clima, desenvolvimento de pessoas.



BIBLIOGRAFIA

ALVES, Flora. **Design de aprendizagem com uso de canvas**. DVS Editora, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. O novo papel dos recursos humanos da organização. 4ª Edição. São Paulo: Manole, 2014.

ESTADÃO DIGITAL. **A era dos Talentos, 2011**. Matéria publicada em 09 de outubro de 2011 pela Gerente de Carreiras do IBEMC-RJ. Disponível em <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,a-era-dos-talentos-imp-,783183>.

Acesso em 31 mar 2018.

KENOBY. **Retenção de talentos: conheça a sua importância para a empresa**, 2017. Disponível em <http://www.kenoby.com/blog/retencao-de-talentos/>.

Acesso em 31 mar 2018.

LEWIS, R. E.; HECKMAN, R. J. **Talent management: A critical review**. Human Resource Management Review, v. 16, p. 139 - 154, 2006.

TARIQUE, I.; SCHULER, R. S. **Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research**. Journal of World Business, v. 45, n. 2, p. 122-133, 2010.





GRUPO **SABEMI**

Seguros, Previdência & Serviços Financeiros



2017
melhores
empresas
você/s
para trabalhar

