

FEAD

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
MODALIDADE: PROFISSIONALIZANTE

**GESTÃO DE TALENTOS EM PEQUENAS EMPRESAS
DE PRODUÇÃO DE SOFTWARE
EM BELO HORIZONTE**

Claudio Monteiro Goulart Salve

Belo Horizonte
2007

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Claudio Monteiro Goulart Salve

GESTÃO DE TALENTOS EM PEQUENAS EMPRESAS DE PRODUÇÃO DE SOFTWARE EM BELO HORIZONTE

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração: Modalidade Profissionalizante da FEAD, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Organizações, gestão e mudanças

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Maria Laetitia Corrêa

Belo Horizonte

FEAD

2007

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus, por me dar a oportunidade de existir, de crescer e de continuar a evoluir, uma oportunidade ímpar de trabalhar para um mundo melhor, preparando-o para as novas gerações.

À Lourdinha e ao Gabriel, minha esposa e meu filho, que sempre me dedicaram muita amizade e amor. Duas luzes em minha vida, que nos momentos de escuridão me mostraram o caminho.

À Professora Dr^a. Maria Laetitia Corrêa que, convidada para ser minha orientadora, me aceitou prontamente como seu orientando, demonstrando confiança num aluno com quem nunca havia tido contato. Também por sua paciência, suas orientações e seu desprendimento, compartilhando comigo seu rico conhecimento. Como um farol, sempre corrigiu a minha rota.

Aos meus pais, Renato e Didi, por me fazerem um homem de bem, me ensinarem a respeitar o meu próximo e a lutar pelos meus sonhos e, principalmente, por me ensinarem a amar e por me amarem.

Aos meus irmãos, Célio, Fátima e Nelson, que desde nossa infância demonstraram muito companheirismo e cumplicidade e me devotaram seu amor, e a todos os meus familiares.

Ao Professor Dr. Gil Sevalho, meu grande amigo e irmão, que desde o início me incentivou e ajudou com suas orientações para ingressar no Mestrado.

A todos os meus professores da FEAD, por sua competência, dedicação, desprendimento, responsáveis que são pela formação do meu conhecimento nessa minha caminhada.

Ensinar é um exercício de imortalidade. De alguma forma continuamos a viver naqueles cujos olhos aprenderam a ver o mundo pela magia da nossa palavra. O professor, assim, não morre jamais...

Rubem Alves

A todos os funcionários da FEAD que, com gentileza e dedicação, sempre facilitaram a minha vida no decorrer do Mestrado. Em especial, ao Cristiano, da biblioteca.

Aos meus colegas do mestrado, em especial a Fernando, Grazielle, Milena e Jorge, meus instrutores. Sou-lhes eternamente grato.

Também gostaria de agradecer, embora não os conheça pessoalmente, aos autores do artigo: “Onde estão os talentos? Onde está a Gestão de Recursos Humanos?”, apresentado no EnANPAD 2003 por Amyra Moyzes Sarsur, Rosangela Rezende Pedrosa e Anderson de Souza Sant’Anna, registrando que o artigo e, principalmente, o referencial teórico foram de grande valia para a minha dissertação. Acho que o conhecimento é feito assim, e, dessa forma, espero retribuir, contribuindo com os que venham a se interessar pelo tema da minha dissertação.

E para não cometer nenhuma injustiça, a todos aqueles que na sua maneira de acompanhar-me nessa caminhada foram também de grande importância para a concretização desse trabalho.

Meu muito obrigado.

SUMÁRIO

GRÁFICOS.....	I
QUADROS.....	II
TABELAS.....	III
FIGURAS.....	IV
SIGLAS E ABREVIATURAS.....	V
INTRODUÇÃO.....	11
1.1 PROBLEMA.....	12
1.2 OBJETIVO GERAL.....	15
1.3 JUSTIFICATIVA.....	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1 GESTÃO DE TALENTOS.....	19
2.2 PRÁTICAS DE GESTÃO DE TALENTOS.....	37
3. TRAJETÓRIA METODOLÓGICA.....	59
3.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA.....	59
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	61
3.3 POPULAÇÃO E SUJEITOS DE PESQUISA.....	62
3.4 COLETA DE DADOS.....	65
3.5 ANÁLISE DOS DADOS.....	66
4. EMPRESAS PESQUISADAS - MULTICASOS E ANÁLISES.....	69
4.1 A INDÚSTRIA DE SOFTWARE.....	69
4.2 EMPRESA GT1.....	80
4.2.1 Breve histórico.....	80
4.2.2 Estrutura básica da empresa.....	84
4.2.3 Recursos Humanos.....	87
4.2.4 Percepção sobre o Talento.....	98
4.2.5 O Programa de Gestão de Talentos.....	100
4.3 EMPRESA GT2.....	107
4.3.1 Breve histórico.....	107
4.3.2 Estrutura básica da empresa.....	111

4.3.3	<i>Recursos Humanos</i>	114
4.3.4	<i>Percepção sobre o Talento</i>	125
4.3.5	<i>O Programa de Gestão de Talentos</i>	127
4.4	EMPRESA GT3	134
4.4.1	<i>Breve histórico</i>	134
4.4.2	<i>Estrutura básica da empresa</i>	137
4.4.3	<i>Recursos Humanos</i>	140
4.4.4	<i>Percepção sobre o Talento</i>	149
4.4.5	<i>O Programa de Gestão de Talentos</i>	150
4.5	EMPRESA GT4	154
4.5.1	<i>Breve histórico</i>	154
4.5.2	<i>Estrutura básica da empresa</i>	156
4.5.3	<i>Recursos Humanos</i>	159
4.5.4	<i>Percepção sobre o Talento</i>	169
4.5.5	<i>O Programa de Gestão de Talentos</i>	170
5.	ANÁLISE GLOBAL DAS EMPRESAS PESQUISADAS	177
5.1	CONFIGURAÇÃO ORGANIZACIONAL E GESTÃO: SIMILARIDADES E DIFERENÇAS	177
5.2	O PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS DAS EMPRESAS PESQUISADAS: SIMILARIDADES E DIFERENÇAS	182
5.3	O PERFIL DOS PROFISSIONAIS DE TALENTO: SEMELHANÇAS E DIFERENÇAS	189
5.4	PRÁTICAS DE GESTÃO DE TALENTOS NAS EMPRESAS PESQUISADAS: SEMELHANÇAS E DIFERENÇAS	190
5.5	A GESTÃO DE TALENTOS EM TERMOS COMPARATIVOS	196
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	209
	REFERÊNCIAS	212
	ANEXOS	217
	ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA DO EXECUTIVO PRINCIPAL DA EMPRESA.....	217
	ANEXO B – ROTEIRO DE ENTREVISTA DO COORDENADOR DE RH.....	219
	ANEXO C – ROTEIRO DE ENTREVISTA DO TALENTO	222
	ANEXO D – ENTREVISTA DE ACOMPANHAMENTO DE COLABORADOR – EMPRESA GT4.....	224

GRÁFICOS

Gráfico 1 – A maioria das empresas não sabem gerenciar talentos	34
Gráfico 2 – Evolução do faturamento do mercado de software mundial	73
Gráfico 3 – Mercado Brasileiro de Software (2005)	75
Gráfico 4 – Faturamento anual bruto	77
Gráfico 5 – Número de funcionários das empresas que desenvolvem software em Belo Horizonte	78
Gráfico 6 – Atividades ligadas a desenvolvimento de softwares	78
Gráfico 7 – Expectativa de faturamento para o ano de 2005	79
Gráfico 8 – Mão-de-obra operacional	79
Gráfico 9 – Composição do quadro de funcionários de acordo com a escolaridade.....	182
Gráfico 10 – Composição do quadro de funcionários de acordo com o tempo de casa	185
Gráfico 11 – Composição do quadro de funcionários de acordo com a idade.....	187

QUADROS

Quadro 1 - Fontes de Recrutamento	40
Quadro 2 - Campos de análise e seleção	42
Quadro 3 - Transformações Econômicas e Implicações na Formação Profissional	48
Quadro 4 - Nova abordagem ao desenvolvimento	53
Quadro 5 - Situação funcional dos talentos entrevistados	64
Quadro 6 - Tempo de casa dos funcionários talentosos entrevistados	193

TABELAS

Tabela 1 - Classificação das empresas pelo SEBRAE conforme número de empregados	13
Tabela 2 - Técnicas de seleção mais utilizadas	40
Tabela 3 - N° de entrevistas realizadas e sua distribuição/2006	63
Tabela 4 - Mercado Mundial de Software (2005)	74
Tabela 5 - Segmentação do Mercado Comprador de Software (2005)	76
Tabela 6 - Onde estão os talentos na empresa GT1	100
Tabela 7 - Onde estão os talentos na empresa GT2	126
Tabela 8 - Onde estão os talentos na empresa GT3	149
Tabela 9 - Treinamentos Técnicos Internos e Externos GT4	163
Tabela 10 - Treinamentos comportamentais Internos e Externos – GT4	163
Tabela 11 - Resumo dos Treinamentos Internos e Externos – GT4	164
Tabela 12 - Onde estão os talentos na empresa GT4	170
Tabela 13 - Análise Global da Gestão de Talentos nas Empresas Pesquisadas	201
Tabela 14 - Empresa GT1 - Ranking Mineiro de Informática (2001-2005) - valores em Reais.....	203
Tabela 15 - Empresa GT2 - Ranking Mineiro de Informática (2001-2005) - valores em Reais.....	204
Tabela 16 - Empresa GT3 - Ranking Mineiro de Informática (2001-2005) - valores em Reais.....	205
Tabela 17 - Empresa GT4 - Ranking Mineiro de Informática (2001-2005) - valores em Reais.....	205

FIGURAS

Figura 1 - Estruturas do mercado de trabalho em condições de acumulação flexível	24
---	----

SIGLAS E ABREVIATURAS

ABES	- Associação Brasileira das Empresas de Software
AMCHAM	- Câmara Americana do Comércio
ASSES-PRO-MG	- Associação das Empresas de Tecnologia da Informação
BDMG	- Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais
BVQI	- Bureau Veritas Quality International
CHA	- Conhecimento, Habilidade e Atitude
ERP	- Enterprise Resource Planning
FIEMG	- Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais
FUMSOFT	- Sociedade Mineira de Software
GE	- General Electric Company
GPTW	- Great Place to Work Institute Brasil
IBM	- International Business Machines
IDC	- International Data Corporation
ISO	- International Organization for Standardization
IQM	- Instituto de Qualidade Minas
PIB	- Produto Interno Bruto
PC	- Personal Computer
SEBRAE-MG	- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAC	- Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SOHO	- Small Office & Home Office
TI	- Tecnologia da Informação
VoIP	- Voz sobre Internet Protocol

O que há de realmente valioso nesta epopéia da vida humana, não me parece ser o Estado, mas sim o indivíduo humano, criador e sensível, a humana personalidade; só ela cria coisas sublimes e nobres, ao passo que o rebanho como tal, permanece obtuso em seu pensar obtuso e obtuso em seu agir.

Einstein

RESUMO

Ao compararmos as empresas sob as fontes de competitividade utilizadas – tecnologia, capital, informação, recursos naturais – percebe-se que a diferença entre as empresas vem se tornando cada vez menor. Sendo assim, a gestão de talentos tornou-se um diferencial, uma grande vantagem competitiva para as empresas. Define-se a gestão de talentos como um conjunto de processos administrativos voltados para o recrutamento, seleção, desenvolvimento e retenção de profissionais de talento, ou seja, aqueles que contribuem para a inovação de produtos e/ou processos em uma organização, em função da sua criatividade e do seu comprometimento com o trabalho.

Devido à importância e ao crescimento significativo da indústria de software no cenário mundial, bem como ao contexto favorável desse segmento no cenário nacional, mineiro e, especificamente, em Belo Horizonte, essa pesquisa procurou esclarecer como as pequenas empresas de produção de software em Belo Horizonte atraem, desenvolvem e retêm seus talentos, ou seja, como essas empresas estão gerindo seus profissionais de talento. Profissionais esses que são o mais importante insumo dessa indústria, uma vez que o conhecimento técnico, a criatividade e o comprometimento que eles detêm são a essência dos processos de geração da competitividade e da evolução dessa indústria, centrada em uma tecnologia de ponta.

Com esse propósito – analisar como essas empresas estão fazendo sua gestão de talentos – foi realizada uma pesquisa qualitativa em quatro empresas desenvolvedoras de software, classificadas, segundo critério utilizado pelo SEBRAE, como pequenas empresas, por empregarem de 20 a 49 funcionários, e que constituem a maioria em Belo Horizonte. A seleção das empresas teve como base o Ranking Mineiro de Informática divulgado em julho de 2006 pela ASSESPRO-MG - Associação das Empresas de Tecnologia da Informação, Software e Internet de Minas Gerais, tendo sido escolhidas quatro entre as cinco primeiras classificadas nesse ranking. Adotou-se a entrevista semi-estruturada como principal instrumento de pesquisa, tendo sido entrevistados 4 executivos principais, 4 coordenadores de Recursos Humanos e 7 profissionais de talento.

Os dados coletados evidenciaram que as pequenas empresas de software ainda não implementaram a gestão de talentos, comprometendo dessa forma sua vantagem competitiva mais importante. Dentre as empresas pesquisadas, a única que está gerindo seus talentos é a GT4, pois mostrou ter um direcionamento estratégico e um planejamento, visando à criação de valores de longo prazo com a ajuda dos seus talentos. A empresa GT3 mostrou-se preocupada com a gestão de talentos, embora de uma forma assistemática; já as demais empresas mostraram que não estão gerindo seus talentos.

Palavras-chave: Gestão de talentos, Indústria de software.

ABSTRACT

Comparing the companies under the point of view of competitiveness - technology, capital, information, natural resources – it's perceived that the difference among companies is becoming gradually smaller. So, the talents' management became a differential, a great competitive advantage for the companies. It defines the talents' management as an administrative process involving the procurement, selection, development and professionals' talent retention. In other words, the ones that contribute to the products and/or processes innovation in an organization, as a result of their creativity and engagement with their work

Due to the importance and the significant growth of the software industry in the world scenery and the favorable context of this segment at national level, in the Minas Gerais state and specifically in Belo Horizonte, this research tried to illustrate how the small size companies, in this city, attract, develop and retain their talents. In other words, how these companies are managing the talent of their professionals. Such professionals are the most important resource of this industry, because their technical knowledge, the creativity and the engagement in the work are the essence of the generation processes for the competitiveness and the evolution of this industry, focused in updated technology.

With this purpose – to analyze how these companies are managing its talents – a qualitative market research was accomplished. Four small size companies that develop software were contacted. According to the SEBRAE criterion they can be classified as such, because they have between 20 to 49 employees working for them. In fact, the majority of the companies engaged in this industry, in Belo Horizonte, are within this size. Furthermore, the identification/selection of these companies was based on the Ranking Mineiro de Informática published in July 2006 by ASSESPRO-MG - Associação das Empresas de Tecnologia da Informação, Software e Internet de Minas Gerais. These companies were select from the first five of the above mentioned ranking. A type of open-structured interview was adopted during this research, as its main instrument. During this research 4 main executives, 4 human resources coordinators and 7 talent professionals were interviewed. The gathered data showed that the software small size companies did not, as yet, implement talents' management processes, which minimizes there most important competitive advantage. Among the interviewed companies the only one managing their "talents" is the GT4, because it showed that has a strategy and a planning system focusing the value creation in long term with their "talents" cooperation. Although the GT3 company showed concern with the talent's management, they don't do it in a systematic way. The other companies showed that they aren't managing their "talents".

Key-words: Talents' Management, Software Industry

O único capital insubstituível que uma organização possui é o conhecimento e habilidade do seu pessoal. A produtividade desse capital depende do quão efetivamente as pessoas dividem sua competência com aqueles que podem usá-la.” (ANDREW CARNEGIE, 1998).

Introdução

O ambiente empresarial é mutável, global e tecnologicamente exigente. A atração, o desenvolvimento e a retenção de talentos¹ são as “armas” utilizadas pela competitividade. Assim como as equipes esportivas, que recrutam agressivamente os melhores atletas, também as empresas competem agressivamente pelos melhores talentos. As empresas bem-sucedidas, especialmente aquelas que lidam com tecnologia de ponta, sujeitas à maior instabilidade ou à concorrência mais acirrada, são capazes de atrair, desenvolver e reter seus talentos; de envolvê-los na estratégia da empresa, de manejá-los ao longo de distâncias geográficas e através de gerações; de governar e liderar de modo que tanto a organização quanto seus talentos prosperem e se sintam recompensados. Esses talentos é que dão às empresas sua vantagem competitiva (ULRICH, 1998).

A partir dessa temática, ao mesmo tempo atual e crucial para empresas contemporâneas – em especial as que adotam tecnologias de ponta –, é que se desenvolveu a presente dissertação de Mestrado em Administração.

O tema do estudo proposto consistiu, portanto, na gestão de talentos nas pequenas empresas desenvolvedoras de software, empresas que também estão entre as organizações que adotam tecnologia de ponta.

¹ O termo **talento** utilizado nessa dissertação refere-se ao **profissional de talento**.

1.1 Problema

Essas empresas, dentre as quais se incluem as que desenvolvem softwares, necessitam de profissionais talentosos, cuja criatividade e comprometimento com o trabalho têm um papel importante no seu crescimento. Nesse ambiente, pretendeu-se esclarecer como as pequenas empresas de produção de software, em Belo Horizonte, atraem, desenvolvem e retêm os seus talentos.

Analisando a indústria de software no cenário mundial, percebe-se a importância e o crescimento significativo desse setor. O Brasil é o décimo segundo mercado mundial (Pesquisa ABES - Associação Brasileira das Empresas de Software). Minas Gerais obteve um crescimento nominal de 19,91% em seu faturamento, e em Belo Horizonte a indústria de software vem demonstrando características expressivas de desenvolvimento, identificadas em um estudo sobre a economia mineira, realizado pelo BDMG - Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (PESQUISA FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2005).

Segundo dados da Prefeitura de Belo Horizonte, com base na RAIS (Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego) de 2004, havia no município aproximadamente 10.800 pessoas trabalhando no setor de informática, sinalizando um aumento na quantidade de trabalhadores no setor, de 2003 para 2004, de 58%. Esse foi o segundo setor com maior crescimento no número de empregados na cidade.

Nesse contexto favorável à indústria de software, em nível nacional, em Minas Gerais e, especificamente, em Belo Horizonte, a pesquisa proposta buscou investigar a atração, o desenvolvimento e a retenção, ou seja, a gestão de talentos, nas pequenas empresas de software, aquelas que empregam de 20 a 49 funcionários, com base em critério utilizado pelo SEBRAE (TAB. 1) para classificar

as empresas pelo porte. Considera-se que as que atuam nesse ramo específico aparentemente se situariam entre as empresas de comércio e serviços, mas classificam-se como indústria, nos termos dessa pesquisa².

TABELA 1

Classificação das empresas pelo SEBRAE conforme número de empregados

	Indústria	Comércio e Serviço
Micro empresa	Até 19 empregados	Até 09 empregados
Pequena empresa	De 20 a 49 empregados	De 10 a 19 empregados
Média empresa	De 50 a 99 empregados	De 20 a 49 empregados
Grande empresa	Mais de 100 empregados	Mais de 50 empregados

Fonte: FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2005, p. 19.

Uma outra forma de classificar as pequenas empresas é caracterizá-las a partir de suas especificidades, que Iwazaki (2005, p. 3) subdividiu em: 1) organizacionais, relacionadas ao modo como a pequena empresa se estrutura e organiza: estruturas simples e leves; situação extra-organizacional incontrolável; estratégia intuitiva e pouco formalizada; ausência da atividade de planejamento formal; gestão centralizada; e sistema de informações simples; 2) decisoriais, relacionadas à forma como ocorre o processo de tomada de decisões na pequena empresa: tomada de decisão intuitiva e horizonte temporal de curto prazo; alto grau de autonomia decisória; inexistência de dados quantitativos; racionalidade econômica, política e familiar e 3) individuais, referentes ao comportamento do proprietário ao exercer as funções de seu cargo na empresa: onipotência do proprietário-dirigente; identidade entre pessoa física e pessoa jurídica; simbiose entre o patrimônio social e patrimônio pessoal; propriedade dos capitais; propensão a riscos calculados; influência pessoal do proprietário-dirigente; e dependência em relação a certos funcionários.

² As razões dessa classificação estão expostas no capítulo 4, p. 70, desta dissertação. Antecipando, contudo, essa reflexão, com base em Freire (2000), adotou-se a concepção de que se trata de uma indústria, pois seu produto são programas de computador, ou softwares, ou seja, suportes materiais, ainda que sejam resultantes de uma matéria-prima específica não-tangível, como o conhecimento.

A escolha das pequenas empresas de software, como objeto de estudo se deu porque elas constituem a maioria em Belo Horizonte, em Minas Gerais e no cenário nacional.

1.2 Objetivo Geral

O objetivo desse estudo é analisar como pequenas empresas produtoras de software, em Belo Horizonte, têm feito a gestão de seus talentos (atração, desenvolvimento e retenção) nos últimos cinco anos (2001 a 2005).

Objetivos Específicos

- Caracterizar as empresas desenvolvedoras de software que serão objeto de pesquisa.
- Descrever os processos de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoas nas empresas estudadas, em especial aqueles voltados para os talentos reconhecidos.
- Identificar a percepção dos dirigentes das empresas estudadas em relação à gestão de talentos.

1.3 Justificativa

Inicialmente, o que justifica a realização dessa pesquisa é a importância econômica e social dessa indústria.

Na pesquisa realizada pela Fundação João Pinheiro (2005) sobre a indústria de software em Belo Horizonte, foi apontada a vocação dessa localidade para se tornar um pólo importante do setor: mão-de-obra qualificada, infra-estrutura adequada, uma concentração de empresas acima da média nacional e uma grande oportunidade para o desenvolvimento dessa cidade como um pólo importante nesse setor de serviços. Dentre as empresas de software estabelecidas em Belo Horizonte, as micros e pequenas são maioria.

As pequenas empresas, assim como as grandes, estão inseridas num contexto de grande competitividade. Elas representam para várias regiões, entre elas a dos países em desenvolvimento, uma fonte de emprego e renovação da economia. A perspectiva de fortalecimento dessas empresas tem sido uma constante em praticamente todas as políticas econômicas mundiais (ESCRIVÃO FILHO e REIS, 2003, p. 1). Belo Horizonte conta hoje com duas mil empresas de tecnologia da informação (80% micros e de pequeno porte). O segmento representa a terceira maior arrecadação do ISS da capital mineira (ESTADO DE MINAS, Editorial, 2005).

Na era da informação, pequenas empresas de tecnologia de ponta, nas quais se incluem as empresas de software, são sinônimo de faturamento, inovação e revolução tecnológica. Nos últimos cinco anos (2001 a 2005), segundo dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), a indústria de software de Belo Horizonte foi um dos setores econômicos que mais cresceu, como já se assinalou a propósito do crescimento de 58% no número de assalariados de 2003 para 2004. (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2005).

Numa indústria que depende tanto de cérebros, o conhecimento e a criatividade estão em evidência. Esses fatores, aliados a iniciativa, curiosidade e elevado senso de trabalho em equipe completam os ingredientes necessários à receita de sucesso de uma empresa de software. Então, nesse ambiente, aparecem os funcionários talentosos, tão importantes e necessários para essa indústria, aqueles que farão a diferença, responsáveis pela competitividade das empresas em que atuam, pela criatividade e comprometimento com o trabalho que lhes permite inovar em produtos e/ou processos e, dessa forma, consolidar/ampliar a sua vantagem competitiva.

Há trinta anos atuando na área de informática, o pesquisador sempre esteve envolvido com o desenvolvimento de softwares, treinamento e desenvolvimento de pessoal da área de TI e de usuários de recursos informacionais.

Acumulando experiências em empresas privadas, públicas e como consultor independente, como funcionário e como autônomo, tem percebido a inabilidade das empresas em gerir seus talentos, em envolver não só o corpo, mas a mente e a alma de seus funcionários no negócio da empresa. Essa inabilidade levou-o a trocar de empresa algumas vezes, pois a relação funcionário-empresa era uma relação de não-pertencimento e continuidade, provocando a sensação de não-envolvimento com um projeto ou com a empresa.

Em 1997, como gerente de projetos de uma pequena empresa de software (em sua última experiência em empresas desenvolvedoras de software), o pesquisador percebeu de imediato que a empresa estava pouco preocupada com seus funcionários talentosos. O desenvolvimento técnico e a produção estavam em alta, mas a pressão, o tratamento inadequado aos talentos e, como consequência, o estresse e a insatisfação sufocavam a criatividade, a curiosidade e desarmonizavam o trabalho em equipe. Mais uma vez, a inabilidade em gerir talentos se apresentava. Assim, o pesquisador procurou a direção da empresa e a alertou sobre o ambiente

impróprio ao desenvolvimento de softwares. Entretanto, a direção continuou com sua forma de lidar com seu pessoal, levando o pesquisador a demitir-se após dois meses da contratação.

Enquanto as empresas não perceberem que para manter seus funcionários, em especial os talentosos, é preciso tratá-los de modo a suscitar um sentimento de pertencimento e continuidade, eles não se sentirão pessoalmente envolvidos com um projeto ou com a empresa, negligenciando o trabalho intenso necessário para atingir as metas.

Fica uma indagação: o pesquisador estava na empresa errada, na hora errada, ou realmente essa deficiência na gestão de talentos é uma prática das empresas de software, especialmente das pequenas?

Passados quase dez anos da última experiência de trabalho do pesquisador em uma empresa desenvolvedora de software, será que as pequenas empresas de desenvolvimento de software, em Belo Horizonte, estão conscientes da importância da gestão de talentos?

Nesse contexto, além do tema dessa pesquisa ser relevante, espera-se que possa contribuir para o desenvolvimento da Gestão de Talentos nas pequenas empresas, beneficiando tanto os estudos acadêmicos quanto as empresas, suprimindo a escassez de estudos sobre gestão de talentos e, especificamente, sobre gestão de talentos no setor de software.

Nossa suposição é que essas empresas não estão gerindo os seus talentos de forma sistemática, principalmente porque os dirigentes são técnicos capacitados para o desenvolvimento de softwares, mas despreparados para exercer funções gerenciais, o que é corroborado pelo estudo da FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2005, já citado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para o desenvolvimento desse trabalho, a gestão de talentos teve como foco as práticas de atração, desenvolvimento e retenção de profissionais de talento³, embora exista uma preocupação crescente com o ambiente organizacional, liderança, qualidade de vida, carreira, remuneração, benefícios (SARSUR, PEDROSA e SANT'ANNA, 2003).

Neste capítulo abordaremos a gestão de talentos, sua importância e suas práticas: recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento e retenção.

2.1 Gestão de Talentos

“A mediocridade não conhece nada melhor do que a si mesma, mas o talento reconhece instantaneamente a genialidade”. (ARTHUR CONAN DOYLE, 2002).

Para Dutra (2002, prefácio), a gestão de pessoas praticada pelas organizações tem sido influenciada pelas grandes mudanças na organização do trabalho, no relacionamento entre as organizações e pessoas, no modo pelo qual as pessoas encaram sua relação com o trabalho e no comportamento do mercado de trabalho.

Assim, têm sido exigidas das organizações constantes revisões nos conceitos, nas premissas, nas técnicas e nas ferramentas utilizadas pela gestão de pessoas, reflexo das pressões:

1) do ambiente externo em que elas se inserem (globalização, turbulência crescente, maior complexidade das arquiteturas organizacionais e das relações comerciais, maior valor agregado dos produtos e serviços, etc.);

³ Enfatiza-se que, no presente texto, utiliza-se **profissional de talento** e **talento** como sinônimos.

2) do ambiente interno, no qual as pessoas estabelecem algum tipo de relação de trabalho com a organização, procurando satisfazer um novo conjunto de necessidades (maior espaço para desenvolvimento profissional e pessoal, manutenção da competitividade profissional, exercício da cidadania organizacional).

A gestão de pessoas tem se tornado uma atividade fundamental para a sobrevivência e o sucesso das organizações. Dutra (2002, p. 17) a caracterizou como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

Sob o prisma da subjetividade, Ferris et al⁴. (apud DAVEL e VERGARA, 2001, p. 50) concebem a gestão de pessoas não só como um conjunto de políticas e práticas, mas como uma mentalidade, uma forma constantemente renovada de pensar a atuação e a interação humana na organização, reconhecendo o que é uno e múltiplo no ser humano. Um convite aos gestores para combinarem a exterioridade e a objetividade com as sutilezas e sensibilidades subjetivas, para serem capazes de lidar com aspectos relacionais e intrínsecos à natureza humana (DAVEL e VERGARA, 2001, p. 33).

Para Bertelli⁵ (apud MARRAS, 2001, prefácio), o século XXI será o da redescoberta das pessoas, em especial dos profissionais mais talentosos, na essência e na plenitude, pois elas fazem parte não somente da vida produtiva das organizações: elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a posicionar-se de maneira competitiva, cooperativa e

⁴ FERRIS, C.R. et al. Human resources management: some new directions. *Journal of Management*, v.25, n.3, p. 385-415, 1999.

⁵ **Luiz Gonzaga Bertelli**, Presidente executivo do Centro de Integração Empresa-Escola - CIEE/SP, Diretor da FIESP/CIESP e da Associação Comercial de São Paulo.

diferenciada com clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral (DAVEL e VERGARA, 2001, p. 31).

Se isso é cada vez mais verdadeiro para as organizações em geral, diante das transformações contemporâneas dos processos de trabalho (produção flexível), das formas de gerenciamento (gestão participativa), das inovações tecnológicas (baseadas na informação e na automação microeletrônica), das mudanças na organização do trabalho (em equipe, multifuncional e voltado para o controle contínuo da qualidade), que determinam um enfoque estratégico das organizações, torna-se uma questão central para as empresas cujos processos de produção (de bens ou serviços) dependem do exercício da criatividade de funcionários estratégicos, a exemplo das empresas que desenvolvem softwares.

Nesse tipo de empresa, em especial, coloca-se para a gestão de pessoas a questão de como identificar, administrar e manter os funcionários de cuja criatividade o processo de produção depende e que são considerados, na literatura recente (MICHAELS, HANDFIELD-JONES e AXELROD, 2002; PEDROSA, 2005), como talentos.

Dessa forma, tem-se a gestão de talentos – a arte de gerir pessoas que fazem a diferença (PEDROSA, 2005, p. 27) por serem capazes de criar produtos e serviços; enfim, um grupo diferenciado, e que, como tal, deve ser tratado.

Quando os processos de trabalho e a organização do trabalho se modificaram com a globalização e as novas tecnologias, a segmentação de mão-de-obra também mudou. Essa nova segmentação de mão-de-obra, na era da “acumulação flexível”, encontra-se descrita em Harvey (1994).

Acumulação flexível é uma expressão adotada por esse autor para designar a flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e

dos padrões de consumo que marcam a economia contemporânea desde a década de 70 e distinguem o capitalismo “globalizado”. A origem da expressão é consequência, portanto, da sua observação em relação às décadas de 70 e 80, marcadas por perturbações na área econômica, social e política. Surgem, então, novas experiências na organização industrial, na vida social e política que Harvey (1994, p. 140) aponta como “os primeiros ímpetus da passagem para um regime de acumulação inteiramente novo, associado com um sistema de regulamentação política e social bem distinta”.

A acumulação flexível é marcada pelo surgimento de novos setores de produção, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados, sem falar das altas taxas de crescimento na inovação comercial, tecnológica e organizacional. Ela traz consigo também rápidas mudanças dos padrões de desenvolvimento desigual, tanto entre setores, como entre regiões demográficas. Como exemplo, podemos citar a Terceira Itália, o Vale do Silício, etc., regiões até então subdesenvolvidas que foram favorecidas pela industrialização e pelo grande impulso dado ao emprego no setor de serviços.

Harvey (1994) associa à acumulação flexível um novo movimento, que ele chama de “compressão do espaço-tempo”, que fez com que no mundo capitalista o tempo de tomada de decisões privada e pública diminuísse, passando a ser difundidas imediatamente num espaço cada vez mais amplo e diversificado, consequência das comunicações via satélite e da redução dos custos de transporte.

Nesse ambiente, a força de trabalho já estava enfraquecida pela forte deflação ocorrida no período de 1973-1975, que trouxe consigo o aumento do desemprego nos países capitalistas avançados. Então, a estratégia das empresas para sobreviver nesse período de deflação foi, segundo Harvey (1994, p. 137):

A mudança tecnológica, a automação, a busca de novas linhas de produtos e nichos de mercado, a dispersão geográfica para zonas de controle do trabalho mais fácil, as fusões e medidas para acelerar o tempo do giro do capital.

Assim, os empregadores ganharam mais força no controle do trabalho, fortalecidos pela flexibilidade e mobilidade, em um mercado que passava por uma radical reestruturação, pressionado por forte volatilidade, aumento da competição e estreitamento da margem de lucro. Isso permitiu aos empregadores tirarem proveito do enfraquecimento do poder sindical e da grande quantidade de mão-de-obra desempregada ou subempregada, impondo regimes e contratos de trabalho mais flexíveis. E essa flexibilidade é desenhada para satisfazer os propósitos específicos de cada empresa de acordo com suas necessidades. Embora neste momento aconteça uma aparente redução do emprego, esta perde forças em relação ao crescente uso do trabalho em tempo parcial, temporário ou subcontratado.

Para esse autor, o resultado é uma estrutura de mercado conforme a Figura 1:

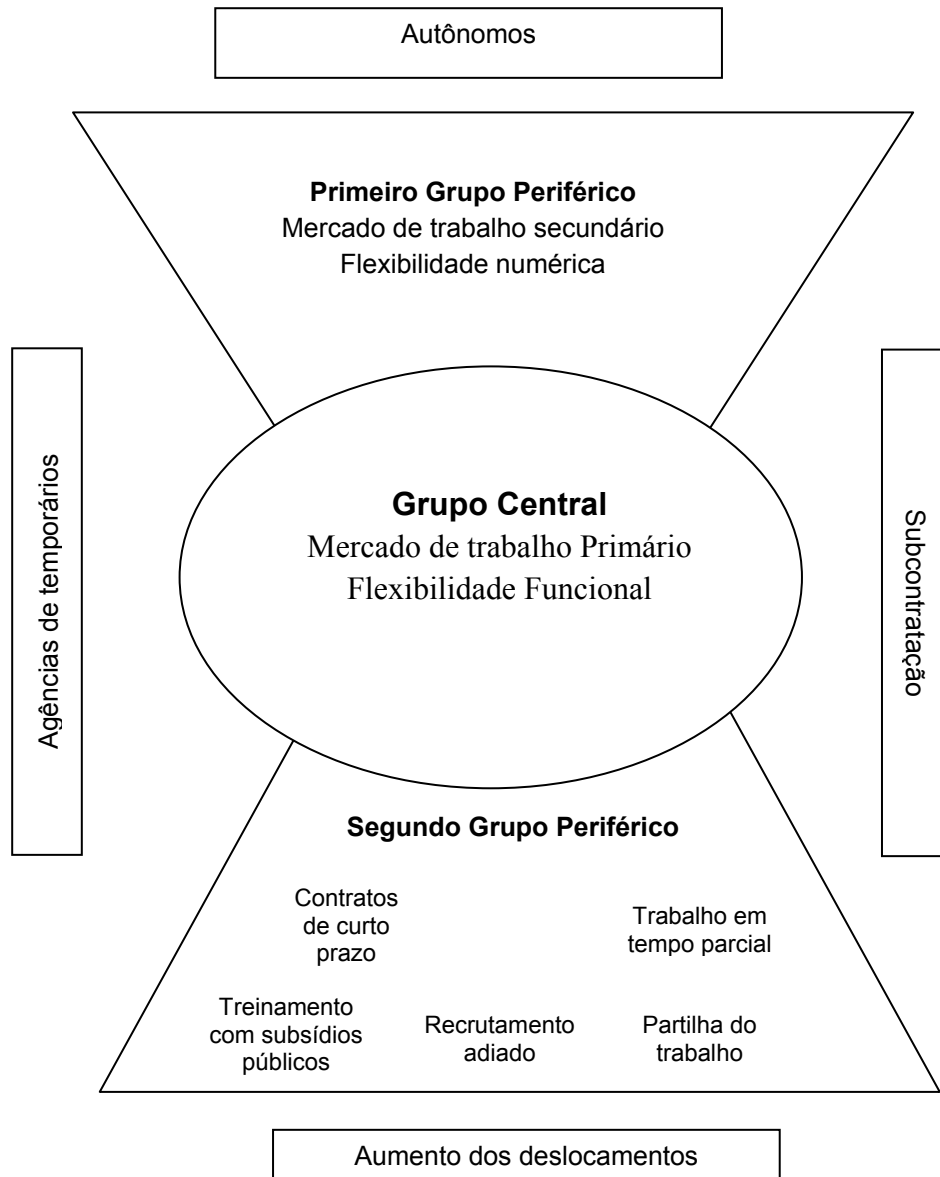


Figura 1 – Estruturas do mercado de trabalho em condições de acumulação flexível
Fonte: Harvey, D. Condição Pós-Moderna. SP, Loyola, 1994. p. 143.

Embora a figura acima mostre três grupos no interior das organizações – o central, o primeiro grupo periférico e o segundo grupo periférico –, essa pesquisa se aterá somente ao grupo central.

Segundo Harvey (1994, p. 144), esse grupo é composto de empregados “em tempo integral, condição permanente, e posição essencial para o futuro de longo prazo da organização”. Gozando de maior segurança no emprego, boas perspectivas de

promoção e de reciclagem, e de uma pensão, um seguro e outras vantagens indiretas, esse grupo deve atender à expectativa de ser adaptável, flexível, e, se necessário, geograficamente móvel.

É nesse grupo que se encontram os profissionais de talento, funcionários diferenciados, que devem ser tratados de forma também diferenciada porque isso é a lógica do capitalismo: eles podem aportar maior rentabilidade para as suas empresas, em decorrência da sua criatividade e comprometimento com o trabalho. Se as empresas percebem e agem de acordo com isso, são contemporâneas: se modernizam, se integram na reestruturação produtiva e na perspectiva da acumulação flexível, evidenciando que são geridas estrategicamente. Caso contrário, configuram-se como arcaicas e tradicionais, colocando em risco sua sobrevivência a longo prazo, mesmo que seus resultados de curto e médio prazo sejam positivos.

Para Souza (2000), as empresas cometem um equívoco ao tentar administrar os talentos dentro das práticas normais prevalentes nas empresas. E afirma (p. 86):

Os talentos precisam, simplesmente, ser tratados diferentemente dos demais, visto que, também, devem estar fornecendo à companhia algo de maior valor agregado.

Gubman (1999, p. 299) afirma que os crescentes efeitos da economia da informação, da globalização e das transformações demográficas estão coincidindo para criar uma nova era nos negócios – a era do talento. Para sobreviver e crescer em um mercado globalizado e cada vez mais competitivo, as empresas passaram a olhar a gestão de talentos como um diferencial para criar e implementar avanços.

Souza (2000, p. 86) afirma que:

No contexto empresarial brasileiro, a discussão sobre os talentos é relativamente nova e, pela natural carência de maturidade, verifica-se que embora haja consciência sobre a importância do tema, nem sempre a prática corresponde ao discurso.

Apesar da importância do tema para o momento atual, a pesquisa realizada por Sarsur, Pedrosa e Sant'Anna (2003) identificou fragilidades na gestão de talentos, a começar pela indefinição do termo “talento” e das características de seu perfil.

Quando se ouve falar em talento, logo se associa a uma pessoa com um diferencial a mais, independente da área de atuação, com habilidade inata ou adquirida.

Na definição de Gehringer (2001), talento é uma dessas coisas que não é fácil explicar, é mais fácil observar. Não obstante, Lorsch e Tierney (2003, p. 86) apontam o talento como a única fonte sustentável de vantagem competitiva em uma empresa – são os profissionais que construirão a empresa, geração após geração.

O conjunto de habilidades de uma pessoa – seus dons, conhecimentos, experiência, inteligência, discernimento, atitudes, caráter e impulsos inatos, inclusive a sua capacidade de aprender e se desenvolver – definem o talento na perspectiva de Michaels, Handfield-Jones e Axelrod (2002). Já Salibi Neto (2002), ao perguntar ao “headhunter” Robert Wood uma definição de talento, obteve a seguinte resposta: o que caracteriza um talento é a “distância de visão”, ou seja, o quanto ele ou ela enxerga mais longe do que os outros.

Buscando uma síntese integradora desses diversos conceitos, considera-se que um talento é uma combinação de conhecimento, criatividade, iniciativa, curiosidade intelectual, que se expressa em comprometimento com o trabalho, que é a expressão dessas características. Em outros termos, o trabalho significa para esses

profissionais a possibilidade de realização, de expressão de sua criatividade, que resulta em inovações de processos e/ou produtos no âmbito organizacional⁶. Se isso representa lucratividade e vantagem competitiva para as organizações, para esse segmento de profissionais representa a possibilidade de auto-realização. Não se trata de um segmento numeroso, na medida em que a criatividade implica dar existência a algo novo, a fundar ou instituir algo⁷. Por outro lado, num contexto de mudanças muito aceleradas como o que assinala a globalização, garantir as condições de sua existência no ambiente organizacional pode representar para as empresas a possibilidade de competir com vantagens e, portanto, de sobreviver. Trata-se de características necessárias especialmente em empresas que aplicam e/ou desenvolvem tecnologias de ponta.

Como lembram Lorsch e Tierney (2003, orelha do livro):

Toda empresa depende de talentos para ter êxito, mas nenhuma necessita mais de talentos do que as prestadoras de serviços profissionais, no qual se enquadram as empresas desenvolvedoras de software. Neste setor em rápida expansão, as pessoas são mais que 'ativos valiosos'; elas são a fonte de vantagem sobre a concorrência.

Salatti (2005, p. 36) corrobora essa perspectiva:

A indústria de software está baseada no conhecimento e a formação e qualificação dos seus profissionais é um ponto chave para o seu processo evolutivo.

Os melhores desenvolvedores de software podem escrever dez vezes mais linhas de código utilizáveis do que os desenvolvedores médios, e seus produtos dão cinco vezes mais lucros (MICHAELS, HANDFIELD-JONES e AXELROD, 2002, p. 27). Empresas como a Google, fenômeno no mundo dos negócios, têm como seu principal desafio a busca pelo talento (LUZ e SORIMA NETO, 2006).

⁶ Em outras áreas, resulta em obras artísticas, feitos esportivos, inventos, etc.

⁷ O dicionário Aurélio associa o ato de criar a "tirar do nada", a exemplo de Deus, que "criou o mundo em seis dias" (Novo Dicionário Aurélio, Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1ª edição)

A luta pelos melhores profissionais na indústria de software já requer a intervenção pessoal da alta gerência. Na contratação de pessoas criativas, é comum Bill Gates (Microsoft) interessar-se pelo processo de seleção, participando pessoalmente se um programador talentoso mostrar reticência em ser contratado (CRAINER e DEARLOVE, 2000). Ele compreendeu que sem recorrer a esforços excepcionais e contínuos de recrutamento a Microsoft regrediria, voltando a ser apenas um grupo de programadores e não de pessoas que representam fonte de vantagem competitiva (BARTLETT e GHOSHAL, 1998). Nesse ramo específico, não são os melhores processos de RH que distinguem as empresas de ótimo desempenho das de médio desempenho, mas as convicções básicas de seus líderes sobre a importância dos profissionais de talento e das ações que tomam para fortalecer seus pools de talentos. Uma mentalidade voltada para talentos é a convicção de que dispor de profissionais talentosos é a forma de obter um desempenho superior ao dos concorrentes, a médio e longo prazos, o que denota uma concepção estratégica.

Michaels, Handfield-Jones e Axelrod (2002), ao cunharem a expressão “guerra pelo talento”, em 1997, perceberam que haviam dado nome a um fenômeno, reflexo de um frenesi de contratação e retenção, uma guerra que acontecia no final dos anos 1990. Uma nova realidade empresarial estava sendo criada, diante do aumento da concorrência e do uso das novas tecnologias, que demandava pessoas comprometidas com as organizações e capazes de exercer a criatividade.

Fishman⁸ (apud O'REILLY e PFEFFER, 2001, p. 19) afirma:

Na nova economia, a competição é global, o capital é abundante, as idéias são desenvolvidas de forma rápida e barata, e as pessoas estão dispostas a trocar de emprego com frequência. Nesse tipo de ambiente, só o talento importa. O talento leva à vitória.

⁸ FISHMAN, C. **The war for talent**. Fast Company. Aug. 1998

Quando o mercado de ações avalia empresas em três, quatro ou dez vezes mais que o valor contábil de seus ativos, está considerando uma verdade simples, porém profunda: os ativos físicos de uma empresa contribuem muito menos para o valor de seu produto (ou serviço) final do que os ativos intangíveis: os seus funcionários talentosos, a eficácia de seus sistemas gerenciais, o tipo de relacionamento com os clientes, enfim, aquilo que constitui seu capital intelectual⁹ (STEWART, 1998, p. 51).

O'Reilly e Pfeffer (2001, p. 22), ao relatarem o caso de sucesso de alta tecnologia da empresa Cisco Systems, mostram que o sucesso dessa empresa não está na tecnologia que ela usa, e sim na maneira como gerencia os seus vinte e seis mil funcionários, entre eles os seus talentos. A Cisco Systems compreendeu que a obtenção de tecnologia implica basicamente a aquisição de pessoas talentosas – o capital intelectual, que é a fonte da tecnologia.

Alguém que investe em uma empresa está comprando um conjunto de funcionários medianos e talentosos, com suas capacidades, habilidades e idéias – capital intelectual, não capital físico. Não se compram produtos da Microsoft, a gigante na produção de programas de computador, por causa de suas fábricas de software – a empresa não as tem. Compra-se a sua capacidade de desenvolver programas, definir padrões de programas para computadores pessoais, explorar o valor de seu nome e forjar alianças de credibilidade com outras empresas e cultivar clientes (STEWART, 1998, p. 51).

Para Ulrich (1998, p.157),

Uma empresa contemporânea freqüentemente constrói sua reputação com o talento de seus funcionários. Quando as empresas deixam de oferecer carreira ou mesmo segurança no emprego, os funcionários passam a repensar sua contribuição e dedicação à empresa. Seu relacionamento com a empresa torna-se transacional: concedem seu tempo, mas não contribuem com seus esforços mais plenos.

⁹ Capital Intelectual: é a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva. Constitui a matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual – que pode ser utilizada para gerar riqueza. É a capacidade mental coletiva. (STEWART, 1998, prefácio)

Segundo Branham (2002), especialista em retenção de profissionais de talentos, algumas razões explicam por que as empresas travam uma constante “guerra pelo talento”. A partir de uma pesquisa realizada em empresas norte-americanas, em 2000, constatou-se que 13% dos trabalhadores pedem demissão mensalmente, em busca de outros postos, o que representa um em sete trabalhadores, comparado com um em dez em 1995; a cada quatro anos, as empresas de capital aberto perdem metade de seus funcionários; 55% dos funcionários norte-americanos pensam freqüentemente em pedir demissão ou planejam fazê-lo durante um ano; o tempo médio necessário para preencher as vagas de emprego aumentou de 41 para 51 dias; as atividades de substituição e retreinamento, após a perda de um funcionário, geram custos em torno de US\$10.000 a US\$50.000, considerando apenas os custos tangíveis. Mais da metade das organizações relata níveis crescentes de rotatividade e apenas um índice de 9% de sucesso nos seus esforços de retenção. Esses complicadores se acentuam no caso dos talentos mais difíceis de recrutar e de desenvolver, dada a sua relativa escassez.¹⁰

Ao se verificarem as transformações recentes e a importância que as organizações estão dando à gestão de pessoas, percebe-se que atrair, desenvolver e reter talentos passou a ser uma das mais importantes tarefas de uma empresa. Jack Welch (apud MICHAELS, HANDFIELD-JONES e AXELROD, 2002, p. 26), quando principal executivo da GE,¹¹ afirmava:

Se não tratarmos direito da questão de pessoal, perdemos; isso é a coisa mais importante em todos os nossos negócios.

¹⁰ Já no contexto brasileiro, uma pesquisa revela a ausência de indicadores específicos para a mensuração dos níveis de *turnover* dos profissionais identificados como talentos. (SARSUR, PEDROSA e SANT’ANNA, 2003)

¹¹ A GE, General Electric Company, é uma empresa multinacional de serviços e tecnologia, a segunda maior do mundo, de acordo com a Forbes Global 2000.

O trabalhador tornou-se uma questão empresarial crítica na nova forma de gestão contemporânea, porque, para produzir mais com menos trabalhadores, com uma tecnologia que incorpora funções mentais e exige controle de qualidade ao longo do processo de produção, as empresas necessitam envolver não só o corpo, mas a mente e a afetividade de cada um deles. Assim, a participação de todos torna-se imprescindível. Para Corrêa (2004), a participação tem sido a palavra de ordem e uma estratégia central na gestão dos Recursos Humanos das empresas. Nesse contexto, essa autora aponta dois aspectos relevantes: o primeiro é a visualização da empresa como um espaço em que todos os segmentos sociais internos têm como interesses prioritários a sobrevivência e a lucratividade da organização. O segundo aspecto é que a participação propõe “novos grupos”, que se constroem diferentemente, segundo novas formas de cooperação e sociabilidade no trabalho, sob a coordenação dos gestores e voltados para a implementação dos objetivos corporativos. A autora (2004, p. 14) afirma que a necessidade da criação e ampliação desses “novos grupos” está intimamente ligada

às transformações ocorridas no mundo do trabalho e da organização, requerendo um novo tipo de controle, de conhecimento e de atitude do trabalhador. Três vertentes dessas transformações dizem respeito especialmente à matriz teórica em questão: o mercado, a tecnologia – onde o paradigma eletromecânico cede lugar à automação microeletrônica e à informática – e a premência de uma “nova” organização e, conseqüentemente, de um novo processo de gestão, uma forma diferenciada de administrar e comandar os trabalhadores, num contexto em que o seu saber-fazer, a sua competência e o aproveitamento de sua vontade e inteligência adquirem um significado estratégico em termos de competitividade, vale dizer, de sobrevivência no mercado e de lucratividade, o que envolve a questão da qualidade.

Quando estes se sentem livres para apresentar idéias, quando sentem que mantêm com a empresa uma relação de emprego válida e valorizada, sua contribuição é elevada (ULRICH, 1998). Mais do que se preocupar em investir em tecnologia, as empresas precisam estar atentas para a atração e a retenção de talentos na concepção de Crainer e Dearlove (2000).

Para Elstrodt¹² (apud MICHAELS, HANDFIELD-JONES e AXELROD, 2002, prefácio à edição brasileira), mesmo em um país como o Brasil, com uma imensa população jovem e motivada para entrar no mercado profissional, não deixam de ser surpreendentes os problemas enfrentados pelas grandes organizações para suprir suas necessidades internas de funcionários talentosos, cuja causa principal é apontada no resultado de uma pesquisa realizada pelo Banco Mundial (SALOMÃO, 2006). Revela-se aí que o sistema de ensino brasileiro foi o pior colocado em toda a amostra analisada, que inclui China, Índia, México e Rússia. O emprego do século XXI “requer habilidades mentais. Exige raciocínio rápido, capacidade de interpretação e de análise da informação. Atributos que só são adquiridos com ensino de qualidade” diz Célio da Cunha, representante da Unesco no Brasil para a área de educação (SALOMÃO, 2006, p. 22). Na busca da competitividade mundial, o sucesso das empresas e do próprio país é dependente da boa qualidade de ensino e da capacidade de suprir a demanda do mercado com profissionais qualificados. Sendo assim, fica evidente a dificuldade que as empresas têm em recrutar esses profissionais. Segundo o presidente da subsidiária brasileira da Tata, maior empresa de informática da Índia, há meses não se consegue preencher 300 vagas na filial brasileira, o que provocou o adiamento da expansão da empresa por falta de profissionais (SALOMÃO, 2006, p. 25). Assim, muitas empresas têm feito grandes investimentos para formar seus trabalhadores, como a EMBRAER, que criou um programa de especialização que movimentou investimentos de 13 milhões de dólares nos últimos cinco anos, reflexo da insuficiência de profissionais formados anualmente, num total de 60, em três cursos de engenharia aeronáutica do Brasil, incapazes de suprir a sua demanda (SALOMÃO, 2006, p. 24).

Atrair as melhores cabeças sempre exigiu uma política de recursos humanos

¹² Heinz-Peter Elstrodt, Sócio-Diretor da McKinsey & Company.

bastante arrojada, e a gestão de pessoas está em alta, pois todos os investimentos em tecnologia, desenvolvimento de produtos, programas de qualidade e redução de custos não alcançarão seus objetivos se o fator humano não for levado em conta (MORAES, 2006).

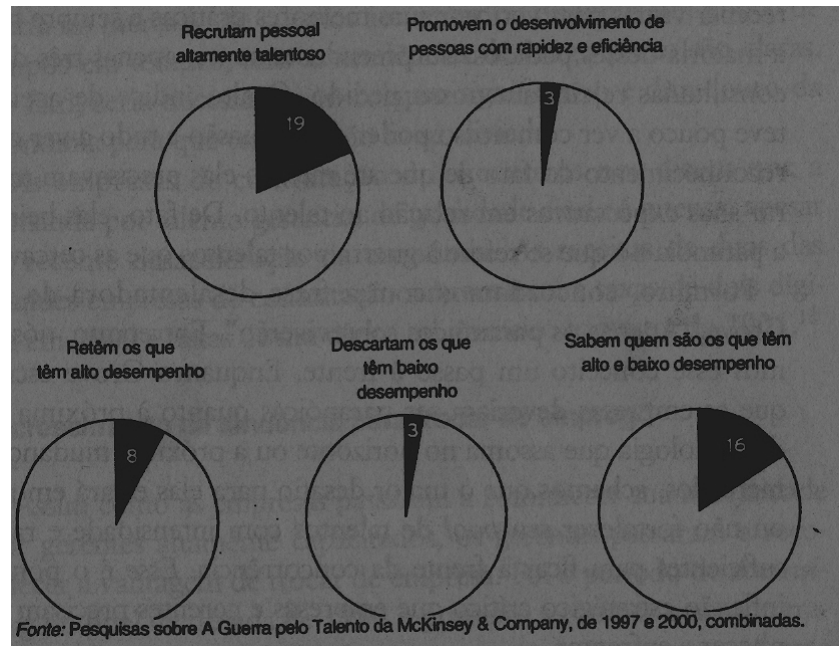
Gerenciar pessoas passou a ser um dos maiores desafios atuais das organizações, pois as pessoas, especialmente as talentosas, são um dos principais ativos geradores de riqueza. Nessa perspectiva, os líderes precisam tornar o gerenciamento de seus funcionários talentosos prioridade máxima (MICHAELS, HANDFIELD-JONES e AXELROD, 2002, p. 53). Esses autores afirmam:

A guerra por talentos é um ponto de inflexão estratégico¹³ que está sendo negligenciado por muitas empresas (GRAF. 8). Ela será uma característica determinante do cenário empresarial ainda por muitos anos. Uma desaceleração temporária da economia não reverterá inexoravelmente as tendências que impulsionam a demanda por pessoas altamente talentosas. A guerra por talentos é um desafio para todas as empresas, mas para as que reagirem agressiva e prontamente é também uma enorme oportunidade para ganhar a vantagem competitiva. (MICHAELS, HANDFIELD-JONES e AXELROD, 2002, p. 42)

Como se pode constatar no gráfico 1, a seguir, a maioria das empresas não sabe gerenciar talentos, de acordo com a percepção de seus gerentes seniores.

¹³ Em seu livro *Only the Paranoid Survive*, Andy Grove escreveu que é fácil deixar escapar o potencial de novas tecnologias, o impacto de novos concorrentes e a influência em processo de mudança de clientes e fornecedores, pontos críticos no tempo, chamado por esse autor de *ponto de inflexão estratégico* (MICHAELS, HANDFIELD-JONES e AXELROD, 2002, p. 26).

Percentual de gerentes seniores que concordam totalmente que suas empresas



Fonte: MICHAELS, Ed; HANDFIELD-JONES, J.; AXELROD, B. A guerra pelo talento. RJ: Campus, 2002, p. 34.

O gráfico acima mostra como as empresas têm dado pouca atenção a seus profissionais de talento, colocando em risco sua sobrevivência. Práticas de gestão de talentos têm sido negligenciadas por seus gerentes, em numerosos casos. O recrutamento passou a ser estratégico para as empresas na medida em que precisam de talentos para ter competitividade, mas o gráfico mostra que somente 19% dos gerentes estão atentos a essa prática. Quanto ao desenvolvimento, o resultado se apresenta alarmante: somente 3% dos gerentes estão atentos a essa prática. Como as empresas querem ser competitivas se os profissionais de talento não são desenvolvidos? Da mesma forma, a retenção apresenta um índice muito baixo (8%), o que compromete a competitividade e a sobrevivência da empresa e onera os custos de contratação e desligamento dos funcionários talentosos. Com relação aos baixos índices de demissão dos trabalhadores com baixo desempenho (3%) e o desconhecimento dos trabalhadores que têm alto e baixo desempenho (16%), conclui-se que a maioria dos gerentes não está avaliando o desempenho dos seus talentos.

Segundo Gubman (1999, p. 19), para gerir talentos devem ser levados em conta três conceitos principais: alinhamento, engajamento e avaliação. **Alinhamento** quer dizer posicionar as pessoas na direção certa. **Engajamento** significa promover o compromisso para com seus objetivos e direção certa. **Avaliação** consiste em fornecer à sua empresa e a seus empregados meios interligados e equilibrados de acompanhar o desempenho. Quando essas três dimensões são articuladas pelas empresas, elas estão gerenciando o talento e podem alcançar resultados extraordinários. Esse autor (1999, p.18) afirma:

Para começar a gerir talento com eficácia, você tem primeiro de reconhecer que as coisas que você precisa fazer para tornar sua empresa um sucesso de longo prazo são as mesmas que os empregados precisam que você faça para que se sintam bem-sucedidos. Os funcionários não são uma parte separada da empresa. Enquanto os acionistas preocupam-se com as recompensas financeiras, os funcionários têm um conjunto de necessidades mais amplo. Muitas das necessidades dos funcionários estão ligadas a fazer parte de uma empresa vitoriosa.

Uma empresa para atingir os resultados esperados e gerir seus funcionários talentosos deve ter uma gestão estratégica empresarial. Ela representa o caminho que a instituição escolhe para evoluir de uma situação presente até uma situação desejada no futuro, num horizonte de longo prazo e sob condições de incerteza (PORTO, 2006), visando tomada de decisões antecipada, aprendizagem operacional e integração funcional.

A gestão estratégica dará o senso de unidade, direção e propósito, assim como flexibilização para as mudanças, além de nortear o alinhamento dos funcionários talentosos à estratégia da empresa, citado por Gubman (1999) como posicionar as pessoas na direção certa.

A gestão estratégica estabelece sua meta organizacional formulando sua **missão** organizacional, que é a finalidade de uma organização ou a razão de sua existência (Por que existimos?), **a visão**, que é o que as empresas aspiram ser ou se tornar (O

que queremos ser?) e **os valores**, que expressam a filosofia que norteia a empresa e que a diferencia das outras (Alday, 2000). A missão da empresa é reflexo dos valores da empresa.

Estando a empresa com sua gestão estratégica empresarial bem definida, apoiada em estreita relação com a administração estratégica de recursos humanos, com seu papel estratégico e com suas políticas de recursos humanos, encontra-se direcionada em provocar mudanças de paradigmas que serão responsáveis por modificarem, segundo Marras (2001, p.257):

- o rumo dos resultados organizacionais, otimizando-os através de maiores índices de qualidade e produtividade no trabalho, alavancados pelo desempenho humano;
- o perfil cultural da organização, redesenhando-o em concordância com um conjunto de valores e crenças compartilhadas entre empregados e empresa para permitir ambientes participativos e comprometidos com os objetivos comuns.

Assim o que diferenciará as empresas vencedoras será a qualidade dos seus funcionários talentosos, altamente afinados com a gestão estratégica da empresa e geridos dentro de uma política de recursos humanos estratégica, voltada para a gestão desses talentos.

Michaels, Handfield-Jones e Axelrod (2002), ao relatarem uma pesquisa realizada pela McKinsey¹⁴ no período de 1997 a 2001, em nível mundial, em que foram entrevistados cerca de 13 mil gerentes e efetuados 27 estudos de casos em empresas, e agregando sua experiência de consultoria em mais de 100 empresas, com o objetivo de conhecer como as empresas selecionadas atraem, desenvolvem e retêm talentos, descrevem cinco pontos obrigatórios identificados na pesquisa, que devem ser seguidos pelas empresas que captam talentos e querem torná-los uma vantagem competitiva: 1) adote uma mentalidade voltada para o talento; 2) elabore

¹⁴ McKinsey & Company é uma empresa de consultoria em administração reconhecida mundialmente com atuação nas áreas de estratégia, organização e tecnologia.

uma proposta de valor atraente para o funcionário; 3) reformule sua estratégia de recrutamento; 4) torne o desenvolvimento parte integrante de sua organização e 5) diferencie e promova a afirmação de seu pessoal.

2.2 Práticas de Gestão de Talentos

Aprofunda-se, a seguir, a reflexão sobre as principais práticas de gestão de talentos, voltadas para o recrutamento/seleção, o treinamento/desenvolvimento e a retenção.

Recrutamento e Seleção

De acordo com Faissal et al. (2005, p. 30), atrair pessoas é hoje uma atividade de mão dupla. Não são somente as empresas escolhem os melhores profissionais, estes também escolhem as organizações que apresentam propostas atrativas. Segundo esses autores, as pesquisas realizadas no Brasil sobre os fatores de atração e retenção demonstram que a imagem da empresa no mercado, a oferta de desafios, as perspectivas de crescimento, a liberdade de ação e um clima organizacional favorável despertam mais o interesse dos profissionais que a remuneração.

Na Edição Especial 2006, do Guia Exame Você S/A – “as 150 melhores empresas para você trabalhar” – quatro categorias foram utilizadas para medir a percepção dos funcionários quanto ao clima organizacional: 1) identidade, 2) liderança, 3) satisfação e motivação e 4) aprendizagem e desenvolvimento.

De acordo com esta pesquisa o orgulho de pertencer a uma empresa faz com que a identidade apareça em primeiro lugar, proveniente de um mundo mais aberto, que discute mais a respeito dos valores corporativos e apresenta mais transparência na gestão. Para Fischer e Dutra que foram os coordenadores técnicos da Edição Especial do Guia Exame –Você S/A (2006) e responsáveis pela pesquisa: “ninguém

admite mais uma empresa que não fala o que quer ser e que não age eticamente para chegar lá” (p. 15). A pesquisa apontou que nove em cada dez empregados concordam parcial ou totalmente que “os produtos e serviços de nossa empresa são muito importantes para nossa sociedade”. Na seqüência, outras afirmações fecham a cadeia virtuosa de identificação dos empregados com as empresas nas quais trabalham, a exemplo das seguintes: “Sinto que o meu trabalho é importante para a empresa ser bem sucedida”, “A empresa entrega aos clientes o que promete com alta qualidade” e “Tenho orgulho de dizer a parentes e amigos que trabalho aqui” (Entrevistados do Guia Exame-Você S/A, 2006, p. 15).

Na empresa classificada como a mais bem colocada na categoria identidade, constatou-se que a sua identidade não está somente no papel: a cada 90 dias, os seus gestores discutem a missão, visão e valores nos encontros de desenvolvimento organizacional.

Nessa mesma pesquisa, Fischer e Dutra (Guia Exame-Você S/A, 2006, p. 16), propuseram elevar o peso das categorias: aprendizado e desenvolvimento, assim como da identidade. Esses dois indicadores estão associados com as projeções de futuro e com a capacidade da empresa de reter seus funcionários talentosos. Para eles, o aprendizado e desenvolvimento é um estímulo à inovação e autonomia para lidar com os desafios diários, principalmente quando uma nova tecnologia é implantada, os produtos da empresa são alterados ou ocorre uma mudança organizacional relevante. A Microsoft, apontada nessa pesquisa como uma das dez melhores empresas mais bem avaliadas quando o assunto é inovação e desafios, mostrou que 96% dos seus funcionários acreditam que “as pessoas que trabalham na empresa estão sempre procurando inovar aquilo que fazem” (p. 16). Outros 92% disseram que “trabalhando nesta empresa terei oportunidade de fazer carreira e

crescer” (p. 16).

O que chama a atenção, nesta Edição Especial do Guia Exame-Você S/A, é o exemplo de uma empresa de móveis que foi mal avaliada pelos seus funcionários com relação às remunerações e à participação nos lucros, mas foi classificada nas categorias satisfação e motivação, pois ela tem todo o cuidado em criar um ambiente amistoso e estimulante, de forma a despertar nos seus funcionários a vontade de trabalhar no dia seguinte. Existe um forte senso de confiança na empresa e nos colegas, espírito de equipe e transparência na comunicação entre a empresa e os funcionários. Um exemplo de que não apenas o salário garante mais satisfação e motivação.

O primeiro passo da gestão de talentos é a atração, ou seja, o recrutamento daqueles funcionários que fazem a diferença e que são definidos como talentos.

Para Marras (2001, p. 69), o recrutamento de pessoal

é uma atividade de responsabilidade do sistema de Administração de Recursos Humanos, que tem por finalidade a captação de recursos interna ou externamente à organização, objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa.

Dutra (2002, p. 63), por sua vez, já utiliza o conceito mais amplo de atração de pessoas, entendendo-a como a capacidade da empresa em atrair as pessoas adequadas para efetuar os trabalhos necessários ao alcance dos objetivos corporativos. O recrutamento passou a ser uma atividade estratégica à medida que alinha seu foco aos objetivos organizacionais.

Assim como Marras (2001), Faissal et al. (2005) afirmam que o recrutamento de pessoas pode ser realizado interna ou externamente. Isso dependerá da política de gestão de pessoas adotada pela organização, ou seja, sua estratégia de atração.

Uma empresa que investe no desenvolvimento e no crescimento profissional de seus funcionários, antes de buscar alguém no mercado, tentará preencher suas

necessidades com as competências disponíveis internamente. Já o recrutamento externo está relacionado com políticas de busca de novas competências para a empresa, ou seja, novos funcionários, que tragam novas idéias, abordagens, capacidades e atitudes (FAISSAL et al., 2005, p. 71).

Uma vez definida a estratégia de recrutamento, a empresa poderá utilizar diversas fontes de recrutamento, que abastecerão o processo de seleção. A seguir, as mais utilizadas:

QUADRO 1
Fontes de Recrutamento

Tipos de fontes de recrutamento
01. Funcionários da própria empresa
02. Banco de Dados interno
03. Indicações
04. Cartazes (internos ou externos)
05. Entidades (sindicatos, associações etc).
06. Escolas, universidades, cursos etc.
07. Outras empresas (fornecedores, clientes).
08. Agências de emprego
09. Consultorias de outplacement ou replacement
10. Mídia (anúncios classificados, rádio, tv, etc).
11. Consultorias
12. Headhunters
13. Intranet

Fonte: MARRAS, J. P. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. SP: Futura, 2001, p. 71.

Embora a indicação de funcionários seja o canal mais antigo utilizado no recrutamento, ainda é o mais freqüente e de onde vêm as melhores contratações (BRANHAM, 2002; MICHAELS, HANDFIELD-JONES e AXELROD, 2002). Talento atrai talento, segundo Crainer e Dearlove (2000). As indicações dos funcionários têm influenciado em uma taxa de retenção positiva. Segundo Branham (2002, p.140), são três os motivos principais para esse tipo de retenção: 1) aqueles que indicam são realistas na forma como descrevem o cargo e/ou ambiente de trabalho; 2) conhecem a pessoa indicada e podem ter uma estimativa razoável de como ela se

enquadrará na cultura e no cargo em questão e 3) têm um forte interesse em ver que a pessoa certa seja contratada: querem ter colegas de trabalho competentes na equipe. Pimenta (1997) tem mais uma explicação: quem indica exerce um controle suplementar ao da empresa, pois se o indicado se der mal ficará comprometido quem o indicou.

Dentre os canais utilizados para o recrutamento, a Internet é o mais recente. Impulsionadas pela procura por funcionários talentosos em Tecnologia da Informação, no final dos anos 1990, várias empresas desenvolveram soluções criativas baseadas na Web. A Cisco, do setor de Tecnologia de Informação, conseguiu reduzir seu ciclo de recrutamento de 116 dias em 1996 para 45 dias em 1999, tempo precioso para quem contrata e para o contratado (MICHAELS, HANDFIELD-JONES e AXELROD, 2002).

Uma vez identificados os candidatos mais adequados às características do cargo oferecido, parte-se para a seleção. Para Marras (2001, p. 79), a seleção de pessoal

é uma atividade de responsabilidade do sistema de Administração de Recursos Humanos, que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa.

Afirma esse mesmo autor que todo processo de seleção na perspectiva tradicional de ARH e em nível operacional e tático baseia-se fundamentalmente na análise comparativa de dois campos:

QUADRO 2

Campos de análise e seleção

Exigências do cargo	Características do candidato
São as características que o cargo exige do profissional em termos de conhecimento, habilidade e atitudes para o bom desempenho das funções.	É o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que cada candidato possui para desempenhar as suas tarefas.

Fonte: MARRAS, J. P. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. SP: Futura, 2001, p. 71.

Já no enfoque contemporâneo, que é estratégico e essencial na perspectiva da gestão de talentos, Marras (2001, p. 262) afirma que houve uma quebra de paradigma: enquanto no tradicional a ênfase esteve – e está – voltada predominantemente para a “experiência” como uma determinante do candidato ideal, no enfoque estratégico a experiência ainda tem um peso específico, mas deixou lugar à potencialidade que o candidato traz consigo, projetando a empresa mais para o futuro do que para o passado. O novo paradigma é “colocar a empresa certa para a pessoa certa” e não mais a “pessoa certa no cargo certo” (p. 260).

Para Faissal et al. (2005, p.85), a seleção considerada mais adequada ainda é a que inclui a triagem (análise curricular e entrevistas para confirmação dos dados apresentados pelos candidatos), a análise do perfil de competência, a avaliação dos candidatos, a decisão final, a verificação das referências (fazer pesquisa nas empresas onde o candidato tenha trabalhado), o exame médico, o *feedback* aos participantes (contribuindo para o aperfeiçoamento dos candidatos não selecionados) e a avaliação da seleção (com o objetivo de aperfeiçoar cada vez mais o processo de seleção). Conforme assinalou Almeida¹⁵ (2004 apud FAISSAL et al 2005, p. 70) o processo de seleção requer uma abordagem integrada com os demais subsistemas de gestão de pessoas, como o de desenvolvimento e o de retenção.

¹⁵ ALMEIDA, Wanilce. **Captção de talentos**. São Paulo: Atlas, 2004.

Seja qual for a perspectiva (operacional/tática ou estratégica), na execução de um processo de seleção são utilizadas as seguintes técnicas para analisar os candidatos (MARRAS, 2001, p. 107):

- Testes:
 - Práticos: avaliam um determinado conhecimento ou prática de trabalho.
 - Psicológicos: mensuram e avaliam o desenvolvimento intelectual geral, as aptidões específicas e a personalidade dos candidatos.
 - Situacionais: avaliam os candidatos em determinadas situações práticas do dia-a-dia no trabalho.
- Entrevistas: têm como objetivo detectar dados e informações dos candidatos, subsidiando a avaliação do processo seletivo.
- Dinâmica de grupo: Os candidatos são reunidos numa sala onde, sob a coordenação de um profissional especializado e de alguns assistentes (observadores), são submetidos a um exercício ou teste situacional que permita avaliar suas ações e reações.

Esse autor afirma que entre todas as técnicas de seleção utilizadas pelo selecionador, a entrevista de seleção é considerada mais importante. Segundo Faissal et al. (2005, p. 133), os processos seletivos que consideram a entrevista como o procedimento de seleção mais utilizado, são absoluta maioria, como se evidencia nos resultados de pesquisa a seguir:

TABELA 2
Técnicas de seleção mais utilizadas

Técnicas de seleção	Percentual
Entrevista	100
Teste de Conhecimento	70
Teste situacional	70
Dinâmica de grupo	78
Teste psicológico	64

Fonte: FAISSAL et al. Atração e seleção de pessoas. RJ: FGV, 2005, p.133

No que tange ao recrutamento e seleção de talentos, não se trata mais de selecionar a melhor pessoa de uma longa lista de candidatos, mas de sair e encontrar ótimos candidatos (MICHAELS, HANDFIELD-JONES e AXELROD, 2002, p. 38), ou melhor, seguir o terceiro ponto obrigatório identificado pela pesquisa da McKinsey: repensar, reformular a estratégia de recrutamento.

Antigos paradigmas do recrutamento e seleção ruíram. Quando, nos Estados Unidos, na década de 20, foram oferecidos salários de cinco dólares por dia, pessoas formaram filas quilométricas em frente à fábrica da Ford, em busca de trabalho, pois isso representava o dobro do salário/dia praticado pelas outras empresas. Durante várias décadas o recrutamento funcionou assim. Com a expansão da economia mundial, que coincidiu com o início da era da informática, teve início uma “guerra pelo talento”: as empresas não necessitavam apenas de mais pessoas e sim de pessoas mais talentosas.

Vivemos hoje a era da informação, em que a riqueza é produto do conhecimento. Influenciada pelo crescimento acelerado das indústrias de hardware (computadores) e principalmente das indústrias de software (programas), conhecidas pela criatividade e alto nível de qualificação de seus trabalhadores, e se contrapondo à era industrial, em que as principais fontes de riqueza eram físicas, o conhecimento e a informação ocuparam um lugar relevante e tornaram-se as matérias-primas básicas e os produtos mais importantes da economia. Surge a economia do conhecimento, na qual o conhecimento e a informação passaram a ser considerados produtos econômicos mais valorizados do que qualquer outro produzido pela era industrial. Para Stewart (1998, p.11), o conhecimento tornou-se o principal ingrediente do que produzimos, fazemos, compramos e vendemos.

Para gerenciar essa nova economia, novas habilidades e novos tipos de organizações se revelaram, originando empresas voltadas para o conhecimento, empresas do conhecimento, empresas que fazem uso intensivo da informação, dependentes do conhecimento, como fonte de atração para consumidores e clientes, e da tecnologia da informação, como instrumento gerencial (STEWART, 1998, p. 17).

Nesse contexto revela-se o trabalhador do conhecimento, profissional cuja principal característica de trabalho é a produção de intangíveis, isto é, idéias, informações, decisões, fórmulas, códigos, planos, imagens, etc. (TERRA, 2005, p. 1), responsáveis por alterar profundamente a natureza do trabalho e a agenda da gerência (STEWART, 1998, p. 44).

Para se falar em profissionais de empresas desenvolvedoras de software, deve-se primeiramente discorrer um pouco sobre software, razão da existência desses profissionais. Utilizando uma metáfora, dir-se-ia que o software é um ato de magia, ou melhor, um produto mágico que seduz todas as gerações por sua penetração em todos os segmentos da vida humana. É o abstrato que se concretiza, é a ilusão que se realiza. Nesse contexto aparecem os profissionais que, com seu conhecimento e criatividade, tornam isso uma realidade.

Um software nasce na área de desenvolvimento, onde dois tipos de profissional são fundamentais: o analista de sistemas, que é o arquiteto do novo software, e o programador, o profissional que utiliza uma linguagem de programação para transformar o software idealizado em um produto que ganhará vida interagindo com o computador.

Ao analista de sistemas cabe a função de projetar o software, quer seja a partir de uma idéia própria quer de uma demanda do cliente, o que é feito por meio de coleta de dados, objetivando entender o negócio do seu cliente, para que possa conceber o

produto demandado. Ele analisa, projeta, documenta, especifica, testa, implanta e mantém o software criado em funcionamento, apoiado por seus conhecimentos técnicos em ferramentas computacionais, equipamentos de informática e metodologia de projetos na produção dos softwares, raciocínio lógico, preocupado com a qualidade, usabilidade, integridade e segurança do sistema a ser desenvolvido.

Com o projeto do software concluído, entra em cena o programador, que irá codificá-lo de acordo com as especificações do projeto idealizado pelo analista de sistema, utilizando uma linguagem de programação adotada pela empresa e viabilizando, dessa forma, a criação do produto. Uma vez finalizado, o software passará por testes realizados pelos técnicos de homologação. É uma etapa da metodologia de desenvolvimento de software e compõe o processo de teste de software¹⁶.

Dessa forma, a seleção desses profissionais – o analista de sistemas, o programador e o técnico de homologação da área de desenvolvimento – torna-se crítica, pois suas atividades demandam criatividade e comprometimento. Do ponto de vista técnico, são esses os talentos mais necessários na indústria de software, os de recrutamento e seleção mais difíceis, porque mais estratégicos.¹⁷

Embora as empresas, em geral, empreguem mais tempo e melhores técnicas de seleção para não errarem em suas escolhas, a maioria ainda não aprendeu a selecionar e não sabe como reter talentos. Faissal et al. (2005, p. 24) chamam isso de paradoxo contemporâneo. O fato de as empresas utilizarem técnicas adequadas de seleção não garantirá o acerto na escolha do candidato. Para esses autores,

¹⁶ Com o software aprovado e comercializado, os profissionais responsáveis pela implantação vão até o cliente e viabilizam o seu funcionamento. Em seguida, realiza-se o treinamento dos clientes, ministrado pelos profissionais envolvidos nessa tarefa, visando preparar o cliente para utilizar os recursos oferecidos pelo produto. Com o sistema funcionando, o cliente tem o apoio dos profissionais do suporte, que o acompanham no seu dia-a-dia. Essas atividades, embora importantes, demandam menor criatividade.

¹⁷ Do ponto de vista gerencial, são outros os talentos necessários nas pequenas empresas de software. Como se verá, situam-se em geral na direção executiva (são empreendedores que criaram as empresas) e na gerência comercial.

contratações acertadas, para serem consideradas como tal, devem ser monitoradas, avaliando-se a satisfação da gerência requisitante e a motivação do recém-contratado. A porta de entrada é a mesma da saída. Nada mais frustrante do que ver o profissional, no qual você apostou, ir embora. (FAISSAL et al., 2005, p. 24)

“Produzir mais” está diretamente relacionado com lucratividade, o que implica transformar “com menos” em “com melhores”. Sendo assim, a atração e seleção para serem eficientes têm de se incorporar aos padrões de gestão empresarial, sendo integradas ao negócio da empresas e alinhados à estratégia empresarial (FAISSAL et al., 2005, p. 59). Como se posicionam as pequenas empresas de software de Belo Horizonte nessa dimensão da gestão de pessoas? Essa é uma das indagações desta pesquisa.

Treinamento e Desenvolvimento

A formação e o desenvolvimento dos profissionais de talento são uma necessidade das empresas, devido à posição estratégica destes para com a empresa. Além disso, eles tendem a partir quando percebem que não estão crescendo e ampliando suas habilidades, segundo Michaels, Handfield-Jones e Axelrod (2002), pois suas competências são valorizadas no mercado de trabalho. As empresas, portanto, precisam proporcionar um aprendizado contínuo, fomentando o treinamento formal, a troca de experiências entre os funcionários, o envolvimento deles em desafios, fornecendo *feedback* em tempo real e a presença de um tutor, principalmente para os jovens talentos. Foi-se o tempo do treinamento periódico e generalizado (BARTLETT e GHOSHAL, 1998).

Segundo Marras (2001, p. 145), na perspectiva tradicional, que fica no nível operacional/tático, o treinamento

é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.

Para ele, o treinamento tem como papel principal produzir mudança no conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) de cada trabalhador, uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um, com o objetivo de capacitar para o trabalho.

Segundo Pochmann (2000), a nova economia globalizada aponta para uma necessidade de educação continuada, visando à transferência tecnológica e à multidisciplinariedade dos programas de qualificação, preparando o trabalhador ao longo de sua vida ativa, garantindo sua empregabilidade, num período de instabilidade tecnológica. O quadro abaixo apresenta uma comparação entre a economia tradicional e a nova economia e as implicações na formação profissional:

QUADRO 3
Transformações Econômicas e Implicações na Formação Profissional

Economia Tradicional	Nova Economia	Implicações para formação
- Estabilização do padrão tecnológico	- Instabilidade no padrão tecnológico	- Importância de transferência tecnológica
- Campo tecnológico diversificado	- Campo tecnológico interconexo	- Programas interdisciplinares
- Competição internacional regulada	- Competição internacional desregulada	- Consciência das novas condições de competição
- Focalização do mercado interno	- Referência no mercado global	- Consciência da nova cultura e linguagem
- Produto padronizado para o mercado em massa	- Produto diversificado para consumo segmentado	- Necessidade de suporte tecnológico e organizativo para os negócios
- Recurso humano como fator de produção	- Recurso Humano como fator de competição	- Sistema educativo revalorizado
- Pequena variação nas habilidades dos trabalhadores	- Maiores variações nas habilidades dos trabalhadores	- Educação continuada
- Expansão da ocupação direta na grande empresa	- Redução da ocupação direta na grande empresa	- Educação para empregabilidade
- Crescimento econômico fundado no setor industrial	- Crescimento econômico fundado na inovação	- Formação em novas tecnologias

Fonte: Moro, 1998 apud POCHMANN, 1999/2000, p. 61.

O treinamento (capacitação para o trabalho) e o desenvolvimento de pessoal (visando ao conjunto e ao futuro) são realizados desde que existe o trabalho. Com a nova economia, as exigências em relação ao treinamento e desenvolvimento tornaram-se especialmente necessárias, fazendo com que o processo de formação profissional ganhasse evidência como condição adicional de competitividade e de produtividade (POCHMANN, 2000). Dessa forma, os recursos humanos considerados como fator de produção na economia tradicional passaram a ser considerados um fator de competição na economia globalizada (POCHMANN, 1999 apud CORRÊA, 2004).

No contexto atual, a premência do treinamento e do desenvolvimento, em geral, e para os talentos, em especial, é decorrente de duas profundas mudanças: a transição que está ocorrendo do capitalismo monopolista para o capitalismo globalizado e as transformações tecnológicas (da automação eletro-mecânica para a eletrônica e microeletrônica).

Como já se viu, a participação de todos passou a ser uma estratégia central nos processos de gestão de Recursos Humanos para se garantir a qualidade da produção. Daí a necessidade do trabalhador “desenvolver o sentimento de pertencer à organização e de se integrar aos seus objetivos, de sua inserção no todo organizacional” (CORRÊA 2004, p. 15). Assim, todos precisam ser treinados e desenvolvidos para garantir a competitividade da empresa, mas especialmente os profissionais de talento, que, em geral, se interessam e se mobilizam diante de possibilidades de desenvolvimento, em função mesmo da sua curiosidade intelectual.

Os anos 80 e 90 registraram alterações profundas no cenário mundial. Uma das conseqüências mais importantes foi a redução dos postos de trabalhos, o que levou os profissionais a investirem em suas próprias carreiras, sem contar

necessariamente com o apoio das empresas, uma forma de garantir a sua empregabilidade (MARRAS, 2001, p. 267).

Numa perspectiva estratégica, esse autor, ao analisar essa situação, afirma que as empresas, muitas vezes, livram-se da responsabilidade de “gerar” talentos, diminuindo, assim, os custos e os problemas gerados ao longo desse processo, mas alerta que, em contrapartida, elas não conseguem garantir a formação de quadros que atendam à suas necessidades organizacionais. Marras (2001, p.267) conclui:

A situação atual nos leva a pensar num desdobramento importante na gestão estratégica de RH: **a de reconhecer a importância para a empresa, da manutenção de programas de desenvolvimento profissional que atendam dois campos de interesse:** do empregado, buscando satisfazer seus anseios psicológicos e seus projetos de vida futura, mantendo-o energizado motivacionalmente por longo prazo, e da organização, na medida em que otimiza a substituição quantitativa e qualitativa de seus quadros mais importantes, garantindo a continuidade do seu conjunto cultural.

Os treinamentos podem ter como foco: 1) aspectos técnicos, aqueles direcionados por meio da área de Treinamento e Desenvolvimento para cada setor específico da empresa, visando ao aprimoramento técnico de seus trabalhadores, buscando uma maior probabilidade de acertos técnicos nos resultados finais, e 2) aspectos comportamentais, cujo enfoque prioriza as informações e os valores que deverão ser repassados aos trabalhadores, tendo como foco um “padrão” de comportamentos e de atitudes esperados pela organização de seus trabalhadores. Daí a importância da área de Treinamento e Desenvolvimento dominar a cultura organizacional da empresa (MARRAS, 2000, p. 149).

Quando se fala em treinamento, não se pode confundir com desenvolvimento. Embora muitas vezes utilizem técnicas em comum, perseguem objetivos diferentes. O treinamento é voltado à preparação do treinando para a realização de tarefas específicas. Já o desenvolvimento oferece ao treinando uma macrovisão dos negócios a médio e longo prazo (MARRAS, 2001, p. 167).

O desenvolvimento está associado aos talentos, ou seja, a empresa investirá a médio e longo prazo naqueles funcionários considerados importantes para o seu futuro, o que significa que o desenvolvimento de talentos está centrado nas pessoas e não nos processos de produção.

As pessoas, em especial as de talento, possuem um potencial imenso que, se cultivado e desafiado, pode florescer. Raramente um talento surge totalmente desenvolvido, da mesma forma que as competências, em geral. (MICHAELS, HANDFIELD-JONES e AXELROD, 2002).

Nesse sentido é que, entre os cinco pontos obrigatórios que devem ser seguidos pelas empresas que lutam pelos talentos, identificados na pesquisa da McKinsey (1997), está o seguinte: “torne o desenvolvimento parte integrante de sua organização”.

As empresas que o fazem, em particular em relação a seus profissionais de talento, elaboram um plano de médio e longo prazo, com o intuito de proporcionar o seu avanço profissional, tendo como foco resultados e desafios, além de acompanhar a evolução do seu desenvolvimento, recompensar, estimular e manter em alta a motivação desses funcionários.

Dutra (2002, p. 130) define o desenvolvimento profissional como o aumento da capacidade da pessoa em agregar valores para a organização. A maior capacidade das pessoas em agregar valor está ligada à sua capacidade em lidar com atribuições e responsabilidades de maior complexidade. O grau de complexidade das atribuições – conjunto das funções e atividades executado pela pessoa – e o das responsabilidades – conjunto das decisões exigidas da pessoa pela organização – caracterizam o nível de desenvolvimento da pessoa.

Para Marras (2001, p. 169), o que se busca ao desenvolver um profissional de talento é o estímulo de suas potencialidades, permitindo que essas aflorem e cresçam até o nível de resultados desejado. É produzir um estado de mudança no conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) de cada pessoa, o que no caso dos profissionais de talento implica propiciar condições para o desenvolvimento da criatividade e da auto-realização.

A questão do desenvolvimento dos talentos na organização moderna é fundamental para a manutenção e/ou ampliação de seu diferencial competitivo, pois as organizações estão cada vez mais pressionadas, tanto pelo ambiente externo quanto pelas pessoas com as quais mantêm relações de trabalho, a investir no desenvolvimento humano (DUTRA, 2002, p. 101).

Sarsur, Pedrosa e Sant'Anna (2003) enfatizam a importância da aprendizagem contínua por meio do treinamento formal (externo e interno), a troca de conhecimento entre funcionários, a participação em projetos desafiadores e *feedbacks*, a utilização do *job rotation* como forma de adquirir novas experiências, como processos de formação e capacitação dos talentos da empresa. Michaels, Handfield-Jones e Axelrod (2002) corroboram os autores citados ao afirmarem que para cultivar o potencial de seus funcionários as empresas devem proporcionar constante treinamento e *feedback* ao seu pessoal, tornar o aconselhamento uma realidade, propiciar diferentes desafios às pessoas e envolvê-las em projetos especiais. Num ambiente tão volátil vivido pelas empresas, em especial as que lidam com tecnologias de ponta, uma nova abordagem ao desenvolvimento faz-se necessária (Quadro 4).

QUADRO 4
Nova abordagem ao desenvolvimento

Antiga abordagem ao desenvolvimento	Nova abordagem ao desenvolvimento
O desenvolvimento simplesmente acontece	O desenvolvimento é parte integrante da organização
Desenvolvimento significa treinamento	Desenvolvimento significa experiências desafiadoras, orientação, feedback, e aconselhamento
A unidade é a dona do talento; as pessoas não se movimentam entre unidades	A empresa é a dona do talento; as pessoas movimentam-se com facilidade pela empresa
Somente maus funcionários têm necessidade de desenvolvimento	Todos têm necessidades de desenvolvimento e recebem orientação
Algumas poucas pessoas de sorte encontram mentores	Mentores são designados a todas as pessoas de alto potencial

Fonte: MICHAELS, Ed; HANDFIELD-JONES, J.; AXELROD, B. A guerra pelo talento. RJ: Campus, 2002, p. 131.

As empresas que transformam o desenvolvimento em parte integrante da organização atrairão mais funcionários talentosos, irão conservá-los por mais tempo e apresentarão melhor desempenho a longo prazo, na perspectiva dos estudos citados.

Retenção

Embora 75% dos executivos seniores digam que a retenção de funcionários talentosos é uma grande preocupação, apenas 15% tornaram a questão uma prioridade estratégica nas suas respectivas empresas (BRANHAM, 2002, p. 3). Com base na afirmação desse autor, verifica-se que as empresas estão mais no discurso em relação à retenção dos seus funcionários talentosos, o que permite deduzir que

as empresas não estão sabendo lidar com a nova segmentação da mão-de-obra, na era da “acumulação flexível”, na expressão de Harvey (1994). Os funcionários talentosos fazem parte do grupo central (vide FIG. 1, pág. 24); são, portanto, estratégicos e retê-los é garantir maior rentabilidade e a sobrevivência das empresas, como se viu, uma vez que a capacidade de inovação de produtos e processos é expressa por eles.

A falta de um desenvolvimento sistemático de talentos pode representar um dos maiores gargalos para o crescimento econômico das empresas e dos países. Segundo uma pesquisa realizada por Sarsur, Pedrosa e Sant’Anna (2003), na entrevista de desligamento, quando da saída dos talentos, aparecem como principais fatores de perdas as divergências entre suas expectativas e a realidade da empresa, bem como um desenvolvimento de carreira mais lento do que desejariam. Sendo assim, as empresas que dependem de inovação deveriam avançar significativamente em termos de atitude e de política de desenvolvimento de talentos (ELSTRODT¹⁸ apud MICHAELS, HANDFIELD-JONES e AXELROD, 2002).

Com o crescimento acelerado da economia mundial e com a escassez de pessoas talentosas, como reter essas pessoas na empresa? Segundo Gubman (1999, p. 13), encontrar talentos será caro e difícil nos próximos anos, em todo o mundo. Para agravar o processo de retenção, o senso comum convencional prega que a rotatividade é endêmica e inevitável na tecnologia de ponta, de modo geral, e na indústria de software em particular. E isso acontece pelo menos por duas razões:

- 1) a aceleração do desenvolvimento tecnológico, que tende a tornar obsoletos processos, técnicas e profissionais que não se atualizarem;

¹⁸ Heinz-Peter Elstrodt, Sócio-Diretor da McKinsey & Company.

2) a valorização dos profissionais de talento no mercado de trabalho, em decorrência da sua relativa escassez, o que os torna alvos preferenciais de atração para outras empresas. Em suma, não apenas são escolhidos, como também podem escolher, ao contrário de outros segmentos da mão-de-obra.

Nesses setores, há uma tremenda carência de pessoal, e o rodízio de empregos constitui uma estratégia de carreira, não só aceita como esperada (O'REILLY e PFEFFER, 2001, p. 128). Por que quem tem bom desempenho pode ir embora? Para Branham (2002 p.13), seis razões mais freqüentes levam funcionários com bom desempenho a deixarem o cargo: 1) não vêem relação alguma entre o salário que recebem e seu desempenho; 2) não percebem oportunidades de crescimento ou promoção; 3) não consideram seu trabalho importante ou suas contribuições reconhecidas e valorizadas por terceiros; 4) não têm oportunidade de usar seus talentos naturais; 5) têm expectativas pouco precisas ou irreais; 6) não toleram gerentes abusivos ou ambientes tóxicos. Isso se agrava em relação aos talentos, que, em função da sua criatividade, tendem a ver no trabalho uma forma de auto-realização, além da recompensa financeira.

Para Sarsur, Pedrosa e Sant'Anna (2003), o processo de retenção tem início antes mesmo da filiação do talento na empresa, pois ele está associado ao relacionamento e à imagem da empresa passada para a comunidade, fatores ligados à atração.

Branham (2002 p.23) afirma que não existe uma resposta mágica ou uma solução única para manter os talentos, mas sugere as seguintes práticas: 1) tornar-se uma empresa na qual as pessoas queiram trabalhar, ou seja, criar uma cultura que modele, estimule e recompense o compromisso e atraia os potenciais profissionais de talento, criando uma reputação como "empregador de escolha" na comunidade¹⁹;

¹⁹ Dentre as 100 melhores empresas para se trabalhar, a Serasa foi considerada a primeira em 2006. Conta com 2.198 trabalhadores. Recebeu, em 2005, 8.893 currículos de profissionais interessados em ingressar na empresa (Revista Época, 2006).

2) selecionar as pessoas certas logo de início, definindo claramente as competências necessárias, recrutando a partir das fontes corretas, testando, avaliando e entrevistando os candidatos de forma eficaz e fazendo contratações que permitam à organização implementar suas estratégias de negócios com sucesso;

3) fazê-las ter um excelente começo, integrando-as de forma que elas se sintam bem-vindas, valorizadas, preparadas e desafiadas; 4) treinar e recompensar para manter o compromisso, gerenciando constantemente o “contrato de desempenho”, reconhecendo resultados e facilitando o crescimento e o avanço profissional assumido junto aos talentos.

Assim, as empresas têm o grande desafio de atender as expectativas de desenvolvimento, realização e reconhecimento de seus profissionais de talento. Lado a lado com seus talentos, a empresa transferirá seu patrimônio de conhecimento para eles, enriquecendo-os e preparando-os para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na empresa, quer fora dela. Eles, por seu turno, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferirão para ela seu aprendizado, capacitando-a para enfrentar novos desafios (DUTRA, 2002).

Marras (2001) descreve sob duas perspectivas as práticas de retenção adotadas pelas empresas: a tradicional (operacional/tática) e a estratégica. Na tradicional (operacional/tática), basicamente são utilizadas duas práticas:

- 1) Remuneração (salários + benefícios + adicionais + horas extras + gratificações + comissões, etc.).
- 2) Treinamento e Desenvolvimento: o treinamento, com seu objetivo de preparar o funcionário para tarefas específicas, e o desenvolvimento, fomentando seu crescimento profissional a médio e longo prazos, sempre foram práticas de retenção

de grande apelo, formadoras das competências técnicas e comportamentais dos profissionais e também uma perspectiva de ascensão na empresa.

Na perspectiva estratégica, seis práticas de retenção são apontadas por Marras (2001):

1) Desenvolvimento - Ele defende a importância de as empresas reconhecerem a manutenção de programas de desenvolvimento profissional alinhados com a estratégia da empresa e que atendam tanto o lado da empresa como o dos seus profissionais talentosos, sendo considerado como uma estratégia para retê-los.

2) Remuneração Estratégica - É um adicional que os funcionários, principalmente os talentosos, recebem, na medida da sua contribuição no negócio da empresa. Os modelos mais praticados no mercado são: remuneração por habilidades, participação acionária, distribuição de ganhos, distribuição de lucros e remuneração por resultados.

3) Plataforma Motivacional - Essa prática é responsável pelo estímulo à motivação dos funcionários. Segundo a administração estratégica de recursos humanos, três ações básicas devem ser implementadas quando se trabalha no campo motivacional:

- Estimular seus funcionários a atingir seus objetivos pessoais e profissionais.
- Não desmotivá-los com ambiente, condições ou políticas inadequadas.
- Propiciar condições financeiras, físicas e psicológicas que permita atingir um nível médio de qualidade de vida muito próximo do desejado.

4) Cultura Organizacional - Essa prática é um importante instrumento de gerenciamento organizacional. A cultura de uma organização, com seus costumes,

suas crenças, e seus valores, define o seu perfil e orienta e controla o comportamento de seus funcionários.

5) Desenvolvimento Organizacional - É responsável por conduzir a organização a estágios cada vez mais avançados, sem esquecer de integrar metas individuais, grupais e empresariais.

6) Gerenciamento de Mudanças - Não existe desenvolvimento organizacional, bem como organização que não seja conduzida ou influenciada pelas mudanças internas – que modificam valores, comportamentos, processos e resultados originados dos novos funcionários e das novas máquinas – ou pelas mudanças externas originadas de situações que obrigam a compartilhar as transformações do mercado, de preços, de qualidade, de produtos, etc. A força das mudanças atingiu o cotidiano das pessoas de tal forma que muitas vezes as mudanças não as surpreendem mais. Mas dentro das empresas a administração estratégica de recursos humanos precisa estar atenta para planejar o direcionamento organizacional, para antecipar-se e adaptar-se ao macroambiente em mutação muito rápida, nos últimos 30 anos.

Em suma, o que se pretende analisar nesta pesquisa é como ocorrem os processos de atração, desenvolvimento e retenção de pessoas, em especial de talentos, em um ramo específico de negócios – a indústria de softwares – na perspectiva de que esses processos podem ser cruciais para sua sobrevivência e expansão.

3. TRAJETÓRIA METODOLÓGICA

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada no estudo da gestão de talentos em pequenas empresas de produção de software em Belo Horizonte, nos últimos cinco anos (2001 a 2005).

Segundo Demo (1987), a metodologia é uma preocupação instrumental, trata das formas de se fazer ciência e cuida dos procedimentos, das ferramentas, dos caminhos. A finalidade da ciência é tratar a realidade de maneira teórica e prática. Para atingir-se tal finalidade, colocam-se vários caminhos; disso trata a metodologia. Delineiam-se, aqui, os caminhos adotados na presente pesquisa para atingir seus objetivos.

3.1 Abordagem Metodológica

No presente trabalho, a abordagem de investigação escolhida foi a qualitativa, pois a pesquisa tinha como objetivo conhecer como as pequenas empresas de produção de software, em Belo Horizonte, fazem gestão de talentos, um tema bastante recente, como se viu, e ainda pouco explorado.

Minayo (2000) afirma que a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser ainda reduzidos à operacionalização de variáveis.

Para Godoy (1995, pág. 58), distintamente da abordagem quantitativa, a abordagem qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que se definem à medida que o estudo se desenvolve. Coleta

dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos, pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

Partindo do pressuposto de que as pessoas agem em função de suas crenças, percepções, sentimentos e valores e que seu comportamento tem um significado difícil de reconhecer de imediato, a investigação proposta se ateve às três características essenciais da pesquisa qualitativa: **visão holística**, que parte do princípio de que a compreensão do significado de um comportamento ou evento só é possível em função da compreensão das inter-relações que emergem de um dado contexto; **abordagem indutiva**, que pode ser definida como aquela em que o pesquisador parte de observações mais livres, deixando que dimensões e categorias de interesse surjam progressivamente durante os processos de coleta e análise de dados, e **investigação naturalística**, aquela em que a intervenção do pesquisador no contexto observado é reduzido ao mínimo (PATTON²⁰ apud ALVES-MAZZOTI e GEWANDSZNAJDER, 1999, p. 131).

De acordo com Oliveira (1999), 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 experimentados por grupos sociais, apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes de indivíduos.

Dessa forma, essa abordagem permite focalizar a gestão de talentos em pequenas empresas de produção de software em Belo Horizonte.

²⁰ PATTON, M. **Qualitative evaluation methods**. Londres: Sage Publications. 1986

3.2 Delineamento da pesquisa

Dois tipos de método foram adotados nesse trabalho: quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva e, quanto aos meios usados, consiste em um estudo de casos, associado à pesquisa documental.

O estudo de casos representa a estratégia adequada quando se colocam questões do tipo “como”. Também contribui de forma significativa para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. Vem sendo uma estratégia comum de pesquisa na Administração, pois permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos (YIN, 2001). É especialmente indicado para a presente pesquisa, pois trata-se de uma temática ainda inexplorada no que diz respeito à indústria de software.

Ao optarmos por estudos multicase, o propósito foi retratar uma configuração que, embora particular, funcionasse como ponto de partida para uma análise que busca o estabelecimento de relações sociais mais amplas de um determinado objeto de estudo (FRANCO, 1986) – a gestão de talentos – e também retratasse a realidade de forma completa e profunda, procurando revelar a multiplicidade de dimensões presentes no problema da pesquisa, ou seja, como um conjunto de empresas ainda não pesquisadas, no que se refere à temática da gestão dos talentos, atraem, desenvolvem e retêm os seus talentos? (LÜDKE e ANDRÉ, 1986)

Como essa temática é recente e ainda pouco explorada, decidiu-se pesquisar em profundidade mais de uma pequena empresa de software, para que se pudesse apreender uma tendência nesse ramo de negócios, embora não se possam generalizar os resultados.

Segundo Vergara (2004), a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. O foco essencial reside no desejo de conhecer a comunidade, seus traços característicos, os profissionais e seus problemas (TRIVIÑOS, 1987).

3.3 População e sujeitos de pesquisa

A população estudada consistiu no conjunto de empresas de software de Belo Horizonte, Minas Gerais, entendendo-se por população, segundo Vergara (2004), não o número de habitantes de um local, acepção mais ampla do termo, mas um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem as características que serão objeto de estudo.

Pelo grande número de empresas de software existentes em Belo Horizonte (total de 1.300), predominando as micro e pequenas, segundo o Diagnóstico da Indústria de Software de Belo Horizonte, realizado pela Fundação João Pinheiro (2005), a amostragem não-probabilística foi composta pelas pequenas empresas desenvolvedoras de software.

Foram escolhidas as cinco primeiras empresas produtoras de software classificadas no Ranking Mineiro de Informática divulgado em julho de 2006 pela ASSESPRO-MG – Associação das Empresas de Tecnologia da Informação, Software e Internet de Minas Gerais. Das cinco empresas selecionadas, quatro concordaram em participar da pesquisa, representadas por seus proprietários. Nestas, foram sujeitos de pesquisa 15 pessoas, entrevistadas com base nos roteiros em anexo. Segmentou-se a amostra da seguinte forma: 1) executivo principal; 2) coordenador de Recursos

Humanos; 3) profissionais considerados talentos. Utilizou-se um roteiro para cada segmento (Anexos A, B e C, respectivamente).

O contato com as empresas foi feito por telefone, diretamente com os proprietários. A facilidade de acesso a quatro das empresas selecionadas deveu-se ao relacionamento que o pesquisador mantém com uma delas, o que facilitou o acesso às demais. No caso da empresa não pesquisada, fez-se um contato telefônico e, numa segunda tentativa, foi enviado um e-mail, mas não se conseguiu contatar o seu proprietário (as outras empresas selecionadas não a conheciam).

No primeiro contato com os proprietários/dirigentes das empresas selecionadas foram tratadas as entrevistas, que se realizaram nas datas agendadas e tiveram em média a duração de oitenta minutos.

Os sujeitos da pesquisa foram assim escolhidos: quatro executivos, quatro coordenadores de RH e sete talentos indicados por eles, distribuindo-se da seguinte forma:

TABELA 3

Nº de entrevistas realizadas e sua distribuição/2006

Empresa	Executivo Principal	Coordenador RH	Talento 1	Talento 2	Total
GT1	1	1	1	1	4
GT2	1	1	1	1	4
GT3	1	1	1	-	3
GT4	1	1	1	1	4
Total					15

Fonte: Dados do pesquisador.

No intuito de conhecer a percepção dos talentos em relação à gestão praticada, optou-se por entrevistar dois de cada empresa, levando-se em conta as possibilidades de tempo e de recursos financeiros do pesquisador, e também a possibilidade de comparar e ampliar as percepções de mais de um talento entrevistado em cada empresa, sendo que na empresa GT3 apenas um foi entrevistado. A situação funcional dos talentos entrevistados é a seguinte:

Quadro 5

Situação funcional dos talentos entrevistados.

Empresa	Cargo do talento	Área/gerência
GT1 Talento 1 Talento 2	Programador gerente comercial	gerência de desenvolvimento gerência comercial
GT2 Talento 1 Talento 2	Programador gerente de suporte	gerência de desenvolvimento gerência de suporte aos clientes
GT3 Talento 1	analista de sistemas	gerência de desenvolvimento
GT4 Talento 1 Talento 2	gerente de desenvolvimento assistente de marketing	gerência de desenvolvimento gerência de marketing

Fonte: Dados do pesquisador.

Observa-se que tanto foram entrevistados profissionais de talento de áreas técnicas, no sentido de que são diretamente voltados para a criação ou adaptação de softwares, como profissionais de talento de áreas gerenciais.

3.4 Coleta de Dados

Adotou-se a entrevista semi-estruturada junto à amostra selecionada. As entrevistas semi-estruturadas têm como característica a utilização de um roteiro de tópicos relativos ao problema que se vai estudar, dando-se liberdade ao entrevistador para modificar as perguntas elaboradas, caso seja necessário adaptá-las em conformidade com a situação ou com as características do entrevistado (MARCONI e LAKATOS, 2003, p. 197).

Na visão de Triviños (1987), a entrevista semi-estruturada é um dos principais meios que tem o investigador para realizar a coleta de dados. Ela valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação.

Na condução das entrevistas, como mencionado, foram utilizados três roteiros diferentes, cujo objetivo foi conhecer as empresas e a percepção dos dirigentes em relação à gestão de talentos; os processos de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento e retenção adotados em relação aos talentos; a percepção dos talentos sobre o próprio recrutamento e seleção; como eles são treinados, desenvolvidos e retidos; e o trabalho por eles realizado nas empresas.

As entrevistas aconteceram nas instalações das empresas pesquisadas, utilizando-se um gravador digital para registrá-las. Posteriormente foram transcritas, mantendo-se fielmente a fala dos entrevistados. As gravações foram realizadas com o consentimento dos entrevistados, tendo sido acordados o sigilo e a não-divulgação de sua identidade.

Além desse meio, foi realizada uma pesquisa documental, buscando coletar o maior número possível de dados sobre as quatro empresas, a indústria de software e

pequenas empresas de software. O material foi coletado no site das empresas selecionadas, no material de divulgação de duas das empresas selecionadas, em matérias jornalísticas, no informativo da ASSESPRO-MG, Diagnóstico da Indústria de Software de Belo Horizonte (2005) - Fundação João Pinheiro, ABES - Associação Brasileira das Empresas de Software - Mercado brasileiro de software panorama e tendências 2006 e no SINDINFOR - Sindicato das Empresas de Processamento de Dados, Informática, Software e Serviços em TI de Minas Gerais.

Encontrou-se muita dificuldade em realizar essa pesquisa documental, devido à escassez de material, principalmente no que tange a informações sobre as empresas selecionadas. Somente uma delas investe em material de divulgação, possuindo, mesmo, uma gerência de marketing para cuidar da sua imagem. Por ser uma empresa que participa de premiações desde 2003, seu nome tem sido veiculado nos jornais O Estado de Minas e O Tempo, na revista Exame e em sites na Internet.

3.5 Análise dos Dados

Para a análise dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que de acordo com Franco (1986) é uma técnica desenvolvida especificamente para investigar um problema de pesquisa no qual o conteúdo da comunicação sirva de base.

Segundo Bardin (2004, p. 37), a análise de conteúdo consiste em:

Um **conjunto de técnicas** de análise das **comunicações**, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores, quantitativos ou não, que permitam a **inferência** de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens.

A análise teve como suporte os três pressupostos básicos definidos por Franco (1986): 1) toda mensagem falada, escrita ou sensorial contém, potencialmente, uma

grande quantidade de informações sobre seu autor; 2) o produtor/autor é antes de tudo um selecionador e essa seleção não é arbitrária e 3) a “teoria”, da qual o autor é expositor, determina sua concepção da realidade.

O desenvolvimento da análise de conteúdo seguiu as três etapas básicas sugeridas por Bardin (2004):

- **Pré-análise:** é, simplesmente, a organização do material. Nessa fase, organizou-se o material coletado sobre as empresas pesquisadas, anexando-se as transcrições das entrevistas realizadas. Os demais dados documentais foram organizados de acordo com os seguintes assuntos: a indústria de software, pequenas empresas de software, gestão de talentos e gestão de talentos nas empresas de software.
- **Descrição analítica:** o material obtido nas entrevistas e documentos foi estudado detalhadamente apoiado nos supostos e nos referenciais teóricos. A codificação, a classificação e a categorização foram procedimentos adotados nessa etapa do desenvolvimento da análise de conteúdo sem perder a fidelidade e o conteúdo integral dos depoimentos dos entrevistados, ou seja, o que eles estão fazendo para atrair, desenvolver e reter seus talentos.

Assim, as categorias utilizadas neste trabalho foram: 1) Conceito de “talento”, 2) As empresas: estratégia, centralização e formalização, 3) Os talentos: sua formação, trajetória na empresa, faixa etária e importância para a empresa, 4) Gestão de talentos: recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, retenção e gestão.

- **Interpretação referencial:** embora o *conteúdo manifesto* não seja descartado na análise, esta se apoiará no desvendar do *conteúdo latente*. Segundo Triviños (1987), o primeiro pode orientar-se para conclusões apoiadas em dados quantitativos, numa visão estática e, no melhor dos casos, como simples denúncia de realidades negativas para o indivíduo e a sociedade. O segundo abre perspectivas, sem excluir a informação estatística, muitas vezes para descobrir ideologias, tendências, etc. das características dos fenômenos sociais que se analisam e, ao contrário da análise apenas de conteúdo manifesto, é dinâmico, estrutural e histórico.

De posse das entrevistas transcritas, utilizando-se da técnica da análise de conteúdo e apoiado pelo referencial teórico, partiu-se para a interpretação e a análise das entrevistas e dos documentos, procurando-se estabelecer as relações entre o objeto de estudo, as pequenas empresas desenvolvedoras de software em Belo Horizonte e a gestão de talentos nessas empresas, ou seja, a atração, o desenvolvimento e a retenção de talentos.

4. EMPRESAS PESQUISADAS - MULTICASOS E ANÁLISES

Este capítulo apresenta um panorama da indústria de software e a descrição dos multicasos. Apresenta, também, um breve histórico das empresas pesquisadas, o mercado de atuação, os negócios, sua missão, sua visão, seus valores, bem como o seu programa de Gestão de Talentos, objeto central de estudo desta dissertação.

4.1 A Indústria de software

O professor de estatística John W. Tukey, da Universidade de Princeton, em 1958, foi o primeiro a utilizar a palavra software ao dizer o seguinte:

O "software", que compreende rotinas interpretativas cuidadosamente planejadas, compiladores e outros aspectos da programação automotiva, é no mínimo tão importante para a calculadora eletrônica moderna quanto seu "hardware" de tubos, transistores, fios, fitas e todo o resto (FUNDÃO INC., 2005).

Há cinquenta anos não se fazia distinção entre hardware (computadores) e software (programas), ou seja, o software não era um produto tecnológico independente, embora a IBM com os seus computadores de grande porte (mainframes) já começasse a desenhar o futuro da carreira solo do software. Mas as vendas de computadores estavam vinculadas às ferramentas de programação, o que permitiu aos usuários o desenvolvimento de seus próprios softwares. A iniciativa da IBM e de outros fabricantes de computadores incrementava a produção de software, mas seu futuro como uma atividade econômica independente caminhava lentamente.

Na década de 70, com o crescimento da oferta de hardware com melhores desempenhos, com os custos decrescendo e um grande incentivo na formação de uma mão-de-obra especializada carente, percebe-se a formação e o crescimento de um setor especializado em produção e distribuição de software.

A grande arrancada desse setor acontece nos anos 1980: com o advento dos microcomputadores, computadores pessoais (PCs), uma verdadeira revolução no processamento de dados estava acontecendo. A venda de PCs não parava de crescer e mercados inexplorados, como os de usuários domésticos e os de pequenos negócios, denominados SOHO (Small Office & Home Office), foram ampliados.

Após cinquenta anos, a palavra software tornou-se umas das mais faladas e celebradas num mundo pautado pelas inovações tecnológicas. O software firmou-se como um setor, virou indústria – a indústria de software – empresas desenvolvedoras de software, que têm como características crescimento intenso, rápido desenvolvimento, grande conhecimento, dinamismo, não são poluentes, geram produtos de alto valor agregado e empregam profissionais especializados, com muita criatividade e capacidade intelectual, e se distinguem das demais indústrias.

Assim, entender o termo 'indústria de software' significa ampliar o conceito de indústria, para que passe a compreender um conjunto de empresas com um produto característico independente da concepção tradicional de indústria transformadora de matéria-prima para produção de mercadorias. Isso se faz necessário até pela própria especificidade da matéria-prima nesta indústria, ou seja, por ser constituída basicamente de conhecimento, sendo que seu produto é uma seqüência de linhas de programação, as quais são denominadas 'programas de computador' ou 'softwares'. Não apresenta, portanto, nada de tangível, ainda que possa ter algum suporte material (FREIRE, 2002, p. 19).

O software é caracterizado por sua natureza não-material, cuja função de produção não envolve o emprego de matérias-primas consumíveis ao longo de seu ciclo produtivo. Por ser uma mercadoria intangível, produzida pelo emprego direto de força de trabalho, ele é classificado como um "serviço". No entanto, a comercialização do software é similar a dos bens manufaturados vendidos como produto de prateleira. Nesse caso, o software pode ser definido como sendo um bem imaterial (ROSELINO, 2006). Segundo a definição de Duarte (2003),

O bem imaterial é definido como algo não físico, que geralmente aparece na forma de propriedade intelectual (patentes, licenças, marcas registradas, etc.) e que pode ser comprado, vendido, estocado ou alugado da mesma maneira que os bens físicos. Eles consistem principalmente em uma produção imaterial na forma de informação e ciência, literatura, criação artística ou de entretenimento que são geralmente registrados e armazenados em uma mídia, como papel, fita magnética, filme, disquete e outras. (DUARTE, 2003, p. 37.)

Roselino (2006), ao definir como bem imaterial tanto o software como outras mercadorias culturais ou artísticas como as que são produzidas e comercializadas pela indústria fonográfica e de cinema, ressalta uma diferença fundamental, pois o software não é apenas um bem imaterial destinado ao consumidor final, como os bens artísticos que compõem a indústria cultural. Ele é também um poderoso insumo tecnológico que ocupa papel crescente no desenvolvimento da economia mundial.

A indústria de software se firma no cenário mundial econômico atuando nas seguintes produções, de acordo com Salatti (2005, p. 28):

- **Produção de software de pacote**
Voltado para um grande número de clientes, são desenvolvidos sem nenhuma participação dos usuários. Ex: folha de pagamento, processadores de textos, jogos eletrônicos, etc.
- **Produção de software sob encomenda**
O software sob encomenda está associado a uma necessidade do cliente que não é atendida por nenhum software de pacote existente no mercado. Isso o leva a encomendar um software, que será desenvolvido especificamente para sua demanda, fazendo-se necessária a interação entre o usuário e a empresa desenvolvedora. Ex: softwares de planejamento, controle e produção.
- **Produção de software embarcado**
Muitos dos equipamentos utilizados atualmente necessitam vir acompanhados de um software embarcado, cuja função é garantir o funcionamento desses equipamentos. Ex: telefones celulares, impressoras, etc.

De acordo com Freire (2002), a produção de softwares tem como destino dois segmentos de mercados:

- **Segmento horizontal**
Os softwares destinados a esse mercado são desenvolvidos para resolver problemas básicos e comuns na área de tecnologia da informação. São de aplicação geral, podendo ser implementados em vários setores da atividade econômica. O conhecimento de outras áreas específicas é muito pouco utilizado para o enriquecimento de seu conteúdo e costumam ter curto ciclo de vida devido às rápidas mudanças que ocorrem na tecnologia da informação. Ex: sistema operacional, banco de dados.
- **Segmento vertical**
Os softwares destinados a esse mercado são desenvolvidos para atender uma determinada área (administrativa, de saúde, educacional, etc.). Esses softwares incorporam no seu conteúdo conhecimentos de informática e conhecimento específico da área para a qual foram desenvolvidos, o que faz com que eles tenham um ciclo de vida mais longo. Devido ao contínuo desenvolvimento da informática, sofrem constantes atualizações. Ex: sistema de gestão empresarial, sistema contábil, sistema de administração escolar.

O SEBRAE-MG – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas-Minas Gerais solicitou um estudo à Fundação João Pinheiro sobre as potencialidades de Belo Horizonte como Arranjo Produtivo Local²¹ de Software. Segundo o referido estudo, por apresentar uma grande concentração de empresas produtoras de software e de serviços de software, conforme demonstrado nesse estudo, Belo Horizonte poderá utilizar essa característica como uma vantagem competitiva para o desenvolvimento da indústria de software local.

²¹ **Arranjo Produtivo Local (APL):** são aglomerações de empresas localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm algum vínculo de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa.

Ao apresentar os resultados desse estudo – Diagnóstico da Indústria de Software de Belo Horizonte (2005) –, a Fundação João Pinheiro mostrou o potencial dessa indústria não só em Belo Horizonte, como também no cenário mundial²².

Conforme relatado na pesquisa da Fundação João Pinheiro (2005), o mercado mundial de software e serviços relacionados movimentou, em 1997, US\$ 90 bilhões. Em 2005, o instituto de pesquisa Gartner²³ apontou uma movimentação de US\$700 bilhões, e, segundo estimativa desse mesmo instituto para 2008, a movimentação deve chegar a US\$900 bilhões (GRAF. 2).

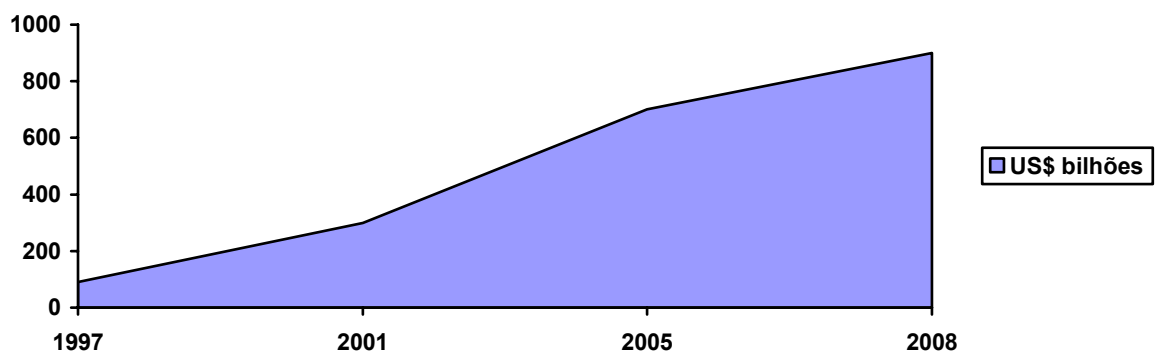


GRÁFICO 2 – Evolução do faturamento do mercado de software mundial.

Fonte: FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2005, p. 12.

²² Dessa forma, a maior parte dos dados sintetizados a seguir teve sua origem neste estudo.

²³ **GARTNER**, empresa de consultoria em Tecnologia da Informação (TI), que atua também na análise e na pesquisa de assuntos relacionados com TI.

Uma pesquisa encomendada pela ABES (Associação Brasileira das Empresas de Software), em 2005, à consultoria IDC²⁴, identificou 550 empresas desenvolvedoras, fornecedoras e exportadoras de software, além de 780 empresas usuárias de TI. O mercado brasileiro de software foi classificado na décima segunda posição no mercado mundial (TAB. 4).

TABELA 4
Mercado Mundial de Software (2005)

País	Volume (Us\$ bilhões)	Participação (%)
USA	287,5	43,40%
Japão	63,2	9,50%
UK	59,5	9,00%
Alemanha	41,3	6,20%
França	36,8	5,50%
Canadá	17,9	2,70%
Itália	16,9	2,50%
Austrália	16,2	2,40%
Espanha	11,6	1,70%
Suécia	10,1	1,50%
Holanda	9,5	1,43%
Brasil	7,23	1,09%
Suíça	6,9	1,05%
China	6,9	1,05%
Bélgica	6,3	0,95%
ROW	64,17	9,80%
Total	662	100%

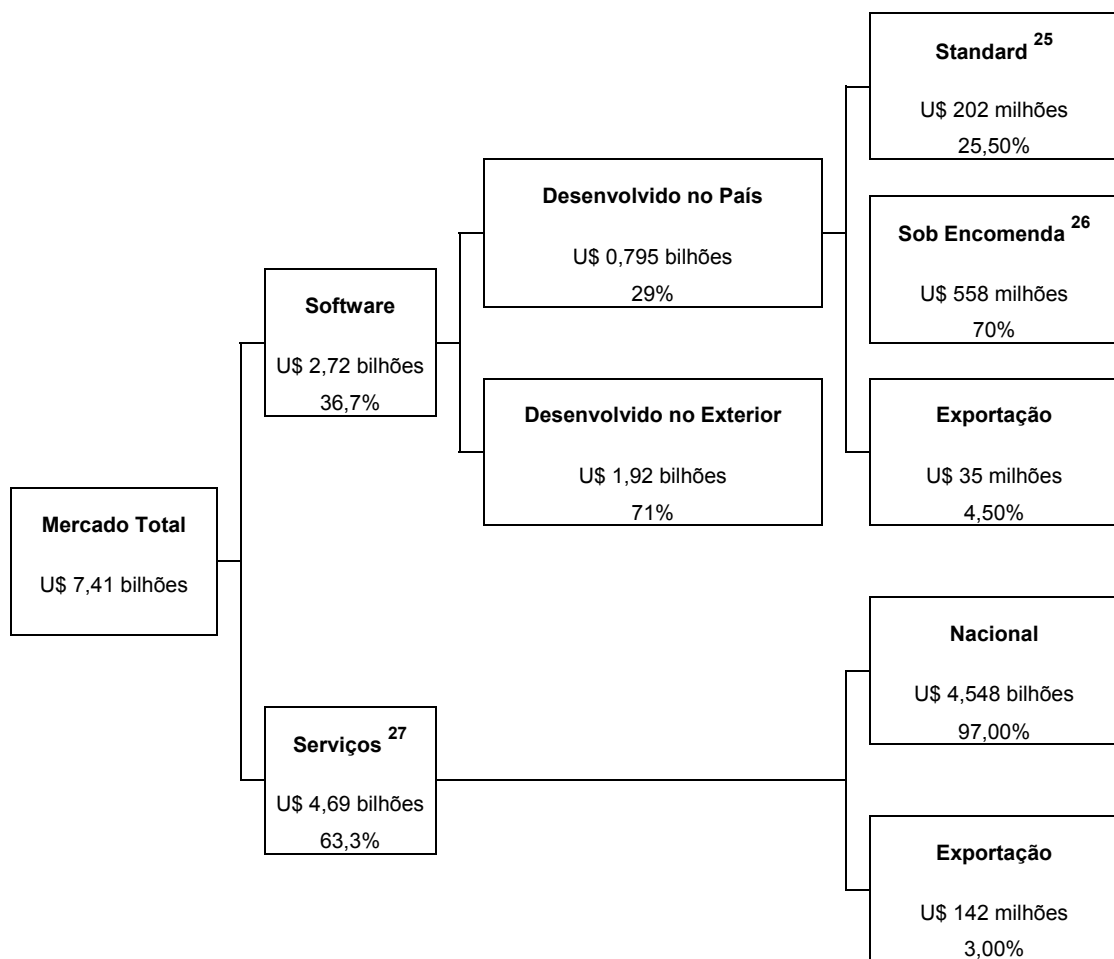
Fonte: ABES - Associação Brasileira das Empresas de Software, 2006, p. 3.

²⁴ IDC, International Data Corporation, empresa de consultoria com foco nos segmentos de Tecnologia da Informação e Telecomunicações.

O mercado brasileiro de software e serviços movimentou em 2005 aproximadamente US\$ 7,41 bilhões, equivalente a 0,95% do PIB naquele ano. Desse total, o software movimentou US\$2,72 bilhões, o que representou perto de 1,2% do mercado mundial e 41% do mercado latino-americano, e os serviços relacionados movimentaram US\$4,69 bilhões (GRAF. 3). Até 2009 as previsões apontam para um crescimento médio anual superior a 11%.

GRÁFICO 3

Mercado Brasileiro de Software (2005)



Fonte: ABES - Associação Brasileira das Empresas de Software, 2006, p. 12.

²⁵ **Software standard:** produtos que podem ser instalados pelo próprio usuário, sem necessidade de serviços adicionais. Nesse mercado encontram-se sistemas operacionais, suítes de produtividade, produtos de consumo de entretenimento e colaboração, entre outros.

²⁶ **Software sob encomenda:** sistemas desenvolvidos de acordo com as especificações de um único usuário e que vão atender apenas às necessidades daquele usuário.

²⁷ **Serviços:** são os serviços técnicos agregados ao software, tais como consultoria, treinamento, suporte, *dataentry*, processamento de dados, desenvolvimento e manutenção de conteúdo de páginas da internet, etc.

Os programas desenvolvidos no exterior dominam o mercado, com participação da ordem de 71%, embora as projeções apontem que até o final dessa década a participação estrangeira será reduzida para 66%. Aproximadamente 7.760 empresas no Brasil dedicam-se ao desenvolvimento, distribuição e prestação de serviços. As que desenvolvem softwares são predominantemente micro e pequenas empresas (94%).

Representando 50% do mercado usuário, os maiores clientes das empresas de software são os setores industrial e financeiro. Logo após, vêm os setores de serviços, comércio, governo, agroindústria e outros (TAB. 5).

TABELA 5

Segmentação do Mercado Comprador de Software no Brasil (2005)

Segmentação	Volume (Us\$ milhões)	Participação (%)	Variação 2005/2004
Indústria	742,4	27,60%	15,80%
Comércio	204,4	7,60%	13,60%
Agroindústria	28,7	1,00%	15,70%
Governo	172,4	6,40%	16,70%
Finanças	607,9	22,70%	15,20%
Serviços	377,2	14,00%	13,40%
Óleo e Gás	70,6	2,60%	14,00%
Outros	481,4	18,00%	14,80%
Total	2.685	100%	15,00%

Fonte: ABES - Associação Brasileira das Empresas de Software, 2006, p. 8.

As perspectivas apontam que os investimentos em Tecnologia da Informação feitos pelos usuários deverão crescer 16% em 2006 e terão como foco a segurança da informação, soluções de gestão empresarial (ERP) e projetos de voz sobre IP (VoIP). Menores investimentos serão destinados ao gerenciamento de redes, gerenciamento eletrônico de documentos e soluções *wireless*²⁸ (ABES, 2005).

Na pesquisa encomendada pelo SEBRAE-MG à Fundação João Pinheiro, evidencia-se que em Minas Gerais, em 2004, o setor de software teve um crescimento

²⁸ **Wireless (sem fio)** – Um protocolo de comunicação sem fios desenhado com objetivo de criar redes *wireless* de alta velocidade e que não faz mais do que transferir dados por ondas de rádio em frequência não licenciadas.

nominal de 19,91%. No mesmo período, o crescimento nominal do PIB nacional foi de 13% (BOLETIM MENSAL DO BANCO CENTRAL, 2006). As 68 maiores empresas do Estado faturaram juntas R\$800 milhões, o equivalente a 0,48% do PIB Mineiro (Informativo do Centro de Estatística e Informações da Fundação João Pinheiro, 2006).

O BDMG, ao estudar a economia mineira, identificou que a indústria de software vem expressando características de desenvolvimento, uma grande oportunidade para Belo Horizonte, onde se estima que existam aproximadamente 1.300 empresas que desenvolvem softwares.

Como no mercado brasileiro de software, em Belo Horizonte predominam também as micro e pequenas empresas. O faturamento anual de 60% dessas empresas não ultrapassa R\$250.000,00 (GRAF..4), assim como 60% contam com nove funcionários, no máximo (GRAF. 5).

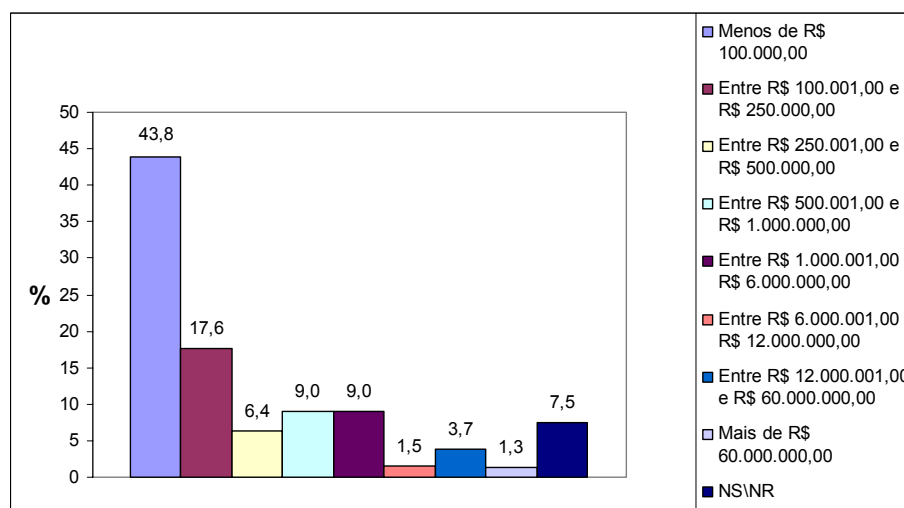


GRÁFICO 4 – Faturamento anual bruto.

Fonte: Pesquisa Fundação João Pinheiro (2005), p. 24.

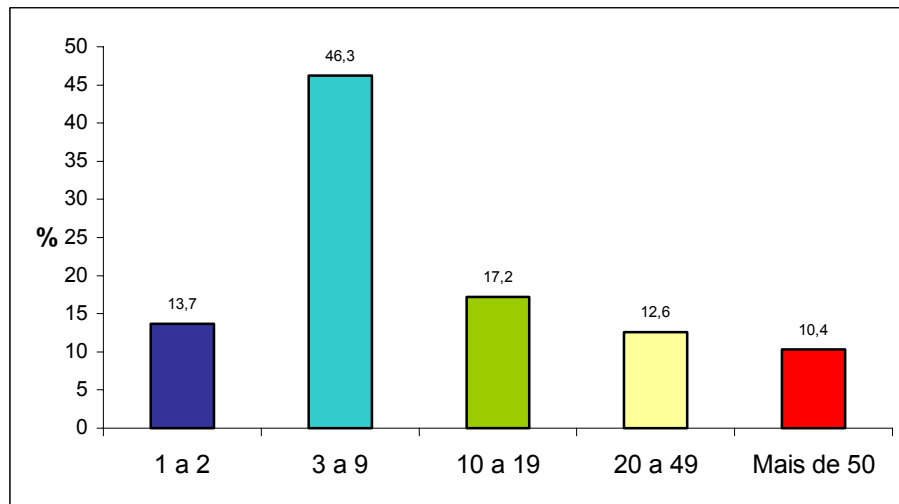


GRÁFICO 5 – Número de funcionários das empresas que desenvolvem software em Belo Horizonte.

Fonte: Pesquisa Fundação João Pinheiro (2005), p. 25.

No desenvolvimento de softwares, os setores mais contemplados foram os de serviços, comércio, educação, gestão, telecomunicações e bancário/financeiro (GRAF. 6).

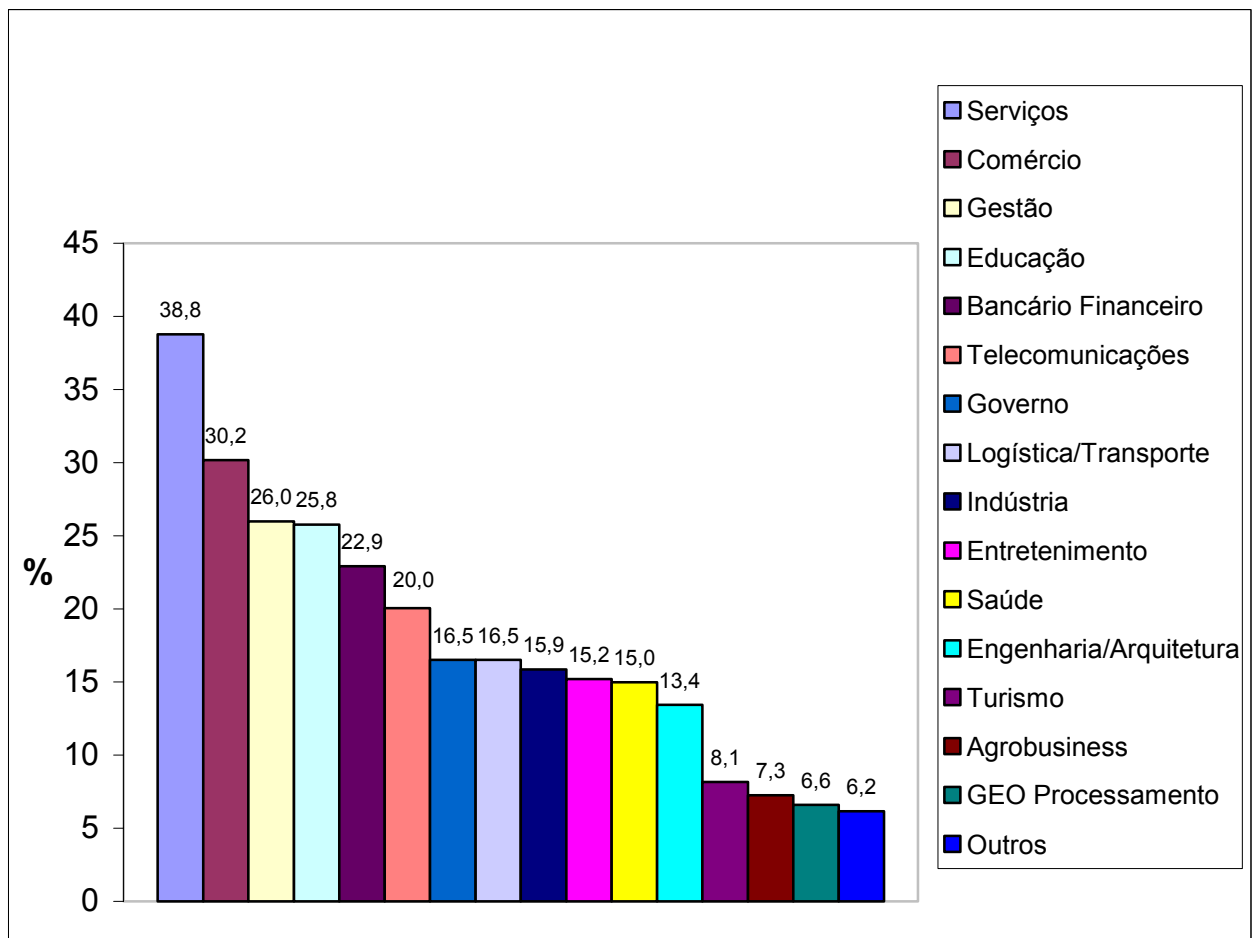


GRÁFICO 6 – Atividades ligadas a desenvolvimento de softwares.

Fonte: Pesquisa Fundação João Pinheiro (2005), p. 23.

Na referida pesquisa, quando questionadas sobre sua expectativa para os próximos dois anos, 85% das empresas afirmaram acreditar no aumento de faturamento (GRAF. 7).

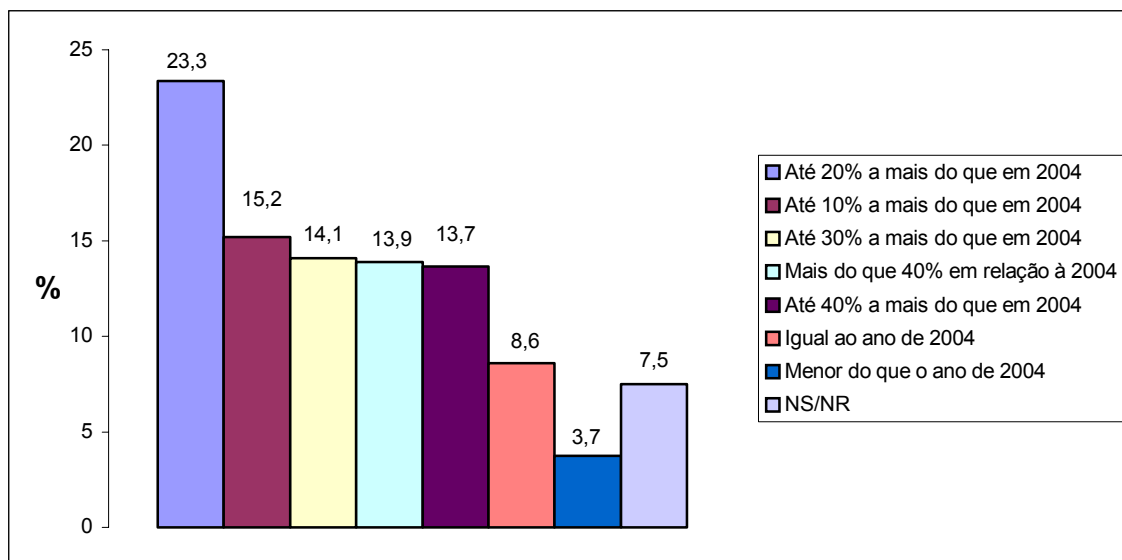


GRÁFICO 7 – Expectativa de faturamento para o ano de 2005.

Fonte: Pesquisa Fundação João Pinheiro (2005), p. 26.

Com relação à mão-de-obra, principal insumo desse setor, as empresas selecionadas pela pesquisa da Fundação João Pinheiro afirmam possuir mão-de-obra operacional adequada ao desenvolvimento de seus produtos e serviços (GRAF. 8).

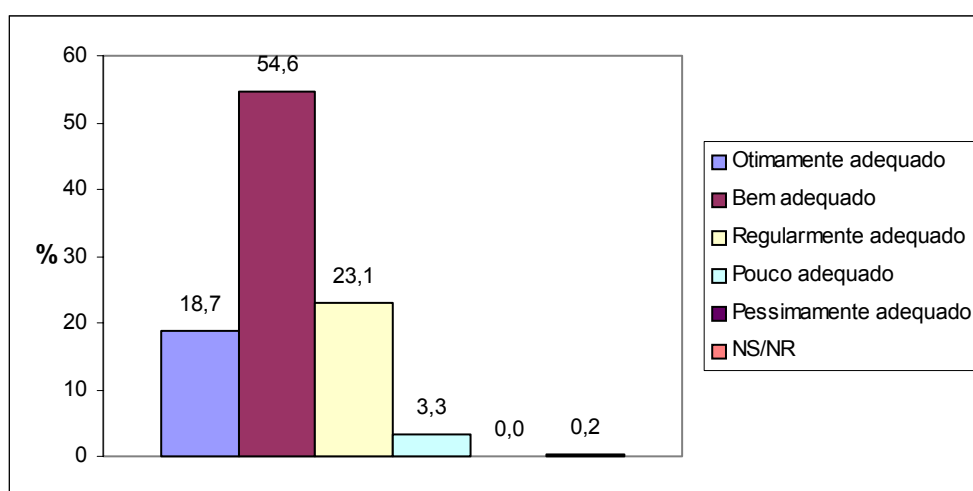


GRÁFICO 8 – Mão-de-obra operacional.

Fonte: Pesquisa Fundação João Pinheiro (2005), p. 30.

As quatro empresas pesquisadas situam-se no universo aqui descrito, como se constata na descrição a seguir.

4.2 Empresa GT1

4.2.1 Breve histórico

Fundada em 1993, por dois sócios, especialistas em informática, a empresa focou seus negócios no comércio varejista e atacadista, tendo como linha-mestre o setor supermercadista. Colocou-se, desde o início, como uma empresa voltada para a prestação de serviços, propondo-se mais do que entender de tecnologia entender de comércio e do negócio do cliente. Na seguinte afirmação do executivo principal da GT1 pode-se visualizar o foco da empresa:

Ao começar a GT1 nós nos direcionamos ao mercado de comércio e, assim, com a linha-mestra muito em cima de supermercados. Seria uma solução, teríamos um grande grau de desenvolvimento, mas com grande grau também de prestação de serviços, ou seja, você vende, você atende o cliente, você treina o cliente, você está do lado dele. Então, no que a gente tem investido é nisso, na prestação de serviços. Então quando você olhar a característica da nossa empresa, você vai ver que a gente investe mais na prestação de serviços do que na tecnologia. A nossa tecnologia é a do nosso cliente, é o comércio, a gente entende do comércio, mais do que de informática, porque a gente acredita que isto tudo é feito para o usuário final. Eu tenho que entender do negócio dele, eu preciso entender o problema dele, e ajudá-lo. É uma clientela que tem carência de mão-de-obra e está sempre precisando de ajuda. Então eu tenho que ser esse que tem condições de ajudar, ou seja, a nossa história, nós somos conhecidos pela prestação de serviços. (Executivo Principal - GT1)

A GT1 tem como seu mercado de atuação o estado de Minas Gerais. O executivo principal circunscreve essa atuação somente ao mercado mineiro porque a empresa tem uma determinada capacidade de crescimento:

E a questão não é. “Ah! Por que vocês não vão para fora?” Porque nós temos uma determinada capacidade de crescimento. O estado está me atendendo. Então eu prefiro ficar dentro, né? Eu quero é montar aqui no estado de Minas Gerais uma muralha da China (Executivo Principal - GT1)

O executivo principal da GT1, ao utilizar a metáfora “uma muralha da China”, mostra que pretende dominar o mercado mineiro, de tal forma que impeça a entrada de concorrentes de outros estados.

Os principais negócios dessa empresa são o desenvolvimento de softwares e serviços prestados na área de automação comercial.

Desenvolvimento de Softwares: Os produtos desenvolvidos e comercializados contemplam todos os procedimentos que envolvem uma venda, seja de produtos e/ou de serviços, e a gestão dos negócios dos clientes.

Serviços Prestados: **1) Consultoria:** a GT1 identifica as necessidades do cliente quanto à informatização de seus processos, planeja os investimentos necessários à implantação dos sistemas, especifica os equipamentos de informática necessários (hardware) e o ambiente operacional de processamento; **2) Implantação:** contempla tanto os serviços de implantação dos sistemas adquiridos pelos clientes quanto a implementação da infra-estrutura (instalação do sistema operacional, redes, servidores de dados e de Internet, etc.) necessária ao funcionamento do ambiente operacional do cliente; **3) Treinamento:** os usuários são preparados para utilizar os sistemas adquiridos e o **4) Suporte:** garante o pleno uso do sistema, atendendo dúvidas e solicitações.

A GT1 nasceu com um sistema de gestão, considerado o carro-chefe da empresa pelo seu executivo principal, chamado de “sistema de retaguarda”, que atualmente oferece os seguintes módulos: administração de materiais (gestões de estoque, compras e vendas), administração financeira (contas a pagar, contas a receber, controle bancário e planejamento), administração fiscal (controla a parte fiscal da empresa) e automação comercial (funciona como uma interface que pode ser usada com qualquer sistema de automação comercial, cuja função é alimentar o sistema de gestão com as vendas de produtos e/ou serviços efetuados). Em 1997, com as mudanças das leis fiscais, os dirigentes da empresa sentiram que deveriam investir na automação comercial. Por uma exigência do governo estadual, todos os clientes

da GT1 deveriam ter o sistema “frente de loja”, cuja finalidade é atender aos procedimentos que envolvem uma venda de produtos e/ou serviços, de acordo com a legislação fiscal vigente e também o “sistema de retaguarda”, responsável pela gestão dos negócios dos clientes.

O governo estadual também exigiu que o “sistema de retaguarda” fosse integrado com o SINTEGRA, um sistema do governo estadual, que é alimentado com informações geradas pelo “sistema de retaguarda”. O SINTEGRA tem como finalidade coletar todas as informações geradas pelo comerciante atacadista ou varejista mensalmente: todas as suas movimentações, entradas e saídas, compras, devoluções, transferências, vendas, cancelamento, ou seja, todas as transações efetuadas.

Então, em 1998, foi desenvolvido o sistema de automação comercial chamado de “frente de loja”. E a partir dessa exigência do governo estadual, a GT1 vislumbrou uma oportunidade de negócio e desenvolveu um sistema de gestão de menor porte (sistema de retaguarda), vendido como um pacote, um “produto de prateleira”, com baixo custo para pequenos clientes.

Além dos três softwares comercializados pela empresa GT1, o seu executivo principal afirma que o dia-a-dia da empresa é o atendimento, o treinamento e o suporte a esses produtos. Em sua opinião, ele tem algo que poucas empresas têm, que é o suporte em tecnologia. Como a maior parte do movimento da empresa é no interior, eles montam toda a infra-estrutura (instalação do sistema operacional, redes, servidores de dados e de Internet, etc.) necessária para os sistemas funcionarem, da forma descrita a seguir:

Quando o cliente tem lá que fazer as duas lojas conversarem entre elas, fazer ligações entre lojas, tem a parte quase interna de comunicação, a parte Web de servidor de Internet, ou seja, tudo isto que faz a infra-estrutura do nosso cliente, ou seja, para ele operar bem, eu ofereço. Então isso também é uma fonte de receita da empresa porque é aquela história, é prestação de serviço, a maior parte do movimento está no interior, como é que este cliente contrataria este serviço, vamos montar um servidor Proxy,

que é um servidor de Internet dentro da empresa. Quer dizer: não ia conseguir alguém para fazer... ou seria, sabe-se lá a que preço. Um complicador. (Executivo Principal - GT1).

A seguir, temos uma breve descrição do processo de implantação de um sistema em um cliente da GT1 feita pelo executivo principal:

Então você é um cliente nosso que tem uma empresa, você possui um supermercado, você tem três lojas. Você está lá no interior. Eu vou chegar lá, vou te vender o sistema, vou te dar o treinamento, vou fazer o acompanhamento, vou implantar o sistema, vou fazer a interligação entre os lojas, vou pôr sua Internet funcionando, não é? Ou seja, vou pôr a sua empresa funcionando. Então, estes serviços, eles costumam via de regra acabar ficando com um valor muito maior do que o próprio software, e isto é o que acontece. (Executivo Principal - GT1)

Conforme o Ranking Mineiro de Informática divulgado em julho de 2006 pela ASSESPRO-MG, a empresa faturou, em 2005, R\$ 2.043.000,00 e contava com 33 funcionários. No período da realização da pesquisa nessa empresa, dois novos funcionários foram contratados, perfazendo o total de 35 funcionários.

Ao se perguntar ao executivo principal qual era a visão da empresa, obteve-se a seguinte resposta: “Ter a melhor solução de automação comercial para o mercado, especificamente para o setor de supermercados”. Em seguida, detalhou a sua resposta:

Eu preciso lembrar ou ressuscitar estes conceitos aqui dentro porque há uns 4 ou 5 anos atrás, eu fiz um curso de qualidade total pela ASSESPRO, foi um curso feito pelo SEBRAE-MG e foi voltado para empresa de software. Foi bacana demais. Mas assim eu não mantive à tona conceitualmente aquilo. A gente tem um dia-a-dia danado. Então a gente está sempre dando prioridades, para aquilo que vai chegar lá no cliente. **Então a minha visão eu falei, agora não sei se é minha visão ou a minha missão de fato.** Não sei, mas não é algo que mantenho vivo na empresa, eu teria que reavivar isso. (Executivo Principal - GT1)

Percebe-se a falta de perspectiva estratégica dessa empresa, pois não ter ou não manter viva sua missão e a visão significa deixar de mobilizar as energias dos funcionários da empresa. O que é corroborado por afirmação de que é necessário formalizar seus processos:

É, o que acontece hoje, a minha preocupação hoje é de procurar, formalizar os nossos processos. Por incrível que pareça, nós estamos em 300 empresas e não temos o nosso processo formal. Porque é aquela velha história. A empresa vai crescendo, você vai acostumando com uma forma de trabalho, vai no intuitivo, e a coisa vai ficando. (Executivo Principal - GT1)

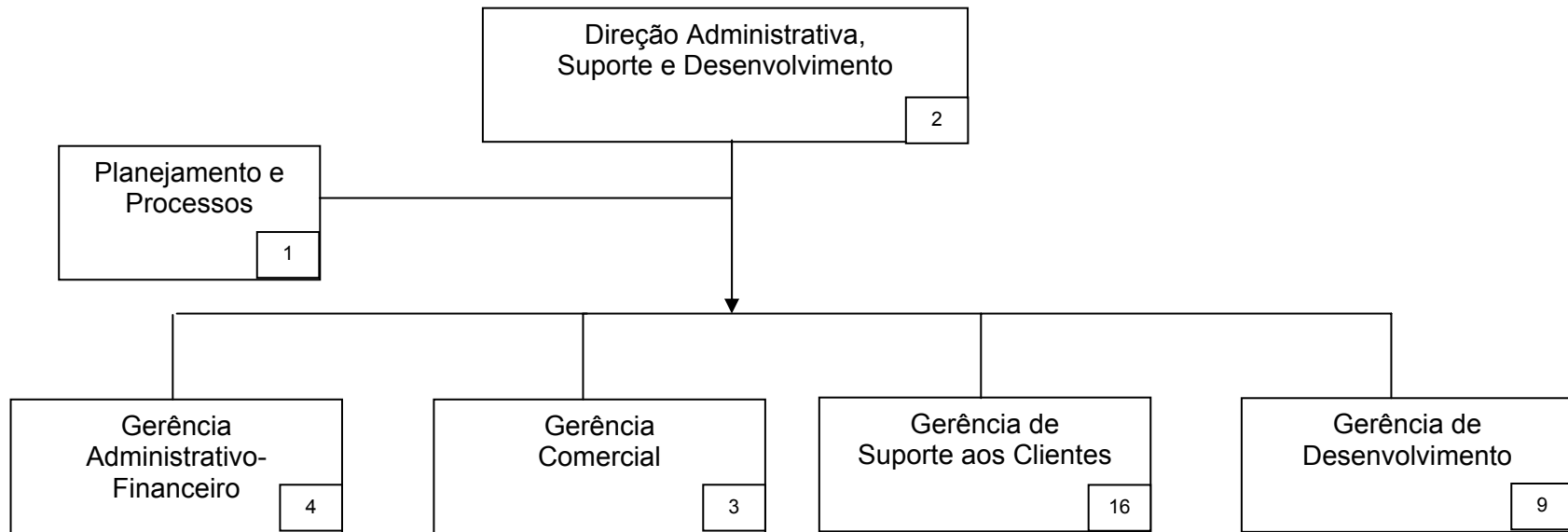
Os períodos mais marcantes na vida da empresa desde a sua fundação, de acordo com o seu executivo principal foram: 1) a abertura da empresa; 2) a decisão de desenvolver softwares “frente de loja” (controlar a venda de produtos e/ou serviços), quebrando o paradigma da empresa de se dedicar somente ao software de gestão 3) criar um software de gestão voltado para pequenas empresas, vendido como um pacote, em prateleira e 4) e a criação da Gerência Comercial há dois anos que, para o executivo principal, “foi um divisor de águas para a empresa”, porque, segundo ele, foi muito difícil encontrar a pessoa certa para gerenciar a área comercial. O funcionário contratado para gerenciar essa área é considerado um dos funcionários talentosos da empresa e foi um dos entrevistados nessa pesquisa.

Um novo marco vai ser atingido nos próximos seis meses, segundo o executivo principal. Com a criação da assessoria de Planejamento e Processos (vide organograma da empresa), a organização está desenvolvendo o planejamento e a formalização dos processos. Na afirmação do executivo principal, nota-se a importância que ele atribui a essa assessoria:

Eu tenho uma carência de procedimentos, (...) aquela coisa transparente. Eu quero ter. E como faz parte do planejamento da gente, como....é o risco da pequena empresa né? Como que a gente vive aqui o tempo inteiro, a gente já sabe...não é que a gente já sabe de antemão o quê que vai acontecer? Mas a gente tem uma sensibilidade tão grande que....a gente por indisciplina, acaba deixando a formalização, o processo formal de lado. Que é um equívoco, um erro. Sempre me incomodou. Agora chegou na hora que falei assim: chega.....nós queremos...a empresa está crescendo, ou seja, não dá mais... (Executivo Principal - GT1)

4.2.2 Estrutura básica da empresa

A estrutura básica da empresa GT1 é a seguinte:



- O organograma foi desenhado pelo Diretor entrevistado, pois a empresa não tinha um organograma definido.
- **A coordenadora de RH está alocada na Gerência de Suporte aos clientes e acumula as duas funções.**
- **O Talento1 é programador e atua na Gerência de Desenvolvimento e o Talento 2 é o gerente comercial da empresa.**
- A **Gerência Administrativo-Financeira** é responsável pela coordenação, planejamento e controle das atividades desenvolvidas no setor Administrativo-Financeiro, Setor de Pessoal e Serviços Gerais. A **Gerência Comercial** é responsável pelas vendas dos produtos e pelo relacionamento com os clientes, ou seja, faz a captação e

prospecção de clientes, realiza eventos e palestras para divulgação dos produtos, participa dos eventos da MAS - Associação Mineira de Supermercados, faz negociações com os clientes e trabalha no fortalecimento da marca da empresa. A **Gerência de Suporte aos Clientes** atende os clientes no sentido de dirimir dúvidas, orientar os clientes na utilização dos sistemas e anotar possíveis falhas do sistema. A **Gerência de Desenvolvimento** desenvolve e faz a manutenção dos produtos, é o setor de produção da empresa e a **Assessoria de Planejamento e Processos** tem sob sua responsabilidade cuidar do planejamento e da formalização dos processos da empresa.

4.2.3 Recursos Humanos

O recrutamento, a seleção, o treinamento, o desenvolvimento e a retenção estão sob a responsabilidade do principal executivo da empresa e da coordenadora de RH, que é também gerente de suporte aos clientes, como se viu. Embora essa profissional tenha experiência comprovada em empresas de recrutamento e seleção, especializadas em contratar profissionais da área de informática, e sua formação seja em psicologia, ela foi contratada para atuar na área de suporte a clientes, devido ao seu conhecimento da área de informática, e sua principal função na empresa é como gerente de suporte aos clientes. Observando o organograma da empresa, verifica-se que não consta uma área de recursos humanos. O que significa que o RH da GT1 atua em nível operacional e tático e não sob uma perspectiva estratégica.

Quando da entrevista com o executivo principal da empresa, este falou de sua insatisfação com a falta de compromisso dos funcionários em geral com a empresa, o que denota a fragilidade do RH, e que, segundo ele, tem afetado a lucratividade:

Então aquele negócio de sugar do meu funcionário tudo, é coisa que a gente nunca acreditou. Por outro lado, a gente comete um erro de que a partir do momento que eu não tenho os meus processos formais, eu...a gente sempre tende no nosso caso, na nossa empresa, eu e o caso do meu sócio, a passar muito a mãozinha na cabeça, a gente foca pelo outro lado. Ou seja, o excesso de liberdade mal aproveitada leva a que? A assim...um falso compromisso. Porque no fundo, chega no fundo, não tem nada a ver. Então compromisso para mim hoje está claro, está naquela pessoa e não a situação. Ou seja, a pessoa que tem por si só que ela é compromissada, que tem os seus objetivos definidos e tal, você pode ter a liberdade ou não ter, que ela vai comportar do mesmo jeito. Então, no fundo é: eu tenho que ter rédea curta para as pessoas demonstrarem compromisso. (Executivo Principal -GT1)

Na citação acima, destacam-se como significativas duas expressões utilizadas pelo executivo principal: “passar a mãozinha na cabeça”, significando sua avaliação do caráter paternalista da gestão atual, e “rédea curta”, que expressa sua crença na necessidade de assim proceder para se contrapor ao paternalismo e cobrar das pessoas o compromisso com a empresa. Nesse sentido, embora haja uma

perspectiva de mudança na gestão, seu direcionamento continua autoritário.²⁹

Nesse sentido, o depoimento a seguir é claro e evidencia-se o foco da gestão que se pretende imprimir:

Nós somos uma empresa com um paradoxo. O nosso trato, o ritmo da empresa, em termos de trabalho, eu entro oito horas saio meio dia, volto às duas, saio às seis, ele é suíço. Olha que maravilha. Deu seis horas da tarde, todo mundo indo embora, ninguém trabalha sábado, não é objetivo da empresa fazer ninguém trabalhar, ninguém trabalha fora de hora, né? Ou seja, está tudo perfeito, agora, nossa produtividade é da Etiópia. Então, como é que a gente faz? Se a gente tem o horário da Suíça e produtividade da Etiópia? Tudo bem, eu tenho aqui, o meu faturamento eu sei se estou dando lucro ou não estou. Mas eu podia estar dando o triplo do lucro. (Executivo Principal - GT1)

O executivo principal alega que esse problema está relacionado à falta de formalização de processos e de indicadores de performance dos funcionários, o que ele já está providenciando, através da área de Planejamento e Processos.

Além da formalização de processos e de indicadores de performance dos funcionários, tão almejados pelo executivo principal da GT1, torna-se necessário desenvolver a gestão estratégica da empresa, com uma administração estratégica de recursos humanos alinhada com a estratégia da empresa, visando atingir maiores índices de qualidade e produtividade no trabalho.

²⁹ **Matteucci (1997, p 908)** afirma que o "paternalismo" indica uma política social orientada ao bem-estar dos cidadãos e do povo, mas que exclui sua direta participação: é uma política autoritária e benévola, uma atividade assistencial em favor do povo, exercida do alto, com métodos meramente administrativos. Para expressar tal política, no referimos então, usando de uma analogia, à atitude benevolente do pai para com seus filhos "menores". Nesse sentido, os subordinados são vistos como incapazes de um querer autônomo, embora sejam tratados de uma forma benevolente. **Stoppino (1997, p 95)** ao definir o autoritarismo como ideologia acentua que se trata de uma corrente de pensamento que nega "de uma maneira mais ou menos decisiva a igualdade dos homens e coloca em destaque o princípio hierárquico". A noção presente no paternalismo, de um "pai" com seus filhos "menores" é que configura o paternalismo como autoritário. Os dois autores citados acima constam de BOBBIO, Norberto, MATTEUCCI, N. e PASQUITTO, G. Dicionário de Política. 10. ed. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 1997.

Recrutamento

O recrutamento ocorre de acordo com a necessidade imediata da empresa. Em 2005, aconteceram dois processos e em 2006 apenas um, tendo sido selecionados dois funcionários. As seguintes fontes de recrutamento foram utilizadas: funcionários da própria empresa, indicações internas e externas, anúncios de jornal e o banco de dados da ASSESPRO-MG – Associação das Empresas de Tecnologia da Informação, Software e Internet de Minas Gerais. Segundo a coordenadora de RH, no período em que ela está na empresa (um ano e seis meses), as contratações vieram das indicações, na maioria das vezes feitas pelos próprios clientes, de funcionários que estavam deixando a empresa, anúncios de jornal e recrutamento interno. As indicações vêm acompanhadas do currículo do candidato, enviados por e-mail e são centralizadas na coordenadora de RH. Nas últimas duas últimas contratações os candidatos foram recrutados por anúncio de jornal.

É fácil ou difícil encontrar talentos no mercado de trabalho? O executivo principal da GT1 acha difícil encontrar talentos e classifica o nível de dificuldade de acordo com o cargo do profissional procurado. Por exemplo, na área comercial, é muito difícil, a empresa demorou dois anos para contratar um gerente comercial, pois o cargo exigia conhecimento da área e também da área técnica; no caso do suporte é de médio para difícil, pois o profissional de suporte necessita de conhecimentos técnicos, relacionar-se bem com os clientes e entender do segmento em que vai atuar; na área de desenvolvimento é mais fácil, pois o profissional tem seu trabalho voltado para dentro da empresa. Cumpre observar, no entanto, que são exatamente esses profissionais – ou alguns deles – que deverão desenvolver os softwares. Portanto, a empresa não confere especial atenção ao recrutamento desses profissionais.

Seleção

O processo de seleção, a cargo do executivo principal da empresa e da coordenadora de RH, tem início com a triagem dos currículos recebidos. Após a seleção dos currículos, os candidatos são convocados para uma entrevista com a coordenadora de RH, ocasião em que é feita nova triagem, com o intuito de verificar se o perfil dos candidatos assemelha-se ao perfil procurado. Os candidatos para a área de desenvolvimento ainda realizarão testes de conhecimentos técnicos, como testes de lógica e desenvolvimento de programas. A seguir, os candidatos são encaminhados a uma empresa especializada em seleção, onde se submeteram aos testes psicológicos. Passando por essa fase, finalizam o processo de seleção com uma entrevista com o gerente da área à qual se destinam.

Os dois últimos funcionários contratados pela empresa foram para área de suporte e tiveram como processo de seleção as entrevistas e testes psicológicos. Verifica-se, portanto, que também no processo de seleção a empresa não distingue especialmente os procedimentos voltados aos talentos.

Treinamento

Quando um funcionário é admitido, participa dos cursos que são oferecidos aos clientes, ou seja, é treinado juntamente com os clientes, pois não existe um curso específico para novos funcionários. Esses cursos oferecidos aos clientes da GT1 acontecem mensalmente, com duração média de três dias, e têm como objetivo capacitar as pessoas a utilizar todos os recursos oferecidos pelos sistemas desenvolvidos pela empresa.

Porque é muito difícil ter um curso específico para funcionário novo, ele entra sempre no curso do cliente. Todo mês nós estamos fechando um contrato, então todo mês... (Coordenadora de RH – GT1)

Esse procedimento é adotado para o novo funcionário tanto da área de suporte quanto da área de desenvolvimento. Já na área administrativa, o novo funcionário é treinado pelo pessoal da própria área. E o funcionário novato do suporte ainda será acompanhado por um funcionário mais experiente, um tutor, com o intuito de adquirir segurança no atendimento ao cliente. Na área de desenvolvimento, os programadores contratados já vieram formados e o que tem prevalecido é o autodidatismo e a troca de experiência entre os profissionais. Também acontecem os treinamentos internos realizados em função das modificações e melhorias sofridas pelos produtos, necessários para a atualização dos funcionários da gerência de suporte aos clientes. A empresa tem dois funcionários responsáveis por ministrar esse tipo de treinamento, e o conteúdo consiste em apresentar e ensinar as novidades implementadas nos sistemas. Realizados aos sábados, aconteceram dois treinamentos em 2006: um no primeiro semestre e outro no segundo, com a participação de 16 funcionários em cada um.

O que se observa é que somente treinamentos internos são realizados. Na percepção do talento 1, eles deixam a desejar:

Tanto treinamento interno para os funcionários, para o suporte, por exemplo, vou te dar um exemplo do suporte. Eu acredito que sempre o desenvolvimento tem que dar o treinamento para o suporte, para que o suporte tenha conhecimento da ferramenta, para dar suporte aos clientes. Então isso daí, eu vejo que é falho hoje, não tem. Eu posso falar categoricamente que não tem (Talento 1 – GT1)

Praticamente não existem treinamentos externos, segundo os profissionais de talento entrevistados:

Não há treinamento. Na verdade ela me proporciona espaço para estar buscando informações novas, estar estudando, mas deixa a desejar no meu conceito, eu acho que teria que investir mais. Muitas vezes a gente não aprende só buscando informações, lendo, às vezes é necessário fazer um curso. Então eu acredito que poderia melhorar nessa área, cursos, treinamentos. Acho que tudo isso é muito mais válido. Eu acho que se é um talento, se é um funcionário com qualidade, vai fazer que aquilo ali melhore, eu acho que na organização falta um pouco isso. (Talento 1 – GT1)

É muito pouco, o que ela tem me proporcionado nesse período, foi um curso. Um curso de negociação. Treinamento específico, não. (Talento 2 – GT1)

O Talento 1, com três meses na GT1, manifestou seu interesse e solicitou ao executivo principal da empresa o patrocínio do Curso Técnico em Informática Pós-Médio, do Colégio COTEMIG, voltado para alunos que já completaram o ensino médio, com duração de um ano e meio, e cujo conteúdo é habilitar os participantes a desempenhar funções relacionadas a redes, softwares, hardware e Internet. O executivo principal concordou em patrocinar o curso, apesar de o Talento 1 atuar na área de suporte a clientes. Como a vocação desse funcionário talentoso era o desenvolvimento de softwares, na primeira oportunidade ele pleiteou sua transferência para a área de desenvolvimento, o que gerou um impasse, pois ele era o melhor funcionário da área do suporte, mas o executivo principal acabou cedendo. A partir daí, tudo que ele aprendeu foi praticamente sozinho:

É, tiramos ele da área que ele era bom e ele passou para a programação porque ele já tinha certo conhecimento. (...) e ele pegou um programa que dava muito problema, ele reescreveu e montou um outro, é lógico que ele teve apoio desse outro [programador] ele reescreveu esse programa. (...) então esse não teve treinamento, trabalhou com uma pessoa experiente que já não está aqui mais, mas muito da parte dele ele aprendeu correndo atrás. (Coordenadora de RH – GT1)

Em síntese, a GT1 não investe no treinamento formalizado e específico dos funcionários. Verifica-se, portanto, a falta de sintonia entre o discurso do executivo principal e a prática organizacional:

Agora, a capacitação das pessoas eu tenho que investir. Eu não posso definitivamente ter pessoas totalmente inabilitadas para aquilo. (Executivo Principal - GT1)

A primeira contradição é que não há praticamente investimento no treinamento formalizado, e a segunda contradição é que, ao contratar estagiários, a empresa está buscando mão-de-obra já com formação, sendo que o treinamento e o desenvolvimento destes ocorrerão no dia-a-dia da empresa.

Então, eventualmente, o quê que a gente faz aqui? É...a gente tem um processo, por exemplo, que é admitir estagiários. Então, hoje, é uma pessoa básica nossa. Se a gente vê que a pessoa não tem jeito para o negócio, quanto mais cedo encerrar aquilo ali é bom para nós e é bom para a pessoa. (Executivo Principal - GT1)

Desenvolvimento

Não existe nada formalizado com relação ao desenvolvimento dos funcionários.

Formal, não tem não. Formalizado não.. (...) tem que ser feito alguma coisa. (Coordenadora de RH – GT1)

No caso do Talento 2, existe uma troca de conhecimentos e de informações muito grande com o executivo principal da empresa, um mentor, que segundo o funcionário tem influenciado no seu desenvolvimento profissional e pessoal:

É, existe uma troca de conhecimentos e informações muito grande com um dos sócios. Isso com certeza vem me fazendo evoluir. Me fez enxergar várias coisas que cresceu o lado profissional com certeza. Um mentor, o que eu acho que é válido, eu absorvo para o meu desenvolvimento, o que eu acho que não é válido eu não absorvo, por experiência própria. Mas a gente tenta pegar o que há de melhor e muita coisa é valiosa. (Talento 2 – GT1)

Retenção

A empresa oferece em relação ao mercado um “bom salário” segundo os próprios talentos entrevistados. Os dois têm salários na faixa de R\$ 1.500,00 a R\$ 3.000,00. O salário do Talento 2 se situa em torno da média do mercado, que é de R\$ 2.500,00, e o do Talento 1 também em torno da média do mercado, que é de R\$ 2.100,00³⁰, condizentes com seus respectivos cargos, em sua avaliação. Esses dois profissionais entrevistados afirmam que, embora o salário seja importante, não é o que determina a permanência do funcionário na empresa. Para o Talento 1:

³⁰ Jornal **Estado de Minas**, 21/01/2007 (Classificados Emprego - Salários na Grande BH, p. 7).

Pode ser uma prática, mas ela não é a principal não. Porque a gente vê que têm funcionários que não estão satisfeitos. Então eu acredito que se vier alguma proposta de fora sai. (Talento 1 – GT1).

E o Talento 2 ainda reforça essa afirmação dizendo:

Gostam da empresa, estão se formando dentro da empresa, esses talentos na maioria são mais novos. Então eles vêm se formando aqui dentro, vêm participando do crescimento da empresa, então ele era o suporte, virou até programador. Então ele tem um produto para tomar conta, tem um outro que ele era suporte, agora está programando em COBOL também. Então esses talentos, eles vêm crescendo dentro da empresa e a gente vê isso acontecer. Lógico que o salário eles querem, mas hoje salário aqui dentro não é visto como uma forma de reter. (Talento 2 – GT1)

Verifica-se, portanto, que as oportunidades de crescimento profissional originadas no dia-a-dia da empresa têm sido uma prática de retenção para os funcionários talentosos, principalmente para os mais novos.

O Talento 2 também recebe pagamento referente aos quilômetros rodados em suas viagens, e a empresa ajuda a pagar as mensalidades do Curso de Administração de Empresas.

O transporte e a alimentação são integralmente custeados pela empresa durante o horário de trabalho, benefícios concedidos a todos os funcionários. Os talentos entrevistados consideram que têm um bom ambiente de trabalho: instalações confortáveis, acesso fácil à diretoria e estabilidade de emprego. O Talento 1 considera também uma prática de retenção a utilização dos recursos e das ferramentas tecnológicas existentes na empresa, que precisam estar sempre atualizadas, pois propiciam a oportunidade de aprendizado, de pesquisa e, conseqüentemente, de desenvolvimento profissional.

(...) eu acredito que tecnologias saiam a todo o momento, então a GT1 ela tem, eu acredito que ainda tem que criar uma cultura de absorver tecnologia, que hoje não tem. Então se a GT1 não avançar no mercado eu acredito que vai ter lugar que eu vá me interessar mais. (Talento 1 – GT1)

O Talento 1 afirma que atualmente o que o retém na empresa é um objetivo a cumprir, o desenvolvimento de um software no qual ele está envolvido; a estabilidade de emprego, pois ele tem sua família a zelar; e o bom ambiente de trabalho. Já o Talento 2 coloca como fatores de sua retenção a perspectiva de crescimento, o reconhecimento profissional e, como consequência, a recompensa financeira. E também afirma que uma das grandes práticas de retenção para ele é “a gente participar de forma estratégica nas decisões da empresa”. Nota-se que esse funcionário talentoso está satisfeito em trabalhar na GT1: “Hoje eu estou bem remunerado e bem reconhecido”.

Ao perguntar ao executivo principal da empresa se algo específico era feito para reter o funcionário talentoso, o entrevistador obteve a seguinte resposta:

Isso é uma falha horrorosa da empresa. O que a gente tem aqui bem melhor, em treze anos de empresa, nunca tivemos um processo na justiça do trabalho. Nenhum. Nós temos ex-funcionários que passam aqui para nos cumprimentar. Tenho dentro do grupo aqui três funcionários, que são ex-funcionários que voltaram. Trabalharam aqui, ficaram um, dois, três anos fora e voltaram. Então, estas histórias, elas certamente se difundem e colaboram na forma que a gente trata, que a gente sente, o respeito humano que a gente tem aqui. Aquilo que eu falei a você..é...isso tem um valor muito grande, eu vejo, então isso é um fator de retenção. Nós temos um bom clima de trabalho. Em contrapartida, isso traz aquele outro lado, do horário suíço e da produtividade etíope. (Executivo Principal - GT1)

Quando o executivo principal fala que “é uma falha horrorosa da empresa” deduz-se que a empresa não faz algo específico para reter seus talentos. O fator de retenção apontado por ele, além de reter todos os funcionários indistintamente, ainda acaba sendo responsabilizado pela performance da empresa, que poderia ser três vezes melhor, o que é um paradoxo.

Ser uma empresa na qual as pessoas queiram trabalhar (empregador de escolha da comunidade), selecionar as pessoas certas logo de início (definir claramente o talento necessário, que permitirá à empresa implementar as estratégias de negócio

com sucesso), fazê-las ter um excelente começo (integração de forma que se sintam valorizados, preparados e desafiados) e treinar e recompensar para manter o compromisso (reconhecer resultados e facilitar o crescimento e o avanço profissional dos funcionários), são práticas de retenção que devem ser adotadas pelas empresas, como se viu.

Para a coordenadora de RH e para os funcionários talentosos entrevistados, a GT1 é uma **empresa na qual as pessoas querem trabalhar**:

Na verdade, a visão do pessoal aí de fora, as pessoas que vêm de fora, é de uma empresa consolidada e de um local ótimo de se trabalhar. A visão de quem está do lado de fora ou às vezes colegas que trabalharam comigo vê, passa no supermercado, vê ou tem informações de clientes, acaba chamando a atenção deles. (Talento 1 – GT1)

Porque eu diria até, infelizmente, eu diria infelizmente a gente está correndo atrás desses processos organizacionais, a gente tem aqui dentro um paternalismo muito grande e uma inflexibilidade do horário de trabalho. Então as pessoas trabalham sem muita cobrança. A cobrança é muito pouca, o horário é muito rígido. Então as pessoas que vêm do lado de fora acham muito tranquilo trabalhar aqui. E tem experiência de pessoas que vieram de clientes para trabalhar aqui, que percebem que existe uma tranquilidade de se trabalhar aqui dentro. Então não se ganha mal, ganha-se até um pouco acima, trabalha com horário determinado, não trabalha final de semana. As condições de trabalho e as remunerações são muito boas, perto do mercado. Então as pessoas lá fora que vêem isso como um atrativo, eles querem vir para cá. (Talento 2 – GT1)

A análise das afirmações dos talentos entrevistados nos leva a refletir sobre a preocupação do executivo principal quanto à produtividade da empresa, pois constata-se que as pessoas que manifestam o interesse em nela trabalhar e alguns funcionários estão sendo seduzidos e retidos mais pelo ambiente tranquilo, pelo ambiente que o executivo principal considera paternalista, pelas boas condições de trabalho, por uma remuneração acima do mercado, pelo horário cumprido à risca pelos funcionários (ninguém fica além do horário estabelecido ou trabalha nos fins de semana).

Selecionar as pessoas certas logo de início não é uma prática da GT1. Segundo a afirmação da coordenadora de RH, quando o planejamento da empresa começar a

funcionar isso pode passar a ser uma prática. Pela afirmação da coordenadora de RH, nota-se uma fragilidade da área de recursos humanos e a falta da gestão de talentos.

Eu acho que assim que essa parte do planejamento começar a funcionar, o próximo aí é o talento. (Coordenadora de RH – GT1)

Fazê-las ter um excelente começo é uma prática da empresa. Segundo a coordenadora de RH, o ambiente da empresa é muito acolhedor:

Se você conversar com os mais novos, você vai achar que eles já são antigos de casa. Eu mesmo escutei um novato: poxa, parece que eu estou aqui há mais de um ano. (Coordenadora de RH – GT1)

Eu acho que foi ótimo para mim, eu comecei, acho que estava muito imaturo ainda. Então me deu um conhecimento muito legal na área profissional e conhecimento mesmo da área que eu atuo. O começo foi interessante, bem atrativo. (Talento 1- GT1)

Treinar e recompensar para manter o compromisso não é uma prática adotada pela GT1. O treinamento, como se viu, praticamente não existe, e o reconhecimento é simbólico, está mais associado aos elogios.

Não, só assim: parabéns, você está jóia. (Talento 1 – GT1)

Isso, eu acho que falta esse reconhecimento. Tipo assim, às vezes o cara fez o negócio, fez bem feito. Acho que isso faz mais efeito que muita coisa. Você fez um ótimo serviço, então, por exemplo, quando algum cliente me liga e elogia determinado funcionário, eu coloco no quadro lá, fulano de tal foi elogiado. Parabéns fulano, Você foi elogiado por isso, isso e isso. **Eu acho que isso falta.** Eu acho que o executivo da empresa faz isso, com os que ele lida direto. Agora eu não sei se no caso específico da programação, tem isso. Na parte comercial eu também não sei, mas na minha área eu faço isso. Procuro incentivar, porque eu acho que isso vale muitas vezes mais que um aumento de salário. Você ser reconhecido (Coordenadora de RH – GT1).

Nos últimos dois anos, o nível de rotatividade foi zero e a Coordenadora de RH associa a rotatividade zero à acomodação de vários funcionários e à filosofia da empresa de considerar que é mais fácil manter um funcionário que já conhece a empresa e os sistemas. Segundo ela, essa filosofia vai mudar, pois a empresa passará a avaliar o desempenho de todos os funcionários, o que permite deduzir

que a empresa tende a aumentar o controle, para obter o “triplo da produtividade”, como se expressou o executivo principal. Nos seus depoimentos comprova-se isso:

[Queremos separar o joio do trigo] Então nós estamos nesta fase que é uma fase de muita mudança, onde nós estamos realmente apertando o cerco por um lado e mantendo este lado bom do outro. Entendeu? Então nós estamos realmente numa fase de transição. Certamente daqui a um ano o nosso papo é outro. (Executivo Principal - GT1)

E hoje eu estou reposicionando isto de tirar este termo paternalista para ser profissional. Ou seja, vamos manter aqui o horário suíço, mas trazer uma produtividade suíça. Então vamos trabalhar. Não vamos nivelar por baixo, vamos trabalhar. É isso aí. Não vamos perder o que a gente tem de bom, não. Vamos ganhar o que a gente ainda não tem. (Executivo Principal - GT1)

Em relação aos dois funcionários considerados talentos entrevistados, a coordenadora de RH afirma que o executivo principal da empresa “faria de tudo” (sic) para retê-los, sem contudo especificar o quê.

4.2.4 Percepção sobre o Talento

Os atributos de um talento, na percepção dos entrevistados, são bastante diversificados, como se constata nos seguintes extratos de entrevistas.

[Identifico um talento] pelos problemas que ele enfrenta, e como ele trata o problema, como ele resolve, como ele conta as histórias, a postura. Ele leva para o outro uma leveza. Então isto para mim é o talento. São aqueles que têm compromisso, ou seja, conhecem o que fazem, e o que cai na mão deles eles resolvem e não deixam gerar repercussão negativa, esses para mim são os talentos. Eles têm uma capacidade inata de darem certo no que eles fazem. (Executivo Principal - GT1)

[Eles] têm uma visão maior da situação e são pessoas que não precisam se esforçar para te mostrar que são talentos. São pessoas inteligentes, procuram se informar, pensam lá na frente. Procuram conhecer a empresa como um todo, não especificamente a área deles. Gostam de desafios, o pessoal fala: tem um negócio para fazer que você nunca fez. Eles topam. São ousados, eu diria que são ousados, além de terem certa facilidade de se expressarem. Eles te mostram alternativas, ou seja, sempre estão pesquisando. São pessoas que realmente correm atrás, têm interesse, procuram melhorar. (Coordenadora de RH – GT1)

[Eu sou um talento] acho que pela proatividade, busca de informações, busca de mudanças, interesse sobre a empresa como um todo. Eu às vezes me pego vislumbrando o que possivelmente possa estar ocorrendo daqui um tempo. (Talento 1 – GT1)

[Eu sou um talento] porque eu tenho facilidade de pegar as coisas, consigo aprender com facilidade e depois de aprendido eu faço as tarefas bem feitas. E além de aprender com facilidade e fazer bem, eu consigo extrapolar o que me é passado, fazendo algo que não seja rotineiro, não só aquilo que me foi pedido. Eu me dedico para poder fazer algo diferente, a mais do que está sendo esperado. Eu me dedico para a empresa com toda a força possível para poder fazer ela crescer e crescer junto. (Talento 2 – GT1)

Na visão dos entrevistados, as seguintes semelhanças foram identificadas como atributos de um talento: **compromisso com a empresa, visão holística da empresa e curiosidade intelectual**, apontando que não existe discrepância entre o pensamento dos dirigentes e dos funcionários entrevistados.

Em relação ao executivo principal e à coordenadora de RH, existe uma discrepância entre a visão de cada um sobre os atributos que um talento deve ter. Para o executivo principal, a capacidade de lidar com problemas e resolvê-los, o conhecimento técnico, a postura³¹ e o comprometimento com a empresa são marcas de um talento. Já para a coordenadora de RH, eles têm uma visão maior das situações, têm uma visão holística da empresa, são ousados, gostam de desafios comunicam-se bem e têm curiosidade intelectual. Um fato interessante observado: embora haja essa discrepância entre o executivo principal e a coordenadora de RH, os dois juntos indicaram os mesmos funcionários considerados talentos para serem entrevistados.

Além dos atributos mencionados, os profissionais de talento entrevistados também indicaram a iniciativa, a aprendizagem rápida e a capacidade de ir além do esperado como atributos para um talento.

Comparando a percepção dos entrevistados com a conceituação teórica, verifica-se uma sintonia em torno de alguns atributos de um profissional de talento: o

³¹ **Postura:** Um conjunto de características cognitivas e atitudinais que fazem com que uma pessoa seja vista e avaliada de uma determinada maneira. (MARRAS, 2001, p. 59)

conhecimento técnico, o comprometimento com a empresa, a curiosidade intelectual e a iniciativa. Aproxima-se da conceituação teórica a percepção do executivo principal de que são atributos importantes o conhecimento técnico e o comprometimento com a empresa. A coordenadora de RH e o Talento 1 apontam a curiosidade intelectual e o Talento 2 o comprometimento com a empresa. Mas é interessante observar que apenas este valoriza especialmente um atributo que é destacado na literatura – a criatividade – quando ele sinaliza que se vê como um talento porque consegue “extrapolar o que (...) é passado, fazendo algo que não seja rotineiro, não só aquilo que (...) foi pedido”.

Para o executivo principal e a coordenadora de RH, os funcionários talentosos da empresa estão nas seguintes áreas (TAB. 6):

TABELA 6
Onde estão os talentos na empresa GT1

Área	Total de Funcionários	Talentos	
		Executivo	Coord. RH
Dir. Administrativa	1		
Dir. de Suporte e Desenvolvimento	1		
Planejamento/Processos	1		
Comercial	3	2	1
Administrativo / Financeiro	4	2	
Suporte	16	4	1
Desenvolvimento	9	3	1
Total	35	11	3

Fonte: Dados do pesquisador.

A diferença entre as indicações do executivo principal e da coordenadora de RH quanto aos talentos existentes na empresa deve-se provavelmente à discrepância entre a visão deles sobre os atributos que um talento deve ter, como já mencionado.

4.2.5 O Programa de Gestão de Talentos

A empresa não tem um programa específico para gerir talentos, como se evidenciou na descrição dos processos de gestão de pessoas da empresa. Hoje uma grande preocupação do seu principal executivo é estruturar a área de recursos humanos, criar um plano de cargos e salários, avaliar o desempenho dos seus funcionários,

assim como estruturar toda a área administrativa. A gestão de pessoas praticada é a mesma tanto para os funcionários considerados talentos como para os demais.

Contudo, tanto o Talento1 como o Talento 2 afirmam que recebem um tratamento diferenciado e se sentem valorizados pela empresa. Essa valorização vem em forma de elogios, na participação das decisões estratégicas da empresa, na oportunidade de expor suas idéias, na autonomia para tomar decisões e na tutoria recebida do executivo principal e da coordenadora de RH. Com relação à remuneração, eles consideram que recebem um bom salário. Quanto aos treinamentos externos e ao desenvolvimento, não são partes integrantes das operações da empresa, o que é crítico para a atração e a retenção, além de afetar o desempenho e a atuação dos funcionários talentosos. Em se tratando de oportunidade de carreira, percebe-se que o Talento 2 está sendo preparado para ser um dos gestores da empresa no futuro, o que pode ser considerado como um fator de retenção, quando ele afirma: “Então a minha perspectiva é de crescer, assumir uma diretoria no futuro”. Também percebemos isso em uma outra afirmação sua:

Principalmente por essa valorização dos diretores. Esse reconhecimento, essa participação, venho atuando cada vez mais. Porque o diretor fala que a empresa vai ser boa quando ele não tiver a necessidade de vir aqui mais. Então ele deixa claro que quer as pessoas aqui estratégicas, e já foi várias vezes citado o meu nome algumas vezes, que é uma das pessoas que vai estar direcionando. (Talento 2 – GT1)

Tomando por base o referencial teórico, gerir talento baseia-se em três conceitos principais: alinhar, engajar e avaliar. As seguintes perguntas foram utilizadas nas entrevistas do executivo principal e dos Talentos 1 e 2:

- Os talentos sabem aonde a empresa quer chegar, o que ela está fazendo para chegar lá, o que eles podem contribuir para que a empresa chegue lá e o que eles ganharão com isso?
- A empresa está engajando os talentos no que pretende alcançar?
- Os talentos são avaliados com o objetivo de reportar-lhes o nível de contribuição e saber como melhorar?

O executivo principal, em relação à primeira pergunta, identifica a falta de comunicação como um dos maiores problemas enfrentados pelas empresas. E na GT1 não tem sido diferente. Sendo assim, somente os gerentes sabem de forma clara os objetivos da empresa, a importância deles nesse processo, o que eles podem contribuir para atingir os objetivos e o que eles ganharão:

Eu atribuo que é o maior problema de todas as empresas, que é o problema chamado de comunicação. (...) então veja bem, aqui na empresa tem coisas que são extremamente positivas que as pessoas não sabem. (...) eu faço muito isso com os gerentes. Mas eu tenho que fazer isto com os outros. Eu tenho que ter uma maneira formal de essa informação chegar lá. Então eu tenho que ter um jornalzinho interno falando disto. E reunir todo mundo para contar histórias e tudo o mais. Então essa aproximação é fundamental. Agora, isso me incomoda muito porque eu sei da importância e não faço, mas não é porque eu estou parado, primeiro eu trabalho a idéia, mas é porque estou fazendo um tanto de coisa, estruturando para poder chegar lá. (Executivo Principal - GT1)

O Talento 2 é um dos gerentes da empresa, ele confirma as afirmações do executivo principal, dizendo que sabe aonde a empresa quer chegar, pois participa das decisões, o que denota uma estreita comunicação com o executivo principal da empresa: “eu sei, eu participo dessa definição” e completa: “alguns sabem, outros não, sabem mais de conversas paralelas do que oficialmente”.

Esse mesmo talento afirma que para a GT1 atingir seus objetivos, ela está organizando os processos e tentando recrutar talentos externamente, apesar de que esses procedimentos estão acontecendo com certa morosidade:

(..) tem tentado organizar os processos, tentando trazer pessoas que sejam talentos para colaborar com isso. Só que é um caminho lento, está no rumo. Mas de uma maneira, diria, morosa e difícil. (Talento 2 – GT1)

Para ele, sua contribuição nesse processo é fazer além do esperado:

O que eu posso fazer é o que eu tenho feito, nesses dois anos e meio, que é ir além do que é esperado. Buscar novas ferramentas de trabalho, novas situações, no caso no setor comercial. Novos clientes. (...) então a gente vem fortalecendo a marca, buscando novos clientes, e eu posso contribuir com isso. (Talento 2 – GT1)

E, segundo ele, ganhará reconhecimento profissional, ganhos financeiros e experiência de vida:

Então eu acho que ganho com isso. Como eu estou na cabeça da empresa, no pensamento principal dela, eu ganho com o crescimento. Eu ganho como reconhecimento profissional, ganho como experiência de vida, de estar participando deste processo e ganho como financeiro. (Talento 2 – GT1)

Já o Talento 1 diz que não tem uma idéia aonde a empresa quer chegar e aponta isso como uma falha da empresa:

Infelizmente, na verdade a gente tem uma idéia de atendimento ao cliente, se tornar uma Software House consolidada e ter um software de qualidade no cliente. Mas a projeção da empresa no mercado, isso a gente não sabe. (Talento 1 – GT1)

Eu acho que é uma das falhas da empresa, porque o tipo básico da última empresa, a gente sempre tinha, de dois em dois meses, uma reunião que estipulava metas. Então aquilo ali te dá até ânimo para você estar buscando mais o trabalho. Então eu acho que isso é mais uma coisa que a GT1 não tem hoje. (Talento 1 – GT1)

Quanto ao engajamento desses funcionários no que a empresa pretende alcançar, percebe-se que o Talento 2 está totalmente engajado pela estreita ligação que mantém com o executivo principal da empresa. Quanto ao Talento 1, devido a seu desconhecimento da estratégia da empresa, conclui-se que seu engajamento é mais fruto de uma iniciativa individual e de lealdade à empresa, uma missão a cumprir.

A empresa não tem um acompanhamento de desempenho de seus talentos, ou seja, não é uma prática avaliar seus talentos com o objetivo de reportar-lhes o nível de contribuição e saber como melhorar. Para o Talento 1, o que ele recebe como avaliação são “elogios”. O Talento 2 tem o hábito de avaliar seus funcionários no sentido de aprimorar a performance da sua gerência e afirma que o executivo principal o avalia quando o assunto trata das negociações feitas com os clientes. Já o executivo principal confirma que sua comunicação é mais com os gerentes:

Na verdade, acho que a avaliação, em si, não existe. Tem aquele conceito que eu te falei de chegar e falar assim: parabéns, você é um talento. (Talento 1 – GT1)

(...) tirando o setor comercial, não tem avaliação nenhuma. Eu acho que até tirando o meu trabalho, fora do setor comercial, não existe avaliação. E tirando o setor comercial da empresa, também não existe avaliação. Existe um pouco de avaliação, aí já é do executivo para gerente nas negociações do setor comercial. E dá um pouco de *feedback* e a gente tenta estar consertando. Um dos questionamentos que eu tenho passado para ele, é que deve existir mais esse questionamento dentro da empresa, para que as pessoas possam direcionar melhor o trabalho delas. (Talento 2 – GT1)

Eu tenho até um grau razoável de comunicação com os gerentes. A gente chega e tal, a gente não repercute em todos. Então parcialmente acontece. Mas não é suficiente porque a empresa inteira tem que estar aqui para gerir o talento. Por que não? (Executivo Principal - GT1)

Nessas afirmações, identifica-se a polarização das forças da empresa e a falta de alinhamento das pessoas com a estratégia da empresa, que não é clara, nem para alguns funcionários considerados talentos, nem para os demais funcionários. A consequência disso tem sido uma produtividade bem abaixo da esperada pelo executivo principal, pois para ele a empresa poderia ter o triplo da produtividade.

A GT1 está se movimentando em direção a uma gestão diferente da que tem hoje, da seguinte forma:

[O executivo ia entrevistar uma pessoa considerada talento no dia da nossa entrevista com ele] (...) hoje pode estar havendo uma contratação nesse sentido de estar buscando pessoas que vão mudar um pouco a cultura da empresa. (...) hoje como eu quero o crescimento da empresa, eu vejo a possibilidade de crescimento interno das pessoas que estão aqui dentro, junto com o crescimento da empresa, a gente está tentando trazer pessoas que possam ser o diferencial, que possam mudar a cultura da comodidade e fazer uma empresa melhor. (...) eu acho que ele tem talento, porque a gente tem contato com as empresas por onde ele passou, a forma que ele trabalha, a dedicação que ele dá. Os resultados que ele dá e o que ele faz. (...) e faz com bons resultados. É um cara hoje que negocia, implanta, dá suporte, programa e é comprometido com a empresa. Que está ali porque gosta. Mesmo ganhando mal e trabalhando muito, que é o contrário do que a gente tem aqui dentro hoje. (Executivo Principal - GT1)

Mas só trazer para a empresa novos funcionários empenhados não é a solução, em termos de gestão de talentos. A perspectiva desta não é “ganhar mal e trabalhar muito”, como acredita o executivo principal da GT1, mas “ganhar de acordo com resultados” e “trabalhar melhor: com empenho e criatividade”. Nesse sentido, a GT1 tem um caminho a trilhar para gerir seus talentos, cuidar do alinhamento, do

engajamento e da avaliação de seus talentos e investir no treinamento e no desenvolvimento, práticas até agora relegadas pela empresa.

Assim, a GT1 não está gerindo os seus talentos. A falta de uma gestão estratégica definida mostra que não existe um senso de unidade e direção a seguir, evidenciando que a empresa não tem uma política de recursos humanos estratégica, voltada para os profissionais de talento.

Com 14 anos de existência, somente agora está tendo início o desenvolvimento de seu planejamento e a definição de seus processos. Não existem práticas de gestão de talentos nessa empresa, como se viu.

O recrutamento e a seleção na GT1 estão na perspectiva tradicional de ARH (operacional/tático), sendo que para gerir talentos essas práticas devem estar na perspectiva estratégica, visando projetar a empresa para o futuro. Como já citado por Marras (2001, p. 262), “é colocar a empresa certa para a pessoa certa”.

O treinamento é muito pouco adotado e o desenvolvimento não existe, denotando que a GT1 não está prestando atenção a essas práticas. Ela está esquecendo que os talentos ocupam uma posição estratégica na empresa, e, assim, seu treinamento e desenvolvimento tornam-se imprescindíveis, visando a um investimento a médio e longo prazo, bem como a sua retenção.

Quanto à retenção, baseando-se na afirmação do executivo principal: “Isso é uma falha horrorosa da empresa”, quando o entrevistador perguntou se a GT1 fazia algo específico para reter o funcionário talentoso, logo se conclui que a empresa não tem nenhuma política de retenção de talentos. O salário, considerado bom pelos profissionais de talento entrevistados, foi também considerado por eles como um fator que não segura ninguém. Os benefícios são iguais para todos os funcionários.

O treinamento e o desenvolvimento constituem uma fragilidade da empresa. O que tem retido os talentos são fatores relacionados ao momento que os profissionais estão vivendo na empresa, como o envolvimento em um projeto desafiador, a oportunidade de crescimento profissional, principalmente para os mais novos, e o contato com alguma nova tecnologia.

4.3 Empresa GT2

4.3.1 Breve histórico

Fundada em 1986, por dois especialistas em informática, a empresa começou a funcionar nos fundos da casa de um dos sócios, e o primeiro software desenvolvido foi voltado para controlar confecções, devido ao bom conhecimento que um dos sócios tinha do setor. Por solicitação de novos clientes, vários outros softwares foram desenvolvidos, tais como: controle de serviços (apropriação de mão-de-obra) e controle de empresa de transporte. Com o aumento da demanda, entrou na sociedade um novo sócio, também um especialista em informática. Um cliente solicitou um sistema de orçamento de obra, e a empresa, que na época contava com dois sócios e um funcionário com formação em engenharia civil, descobriu sua verdadeira vocação: a área de construção civil. Hoje a empresa conta somente com dois sócios, e atua em todo o território nacional.

Então, a empresa começou mesmo como uma alternativa, a verdade foi essa. Não dava mais, eu [executivo] vivi uma época em que trabalhei muito em empresas financeiras que tinham muitos problemas e fechavam. Foram várias, elas iam sendo compradas, isso dá um desgaste para a gente danado. Então, surgiu primeiro com um intuito de auto-sustentação e, aí, a gente foi procurando dentro da empresa [GT2] um lugar, porque nós começamos, como eu te disse, sem um planejamento. Na verdade, é o seguinte: eu tinha um bom conhecimento na área de confecção, quando vim aqui para Belo Horizonte, eu montei uma loja de aviamentos com meus irmãos. Então, em função disso, eu tinha muitos clientes de confecção. Eu falei com o meu sócio: acho que fazer um sistema para controle de confecção vai ser uma boa. Tenho um conhecimento bom nisso aí. E montamos. O primeiro sistema nosso foi para confecção. E depois a gente foi fazendo assim, o cliente pedia e a gente ia fazendo, até que um dia coincidiu de cair num que pediu um sistema de orçamento de obras. (Executivo Principal - GT2)

Segundo o executivo principal, na origem da empresa está a sensibilidade dos fundadores, a intuição de que havia um mercado potencial. Se hoje eles estão na área de construção civil, foi mais uma necessidade da época. A empresa não tinha um trabalho de antecipar-se ao mercado. Segundo ele, atualmente a GT2 está tentando fazer isso:

Então, quer dizer, esse [módulo novo do sistema de orçamento de obras], ele é um pouco de tentar estar um pouco na frente. Nós estamos desenvolvendo um módulo dentro do sistema que poucos clientes pediram, mas que a gente percebe que é importante. (Executivo Principal - GT2).

A empresa desenvolve e comercializa sistemas para áreas de **engenharia** (construção civil e pesada), **administração** (comércio atacadista e varejista) e **saúde** (laboratórios de análises clínicas). Também são prestados serviços de implantação, treinamento e suporte aos usuários.

Ao se conhecerem os ciclos e os períodos mais marcantes dessa empresa, constata-se a dificuldade em administrá-la e a falta de uma visão mais ampla de mercado dos seus gestores, sinalizado na fala do executivo principal da GT2: “a característica minha, e do meu sócio mesmo, é mais técnica e menos comercial”.

Como mencionado anteriormente, a empresa teve início com o desenvolvimento de um software para a área de confecção. Nessa época, o software era muito caro:

Então o que aconteceu é que nós vivemos um período em que o software era muito caro. Eu lembro que quando nós desenvolvemos o software para a transportadora, o cara nos pagou antecipado e era uma fortuna. Era um dinheiro assim, muito caro mesmo. (Executivo Principal - GT2)

Então a empresa começou a atuar em vários segmentos, desenvolvendo software por encomenda, sem um foco de atuação definido:

Então nós vivemos essa época, só que nós não soubemos nos fixar, não tivemos a visão do que nós devíamos atacar. Nós passamos um bom período atacando em tudo, quem queria fazer um software, nós fazíamos. Então nós não tínhamos um software, nós tínhamos uma porção de coisas. Nós fizemos um sistema de contabilidade, na época era fantástico, muito bom. Mas nós não tínhamos a visão de que nós tínhamos de vender aquilo barato. Nós vivemos aquele período em que nós estávamos mais preocupados em sobreviver. (Executivo Principal - GT2)

E em 1990, uma nova fase, o lançamento do software de orçamento de obra, momento em que a empresa vivencia um bom período e crescimento:

O produto de orçamento ficou pronto, vendeu para um, vendeu para mais uns dois lá. Mas nesse período nós conhecemos uma pessoa que é da área, já era um cara lá do comercial, que ficou sabendo que nós tínhamos esse sistema de orçamento, aí ele veio trabalhar conosco. Esse cara deu um impulso, porque ele fez um trabalho de marketing, de divulgação, ele

pegou a relação das empresas e foi aí que nós começamos a vender muitos sistemas de orçamento, entendeu? Foi nesse período que nós tivemos um crescimento bom, que vendemos bastantes sistemas de orçamento... (Executivo Principal - GT2)

Mas os clientes da GT2 não eram somente da área de construção civil, a empresa já tinha uma boa carteira de clientes na área do comércio, e novamente a empresa ficou sem rumo, sem saber para que lado ir, e essa indefinição levou a concorrência a ganhar espaço. Para dificultar, com o advento da Automação Comercial, o PDV³², uma exigência do governo estadual, a empresa não quis investir no controle das vendas, o chamado “frente de loja” (controla os procedimentos que envolvem uma venda, seja de produtos e/ou serviços, de acordo com a legislação fiscal vigente), pois seu sistema de comércio só contemplava a retaguarda, ou seja, a gestão dos negócios do cliente. Assim, a solução adotada pela GT2 foi focar seu negócio para a área da construção civil:

E o tiro no nosso pé foi aquele negócio de PDV. Quando aquele negócio chegou foi um arraso, porque foi um negócio que só deu aborrecimento, tem um custo miserável, aquele troço. E nós acabamos desistindo daquilo. Aí meio que deu uma esfriada na solução do comércio, porque as pessoas também ficavam valorizando o PDV e ficou um tempão sem PDV, para o comércio não era um dado importante. É uma máquina registradora lá, o nosso sistema é bom, o de retaguarda. E como a construção estava ativa, nós fizemos a priorização pela construção. (Executivo Principal - GT2)

E no momento em que a empresa decide investir mais no sistema de orçamento de obras, a área de construção civil entra numa fase difícil. A decisão de não investir na solução da empresa para o comércio deixou-os defasados em relação aos concorrentes:

Aí ocorreu que nós passamos um período grande na construção, caiu, vários clientes nossos grandes foram reduzindo, o cara que ocupava um prédio ficou numa sala. Então, o que aconteceu? Exatamente quando nós tomamos a decisão de incrementar mais o sistema da área de construção, aconteceu um baque. Ai nós passamos um período complicado, porque nós ficamos defasados com o comércio, porque nós não evoluímos o produto. E tínhamos um produto mais arrumado, mas o mercado de construção estava mal. (Executivo Principal - GT2)

³² PDV – Ponto de Venda (o caixa), onde são efetuadas as vendas, fonte de alimentação dos dados do sistema de gestão.

Para o executivo principal, o mercado está melhorando atualmente, e a empresa continua investindo na melhoria do seu sistema de orçamento de obras. Segundo ele, a empresa não cresceu nos dois últimos anos, e sua expectativa é que no próximo ano a empresa cresça.

Em 2005, a GT2 teve um faturamento anual de R\$ 1.492.000,00 e o número de funcionários era 33, conforme o Ranking Mineiro de Informática divulgado em julho de 2006 pela ASSESPRO-MG.

O executivo principal afirma que o objetivo da empresa é se firmar como referência no fornecimento de software para atender a área de construção civil:

A gente percebeu que o mercado está muito dividido. Tem muita gente atuando no mercado, tem muita gente boa em outras áreas. Então, a oportunidade, que nós temos uma boa cultura, é na área de construção. Nos não vamos abandonar os outros, mas nós temos que priorizar todas as nossas ações tanto comercial, de treinamento, de desenvolvimento para essa área. Hoje, se for ver, quase tudo que a gente está fazendo aqui é para atender a indústria de engenharia. (Executivo Principal - GT2)

Já como missão da empresa o executivo principal define: procurar ajudar os clientes, oferecendo produtos e serviços de qualidade e trazer satisfação também interna. Verifica-se, no entanto, que embora ele tenha definido essa missão, ela está esquecida, na expressão do executivo principal, como se constata no seguinte depoimento:

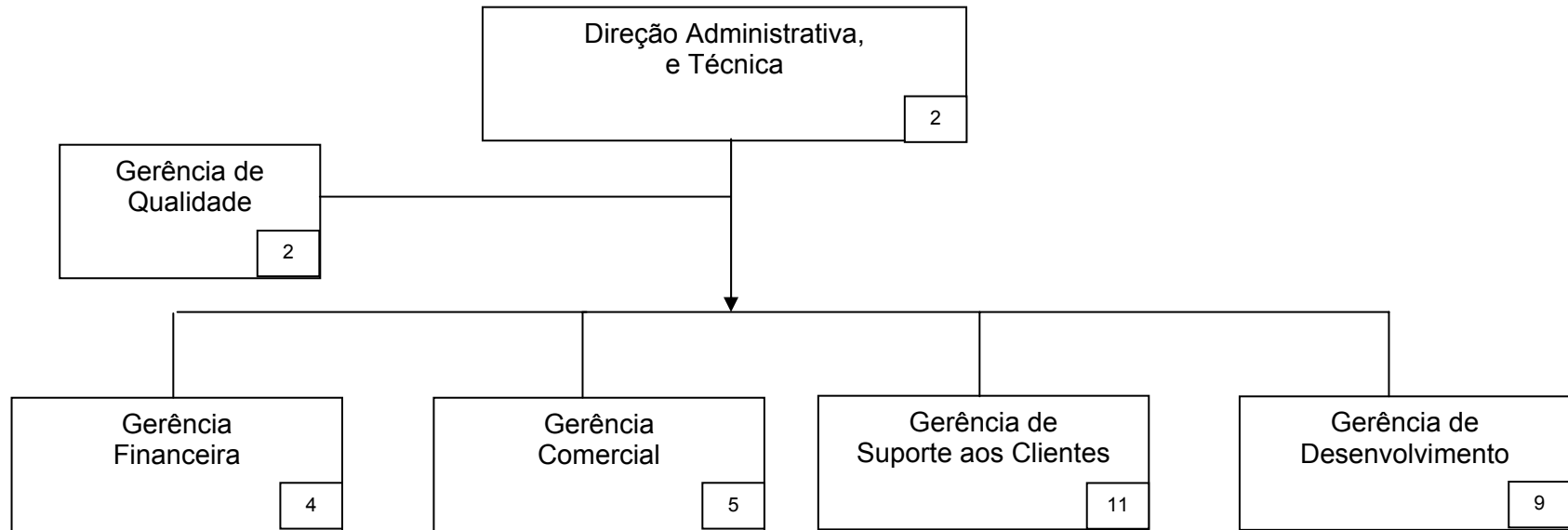
Existem esses processos de qualificação, nós já passamos por isso. Na época, nós definimos uma missão, mas eu te confesso que eu não me lembro qual é. Mas a missão nossa é essa, procurar ser um... fornecer bem, atender bem o cliente e trazer satisfação para os nossos funcionários, para nós também, tendo sucesso. Mas a missão é essa, procurar ajudar os clientes, oferecendo produtos e serviços de qualidades. E trazer satisfação também interna. Nós procuramos valorizar muito as pessoas que trabalham aqui. (Executivo Principal - GT2)

Os valores da GT2, na opinião do executivo principal, refletem as características dos donos da empresa: “nós somos pessoas sinceras, muito honestas” no relacionamento com clientes e fornecedores e com os funcionários, como ele descreve:

Não sei, a empresa tem uma característica, a nossa empresa tem a característica que reflete muito a dos donos. Nós somos pessoas muito sinceras, muito honestas. Fazemos as coisas com muita clareza, transparência. É uma empresa que com vinte anos, nunca teve atritos. Nem com fornecedor, nem com clientes, nem com funcionário que tenha que ter ido para meios externos, judiciais, coisas assim, resolvemos tudo da forma mais amigável. Se não está satisfeito, a gente dá um jeito de fazer o destrato. Não tem como atender todo mundo, se o funcionário quer sair, sai numa boa. Se ele quiser voltar, não fica aquela mágoa, você não pode voltar. (Executivo Principal - GT2)

4.3.2 Estrutura básica da empresa

A empresa tem como sua estrutura básica a seguinte configuração:



- Esta empresa tem um organograma oficializado.
- **A coordenadora de RH está alocada na Gerência de Qualidade e acumula as duas funções.**
- **O Talento1 é desenvolvedor e atua na Gerência de Desenvolvimento, e o Talento 2 é o Gerente de Suporte aos Clientes.**
- **A Gerência Financeira** é responsável pela coordenação, planejamento e controle das atividades desenvolvidas no setor Financeiro, com exceção de Contas a Pagar, e também é responsável pelos Serviços Gerais. **A Gerência**

Comercial é responsável pela venda dos produtos e serviços da empresa e pelo relacionamento com os clientes. A **Gerência de Suporte aos Clientes** atende os clientes no sentido de sanar dúvidas relacionadas aos produtos da empresa, orienta os clientes na utilização dos sistemas, anota possíveis falhas do sistema e implanta os produtos nos clientes. A **Gerência de Desenvolvimento** desenvolve e é responsável pela manutenção dos produtos, é a produção da empresa, e a **Gerência de Qualidade** cuida da criação de metodologias de implantação de sistemas, de vendas, elaboração de sistemas, além de ser responsável por Contas a Pagar, Folha de Pagamento e Contratação de Pessoas.

4.3.3 Recursos Humanos

O setor de recursos humanos está alocado na gerência de qualidade, e a gerente atua também como coordenadora de RH. Como a GT1, essa empresa não tem um RH como atividade própria. A área de recursos humanos não aparece no organograma da empresa, significando que o RH da GT2 atua em nível operacional e tático e não sob uma perspectiva estratégica. O recrutamento, a seleção, o treinamento, o desenvolvimento e a retenção são de responsabilidade dessa gerência.

Recrutamento

O recrutamento é realizado através de uma empresa especializada em recrutar e selecionar profissionais na área da Tecnologia da Informação, contratada para procurar no mercado candidatos que atendam ao perfil definido pela empresa, de acordo com seu plano de cargos e salários:

(...) o que a gente faz? A gente tem uma empresa de recursos humanos, que procura no mercado essas pessoas de talento para a gente. É uma empresa contratada. A gente passa o perfil do funcionário que a gente quer, o cargo que ele vai exercer, questão salarial, demanda de trabalho. A gente passa tudo para eles e ela faz essa procura no mercado. (Coordenadora de RH - GT2)

Segundo a coordenadora de RH, não se faz nada específico para recrutar talentos.

O funcionário talentoso é “descoberto” quando começa a se destacar.

A gente não tem uma definição disso, na verdade a gente descobre que uma pessoa é um talento quando ela começa a destacar. Então, hoje a gente até tem alguns casos de talentos da empresa e eles são descobertos de acordo com o que a pessoa produziu no dia a dia. (Coordenadora de RH – GT2)

Nas afirmações acima, nota-se uma contradição e uma falta de definição do que seja talento para a empresa: a coordenadora de RH informa que “ela [empresa contratada] procura no mercado essas pessoas de talento pra gente” e, logo em seguida, afirma que a empresa não faz nada específico para recrutar talentos. Em

relação a essa abordagem, deve-se registrar que no site da empresa existe um link, **Novos Talentos**, que funciona como um local onde as pessoas interessadas em trabalhar na empresa podem postar seu currículo, o que não tem relação com o tema talento, uma vez que é uma forma de recrutamento amplo e indiscriminado. Ademais, isso seria dispensável, já que o recrutamento é feito por uma empresa especializada contratada.

A coordenadora de RH não soube informar qual é a fonte de recrutamento utilizada por essa empresa:

Eu não sei ao certo como ela faz [a empresa contratada]. Ela deve ter um banco de dados, porque é uma empresa de recrutamento. (Coordenadora de RH – GT2)

É uma política da GT2 recrutar basicamente estagiários:

Mas a grande maioria que a gente contrata é estagiário. Todos que já foram efetivados já foram estagiários nessa empresa. Então a grande maioria começou com o estágio e depois foi contratado. (Coordenadora de RH – GT2)

Embora a empresa não faça nada específico para recrutar talentos, o executivo principal acredita que é fácil encontrar talentos no mercado, o difícil é contratá-los para a GT2. A empresa não tem condições de recrutá-los, e associa sua dificuldade à questão salarial, não visualizando nenhuma outra hipótese de oferecer algo considerado importante para um funcionário de talento:

(...) questão de ser fácil eu acho que você acha, agora eu acho que é difícil você contratar uma pessoa dessa. Para minha empresa. E também acho que é difícil porque já estão bem. Eu digo assim, acho que existe no mercado, não deve ser tão abundante, mas eu acho que é muito difícil para mim, porque eu não consigo pagar... (Executivo Principal - GT2)

Seleção

O processo de seleção inicia-se com uma entrevista e um teste psicológico (APP - Avaliação Potencial e Perfil)³³ para analisar o perfil psicológico do candidato. Essa

³³ **APP** é um sistema de mapeamento de vinte competências e habilidades que visam aferir o comportamento gerencial e administrativo. Entre essas competências e habilidades, dez avaliam a capacidade e o potencial do indivíduo e as outras

fase é realizada pela empresa contratada. Os candidatos selecionados nessa fase são encaminhados para uma entrevista com o gerente da área que solicitou a contratação, juntamente com a coordenadora de RH. Os candidatos para a área de desenvolvimento ainda farão provas técnicas, que consistem no desenvolvimento de um determinado programa. No caso de empate, o teste APP é utilizado para definir quem será contratado.

Treinamento

Embora a empresa não tenha uma política de treinamento formalizada, investe-se no treinamento dos funcionários da seguinte forma:

“Eu sempre tenho dado a oportunidade deles estarem participando de palestras, de treinamentos, sobre o que é tendência. Eu estou sempre facilitando para que as pessoas aqui participem de treinamentos, de palestras.” (Executivo Principal - GT2)

Internamente, para alguns, a empresa mesma ministra treinamentos. Agora tem a liberdade da pessoa querer fazer cursos, ela paga muitos cursos. (Coordenadora de RH – GT2)

O foco do treinamento é fazer o funcionário entender do negócio do cliente: área de engenharia, área administrativa, contabilidade, recursos humanos e também da área de tecnologia, ou seja, a qualificação dos funcionários para uma melhor prestação de serviços. Esses treinamentos podem ser realizados internamente ou externamente.

Os treinamentos internos são voltados para o conhecimento dos produtos comercializados pela empresa e também são contratados cursos *in-house*, que têm como conteúdo os assuntos relacionados a Orçamento de Obras, BDI – Benefícios nas Despesas Indiretas e Contabilidade para não Contadores, com carga horária de 20 horas a 40 horas.

Já os cursos externos, contemplam Atendimento ao Público; Tributação Fiscal; Linguagens de Programação, como Delphi, Cobol, Dot Net; Língua Portuguesa, Formação de Empreendedores, Orçamento de Obras, Orçamento para Arquitetura e Contabilidade para não Contadores. Esses cursos são realizados no CDL, SENAC, ASSESPRO-MG, SQUADRA e Secretaria de Estado da Fazenda. A duração desses cursos gira em torno de 8hs a 2 anos.

Os cursos visam à formação profissional, à especialização e à reciclagem, predominando os voltados para os aspectos técnicos. Os treinamentos ocorrem de acordo com a necessidade da empresa, e a escolha dos cursos parte da empresa e dos funcionários, desde que agreguem valor ao negócio da empresa:

Teve uma época que a gente estava com uma dificuldade imensa de achar gente que desenvolvia “cobol”, é uma dificuldade do mercado e você não acha. Quando você acha é gente que costuma ganhar uma fortuna, porque já é um analista. Então o que a gente fez? Vamos contratar estagiários, vamos formar pessoas, só que para suprir essa necessidade a gente contratou pessoas que estão cursando ciência da computação e a gente pagou o curso para ela aprender a desenvolver “Cobol”. Então isso foi feito por uma necessidade. (Coordenadora de RH – GT2)

Com relação aos talentos, nota-se uma política diferenciada de treinamento, pois, segundo a coordenadora de RH, para eles as “portas estão sempre abertas”:

Começamos a programar em “Dot Net”, precisamos fazer um curso em “Dot net”, quem vai fazer? Geralmente é o talento lá do desenvolvimento que fez. (Coordenadora de RH – GT2)

Então vamos supor que você seja um talento, você me procura ou quer fazer um curso de pós e tal. Você faz, mas isso não fica divulgada para a empresa toda, isso não está divulgado, entendeu? (Coordenadora de RH – GT2)

Segundo o executivo principal e a coordenadora de RH, a empresa está sempre estimulando as pessoas a procurarem cursos para sua qualificação:

Nunca partiu da empresa falar assim: hoje você vai fazer um treinamento tal, ali, aliás nunca é demais. Fizeram um treinamento de contabilidade. Não sei se todos, mas muitos funcionários fizeram um curso de contabilidade que foi dado aqui internamente. Agora, se eu pedir um treinamento, eles me

dão, eu quase cheguei a fazer e não fiz. Mas se eu pedir, eles me dão. (Talento 1 – GT2)

O executivo GT2 pediu para eu olhar um treinamento na área financeira. Ele quer que eu entenda um pouco da área financeira. (Talento 1 – GT2)

Olha, eles deixam abertura. Várias vezes eles já falaram que quem quiser pode pedir, correr atrás e pedir curso. (Talento 2 – GT2)

De acordo com a coordenadora de RH, nota-se certa acomodação por parte dos funcionários em procurar cursos. Entrevistado, o Talento 2 aponta como motivo o fato de a maioria dos cursos acontecerem à noite e grande parte dos funcionários se encontrarem matriculados em cursos noturnos, predominando os cursos de graduação em Ciência da Computação, Sistemas da Informação, Engenharia Civil, Administração de empresas, Tecnólogo em Informática, Direito e Relações Públicas. A empresa, ao deixar por conta dos funcionários a busca de cursos, evidencia a falta de uma política de treinamento. O treinamento é um dos subsistemas mais importantes da administração de RH, não cabendo aos funcionários procurar cursos para sua qualificação. Isso é atribuição do RH, que alinhado com a estratégia da empresa deve promover o treinamento e o desenvolvimento de seus talentos.

Desenvolvimento

Quando se perguntou à coordenadora de RH se o desenvolvimento é parte integrante da empresa, a resposta foi concisa:

Eu acho que não. A GT2 não tem essa política de prestar muita atenção. Ela está muito voltada para o técnico. A gente sempre vive perdendo as pessoas, se eu entendi bem a sua pergunta. Porque se fosse parte integrante, a gente não ia perder as pessoas. A gente ia conseguir reter os talentos. (Coordenadora de RH – GT2)

O que ocorre na GT2 é mais uma aprendizagem assistemática, e não um plano de médio e longo prazo, traçado com metas realísticas de avanço profissional em termos de resultados e desafios (MARRAS, 2001, p. 168). A empresa vai investindo à medida que o funcionário talentoso vai dando retorno.

A empresa ajuda uma funcionária talentosa a fazer o curso dela de engenharia civil, porque o foco da GT2 é engenharia. Então, a GT2 arca com o curso dela. Porque ela se destacou, desde o início. Ela entrou aqui, ela era estagiária, ela não tinha curso superior e a empresa falou: por que não fazer uma engenharia? E ela se propôs a fazer e hoje ela é um destaque. Pessoas do desenvolvimento, a gente sempre deixa as pessoas procurarem, fazer cursos que estão relacionados a novas ferramentas para trazer novas tecnologias para a empresa, então a empresa arca com isso. (Coordenadora de RH – GT2)

Mesmo explicando para os funcionários talentosos entrevistados o que era desenvolvimento, eles sempre conduziram suas respostas para o desenvolvimento individual, ou melhor, para sua aprendizagem. O que vem confirmar que não existe uma política de desenvolvimento na GT2 que seja estratégica.

O que os talentos entrevistados chamam de desenvolvimento consiste em aprendizagem. Segundo eles, tem ocorrido pela iniciativa de aproveitar as oportunidades oferecidas pela empresa, como os recursos tecnológicos e a liberdade que eles têm para pesquisarem e exercerem o autodidatismo:

O desenvolvimento, como eles me proporcionam, me dão essa chance de pesquisar bastante. Acho que o que eu mais aprendi foi nessas pesquisas mesmo. Agora não, mas eles me dão tempo quando podem de pesquisar o que eu quero. (Talento 1- GT2)

Retenção

Como se viu, segundo a coordenadora de RH, a empresa não possui uma política de retenção:

É o que eu te falei, a empresa não tem essa política de retenção. (...) vou dar um exemplo: ela vê que aquela pessoa tem um destaque, eu acho que não existe a cultura aqui. A GT2 realmente, ela nunca teve essa preocupação de cuidar. Isso não existe aqui. (Coordenadora de RH – GT2)

Só recentemente foi desenvolvido o plano de cargos e salários da empresa, pois anteriormente funcionários com o mesmo cargo, desempenhando a mesma função, tinham salários diferentes. Isso levou à evasão de pessoas, por perceberem a discrepância salarial e a falta de perspectiva de crescimento:

Então, por que a gente começou a se preocupar? Nem uma política de plano de cargo de salários a gente tinha. Era assim: você entrava, sua pretensão salarial é tanto, aí você ia e pegava, pessoas que as vezes ocupavam o mesmo cargo, desempenhavam a mesma função e a questão salarial era diferente. A gente começou a perder pessoas por aí, por essa falta de organização, por a pessoa começar a se destacar e ela ver que ela podia muito mais e ver que ela não ia ter condições de crescer dentro da empresa. Então isso tudo fazia com que pessoas que poderiam ser talentos e que talvez a gente nem conseguiu enxergar saíssem da empresa. Começamos do básico, vamos criar um plano de cargos e salários para a empresa. Então a gente começou aí, a gente aplicou isso, não tem nem um ano, está fazendo um ano agora e mesmo assim ainda está meio confuso. Porque é uma coisa nova, a cultura da empresa de vinte anos era de não ter isso. Então começou aí, melhorou um pouco e depois a gente não fez mais nada. (Coordenadora de RH – GT2)

Ainda é muito pouco para reter talentos, segundo a opinião dela. O que a empresa tem feito para reter os funcionários considerados talentos é investir na formação deles e envolvê-los em projetos maiores:

Então essas quatro [pessoas] que eu te falei que são talentos, que a gente reconhece como talento, o que a gente faz para segurar? É exatamente isso, é deixar o funcionário cursar alguma coisa, envolver ele em projetos maiores, e a empresa não faz nada, além disso. Então eu acho que a gente não tem isso, porque o que a gente faz é muito pouco, nem sei se isso é fazer alguma coisa. (Coordenadora de RH – GT2)

Além de oferecer salários compatíveis com o mercado (os dois talentos entrevistados encontram-se na faixa de R\$ 1.500,00 a R\$ 3.000,00), a empresa fornece vale-transporte e refeição e oferece um plano corporativo de telefonia celular (cento e cinquenta minutos de ligação por mês) e décimo-quarto salário, quando do retorno das férias. Esses benefícios são concedidos a todos os funcionários da empresa, não apenas aos funcionários considerados talentos. Os talentos entrevistados consideram como práticas de retenção o bom ambiente de trabalho, o horário flexível, as instalações confortáveis, o acesso fácil à diretoria e o bom relacionamento entre os funcionários.

De acordo com a concepção dos donos da empresa, os benefícios devem ser iguais para todos os funcionários. Já a coordenadora de RH discorda dessa posição. Em sua opinião, os talentos devem ser tratados de forma diferenciada devido à importância deles para os negócios da empresa:

Porque a gente não tem influência com os talentos, esse é o problema da GT2. Não tem um tratamento de saúde. Para você ter idéia, o que os meus talentos ganham o restante dos funcionários ganham. Todos os benefícios da empresa não têm essa diferenciação. Isso até é uma cultura dos donos da empresa, eles acham que todos têm que ser beneficiados da mesma forma. Não tem que ter uma política diferenciada, o que eu acho que é importante. (Coordenadora de RH – GT2)

Ela afirma que o tratamento diferenciado está apenas nos cursos de graduação e de especialização custeados pela empresa, proporcionados aos talentos.

Observando as posições distintas da direção da empresa e da coordenadora de RH, constata-se que não existe um alinhamento entre eles, mas o RH não ocupa uma posição estratégica junto à direção da empresa.

Evidencia-se a fragilidade dos processos de retenção de talentos na resposta de um dos talentos entrevistados à pergunta sobre as práticas de retenção:

“Eu acho que não tem”. (Talento 1 – GT2)

Ele ainda afirma:

É, o salário eu gostaria que fosse maior. Lógico, todo mundo gostaria. O salário eu gostaria que fosse maior. Por enquanto, como eu gosto da empresa, eu aceito, entendeu? Eu não fico procurando emprego em outros lugares. (Talento 1 – GT2)

Constata-se, portanto, que a retenção é outro ponto fraco dessa empresa. Caso se utilizem as quatro práticas de retenção mencionadas anteriormente, como imprescindíveis no referencial teórico, é possível aprofundar a análise desse processo na empresa em questão:

1) Ser uma empresa na qual as pessoas querem trabalhar (empregador de escolha da comunidade).

Há indicadores de que a empresa não é uma marca conhecida no mercado, mas apresenta-se como atrativa para aqueles que a conhecem, seja porque nela trabalham e nela querem permanecer, seja porque têm contato com ela:

Eu acho que é, você vê: eu não sei se as pessoas de fora procuram a GT2, mas, pelo menos, as pessoas que estão aqui dentro muitas vezes já receberam propostas, não quiseram sair por gostar da empresa. (...) quando eu trabalhava no suporte, eu já ouvi muito isso de clientes: não está abrindo vaga aí, não, para eu poder trabalhar aí? Chegavam a mandar currículo. (Coordenadora de RH – GT2)

Para os funcionários talentosos entrevistados, ela não é uma empresa na qual as pessoas queiram a priori trabalhar, e a razão é uma só: ela não é conhecida no mercado, somente no segmento em que atua, ou seja, a construção civil:

É, existem várias coisas que a gente poderia estar analisando. Uma delas é que a empresa, o nome GT2, ele não é conhecido na sociedade como um todo, como determinadas empresas. Hoje, por exemplo, na faculdade [os colegas perguntam] onde você trabalha? Eu trabalho na GT2. A maioria, quase 99%, não sabe o que é a GT2. Conhece a GT2 mais o pessoal de engenharia que já é cliente, já está buscando uma solução, acaba que como é voltado para o segmento acaba descobrindo. Mas nesse sentido, por exemplo, igual a uma pessoa, cujo sonho é trabalhar em uma FIAT, acredito que não. (Talento 2 – GT2)

Não, não é nem porque eles não querem, talvez eles nem sabem que existe, porque a empresa é pequena. É conhecida no mercado, mas tem muita empresa como a GT2. Eu não sei explicar, mas tem muita gente que não conhece a GT2. Eu falo com amigos meus e muita gente não conhece. (Talento 1 – GT2)

2) Selecionar as pessoas certas logo de início (definir claramente o talento necessário, que permitirá à empresa implementar as estratégias de negócio com sucesso).

Segundo a coordenadora de RH, essa é uma prática que eles começaram recentemente. Com a implantação do plano de cargos e salários, a empresa melhorou o seu processo de seleção de novos contratados:

Quando a gente fez reformulação do plano de carreira, nela a gente definiu o perfil, a competência que cada pessoa tinha que ter para atuar, por quê? A gente estava tendo muito problema para contratar a pessoa, passar treinamento e a pessoa sair, ou a gente perceber que aquela pessoa não era a ideal para aquilo. Porque a gente não tinha esse perfil. Isso dá um prejuízo imenso para a empresa. Porque você investe na pessoa e, às vezes, a pessoa até que começa a desenvolver um trabalho bom, mas não é aquilo que a pessoa quer. E aí você começa do zero de novo, principalmente no departamento de suporte técnico. É o setor em que mais acontece isso. Hoje a gente está totalmente voltado para isso, tanto que a escolha, o curso que a pessoa está cursando tem que estar bem definido. Hoje a gente trabalha muito com isso. (Coordenadora de RH – GT2)

Verifica-se, portanto, que se implantou um processo de seleção que atua no plano operacional e tático, mas não em uma perspectiva estratégica, pois não está voltado para a cultura da empresa, nem se preocupa em definir se o candidato é a pessoa certa que ajudará a empresa a implementar suas estratégias de negócios com sucesso.

3) Fazê-las ter um excelente começo (integração de forma que se sintam valorizados, preparados e desafiados).

Da mesma forma que a prática anterior, esse processo foi implementado recentemente:

Antigamente a pessoa entrava aqui, ela era simplesmente lançada e aí ela se virava. Hoje a pessoa entra, no primeiro dia ela é apresentada à empresa toda. Eu sento, converso, falo da política da empresa, das regras das organizações, a gente faz a apresentação para todos os departamentos, fala para qual departamento ela está indo, o que ela vai desempenhar. Depois eu falo de todos os procedimentos da empresa, regras, normas. Desenvolvemos uma Intranet para tirar as dúvidas dos novos funcionários. Entrou uma pessoa nova para o desenvolvimento, vai ter uma pessoa que vai ensinar a ela todo o processo, vai ser o tutor dela. No suporte é bem mais claro isso, porque a gente define com quais produtos ela vai começar a trabalhar, o período dela de treinamento, quando vai começar a fazer o atendimento. Então, no suporte o acompanhamento ainda é mais de perto, depois a gente vai avaliando a questão do atendimento da pessoa. A partir do momento em que ela começa a ter uma qualidade no atendimento, a gente começa a colocar a pessoa para fazer treinamentos internos com o cliente, para depois ela ir a campo. Então, hoje a área técnica é muito bem acompanhada, na área financeira também a gente treina todo o processo, todos os procedimentos. No comercial eu estou muito por fora, mas o que eu vejo hoje do comercial é que existe essa preocupação, mas eu não sei bem, o executivo é que está fazendo. Então a gente acompanha isso muito de perto, é uma preocupação muito grande da empresa. (Coordenadora de RH – GT2)

O depoimento do Talento 2, a seguir, evidencia como era crítica a situação anterior:

Então, quando eu entrei na GT2, eu me lembro que o meu gerente na época me falou que ia me dar um treinamento de sistema, porque eu ainda não conhecia o sistema Windows. E já estava certo que eu ia dar treinamento em um [determinado] sistema, então tinha muita coisa que eu tinha que pegar, porque eu não conhecia o sistema. Então, ele falou que ia me dar o treinamento e arrumou uma máquina para mim. Eu sentei lá no primeiro dia, fiquei olhando as pessoas, observando, e ele não veio me dar o treinamento. No segundo dia, eu cobre dele: E ele falou que ia dar de tarde, de tarde não deu. No terceiro dia, aquele negócio foi me incomodando, porque realmente era apertado, ele não tinha tempo. Ele queria até dar o treinamento, mas não sobrava tempo, as coisas iam atropelando. Então, eu comecei a me sentir incomodado com aquilo e comecei a aprender sozinho. Eu falei, não vou ficar esperando treinamento, não, e comecei a aprender sozinho. (Talento 2- GT2)

Contudo, o treinamento inicial se dá na perspectiva operacional/tática e não na estratégica.

4) Treinar e recompensar para manter o compromisso (reconhecer resultados e facilitar o crescimento e o avanço profissional dos funcionários),

Como prática sistemática, não é adotada pela GT2. O treinamento, como se viu, fica por conta dos funcionários, que escolhem os cursos, o que na maioria das vezes acaba por não acontecer. Quanto a recompensar para manter compromisso com a empresa, não é um processo adotado pela empresa como um todo, como se constata nos seguintes relatos:

O desenvolvimento não tem muito disso, não. A gente está querendo até começar a aplicar isso. O comercial eu estou totalmente por fora, eu nem vou te falar que... o que eu digo hoje é assim. Suporte, o que eu vejo hoje é que o pessoal se sente reconhecido dentro do suporte. Ou seja, a Gerência do Suporte reconhece. Cuida bem deles. (Coordenadora de RH – GT2)³⁴

Outro dia um cara me falou: Puxa, outro dia eu fui fazer uma demonstração lá em Brasília, implantação do sistema, o cliente manifestou interesse em outra coisa. Fui lá à noite, fiz a apresentação, ele comprou e nem um muito obrigado eu recebi... Então realmente foi um tapa na orelha. (Executivo Principal -GT2)

Nos últimos dois anos, na percepção do executivo principal, a empresa perdeu dois talentos da área de desenvolvimento de software por motivos salariais, falta de desafios, e pelo fato de a empresa não estar investindo em novas tecnologias, como se depreende do seguinte relato:

A gente tem um pouquinho de perda de pessoal por questões mais salariais e também, até um tempo atrás, por questões de tecnologia. Porque a gente estava em uma fase aí, aquilo que eu te falei. A gente estava meio perdido. A gente estava investindo em um produto que o mercado esfriou, então teve pessoas que entraram aqui e saíram porque queriam desafios. Mas hoje nós temos procurado suprir todas essas coisas, tanto na forma de remuneração, como também na forma de dar oportunidade às pessoas de se desenvolver tecnologicamente. (Executivo Principal - GT2)

³⁴ Ressalta-se que é a segunda vez que a Coordenadora do RH manifesta seu desconhecimento das ações da Gerência Comercial, o que caracteriza a falta de conexão da Administração do RH com a empresa como um todo.

A coordenadora de RH afirma que, no momento do pedido de demissão desses dois talentos, a empresa ainda tentou retê-los e atribuiu sua perda a uma falta de visão proativa:

Eu acho que a empresa vai ter mais perdas se ela não se preocupar, criar uma política para valorizar os talentos dela. A gente não se preocupa muito. (Coordenadora de RH – GT2)

Apesar de o executivo principal afirmar que a empresa tem tentado suprir algumas necessidades para evitar a perda de outros funcionários, os relatos aqui apresentados evidenciam que a retenção é um ponto fraco da empresa, como um processo sistemático. Contudo, há práticas e situações que acabam por retê-los: a possibilidade de fazer cursos superiores pagos pela empresa e o envolvimento em projetos significativos.

4.3.4 Percepção sobre o Talento

Para os entrevistados, os atributos de um talento são visualizados de forma diferenciada:

[Talento] para mim é um cara que saiba resolver problemas e que quer mais. Ele tem que ter conhecimento e facilidade de relacionar, isso é fundamental. Ele tem que ter vontade, garra para levar para frente e ele tem que saber trabalhar em equipe. Para mim, o talento é o cara que provoca, que questiona. Com isso, faz a empresa e ele não ficam acomodados. Eu acho que ele puxa, ele ajuda a puxar a empresa. (Executivo Principal - GT2)

[Identifico o talento como] uma pessoa que realmente faz a diferença, que faz as coisas primordiais. Ele traz a inovação, sempre tem sugestões novas e preocupa com a empresa, com o crescimento da empresa. (Coordenadora de RH – GT2)

[Eu sou um talento] por aprender tudo que eu aprendi sozinho. Talvez a diferença está aí. E o que eu já te falei também: ter coragem de colocar isso em prática, se eu não tivesse corrido atrás, iniciativa, eu não teria feito nada disso. (Talento1 – GT2)

[Eu sou um talento] porque eu sempre tive comigo uma questão de saber, da minha capacidade. E eu sempre soube que eu tinha capacidade de me dar bem em qualquer coisa que eu me propusesse a fazer. Eu tenho pensamento diferente, eu consigo tirar a visão do senso comum e consigo me colocar do outro lado da empresa, consigo ter uma visão do todo e ser diferente realmente. [também] sou autodidata, aprendo rápido, não sou acomodado e tenho iniciativa. (Talento 2 – GT2)

Analisando os atributos de um talento na percepção dos entrevistados, possuir iniciativa e não ser acomodado aparecem em destaque, registrando-se aí as poucas semelhanças existentes entre a percepção do executivo principal e a dos dois talentos.

Um fato que chama a atenção é a discrepância existente entre o que o executivo principal e a coordenadora de RH pensam e o que os próprios talentos destacam como atributos mais importantes. Para o executivo principal, os atributos de um talento são: saber resolver problemas, não ser acomodado, possuir conhecimento técnico, ter facilidade em relacionar-se bem, saber trabalhar em equipe, ser questionador. A coordenadora de RH já aponta os seguintes atributos: fazer a diferença, ter criatividade e preocupar-se com o crescimento da empresa. Já os talentos destacam ter iniciativa e ser autodidata, e, ainda, ter coragem, não ser acomodado e ter visão holística da empresa.

Dentre os atributos apontados pelo referencial teórico como necessários para um talento que atua em empresas voltadas para tecnologia de ponta, apareceram a criatividade, o conhecimento técnico e a iniciativa. O conhecimento técnico foi apontado pelo executivo principal, a criatividade foi apontada pela coordenadora de RH e a iniciativa foi apontada pelos dois funcionários talentosos, mas nenhum deles assinalou o conjunto desses atributos.

Os funcionários talentosos da empresa estão nas seguintes áreas (TAB. 7):

TABELA 7

Onde estão os talentos na empresa GT2

Área	Total de Funcionários	Talentos	
		Executivo	Coord. RH
Dir. Administrativo	1		
Dir. Técnico	1		
Qualidade	2	1	
Financeiro	4		
Comercial	5	2	
Desenvolvimento	11	4	2
Suporte	9	2	2
Total	33	9	4

Fonte: Dados do pesquisador.

Da mesma forma que na empresa GT1, na empresa GT2 existe uma discrepância entre a percepção do executivo principal e a da coordenadora de RH em relação aos talentos existentes na empresa, conseqüência das diferentes percepções que cada um deles tem sobre os atributos principais de um talento. Isso se deve, provavelmente, ao fato de não existir envolvimento entre a coordenadora de RH e as áreas Administrativa e Comercial, que são áreas de contato direto com o executivo principal. Por estar mais ligada às áreas técnicas, a coordenadora de RH conhece melhor os funcionários dessas áreas, o que pode explicar por que todos os funcionários considerados talentos apontados por ela vieram dessas áreas.

Na identificação dos talentos, a coordenadora de RH (Qualidade) foi apontada pelo executivo principal da empresa como um talento, mas ela não se incluiu nessa categoria.

Um fato interessante é que tanto o executivo principal da GT1 como o da GT2 não consideram a criatividade como atributo importante de um talento, e sim a capacidade de resolver problemas, o esforço, a performance. Dentre os entrevistados, a única que mencionou a criatividade foi a coordenadora de RH.

A indicação dos funcionários considerados talentos a serem entrevistados foi feita pelo executivo principal e pela coordenadora de RH e, portanto, denotam a percepção que têm dos atributos principais dessa categoria de empregados.

4.3.5 O Programa de Gestão de Talentos

A gestão de pessoas praticada na empresa é a mesma para todos os funcionários. Hoje uma preocupação da coordenadora de RH é estruturar a área. Quando se indagou ao executivo principal se a empresa tem um programa de gestão de talentos, ele foi categórico:

“Não. Formado, formalizado assim, não. Porque eu nem sei como eu faria isso. Eu sinto muita necessidade de ter aqui, e a gente tem procurado fazer algumas coisas, de formação, de qualificação. Isso eu quero chegar a poder fazer. A verdade é que hoje nós estamos fazendo um processo, que nós não estamos tendo um crescimento que eu esperava, então meio que estou botando o pé no freio. (...) o problema é financeiro. (Executivo Principal - GT2)

Contudo, a questão financeira não parece, de fato, ser preponderante, e sim a indefinição de um posicionamento estratégico. Os objetivos de longo alcance permanecem difusos, com se visualiza na seguinte colocação:

Agora eu não sei como seria um critério de formação de talentos, mas eu tenho na minha cabeça o que eu gostaria de formação para os meus funcionários, que talvez contribua para chegar a ser um talento. Então, assim, primeiro melhorar o relacionamento das pessoas. Relações interpessoais. Isso a gente tem feito. De dar ao cara mais satisfação, de fazer um bom ambiente de trabalho, de dar a ele certo conforto, agora também de dar qualificação técnica, o assunto nosso aqui é informática, mas também de conhecimento, isso eu me propus. (Executivo Principal - GT2).

Como uma empresa de software que não faz a gestão de seus funcionários talentosos, imprescindíveis para seu funcionamento, pode pensar em crescimento? Então, fica uma contradição, quando o executivo principal afirma que os talentos são importantes para a empresa:

Para mim, é fundamental, porque acho que o talento é que faz você ter qualidade, ter diferencial, que ajuda a evoluir. (Executivo Principal - GT2)

Já a coordenadora de RH tem um bom relacionamento com os talentos apontados por ela e busca proporcionar um tratamento diferenciado para eles. Ela afirma:

Eles são meus bibelôs, apesar de eu não poder fazer nada, eu mimo da minha forma. Porque, se eu tiver que usar recursos da empresa, ai tem de envolver os donos, muitas vezes até por questões de recursos da empresa eu não consigo fazer. Então eu estou sempre elogiando, eu estou sempre reconhecendo, eu estou sempre incentivando, eu procuro correr e fazer com que essas pessoas envolvam em projetos novos (Coordenadora de RH - GT2)

Ela chegou a abrir mão do seu cargo de gerente de suporte para promover um dos talentos entrevistados, no momento em que sentiu que poderia perdê-lo, conforme o seu relato:

[O Talento 2], um dos talentos que você vai entrevistar, na época que criou a Qualidade, um dos meus motivos de sair do Suporte, foi porque eu falava o seguinte: se ele não ocupar a gerência, ele sai (Coordenadora de RH - GT2)

Os talentos entrevistados disseram que são valorizados, pois são reconhecidos pelos donos, têm crédito nas coisas que fazem, pelo tratamento diferenciado recebido, pelos elogios, por serem sempre consultados (principalmente um deles) quando o assunto é tecnologia, e por estarem sempre envolvidos em projetos novos, como se depreende dos depoimentos a seguir:

(...) mas desde o começo acho que eles acreditam nas coisas que a gente faz. Não só o que faz, mas na pessoa. Logo depois que eu entrei, eles me deram a chave da empresa para vir aqui no sábado. Acho que não é comum um funcionário novo de casa ter a chave da empresa. Do gerente de desenvolvimento, deixar-me desenvolver esse trabalho de modelagem de dados, sendo que eu tinha acabado de formar. Ele acreditar em mim, ele me perguntava de vez em quando, tem certeza? E acho que ele até gostou no final, então eles acreditavam. Geralmente eles me perguntam um tanto de coisas, trocam idéia, perguntam a minha opinião. Eu acho que me sinto valorizado nesse sentido, com certeza. (Talento 1 – GT2)

A começar pelo reconhecimento da questão da promoção. Desde quando eu entrei na GT2 a gente sente que os donos da empresa valorizam o empregado. Como eu te disse, os dois donos da empresa são muito próximos, muito juntos. Então, mesmo se eles não falam direto eles comentam com outra pessoa, e chega no ouvido da gente. (...) por estar no cargo de gerência já é um reconhecimento. Já prova isso. (Talento 2- GT2)

Com relação à remuneração, um deles está satisfeito com o salário; o outro gostaria que o salário fosse maior. Quanto aos treinamentos externos, a empresa investe, mas, ao delegar aos funcionários a procura dos cursos que desejam fazer, às vezes acabam não procurando. Já o desenvolvimento não é um processo integrante da política da empresa e é feito assistematicamente. Assim, a empresa perde a oportunidade de utilizar o treinamento e o desenvolvimento sistemáticos e planejados como formas de atração e retenção.

Numa tentativa de verificar se a empresa GT2 tem uma estratégia definida para seus funcionários, principalmente os considerados talentosos, foram utilizadas nas entrevistas do executivo principal e dos funcionários considerados talentos as seguintes perguntas:

- Os talentos sabem aonde a empresa quer chegar, o que ela está fazendo para chegar lá, o que eles podem contribuir para que a empresa chegue lá e o que eles ganharão com isso? (**Alinhamento**)
- A empresa está engajando os talentos no que pretende alcançar? (**Engajamento**)
- Os talentos são avaliados com o objetivo de reportar-lhes o nível de contribuição e saber como melhorar? (**Avaliação**)

O executivo principal da empresa acha que os talentos **sabem aonde a empresa quer chegar**, pois, segundo ele, os talentos estão sempre presentes nas reuniões que tratam desse assunto.

Normalmente, quando a gente faz as nossas reuniões, esses talentos, essas pessoas que eu citei como talentos, estão presentes. Então eu tenho dito com clareza para eles, e a gente tem discutido isso. Eu te falei aqui, o que a empresa tem hoje como meta dela, ser excelência, fornecedora de solução para a área de engenharia. Sabem, eu **acho** que sabem. (Executivo Principal - GT2)

Como na empresa GT1, o Talento 2, gerente da empresa, corrobora as palavras do executivo principal, já o Talento 1 afirmou que sabe qual é a proposta imediata da empresa, mas não sabe aonde ela quer chegar, o que denota falta de visão estratégica da empresa em concentrar a atenção dos seus talentos na visão da empresa.

Olha, eu sei qual é o desejo. Mas eu não sei o que eles estão pensando em fazer. (Talento 1 – GT2)

Olha, a empresa chegou e colocou isso claro para todo mundo, aonde ela quer chegar. (Talento 2 – GT2)

O que a empresa está fazendo para chegar lá – Na afirmação dos entrevistados, constatam-se discrepâncias e contradições. Pelos depoimentos a seguir, não está claro o que a empresa está fazendo para chegar lá:

Nós estamos procurando melhorar o nosso produto e o nosso serviço, eles estão envolvidos [talentos]. Tanto é que coisas que nós estamos fazendo, soluções, foram eles que deram a sugestão. Então, por exemplo, reescrever o módulo financeiro foi um dos meninos que falou: dentro do que nós conversamos, acho que a gente tem que reescrever o módulo financeiro,

porque nós estamos fazendo coisas novas, usando tecnologia que o financeiro não tem. Então a gente fica sempre restringindo a coisa nova em função da antiga. Então ele [Talento 1] falou assim: eu penso que nós deveríamos reescrever o módulo financeiro, é um módulo muito importante, já para acompanhar o que a gente está fazendo de novo. E foi ele, inclusive com a minha filha que defenderam isso, e que nós concordamos. (Executivo Principal - GT2)

O que eles estão fazendo eu não posso concordar, porque a gente já reuniu e eu tentei mudar a cabeça deles. Vamos ver se vai dar certo. O que estava acontecendo muito é eles acoplarem pequenos módulos ao sistema, fica gastando tempo, mas no sistema antigo. Eu estou tentando convencer a parar de fazer essas coisas pequenas e começar uma coisa nova, entendeu? (Talento 1 – GT2)

Começou lá com o trabalho de estruturação da empresa, depois com a política de cargos e salários e aí a gente começou a fazer agora um planejamento estratégico, onde os próprios líderes de todos os setores estão participando desse desenvolvimento estratégico. Desse planejamento estratégico. (Talento 2 – GT2)

O que eles podem contribuir para que a empresa chegue lá - O que os talentos têm contribuindo é trazer novas soluções técnicas, enquanto os gerentes estão desenvolvendo o planejamento estratégico da empresa:

A coisa que eu mais falo com os meus funcionários aqui, e eu falo com eles: eu espero que eles acreditem na empresa. Tem que dar seu parecer, sua cabeça, sua idéia, a sua sugestão. A empresa é pequena, então a gente dá muita liberdade. Para eles trazerem a solução, então a gente dá liberdade. (Executivo Principal - GT2)

Não, isso tinha partido da empresa [planejamento estratégico], do diretor, principalmente. Só que tinha parado. (...) Então, em uma das reuniões que nós tivemos de líderes, a gente até queria (...) o dono da empresa é que tem de fazer o planejamento. A gente tinha essa visão. (...) de que, se nós fossemos esperar por eles, talvez as coisas não iam sair muito rápido. Ia demorar demais, nós resolvemos nós mesmos nos reunir e nós mesmos sermos os responsáveis. Então nós ficamos responsáveis de estar levando isso para eles e trazer mesmo para dentro, para cá ajudando a gente. Nós começamos esse trabalho. (Talento 2 – GT2)

Olha, eu acho que com o que eu estou fazendo [desenvolvimento de produtos], já estou contribuindo. Se eu soubesse que eu posso fazer alguma coisa de diferente, eu faria. (Talento 1- GT2)

O que eles ganharão com isso - Quanto ao Talento 2, ele aponta o reconhecimento profissional, o crescimento dentro da empresa e remuneração maior como ganhos nesse processo, enquanto o Talento 1 disse: “Não sei”, ou seja, não vê o que pode ganhar. Nota-se nos seguintes depoimentos uma forte proximidade:

Bom, a primeira coisa que eu falo é o seguinte: a empresa não é minha. A empresa é minha por circunstância, eu paro, a empresa continua. Então, se você está em uma empresa que está tendo sucesso, com reconhecimento e realização, tem o lado financeiro. Porque todos nós, hoje a empresa é pequena, se ela cresce quem vai ocupar as funções da Diretoria. (...) se hoje não estamos faturando muito, e a empresa é pequena. E a gente canaliza grande parte para remunerar o pessoal. (Executivo Principal - GT2)

O que eu vou ganhar com isso, é o que eu tinha falado lá atrás. Porque nós temos na GT2, não só eu, mas outras pessoas que estão na empresa desde quando ela iniciou. A gente sabe que os donos da empresa, eles... a empresa crescendo, os funcionários vão crescer também.. É o perfil dos donos da empresa. Então, se hoje eu estou em uma situação x, a empresa também está nessa situação. Se amanhã essa empresa triplicar, eu com certeza vou estar indo junto com ela. Eu acho que todo mundo tem consciência disso aqui dentro da empresa. Às vezes eles fazem até o que eles não podem, se eles pudessem, eles fariam mais. (Talento 2- GT2)

Como se constata, em quase todas as afirmações existe um alinhamento entre o executivo principal e o Talento 2. Por outro lado, nenhuma das afirmações do Talento 1 coincide com as do executivo principal e com as do Talento 2. Isso permite concluir que abaixo do nível gerencial a comunicação é falha, que a visão e a missão da empresa estão mais no plano verbal, do que na prática cotidiana e que a estratégia da empresa não é clara, embora já esteja desenvolvendo seu plano estratégico.

A empresa está engajando os talentos no que pretende alcançar? (Engajamento)

Os talentos dizem que estão totalmente engajados:

Olha, o meu engajamento é poder ajudar no máximo que eu posso. (...) eu entendo que não é que eu vou fazer o que eles querem, do jeito que eles querem. Mas é estar apto a estar discutindo, estar debatendo, a não desistir. Então é engajado mesmo de estar colocando em um ideal, independente mesmo de estar certo ou não, mas é o que eu acho que está certo. É estar ali, principalmente interagindo com os outros setores da empresa. Porque a gente não pode achar que é só o Suporte. Estar interagindo como um todo, porque a empresa é todo mundo. (Talento 2 – GT2)

Contudo, como o Talento 1, não sabe claramente aonde a empresa quer chegar, o seu engajamento é relacionado ao seu dia-a-dia, ou seja, ao seu trabalho, em uma perspectiva imediata e operacional.

Em se tratando de **avaliar os seus talentos com o objetivo de reportar-lhes o nível de contribuição e saber como melhorar**, a empresa não executa nenhuma avaliação sistemática:

E isso até outro dia, eu falei, (...) realmente, às vezes a gente falha de dar um retorno para os caras. Estamos procurando um meio de estar até falando disso. De dar mais notícias. (Executivo Principal - GT2)

Dessa forma, a empresa GT2 não está gerindo seus talentos e tampouco administrando seus Recursos Humanos. Isso é revelado pela falta de estratégia da empresa, pela política de treinamento praticada, pela falta de uma política de desenvolvimento de seus talentos, pelas fracas práticas de retenção e pela falta de alinhamento existente entre a direção da empresa e a área de Recursos Humanos, o que é corroborado pela seguinte afirmação da coordenadora de RH:

A gente tem uma equipe qualificada, jovem, disposta a trabalhar, mas que está mal orientada. Por falta de definições de políticas da empresa. Foco, falta de planejamento estratégico, aonde, por exemplo, a empresa quer chegar, quais são as metas. Falta isso, ela tem todo um potencial humano, mas esse pessoal não está sendo bem orientado. Cada um está remando, fazendo o que acha que é certo, mas por falta de direcionamento da equipe de liderança. (Coordenadora de RH – GT2)

4.4 Empresa GT3

4.4.1 Breve histórico

A empresa nasceu em decorrência da trajetória profissional do seu fundador. Vivendo nos Estados Unidos há sete anos e trabalhando com simulador de vôo, ele se interessou pelo desenvolvimento de software para esse equipamento. Em paralelo, também trabalhava como programador freelancer, desenvolvendo softwares. Essas duas experiências fizeram com que se direcionasse para a área de Tecnologia da Informação e, assim, quando voltou ao Brasil, surgindo a oportunidade de desenvolver um software para a área de varejo, por solicitação de um cliente do interior de Minas Gerais, fundou em 1986 a empresa GT3.

Esse produto foi aprimorado e tornou-se um software de gestão para o segmento de varejo e atacado de médio e grande porte, principal produto da empresa, que responde por 95% do seu faturamento. Em 1992, o fundador da empresa buscou dois novos sócios, que também tinham formação na área de tecnologia da informação – uma característica das empresas de informática –, sendo que dois dos sócios tinham experiência profissional internacional. Há quatro anos um dos sócios desligou-se da sociedade.

A empresa tem duas unidades de negócios principais: o software de gestão, na verdade um software de automação comercial, que contempla desde as vendas até a gestão dos negócios dos clientes, tendo como módulos gestão de compras, gestão de estoque, precificação, gestão de clientes, PDV³⁵, controle financeiro, controle fiscal, desempenho empresarial e integração com o SINTEGRA, sistema do governo estadual que controla todas as transações feitas pelo comerciante. Agregada às vendas desse software, encontra-se ainda a prestação de serviços de treinamento, consultoria e suporte.

³⁵ **PDV** – Ponto de Venda (o caixa), onde são efetuadas as vendas, fonte de alimentação dos dados do sistema de gestão.

A segunda unidade de negócio é a representação de um software de Banco de Dados³⁶, sendo que a GT3 é a representante oficial desse produto no Brasil. Não é vendido por ser um software livre³⁷, então os serviços prestados são: treinamento, consultoria e suporte. A empresa também desenvolve softwares sob demanda.

Atuando em todo o território nacional e na América do Sul, seu faturamento em 2005 foi de R\$1.918.000,00, e seu quadro de funcionários conta com 24 pessoas (Ranking Mineiro de Informática, 2006).

Ao se solicitar ao executivo principal uma descrição dos períodos mais marcantes da GT3, constata-se que nenhum está relacionado à tecnologia e sim à dificuldade de administrar a empresa:

1) Desconhecimento do mercado e da estrutura contábil e burocrática necessária para administrar uma empresa:

Então havia o produto, é...mas não havia uma força de vendas, não havia uma estruturação, não havia um conhecimento do mercado. Havia muito esforço, esforço com uma boa intenção em empreender, em desenvolver tecnologia, gerar negócios e crescer na vida. É...mas não havia um conhecimento de mercado nem tampouco um conhecimento da estrutura contábil, burocrática, necessária para tocar uma empresa. (Executivo Principal - GT3)

2) Gerenciar os Recursos Humanos:

[A outra dificuldade estava] ligada à área de gerência de recursos humanos. Tínhamos dois sócios com experiência internacional, que se mostrou completamente inaproveitável aqui no Brasil na parte de gestão de pessoas. É...eram dois profissionais, ele mais um, todo os dois com mestrado, e uma capacidade técnica produtiva bastante grande, já tendo trabalhado em grandes empresas, todos os dois nos Estados Unidos, e não conseguimos aproveitar nada do ambiente que nós tivemos lá. Então, o segundo fato marcante da nossa vida empresarial foi muito sofrimento das questões ligadas à CLT, vínculo trabalhista, relações de trabalho, gestão das pessoas e isto é....foi muito marcante. (Executivo Principal - GT3)

³⁶ **Software Banco de Dados:** é um programa de computador responsável pelo gerenciamento de um banco de dados, cujo principal objetivo é gerenciar o acesso, manipular e organizar dados. Disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Banco_de_dados#Defini.C3.A7.C3.B5es>. Acesso em 05 fev.2007

³⁷ **Software Livre** é o software disponível e com permissão para qualquer um usá-lo, copiá-lo, e distribuí-lo, seja na sua forma original ou com modificações, seja gratuitamente ou com custo. (Prof. Roberto Hexsel - Depto de Informática da Universidade Federal do Paraná.) Disponível em: <www.softwarelivre.gov.br>. Acesso em: 05 fev. 2007.

3) Necessidade de reestruturação tributária constante:

(...) uma terceira etapa mais recente, depois que a gente aprendeu, tomou estas duas cabeçadas, é...questão do mercado, de penetração no mercado, aí a gente percebeu, achou bem o nosso nicho, né? Conseguiu se posicionar melhor no mercado, através de paciência, persistência e acreditar nesse nosso negócio. Tentando casar o “business” com a nossa capacidade de desenvolvimento, e um outro fato marcante e recente agora é a necessidade de uma reestruturação tributária constante e praticamente é...suplanta o próprio “business”. Eu não começaria um negócio hoje e nem tiraria um CNPJ sem antes estudar idealmente onde que eu iria trabalhar. Entendeu? Isso é uma perda de energia considerável. É estupidez levada ao extremo. (Executivo Principal - GT3)

Um fato interessante em relação à questão tributária é que isso acaba refletindo no cliente também. Hoje a GT3 ocupa somente 30% de sua força produtiva na melhoria do seu sistema, e os 70% restantes são alocados para as modificações exigidas para o cumprimento da legislação:

A complexidade tributária tem aumentado muito, o conteúdo tecnológico tem escalado de forma exponencial, isso fez com que a força produtiva do emprego de software ficasse muito mais voltado ao cumprimento de leis do que à criação de novidades para a melhoria e benefícios dos processos do cliente. Antigamente, a satisfação do meu cliente era muito maior, em geral, do que hoje, porque eu estava sempre na frente, sempre dava novidades para eles. Hoje eu só dou notícias ruins, são coisas que ele é obrigado a implementar, né? Então eu sou o mensageiro da má notícia. (Executivo Principal - GT3)

Confirma-se o que foi constatado na pesquisa da Fundação João Pinheiro (2005) e nas duas empresas descritas anteriormente (GT1 e GT2): as principais dificuldades não são de ordem técnica, mas gerencial.

Quanto à orientação estratégica da empresa o executivo principal, definiu como visão:

Atender o mercado varejista, de médio e grande porte, em especial aquele mercado, uma parcela desse mercado que é o nicho onde nós operamos, uma parcela que preocupa com soluções econômicas, longevas e comercialmente seguras, com visão de longo prazo. (Executivo Principal - GT3)

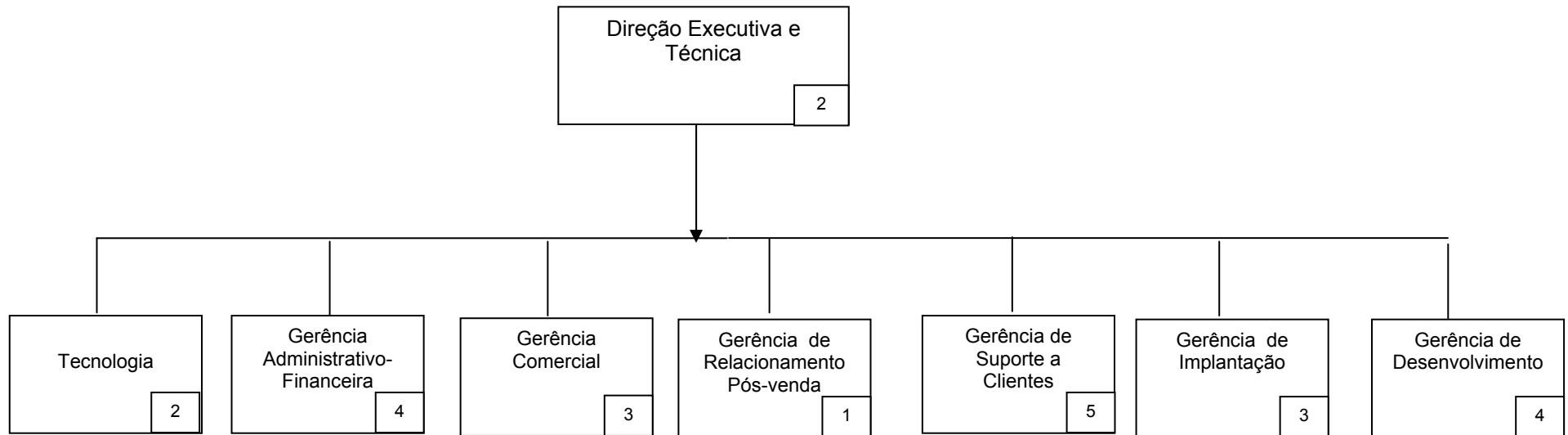
Em relação à missão, ele afirmou que a empresa não a tem. Contudo, ao acessar o site da empresa depara-se com a missão da empresa, que reproduz a visão definida pelo executivo principal:

Oferecer soluções de gestão de tecnologia e softwares para o varejo e áreas afins, com o objetivo de melhorar os resultados e obter satisfação de clientes e parceiros, através de ferramentas e serviços diferenciados que privilegiem longevidade, economia e segurança. (Missão – Site da empresa)

Conclui-se, portanto, que a empresa não tem ainda uma estratégia definida.

4.4.2 Estrutura básica da empresa

A seguir, a estrutura básica da empresa GT3:



- O organograma foi desenhado pelo Diretor Executivo no momento da entrevista, a empresa não tinha um organograma definido.
- **O Executivo principal da empresa acumula também a função de coordenador de RH.**
- Coordenada pelo diretor executivo, a área de **Tecnologia** não é uma gerência. Ela tem como função cuidar da manutenção e sustentação da estrutura tecnológica da empresa (Internet, Gerenciamento dos servidores de dados, do Firewall, Hospedagem do site da empresa, etc.) e é onde são testadas as tecnologias desenvolvidas ou contratadas pela empresa, antes de ir para a gerência de desenvolvimento. Para o diretor executivo, é sua área de pesquisa e desenvolvimento. A **Gerência Administrativo-Financeira** é responsável pela Tesouraria, Contas a Pagar e Receber, Compras e Serviços Gerais e Departamento Pessoal. A

Gerência Comercial cuida das vendas e negociação dos produtos da empresa. A **Gerência de Relacionamento e Pós-Venda** cuida do contato com o cliente após a venda e a implantação de um produto. Além de ser o canal de comunicação e divulgação das novidades dos sistemas, assegura que os clientes estejam utilizando todos os recursos oferecidos pelos sistemas. A **Gerência de Suporte aos Clientes** dá apoio ao cliente no que diz respeito à resolução de dúvidas no manuseio dos sistemas, orienta quanto à utilização e, caso existam falhas nos sistemas, registra as reclamações e comunica à gerência de desenvolvimento para que sejam feitas as devidas correções. A **Gerência de Implantação** tem sob sua responsabilidade colocar o sistema funcionando no cliente após ser efetuada a venda, ou seja, cuida da instalação do sistema e do treinamento do cliente e a **Gerência de Desenvolvimento** é o setor de produção da empresa, onde são desenvolvidos os sistemas. É coordenada pelo diretor técnico.

4.4.3 Recursos Humanos

Os recursos humanos da empresa são geridos pelo principal executivo da empresa, um profissional com formação na área tecnológica, que acumula a função de coordenador de RH. O recrutamento, a seleção, o treinamento, o desenvolvimento e a retenção são de responsabilidade dele.

Recrutamento

O recrutamento do pessoal da área técnica é realizado através de um site chamado **CEVIU - Conectando talentos da área de tecnologia**, desenvolvido por ex-alunos da Universidade Federal de Minas Gerais, formados em Ciência da Computação, especializado no recrutamento de profissionais da área de tecnologia da informação. A empresa em questão apresenta a demanda neste site, e os candidatos interessados enviam o currículo para a GT3, especificamente para o executivo principal, o que mostra seu envolvimento direto no recrutamento. Já o pessoal administrativo é recrutado pela Catho, uma agência de empregos. Com menor relevância, a indicação também é utilizada como uma fonte de recrutamento dos funcionários da GT3. Em 2006 foram realizados três recrutamentos, cujas fontes foram: uma lista de discussão Linux³⁸, indicação de um funcionário da empresa e a Catho, agência de empregos.

Quando se indagou ao executivo principal se a empresa fazia algo específico para contratar talentos, ele se posicionou da seguinte forma:

Eu nunca tinha ouvido falar de recrutar especificamente talentos. Estou precisando de dois talentos, nunca... nunca pensei. Não procuro talento. Se vier um talento eu...(...) mas não tem nada de uma... de uma contratação de talentos, não tem. (Executivo Principal - GT3)

³⁸ **Linux:** é um sistema operacional do tipo Unix que utiliza o núcleo Linux. É um dos mais proeminentes exemplos de desenvolvimento com código aberto e de software livre conhecidos: seu código fonte está disponível para qualquer pessoa utilizar, estudar, modificar e distribuir livremente. Disponível em < <http://pt.wikipedia.org/wiki/Linux>> Acesso em 10 fev. 2007.

Para ele é difícil encontrar talentos no mercado, como se vê no seguinte depoimento:

Eu acho que é muito difícil [encontrar pessoas talentosas]. Eu acho que são pessoas que têm que ter autoconfiança e acho que isso vem de criação, eu acho de estilos....de casa, de escolas onde a pessoa freqüentou, mesmo na faculdade, da pessoa ter sido colocada em situações que ela teve que ser criativa, ser diferenciada, ser proativa. Se provar. Então eu acho que tem muito destes exercícios escolares, é apresentar trabalhos para um grande grupo. Falar, desenvolver a autoconfiança, a parte de comunicação que eu falei, mencionei anteriormente, é um elemento aí importante. Então mesmo sendo um elemento, uma pessoa da área técnica, tem que ter uma capacidade boa de comunicação, de relacionamento interpessoal, senão não consegue fazer uma agregação. (Executivo Principal - GT3)

Cabe observar que o executivo principal da GT3 tem uma concepção de talento muito próxima do conceito mais consolidado na literatura: para ele, é alguém criativo, diferenciado, proativo. Por outro lado, percebe que há processos de socialização, em especial na família e na escola, que podem favorecer o desenvolvimento desses atributos, agregando a habilidade de se comunicar e a autoconfiança não só aos atributos mencionados, como também ao conhecimento técnico. Nesse sentido, identifica um perfil de competência, ou seja, um agregado de conhecimentos, habilidades e atitudes que se expressa em resultados de alto nível.

Como ele considera difícil encontrar talentos, a política da GT3 consiste em formá-los, o que ele descreve da seguinte forma:

O que a gente faz é colocar as pessoas em áreas diferentes. É dar tarefas com tecnologias diferentes. Setores diferentes para despertar algumas características que às vezes faltam para que a pessoa componha um verdadeiro talento. Então o que a gente faz é isto. Estímulo, desafios, vamos dar oportunidade. Viagem internacional é uma coisa que a gente faz muito aqui, coisa que até às vezes o sócio não usufrui, mas os funcionários usufruem. Então tem muito isso aqui e apostar na pessoa. E ao mesmo tempo procurando ficar numa retaguarda para dar o apoio e o recurso. Não é jogar na fogueira. (...) Então eu faço muito isto aqui. Faço tudo em caráter permanente, insistente, do ponto de vista até...de forma até um pouco obcecada e que incomoda demais. Inclusive determinadas pessoas aí me acham muito agressivo, muito...aqui não existe uma compreensão muito boa deste sistema não. Então eu faço muito isso. Eu dou para casa, desafios internos, técnicos, bancados pela empresa. Você pode chamar isto de gestão de talentos, pode chamar isso de pesquisa e desenvolvimento, tem uma série de nomes aí mais sofisticados, mas são exercícios para eu tirar alguma coisa da pessoa e do processo todo, que às vezes sobra uma coisinha ou outra ali que eu consigo aproveitar. (Executivo Principal - GT3)

E completa dizendo que essa política acaba beneficiando todos os funcionários da empresa e que existe uma obsessão sua em querer ver as pessoas se desenvolverem:

Eu acredito muito que a pessoa, mesmo que não seja o talento no sentido completo da palavra, ou mesmo na nossa percepção, na nossa definição de talento, eu acho que ela pode ser uma pessoa, um profissional muito melhor. (...) Então a importância que tem para mim é isso: ver os outros crescerem. Inclusive eu sou muito obcecado nesse negócio. O cara tem que ir para frente porque se ele não for para frente para mim é a minha morte, entendeu? Quer dizer que eu não estou fazendo bem o meu trabalho. (Executivo Principal - GT3)

A partir dessa política de formação do talento na empresa, que é ao mesmo tempo uma política de desenvolvimento de pessoal, o executivo principal identificou um único funcionário que poderá, na sua opinião, se tornar um talento. Na perspectiva do executivo principal, ele ainda não é um talento completo devido à necessidade de aprimorar suas habilidades interpessoais. Esse funcionário talentoso foi indicado pelo executivo principal para ser entrevistado nesta pesquisa e atua na gerência de desenvolvimento.

Seleção

O processo de seleção inicia-se com a análise dos currículos pelo executivo principal, que faz uma triagem dos candidatos. Os selecionados passam por uma entrevista com o gerente da área, e os escolhidos são submetidos a provas técnicas e de línguas (português e inglês). Também no processo de seleção são aplicados testes situacionais³⁹; por exemplo, o candidato recebe um manual em inglês e tem de instalar um equipamento, ou uma candidata a secretária tem de resolver uma determinada situação. E o processo de seleção é finalizado com uma entrevista com o executivo principal. Todo o processo de seleção é realizado por ele e pelo gerente da área à qual o candidato se destina. Mas quando a vaga é para a gerência,

³⁹ **Teste situacional:** tem a propriedade de avaliar candidatas em determinadas situações práticas do dia-a-dia no trabalho. (MARRAS, 2001, p. 85)

realiza-se uma dinâmica de grupo conduzida por um profissional externo contratado, tendo a participação do executivo principal. Foram realizados três processos de seleção em 2006, e os três candidatos contratados foram para as áreas de tecnologia, suporte a clientes e secretaria. Os processos de seleção constaram somente de entrevistas com o gerente da área e com o executivo principal da empresa. O funcionário da área de tecnologia já era conhecido da GT3, pois havia participado de cursos ministrados pela empresa, além de ser aluno de um dos funcionários da empresa, num curso de graduação. Já o funcionário do suporte foi recrutado em um cliente da empresa e a secretária, na Catho. Os novos contratados não foram classificados pelo executivo principal da empresa como funcionários talentosos e foram contratados para substituir três funcionários demissionários.

Treinamento

Recentemente, a empresa instituiu um plano de treinamento direcionado para as áreas de suporte aos clientes e implantação, objetivando a formação dos funcionários dessas áreas em tecnologia, legislação tributária e fiscal e gestão de varejo. Na opinião do executivo principal, existe no mercado uma carência de profissionais com essa formação, daí a iniciativa da GT3 de criar esse plano de treinamento, que para ele funciona “como se fosse uma pequena universidade corporativa.” Durante três meses, em horário integral, os funcionários são treinados em quatro áreas do conhecimento: tecnologia, gestão do varejo, obrigações fiscais e parte operacional. Os cursos são realizados na empresa e ministrados pelos próprios gerentes e funcionários

Já os cursos ministrados aos funcionários da área administrativa são realizados externamente, na Federação do Comércio, no CDL - Clube dos Diretores Lojistas, na ASSESPRO-MG - Associação das Empresas de Tecnologia da Informação, Software

e Internet de Minas Gerais e nos Conselhos Regionais de Administração e Contabilidade. Esses cursos são voltados para as áreas trabalhista, contábil, tributária, atendimento ao cliente e vendas, sendo que a carga horária dos mesmos varia de 4 a 40 horas/aula. Três funcionários foram treinados em 20 cursos. Esses mesmos funcionários participaram de palestras sobre o Super Simples e Nota Fiscal eletrônica.

Na área técnica, três funcionários foram treinados em cursos para o desenvolvimento de sites na Internet, nos produtos dos concorrentes (visando conhecer as diferenças e utilizar como uma estratégia na negociação dos produtos da GT3) e no banco de dados MySQL. No total, 12 cursos foram freqüentados, com a carga horária variando de 4 horas até uma semana. A empresa também financiou metade do custo dos cursos de Gerenciamento de Projetos para duas pessoas no IETEC, com duração de um ano, e de Ferramentas Case (utilizadas no desenvolvimento de software) para uma pessoa, na PUCMinas, também com um ano de duração. Na opinião do executivo principal, há pouco treinamento para o pessoal da área técnica disponível no mercado, pois a tecnologia muda muito e esses funcionários, em geral, são autodidatas.

Para o funcionário identificado como profissional de talento, há um plano de carreira definido, que inclui treinamentos de formação técnica e atualização, muitos deles realizados na Alemanha, e, principalmente, nos Estados Unidos. Esses treinamentos são voltados para o Software de Banco de Dados que a empresa representa no Brasil. Esse profissional é o especialista da empresa nessa ferramenta. Antes de trabalhar na GT3, quando mestrando em engenharia elétrica, ele aprendeu a utilizar esse software, daí o interesse da GT3 em recrutá-lo.

Desenvolvimento

Embora não tenha um programa formalizado para o desenvolvimento de seus funcionários, principalmente os considerados talentos, desenvolvê-los é uma preocupação da empresa. Quando um funcionário é indicado para fazer um curso pelo diretor executivo ou pelo diretor técnico, principalmente no exterior, os objetivos são múltiplos e explícitos: que ele assimile o conteúdo do curso, que tenha a oportunidade de desenvolver o tratamento e o relacionamento com os colegas de curso, de conhecer um bom professor, desenvolver uma boa dicção, ver e aprender a fazer uma apresentação bem estruturada. Nas viagens internacionais realizadas aos Estados Unidos anualmente pelo funcionário considerado talento, na maioria das vezes com acompanhamento do executivo principal da empresa, verifica-se que além da participação em um evento técnico, proporciona-se a ele o acesso à cultura americana, visitas a universidades e ao Vale do Silício, convívio com os “hackers” mais sofisticados do mundo, objetivando despertar uma outra visão, que inclua o senso crítico em relação à sociedade, ao trabalho e à produtividade da empresa e também a compreensão dos motivos que facilitam a emergência nos Estados Unidos de tantas novidades, talentos e tecnologias. A propósito, assim se expressa o executivo principal:

Eu gosto de mostrar para o sujeito... eu vou num nível muito profundo com esse funcionário que você vai entrevistar. Eu conheço a cultura americana relativamente bem, então eu mostro para ele outra vivência, como se fosse outro planeta. A gente não fica só em hotel, nós vamos para casa de americano amigo meu, até a pessoa me entender, porque se o sujeito não me entender, ele não consegue trabalhar comigo, porque eu tenho um jeito de ser, eu tenho um jeito de tocar a empresa. Vamos ao laboratório tal, vamos visitar o professor não sei o quê, então, para a pessoa poder enxergar uma outra coisa e despertar uma coisa diferente, entendeu? Até o próprio senso crítico sobre a nossa sociedade, o nosso trabalho, a nossa produtividade, o que nós temos de bom... não é só coisa de ruim, não. Onde que está o talento nos Estados Unidos? Por que é a maior potência mundial? Porque que lá gera uma quantidade tão grande de novidades, de talentos, de tecnologia, para o cara estar imbuído desse espírito e dessa vivência, trazer isso para cá e ter essa geração de idéias aqui. (Executivo Principal - GT3)

Segundo o executivo principal, nos seus contatos com o profissional de talento e com os demais funcionários, encontra-se presente uma intencionalidade clara: ele investe muito nas orientações sobre aspectos comportamentais:

Eu tenho mais conversas com as pessoas de orientação até mais comportamental Porque eu acho que o resto, eu acho que ele é mais facilmente aprendido. Você vai num treinamento, você aprende, agora é... eu acho que a postura, entendeu... em relação a uma outra pessoa, a um cliente ou um amigo numa situação difícil (...) é isso que eu faço o tempo inteiro, falo assim: ó... você tem que procurar ser mais calmo, tem que ter respeito, ele tem aquele outro aspecto que é interessante... você depende dele, ele tem alguma coisa que você não tem... entendeu? Então eu acho que isso é que falta mais: as pessoas são muito competentes e tal, às vezes até são, mas na área técnica, eu acho que na área técnica ela é fácil de resolver..[mas não é tão fácil no comportamental]. (Executivo Principal - GT3)

Ele se considera um coach⁴⁰ do seu talento: “eu sou um coach. É isso que eu sou”.

Retenção

Na perspectiva do executivo principal, o talento é retido por vários fatores: pelo salário, que está em torno de duas vezes a média salarial do mercado (que é de R\$2.750,00⁴¹), o desenvolvimento profissional contínuo, as viagens internacionais realizadas anualmente, os desafios e o horário flexível.

Tem a parte financeira, mas é retribuição ao maior reconhecimento profissional, e de uma forma contínua, mais oportunidades e de desenvolvimento de outras habilidades, que às vezes a pessoa ainda não possui, é... com objetivo que ela venha... que ela própria tenha idéias, se relacionar melhor e tal... aquela visão mais do todo. Eu acho que o charme daqui é esse, o ambiente, o estímulo. (Executivo Principal - GT3)

Coloca também como prática de retenção o relacionamento que esse funcionário mantém com a diretoria e a ligação entre as famílias de ambos, que lhe confere uma oportunidade para que ele possa orientar o funcionário em relação à família no que tange à alimentação, saúde, educação da família, escola para o filho e saúde espiritual.

⁴⁰ **Coach:** tem como sua responsabilidade criar as condições para que o liderado aprenda e desenvolva , aumentando a sua capacidade de ação. (Stéfano, R.D. **O Líder-Coach, Líderes criando líderes**, Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005)

⁴¹ Jornal **Estado de Minas**, 21/01/2007 (Classificados Emprego – Salários na Grande BH, p. 7).

Já o profissional destaca outro fator de retenção: o fato de a empresa ser pequena lhe dá oportunidade de atuar em várias frentes, como desenvolvedor, analista de sistemas, gerente de projetos, o que para ele é um grande aprendizado:

O que dá um diferencial interessante, porque às vezes, numa empresa maior, você fica meio engessado, então, do meu ponto de vista, o grande atrativo é esse, é essa variabilidade de talentos, eu navego em várias áreas, eu consegui acumular um conhecimento bem diversificado, então isso me dá uma capacidade e uma flexibilidade de atuar em várias áreas do mercado. Então, em paralelo, eu consigo, eu criei uma bagagem que me permite, por exemplo, trabalhar como gerente de projeto, se for o caso. (Talento 1 – GT3)

Isso vem ao encontro da política da empresa de colocar as pessoas com potencial em situações desafiantes:

O que a gente faz é colocar as pessoas em áreas diferentes. É dar tarefas com tecnologias diferentes. Setores diferentes para despertar algumas características que às vezes falta para que a pessoa componha um verdadeiro talento. (Executivo Principal - GT3)

Como nas demais empresas pesquisadas, os entrevistados na GT3 foram submetidos a questões que permitem avaliar como funcionam as práticas de retenção adotadas pela empresa, o que se detalha a seguir.

Tanto para o executivo principal quanto para o talento entrevistado, a GT3 é **uma empresa na qual as pessoas querem trabalhar**:

Só para quem quer trabalhar com criação de tecnologia. Os usuários de tecnologia não gostam da GT3. (Executivo Principal - GT3)

É uma empresa que, quando eu converso com as pessoas, ou quando eu conto o meu caso, elas ficam bem interessadas, Porque devido a essa ascensão, vamos dizer assim... desde quando eu entrei aqui, as oportunidades, etc. Então, se você procurar no mercado uma empresa que te manda para os Estados Unidos para participar de um evento... você vai achar pouquíssimas. (Talento 1- GT3)

O executivo principal afirmou **que selecionar as pessoas certas logo de início** não é uma prática da GT3 e reiterou: “Não, porque nunca tive essa percepção. Nunca tive essa idéia.” Entretanto, o profissional indicado como talento foi selecionado

ainda no mestrado de engenharia, treinado sistematicamente desde seu ingresso na empresa e acompanhado pelo executivo principal até mesmo na sua vida extra-trabalho, como se viu.

Fazê-las ter um excelente começo é uma prática de retenção da empresa tanto para o executivo principal como para o funcionário considerado talento:

Quando eu entrei, mesmo porque era meu primeiro emprego, então a coisa foi muito bacana, então eu fui bem recebido, tinha pessoas na época que trabalhavam diretamente ligadas a mim... eu tive... fui bem instruído e tal, e também a questão das diretivas, o que era para fazer, as metas e etc. E fui bem recebido também pelos outros funcionários. É um ambiente bem acolhedor, então eu acho que facilitou bastante aí a minha ambientação.
(Talento 1 – GT3)

Treinar e recompensar para manter o compromisso é uma prática da empresa. E isso está evidenciado quando o executivo principal afirma que ele é um coach do talento e também por suas prática de formação e retenção.

Dessa forma, o executivo principal considera que tem um bom índice de retenção: o funcionário considerado talento já trabalha há cinco anos na empresa, mostrando que as práticas de retenção adotadas pela empresa estão funcionando.

Em 2006, três funcionários, não considerados talentos, se demitiram. Os motivos das demissões foram: 1) oportunidade de trabalhar numa empresa maior, no caso a GERDAU, e com produtos da Microsoft, 2) salário maior, mas o executivo principal acredita que foi por pressionar o funcionário a aprender mais na GT3 (ofereceu, mesmo, um maior salário no momento da demissão, que não foi aceito) e 3) classificação em concurso público.

Em síntese, há uma política definida e práticas estruturadas de retenção de talentos, que estão focadas exclusivamente em um indivíduo, o que se confirma na Tabela 8,

a seguir, onde se constata que o executivo principal identificou apenas um no conjunto da empresa.

TABELA 8
Onde estão os talentos na empresa GT3

Área	Total de Funcionários	Talento
		Executivo
Dir Executivo	1	
Dir. Técnico	1	
Tecnologia	2	
Administrativo / Financeiro	4	
Comercial	3	
Relacionamento/Pós-venda	1	
Suporte	5	
Implantação	3	
Desenvolvimento	4	1
Total	24	1

Fonte: Dados do pesquisador.

4.4.4. Percepção sobre o Talento

O perfil de um talento, na percepção dos entrevistados, aproxima-se bastante, no essencial, como se vê nos seguintes depoimentos:

O talento para a empresa é uma pessoa que tenha uma capacidade técnica, que está muito voltado ao relacionamento humano, porque é muito difícil a gente conseguir materializar, concretizar alguma coisa, sem relacionar. É uma pessoa que se desafia, que está sempre buscando uma novidade, é uma pessoa criativa. O talento para mim é a pessoa que é a luz que irradia uma energia positiva muito grande e que tem uma capacidade de transformação e de multiplicação enorme. Dada a capacidade produtiva, a capacidade de comunicação, a capacidade de relacionamento, ele favorece, eu acho a neutralização de todas estas adversidades, de todas estas...vamos dizer assim, energias negativas que entram no ambiente de trabalho e atrapalham a produtividade. Então, ele tem uma capacidade de multiplicação muito grande. Ele proporciona um crescimento exponencial. (Executivo Principal e Coordenador de RH – GT3)

[Eu sou um talento] porque tenho alguma facilidade para reagir às mudanças e para perceber novas necessidades e necessito de desafios. Se você não tem essa ansiedade por coisas novas você pode ter algum problema. Saber é uma coisa que é muito importante. (Talento 1 – GT3)

Assim, a criatividade é destacada por ambos: é “uma pessoa que está sempre buscando uma novidade, é criativa” e tem “ansiedade por coisas novas”. Comparando-se a percepção do executivo principal com o referencial teórico,

constata-se, mais uma vez, que os atributos coincidem: conhecimento, criatividade, curiosidade intelectual, o foco em resultados. Apenas o comprometimento com a empresa não foi mencionado como um atributo de um talento. O executivo principal também destacou o relacionamento interpessoal como um atributo de um talento.

4.4.5 O Programa de Gestão de Talentos

Como já se viu, a empresa não tem um programa de Gestão de Talentos formalizado, mas o executivo principal acredita que informalmente ela tem, justificando implicitamente a ausência de formalização pelo porte da empresa:

Formalmente não tenho. Tudo, na verdade, a empresa pequena, eu percebo que tudo, a empresa pequena na verdade ela tem, sabe? Se devidamente espremida, toda empresa acho que tem. É...não existe um plano escrito. (Executivo Principal - GT3)

Quando submetidos às questões sobre o envolvimento dos profissionais de talento nos objetivos da empresa, para o executivo principal o talento **sabe aonde a empresa quer chegar**, embora ele considere que nem sempre o funcionário consegue trabalhar de forma focada para esse fim. Já o talento entrevistado não concorda com o executivo principal, quando diz que na área de desenvolvimento isso é claro, mas na área de negócios, não:

[Nem sempre há alinhamento] Não totalmente. (...) a empresa especialmente, quer dizer, são dois sócios, então às vezes as idéias não estão alinhadas. Então, como eu navego em duas áreas, eu tenho muito contato com os dois. Eu estou ligado a outro, na área de desenvolvimento. Então, na área de desenvolvimento, é muito claro onde nós estamos e para onde nós vamos. (...) já na área de negócio, às vezes a coisa é um pouco mais nebulosa. Às vezes aparecem novos negócios, às vezes não, agora nós vamos mexer com... sei lá, desenvolvimento de software business para governo. Aí, daí a pouco, muda o foco, então a gente... [fica meio perdido] (Talento 1 – GT3)

Essa discrepância permite concluir que a empresa não tem uma estratégia definida, formalizada e documentada, o que, aliás, é uma característica das pequenas

empresas, que na maioria dos casos têm uma orientação estratégica intuitiva e pouco formalizada (LEONE, 1999, p.92).

Contudo, alguns esforços são feitos no sentido de definir um direcionamento e de mobilizar o profissional de talento, mas com êxito escasso:

Aí surge um problema interessantíssimo. Como o talento é lento para entender e agir, o foco muda e aí o talento acha que eu sou doido. (Executivo Principal - GT3)

Na afirmação do executivo principal – o “talento é lento para entender e agir” – subentende-se que é mais lento do que ele e que isso pode identificar uma área de atrito ou, no mínimo, estabelecer um descompasso entre a ação de ambos.

Isso vem corroborar a necessidade de uma estratégia formalizada e documentada. Por outro lado, caracteriza a falta de comunicação nos assuntos relacionados à gestão e aos negócios da empresa. Quando o talento entrevistado disse que na área de desenvolvimento as coisas estão bem claras, pode-se concluir que a empresa está mais focada na área técnica. Cabe realçar, ainda, que, embora esse talento tenha muita proximidade com o executivo principal, ele está sob a direção do diretor técnico.

Como o talento pode **contribuir para que isso aconteça**, na visão do executivo principal é:

Entender rápido e trabalhar rápido, com foco, atributos pouco encontrados na população brasileira. Somos aéreos, poetas, dispersos, sonhadores e pouco realizadores. Há questões complexas também que influenciam este quadro: o talento tem que estar ligado no negócio, na economia, no mercado, que também mudam rapidamente. Em suma, o talento tem que ter muitos atributos talentosos. Só o talento técnico não é suficiente. (Executivo Principal - GT3)

Embora o talento não tenha conseguido responder o que a empresa tem feito para chegar lá, ele acredita que a contribuição que está dando para a empresa chegar lá é o desenvolvimento do seu trabalho na área tecnológica.

Confrontando-se o posicionamento de ambos, constata-se que há uma divergência de foco. O executivo principal critica o modo de contribuição de seu funcionário de talento, e este, sem saber o que a empresa está fazendo para atingir os objetivos, acredita que trabalhando bem na sua área estará dando sua contribuição, sem ter a visão de conjunto da empresa.

Quanto ao que os talentos **ganharão**, o executivo principal afirma que nem seu funcionário sabe nem ele próprio:

Agora, o que ele vai ganhar não sabe, não. Nem eu sei. (...) então o cara tem que acreditar. (...) ele tem que ter fé que ele vai ter algum benefício com isso. O que ele vai ganhar. Ou de dinheiro, ou de...ou de, sei lá de quê? Não existe...na parte de ganho...não existe definição nenhuma, não. (Executivo Principal - GT3)

Já o talento acredita que vai ganhar uma posição confortável e importante na empresa, gerenciar alguma área no futuro, mas trata-se de uma expectativa sem o respaldo da empresa.

Bom, eu imagino que com a evolução da empresa, se a empresa expandir, eu acredito que eu vou ter alguma posição mais confortável, mais importante dentro da empresa. Então, eventualmente, uma coisa de uma evolução com a participação, né... ou uma coisa desse nível aí. Ou gerenciar alguma área... (Talento 1- GT3)

Quanto ao **engajamento**, o executivo principal afirma que a empresa **está engajando o seu talento no que pretende alcançar**, mas faz uma ressalva:

O que falta que eu percebo é uma [continuidade]. Isto deveria acontecer de uma forma mais freqüente... Então, como não existe, talvez na nossa empresa, tempo, investimento, muito grande nisso, apesar de eu já ter dito e reafirmado várias vezes, se passa um mês sem falar a mesma coisa a pessoa não se guia automaticamente. Ela sai do trilho. (Executivo Principal - GT3)

O que vem confirmar que o processo está na informalidade e não implantado de forma efetiva. Sendo assim, como para o talento só é claro o foco da área de desenvolvimento, seu engajamento é parcial.

Avaliação dos talentos com o objetivo de reportar-lhes o nível de contribuição e saber como melhorar não existe sistematicamente e é considerado pelos entrevistados um ponto falho da empresa:

Não. Eu falo que tem uma oportunidade, que o caminho é aquele, que o mundo é aquilo ali, eu dou várias sinalizações, algumas diretas e algumas indiretas, mas depois de feito aquilo, eu não faço uma avaliação. (Executivo Principal - GT3)

Não... (...) esse é um ponto falho aqui... (...) não há uma avaliação formal ou... que fale assim... nós estamos aqui, seu esforço foi esse ou foi aquele, pode mais, pode menos... né, isso aí... (Talento 1 – GT3)

Constata-se, portanto, que existem falhas de comunicação e de estratégia na gestão do talento, pois não existe alinhamento, engajamento e avaliação de forma planejada e sistemática. A empresa está voltada para a formação e a retenção do talento, mas de forma individualizada e até mesmo arbitrária, pois depende da concepção do executivo principal, que não explicita nem formaliza os objetivos estratégicos da empresa, nem dá a conhecer ao profissional de talento sua expectativa e sua avaliação. Além disso, os motivos para a demissão de três funcionários em 2006 deixam entrever a possibilidade de que haja um excesso de personalismo na detecção e formação de profissionais de talento na GT3. Finalmente, cabe assinalar uma contradição entre a expectativa do executivo principal de que o profissional de talento desenvolva (rapidamente!) uma visão holística da empresa e o foco do processo de formação, que privilegia as dimensões técnicas, em detrimento da visão do negócio.

Embora a empresa invista em treinamentos, desenvolvimento e tenha uma boa política de retenção (ótimo salário, viagens ao exterior, oportunidade do talento ter acesso a diversas e novas tecnologias, práticas de gestão de talentos), a falta de uma gestão estratégica é evidente na GT3.

4.5 Empresa GT4

4.5.1 Breve histórico

A empresa foi fundada em 1991 por dois administradores de empresas que prestavam serviços para prefeituras, elaborando planos de cargos e salários e provas para concursos públicos. Nesse mesmo ano, um novo sócio foi admitido na sociedade, e hoje é o atual proprietário da empresa GT4. Entrou com a função de desenvolver softwares para o segmento de negócios, mas surgiu a oportunidade de desenvolver softwares voltados para administrar instituições de ensino, hoje o negócio central da GT4. Como o novo negócio começou a crescer, aconteceu o primeiro período marcante dessa empresa: a transformação da empresa, de administração de recursos humanos para empresa de software. Como o software era de responsabilidade do atual executivo principal da GT4, aconteceu a saída de um dos sócios, ficando somente dois. Com o crescimento dos negócios, e não podendo contratar funcionários necessários para dar continuidade a esse crescimento, foram incorporados mais dois sócios, ex-colegas de trabalho da empresa em que o executivo principal da GT4 havia trabalhado. Então começou um novo ciclo de crescimento, e os clientes não paravam de chegar. Com a mudança tecnológica ocorrida em 1998 (adoção do sistema operacional Windows pelo mercado), a empresa vivenciou uma crise de qualidade, que assinalou o período mais marcante de sua trajetória, em que a falta de gerenciamento e qualidade interna culminou na perda de numerosos clientes. E não só por falha nos serviços prestados, mas também porque o produto da empresa lançado para o ambiente Windows estava cheio de problemas, o que levou à perda de 350 clientes. Mas todo esse processo, segundo o executivo principal, acabou sendo uma oportunidade para ele, que comprou a parte dos outros sócios, que não acreditaram na recuperação da empresa e não tiveram disposição para investir na qualidade e para trabalhar com

mais seriedade. Então, para corrigir as falhas que colocavam a empresa em risco de extinção, em 2000 investiu-se na gestão de qualidade implantando-se a ISO 9000 e, logo em seguida, um planejamento estratégico. A empresa não apenas sobreviveu como se expandiu e, nos últimos três anos, tem sido agraciada com prêmios na área da qualidade e por práticas socialmente responsáveis.

Com atuação em todo o território nacional, a GT4 desenvolve e vende um sistema informatizado que permite o controle e a integração das áreas acadêmica, pedagógica, administrativa, contábil financeira e orçamentária de instituições de ensino de pequeno, médio e grande porte. Além das vendas dos seus produtos, são oferecidos os seguintes serviços: implantação dos produtos, treinamento e suporte aos clientes. Essa empresa faturou em 2005 R\$1.480.000,00, e seu quadro de pessoal era composto de 44 funcionários (Ranking Mineiro de Informática). Quando da realização desta pesquisa, o quadro de funcionários já havia se ampliado para 51 funcionários, sinalizando o crescimento contínuo da empresa.

A GT4 tem como visão tornar-se referência nacional em soluções para gestão do ensino até o ano de 2006:

A visão nossa é muito bem desenvolvida, foi muito bem estudada, a gente é uma empresa que faz, já estamos no quinto ciclo de planejamento estratégico desde 2000. (Executivo Principal - GT4)

A missão dessa empresa é auxiliar educadores a extraírem o maior valor da tecnologia aplicada à gestão do ensino:

O planejamento estratégico é feito de maneira colaborativa. Não é uma pessoa que faz, quer dizer, ele é feito em conjunto. São diversas pessoas da equipe e então a gente, essa nossa missão, sabe quando está uma missão em cima? Quando você está fazendo sua missão e ela é sua essência mesmo.. (Executivo Principal - GT4)

Os valores da empresa encontram-se explicitados em seu plano estratégico da seguinte forma:

- 1) Valorização das pessoas:** valorizar as pessoas, promovendo seu crescimento pessoal e profissional, criando condições de segurança, motivação e respeito.
- 2) Satisfação dos clientes:** pesquisar e atender as necessidades dos clientes, com o melhor custo/benefício, como condições essenciais para o sucesso.
- 3) Melhoria contínua:** o aperfeiçoamento dos produtos e serviços, dos processos de trabalho e das relações profissionais internas e externas é compromisso permanente.
- 4) Ética e Transparência:** agir com integridade, profissionalismo e transparência nas relações com empregados, clientes, acionistas, parceiros, fornecedores e governo, pautando as ações pelo respeito às pessoas, à organização, à comunidade e ao meio-ambiente.

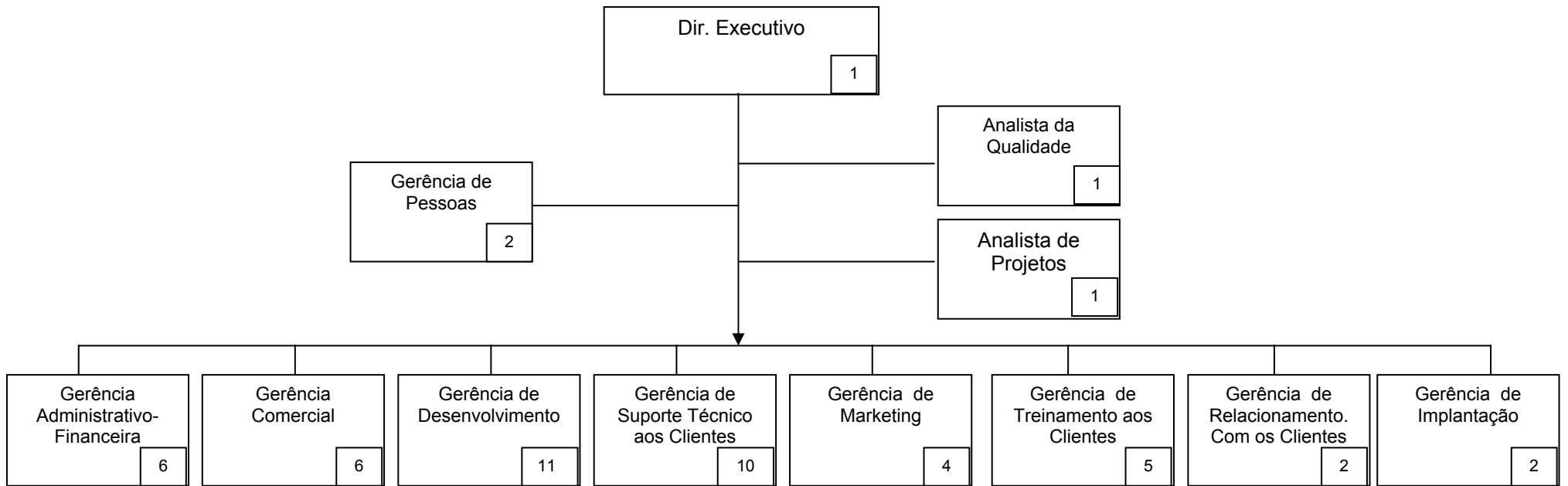
O executivo principal posiciona-se claramente sobre a importância que atribui aos valores empresariais:

São os nossos valores que nos conduzem em todos os nossos processos decisórios. Onde a gente está tomando alguma decisão, pensando no futuro, a gente está pensando desta maneira aqui. É valorizar as pessoas que trabalham com a gente aqui o tempo inteiro, mas a gente fala de pessoas. São pessoas, de maneira genérica, porque são as pessoas de ambos os lados, tanto é que o nosso lema é: pessoas fazendo o melhor para que você também faça o melhor. (...) Então, estes valores... a gente dá treinamento para as pessoas desses valores. Estes valores são trabalhados rotineiramente. Então é a valorização das pessoas, a satisfação dos nossos clientes, a melhoria contínua de tudo que a gente faz, o símbolo nosso interno, deixa eu ver aqui o de melhoria contínua. Ele aparece aqui pequenininho, olha. Nós temos o símbolo da melhoria contínua, que é o que permeia toda a nossa ISO 9000. (Executivo Principal - GT4)

Foi possível constatar durante a pesquisa de campo que seus valores não são apenas discurso e sim práticas da gestão, tanto nas entrevistas realizadas, como em contatos informais com os funcionários.

4.5.2 Estrutura básica da empresa

A seguir, a estrutura básica da GT4:



- Assim como a empresa GT2, esta empresa conta com um organograma oficializado.
- Os dois funcionários considerados talentos entrevistados estão alocados nas **Gerências de Desenvolvimento** e de **Marketing**, sendo um deles gerente de desenvolvimento e o outro assistente de marketing.
- A **Gerência de Pessoas** é responsável pela gestão das pessoas da empresa, recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, retenção e acompanhamento dos funcionários. A **Analista de Qualidade** atua em nível de assessoria e coordena os processos relativos ao sistema de qualidade, dos produtos desenvolvidos pela empresa. A **Analista de**

Projetos coordena os projetos alinhados ao planejamento estratégico da empresa, identificando riscos, solucionando dificuldades encontradas e atendendo aos padrões de qualidade, também em nível de assessoria. A **Gerência Administrativo-Financeira** faz a gestão das atividades da área financeira e administrativa, contas a pagar e receber, serviços gerais, departamento de pessoal, tesouraria. A **Gerência Comercial** é responsável pela comercialização dos produtos da empresa. A **Gerência de Desenvolvimento** é o setor de produção da empresa, cuida da manutenção e da criação dos novos produtos. A **Gerência de Suporte aos Clientes** apóia o cliente na utilização do sistema, tira dúvidas pertinentes à utilização do sistema, orienta os clientes na utilização de recursos disponíveis que não foram assimilados no treinamento e anota possíveis falhas nos produtos, não identificadas pela GT4. A **Gerência de Marketing** é responsável pela gestão das atividades relacionadas ao Marketing, Publicidade e Comunicação da empresa. A **Gerência de Treinamento aos Clientes** tem sob sua responsabilidade treinar os clientes na utilização dos produtos adquiridos por eles. A **Gerência de Relacionamento com os Clientes** faz a gestão do relacionamento com os clientes, gerenciando suas expectativas, necessidades e satisfação, atendendo aos padrões de qualidade e a **Gerência de Implantação** tem a responsabilidade, após a venda do produto, de colocá-lo funcionando nas dependências do cliente.

4.5.3 Recursos Humanos

Ao analisar o organograma da empresa, vê-se a importância que a Gerência de Pessoas tem na empresa: está diretamente ligada ao executivo principal e exerce um papel estratégico muito bem delineado nas diversas práticas de gestão adotadas. Práticas essas que fazem com que seus funcionários sejam valorizados e reconhecidos como geradores de valor. O recrutamento, a seleção, o treinamento, o desenvolvimento, a retenção e o acompanhamento dos funcionários são responsabilidades dessa gerência.

Recrutamento

Seguindo as instruções da ISO 9000, o processo de recrutamento de um novo funcionário inicia-se com a solicitação da vaga pelo gerente do setor e com a aprovação do executivo principal da empresa. De acordo com a descrição do cargo requerido, a empresa utiliza as seguintes fontes de recrutamento: o site da empresa, anúncios nas universidades, nas escolas técnicas como o COTEMIG, de onde vieram 35% dos funcionários, segundo a coordenadora de RH. Utiliza-se também o recrutamento pelos jornais e a Catho (agência de empregos), além da indicação de funcionários e do recrutamento interno. Em 2006, a empresa recrutou dezessete pessoas, sendo que sete foram novas contratações e dez foram substituições de funcionários⁴². Treze funcionários foram recrutados por meio de anúncios no jornal, dois vieram de anúncio veiculado no Colégio Técnico - COTEMIG, um veio por um anúncio veiculado no site da UNI-BH e um foi indicação de um funcionário.

⁴² **Os motivos das substituições foram:** pedido de demissão dos funcionários, demitidos pela empresa, vagas abertas devido à promoção de alguns funcionários e afastamento por motivo de saúde. (Coordenadora de RH – GT4)

O executivo principal da empresa não acha tão difícil encontrar um talento. Segundo ele, o mercado “está cheio de pessoas talentosas”. O que a empresa tem de fazer é engajá-los, motivá-los e fazê-los produzir, na seguinte perspectiva:

Não é tão difícil encontrar, mas olha só, nós temos aqui dentro da empresa, todo o esquema de engajamento das pessoas na cultura da empresa, que é isto aqui. Eu tenho todo um esquema de gestão participativa onde eu envolvo as pessoas no processo e elas têm oportunidades de contribuir com idéias, analisar criticamente as coisas, então elas têm capacidade, elas têm aqui autonomia que é para estar falando sem medo de ser criticado. Isto aqui é muito importante. Nós temos aqui dentro da empresa também um clima propício ao desenvolvimento de talentos. Então por isso que estou te falando assim, às vezes eu acho uma pessoa lá fora com a competência técnica, falta um pouco da comportamental, mas eu consigo de certa maneira desenvolver. (Executivo Principal - GT4)

Seleção

Como o recrutamento, o processo de seleção é feito de acordo com a certificação ISO. A seleção inicia-se com a análise dos currículos, em que é feita uma triagem dos candidatos. Então os candidatos são entrevistados por telefone pela coordenadora de RH, que verifica se o candidato está trabalhando, em que empresa, se está se desligando, se tem disponibilidade de começar de imediato, qual é sua remuneração atual. Se for candidato à área técnica, também são feitas algumas perguntas técnicas para verificar seus conhecimentos específicos. Então, juntamente com o gerente solicitante da vaga, a coordenadora de RH seleciona os candidatos entrevistados por telefone. Eles são convocados para fazer provas técnicas, testes psicológicos, entrevistas e dinâmica de grupo. No processo de seleção, ainda é praxe a coordenadora de RH ligar para os lugares onde o candidato trabalhou para coletar referências e fornecer *feedback* aos participantes do processo seletivo que não foram contratados.

Todas as fases da seleção são realizadas na própria empresa, conduzidas pela coordenadora de RH e pelos gerentes envolvidos na contratação. E no momento da

escolha do candidato o executivo principal participa do processo, pois existe grande preocupação em selecionar as pessoas certas logo de início, aquelas que se adaptarão à cultura da empresa:

E eu te confesso, o trabalho da coordenadora de RH aqui neste momento é fundamental, de seleção, para estar achando não só o talento, mas o talento que vai dar certo aqui, né? (Executivo Principal - GT4)

Cheguei aqui, não tinha a área de recursos humanos, não tinha nada, e aí a gente aos poucos foi começando, fazendo... fomos melhorando a área de recrutamento e seleção... que eu acho que é a parte principal do meu trabalho.. Eu acho que o mais difícil foi entender o perfil da pessoa para trabalhar aqui na GT4, a cultura da empresa, que é bem diferente de todas as outras empresas em que eu já trabalhei. Aí, eu consegui entender essa cultura, eu acho que consegui captar bem isso, e procurar isso nas pessoas para trazer para trabalhar aqui. (Coordenadora de RH – GT4)

Em 2006, foram realizados quinze processos de seleção para os seguintes cargos: gerente comercial, estagiário de marketing, analista de projetos, analista de qualidade, (dois) estagiários de homologação⁴³, serviços gerais, estagiário de suporte, programador, contador, estagiário da linguagem Java, (dois) técnicos de treinamento, (três) técnicos de suporte, consultor de vendas. Dentre os selecionados encontravam-se dois funcionários considerados profissionais de talento (a analista de qualidade e o contador), sendo que este último já promovido para o cargo de gerente administrativo e financeiro.

Treinamento

Anualmente, a empresa realiza a avaliação de desempenho dos funcionários como norteador do treinamento e do desenvolvimento. Os treinamentos são planejados e programados semestralmente. Treinamentos internos são proporcionados a todos os funcionários como parte da formação, atualização e reciclagem. Os que são da área

⁴³ **Homologação:** É um processo que consiste em testar e detectar erros em todas as funcionalidades de determinado projeto, em qualquer fase que este esteja. Disponível em < <http://www.techway.com.br/techway/homologando.htm> > Acesso em 10 fev. 2007.

técnica contemplam os produtos comercializados pela empresa e as ferramentas tecnológicas. A EAD – Educação a Distância é um dos recursos utilizados nesses treinamentos.

Os treinamentos comportamentais, em sua maioria, são ministrados na GT4 pela coordenadora de RH. Segundo ela, em 2006 os treinamentos comportamentais ficaram aquém do desejado, devido a seu envolvimento com a certificação ISO e às novas contratações. Os gerentes participaram do treinamento de liderança criado por ela, em que foram utilizadas dinâmicas de grupo e sugeridos livros para leitura.

Já os treinamentos externos são direcionados para os funcionários considerados talentos, o que mostra um tratamento diferenciado. A maioria desses treinamentos é voltada para as ferramentas tecnológicas, objetivando aportar novas tecnologias para a empresa. Prevaecem os de aspectos técnicos, e os treinamentos têm um caráter prospectivo, em médio prazo, embora existam treinamentos reativos, dada a dinâmica das mudanças que ocorrem na área tecnológica.

Percebe-se a importância do treinamento para essa empresa no depoimento do executivo principal:

Então eu comecei a investir em gestão e qualidade na ISO 9000 em 2000 e foi minha sorte. Porque este processo que começou em 2000 e pelo fato também de não ter outro sócio, eu precisava injetar em cada uma das pessoas a cultura da qualidade e da excelência, porque eu sozinho não dava conta de administrar a empresa, se eu não delegasse poderes para todos, né? Então foi muito em função da mudança, eu sozinho de sócio administrar uma empresa inteira. Então o que aconteceu? Eu comecei a investir nas pessoas, em treinamento. (...) Uma coisa que eu faço demais é investir na capacitação das pessoas daqui. (Executivo Principal - GT4)

Mas também nos treinamentos realizados em 2006 e sintetizados nas tabelas a seguir:

TABELA 9

Treinamentos Técnicos Internos e Externos - GT4 - 2006

Treinamento	Horas	Local	Pessoas
Extraindo informações do Banco de Dados do Sistema Giz	24	GT4	3
Utilização Software VCS	1	GT4	7
Introdução ao MS Project Server	2	GT4	23
Funcionalidade Software Athenas	16	GT4	8
Gincana do conhecimento	3	GT4	37
Contabilidade	20	GT4	8
Java iniciante e Frameworks Struts	40	GT4	7
Preparação banca examinadora PMQ 2006	16	IQM	1
EAD - Modelo de Excelência de Gestão	20	IQM	2
Gerenciamento de Projetos	32	Newton Paiva	1
Construindo equipes de alto resultado	8	AMCHAM	1
Melhores empresas para se trabalhar	8	GPTW	1
Qual o segredo para reter mais de 40 mil talentos?	2	AMCHAM	1
Como entrevistar e contratar profissional certo	2	AMCHAM	1
Desafios da remuneração estratégica	2	AMCHAM	1
Engenharia de vendas de software	8	FUMSOFT	1
Flash Mx	16	WEB Aula	1
Corel Draw X3	3	SENAC	2
Software – relação entre cliente e fornecedor	3	ASSESPRO	1
Técnicas de negociação	8	FUMSOFT	1
Banco de Dados	16	Estácio Sá	3
Gerenciamento de Projetos	40	A&C	1
Windows Server 2003	8	A&C	2
Atendimento ao cliente	2	LOCALIZA	2
Gestão Empresarial Financeira	20	FUMSOFT	4
Atualização da banca Examinadora PMQ	32	IQM	1
Contabilidade para iniciantes	24	Estácio Sá	4
Total	376		125

Fonte: Coordenadora de RH – GT4.

TABELA 10

Treinamentos comportamentais Internos e Externos – GT4 – 2006

Treinamento	Horas	Local	Pessoas
Atendimento ao cliente	1	GT4	42
Eu forneço mais valor ao meu cliente	1	GT4	41
Liderança: estilos de gestão	2	GT4	8
Treinamento admissional	8	GT4	8
Treinamento admissional	2	GT4	7
A ética nos relacionamentos profissionais	1:30	GT4	42
Gestão da Responsabilidade Social Corporativa	16	BVQI	1
Responsabilidade Social	4	FIEMG	1
Relação e motivação no trabalho	2	AMCHAM	1
TOTAL	37,30		151

Fonte: Coordenadora de RH – GT4.

Os treinamentos admissionais consistem em apresentar ao novo funcionário a empresa e sua visão geral (missão, visão, valores, requisitos do cliente, política da qualidade, comissão de voluntariado). Se o novo funcionário for para a área técnica, ainda será treinado nos softwares comercializados pela GT4 com uma carga horária mínima de 20hs de treinamento.

Sintetiza-se, a seguir, os treinamentos realizados em 2006 na GT4:

TABELA 11

Resumo dos Treinamentos Internos e Externos - GT4 - 2006

TREINAMENTO	Interno		Externo	
	Horas	Pessoas	Horas	Pessoas
Técnico	106	93	270	32
Comportamental	15,30	148	22	3
Total	121,30	241	292	35

Fonte: Dados do pesquisador

Verifica-se na Tabela 11 o investimento feito nos profissionais de talento, pois, como se viu, os treinamentos externos são todos direcionados para esses profissionais (270 horas de treinamento técnico foram patrocinadas para 32 pessoas), predominando o treinamento externo sobre o interno. Outro ponto que chama atenção é o investimento nos treinamentos comportamentais. Somando os treinamentos comportamentais internos e externos, 151 pessoas participaram desse tipo de treinamento.

Desenvolvimento

O desenvolvimento dos funcionários é parte integrante da gestão da empresa. Utilizando o mecanismo de avaliação de desempenho, a empresa volta-se para a promoção e orientação do crescimento pessoal e profissional de seus funcionários, em médio e longo prazos.

A importância do desenvolvimento dos talentos para a empresa é enfatizada pelo executivo principal:

Nós temos aqui dentro da empresa também um clima propício ao desenvolvimento de talentos. (...) Tem aqui no plano de treinamentos uma coisa que eu faço demais, que é investir na capacitação das pessoas daqui. Para eu ver que uma pessoa tem potencial. Não te falei de uma pessoa talento que tenho aqui no suporte. Este cara é um cara típico. Talento. Um cara que ainda não tinha tido chance por aí, mas eu descobri este menino e aí nós capacitamos ele, ele hoje tem uma Certificação Microsoft. Eu aumentei o salário dele. Hoje eu pago a faculdade dele, isto que te falei, eu não tenho [programa de gestão de talento], mas eu vou monitorando. Este cara é importante. Vamos capacitar ele. E hoje ele faz mais o que ele gosta do que antes. Entendeu? Com isso estabeleci ele aqui dentro da empresa. Porque eu preciso das coisas que ele está fazendo. (Executivo Principal - GT4)

Retenção

Quando se perguntou ao executivo principal se a empresa faz algo específico para reter o funcionário talentoso, seu depoimento foi o seguinte:

Eu não tenho nada neste sentido, então...mas eu vou te mostrar aqui um negócio fantástico. Que é o monitoramento. Que é a única coisa que de verdade a gente faz. A gente está sempre monitorando a atuação dos funcionários através da pesquisa de clima. E a gente está sempre monitorando os talentos para onde eles querem ir. Então no meu planejamento estratégico eu faço uma coisa aqui que pouquíssimas empresas fazem que é... se é que algumas fazem, que é isto aqui, olha. Isto aqui quem faz é a coordenadora de RH, não sou eu, eu não fico sabendo quem são estas pessoas, mas estas pessoas são as pessoas importantes para a gente. Eu te falei aqui...são poucas pessoas, mas eu tenho mais que são importantes. Então, para ver o que a pessoa espera para o futuro dela mesma e a própria pessoa já sugere o que a empresa pode oferecer para ela. E aí? Sabendo para onde ela está apontando, mirando o futuro dela, eu tento mirar o meu futuro junto com esta pessoa. Então a partir daí eu faço uma análise da pessoa, das oportunidades que eu tenho e das ameaças que eu tenho, em função disto aqui e eu vou tentar conciliar interesses. (Executivo Principal - GT4)

Para a coordenadora de RH, todo o trabalho de retenção da empresa está sedimentado em quatro itens: na **pesquisa de clima**, realizada semestralmente, na qual são utilizadas as seguintes variáveis de pesquisa: liderança, satisfação com o trabalho, relacionamento interpessoal, desafio, lealdade, reconhecimento, desenvolvimento profissional, remuneração e benefícios, comunicação, infraestrutura / segurança no trabalho, participação / utilidade e equilíbrio (trabalho e vida

peçoal); na **Avaliação de Desempenho** realizada anualmente; na **observação individual dos funcionários**, que ela faz constantemente, tentando identificar problemas pessoais, e na **entrevista de acompanhamento de colaborador** (Anexo D), também realizada anualmente, em que é avaliado o nível de satisfação do funcionário e o potencial que está sendo aproveitado, o que vem confirmar as palavras do executivo principal da empresa:

A gente está sempre monitorando a atuação dos funcionários através da pesquisa de clima. E a gente está sempre monitorando os talentos para onde eles querem ir. (Executivo Principal - GT4)

As práticas de retenção adotadas pela empresa são: promover o desenvolvimento profissional dos funcionários; mantê-los satisfeitos, mesmo que a empresa tenha de ajudá-los em dificuldades pessoais; oferecer um bom ambiente de trabalho, com horário flexível, sem estresse, trabalho em equipe e ótimo relacionamento entre os funcionários. Para os talentos também é concedido financiamento de cursos de graduação na área da Tecnologia da Informação e de Produção Editorial, pois a empresa desenvolve todo o seu material de divulgação, bem como certificações como as da Microsoft:

Olha, a prática mesmo, eu acho que é mais essa parte de estar direcionando, estar prestando atenção no que esse talento está querendo para o desenvolvimento profissional, estar adequando com os interesses da empresa e estar investindo nisso, entendeu? É necessário investir constantemente, financiando cursos, e tentando adequar o pessoal com o da empresa. (Coordenadora de RH – GT4)

Nessa afirmação, identifica-se que o desenvolvimento profissional é a principal prática de retenção utilizada pela GT4.

Com relação aos salários, o Talento 1 – gerente de desenvolvimento – encontra-se na faixa de R\$ 3.000,00 a R\$ 6.000,00, e seu salário situa-se em torno da média do mercado, que é de R\$ 4.300,00. Já o Talento 2 – assistente de marketing – está na

faixa R\$500,00 a R\$1.500,00, e seu salário encontra-se abaixo da média do mercado, que é de R\$ 1.740,00⁴⁴. Apesar de o Talento 2 ter um salário abaixo da média do mercado, verifica-se no seu depoimento, a seguir, que há fatores de atração mais importantes do que salário, na sua perspectiva atual:

Ah! Salários, não tão... enfim, atrativo para eu continuar aqui, eu acho que eu fico mais aqui pelo clima, pelo negócio. Se eu for procurar um outro, tem salários muito maiores na minha área. Mas eu acho que pela valorização, pelo que eles fazem aqui para a gente crescer, acho que compensa. (Talento 2 – GT4)

Diante das questões relativas às práticas de retenção (p. 55, do referencial teórico), o posicionamento da GT4 encontra-se sintetizado nos itens a seguir.

Segundo a coordenadora de RH e os talentos entrevistados, a GT4 é **uma empresa na qual as pessoas querem trabalhar**:

Eu posso provar pela pesquisa de clima... eu vejo isso. Quando a pessoa sai daqui, eu faço a entrevista de desligamento. Porque aqui a empresa dá atenção, a pessoa dá sugestão, é ouvido... a pessoa só sai realmente quando a gente não consegue segurar, é mais por questão de salário. (Coordenadora de RH – GT4)

Eu considero que sim, pelo ambiente interno de trabalho, pela capacidade de equipe, da interação até mesmo da minha equipe, não é uma empresa para se ganhar dinheiro... ainda... mas eu aposto que vai ser. (Talento 1- GT4)

De acordo com a coordenadora de RH, **selecionar as pessoas certas logo de início é uma prática** da GT4, confirmando-se o que já foi visto:

Certas, logo de início... Por exemplo, é para trabalhar com o gerente de desenvolvimento, eu sei aquilo que a pessoa tem que ter, se ela for trabalhar no setor de treinamento com o gerente, eu sei, já contratei talentos para trabalhar com ele e não deu certo. É por isso que eu já pergunto, como é o seu ideal de chefe? Então eu falo: é um talento, mas com esse gerente aqui não vai dar certo, isso aí é importantíssimo. (Coordenadora do RH – GT4)

Como se viu anteriormente, o processo de seleção é tratado com extrema importância, e isso é marcante na afirmação da coordenadora de RH, “a seleção, que eu acho que é a parte principal do meu trabalho”.

⁴⁴ Jornal **Estado de Minas**, 21/01/2007 (Classificados Emprego – Salários na Grande BH, p. 7).

Fazê-las ter um excelente começo é uma prática ainda não implantada totalmente, as pessoas ainda ficam meio perdidas quando entram na empresa, como se depreende do seguinte depoimento:

Eu acho que a gente não está atendendo isso totalmente, não. A pessoa entra, tem que ter o treinamento, então a gente tem os treinamentos iniciais, que é até por Educação a Distância. Já tem o de melhor qualidade, relacionamento com o cliente, porque também já fala sobre a empresa, e depois ela vai para o gerente do setor, aí ele tem que falar para ela sobre os textos, os instrumentos de trabalho, como é que é a organização lá dentro, eu acho que esse trabalho precisa de acompanhamento maior, sabe? Eu acho que ainda a pessoa fica um pouco perdida aqui (Coordenadora de RH – GT4)

Contudo, essa é a única empresa entre as quatro pesquisadas que tem um processo sistemático de treinamento inicial.

Treinar e recompensar para manter o compromisso é uma prática adotada, mas segundo a coordenadora de RH ainda é preciso melhorar o processo:

Acho que esse reconhecimento também, a pessoa gosta, sabe? Fechamento de projeto a gente faz, reúne todo mundo que está envolvido e fala assim: foi a ou o fulano que fez isso, que estudou, eles gostam muito desse reconhecimento perante o grupo, mas eu acho que a gente ainda precisa melhorar nisso. E a nossa liderança precisa dar mais *feedback* para os seus colaboradores, às vezes a pessoa não sabe, e a avaliação de desempenho é feita uma vez ao ano. E as recompensas vêm com o aumento de salário ou, então, com o financiamento de cursos. (Coordenadora do RH – GT4)

Nos últimos dois anos, quatro funcionários considerados talentos se desligaram da empresa. O motivo foi o salário, que segundo o executivo principal da empresa poderia até ser maior, mas geraria um descontentamento em outras áreas.

[As demissões ocorreram] só por remuneração. E vou te contar que.... é incrível, se eu conseguir talvez pagar um pouco a mais, pouca coisa a mais, eu consigo manter estes talentos aqui ganhando menos que o mercado. Acontece que eu também tenho um limite, se eu diferencio demais a remuneração entre as pessoas, eu crio dentro da empresa uma lacuna enorme e eu crio descontentamento na base. Pessoal muito técnico é muito valorizado no mercado. O restante não. Então se eu crio disparidade entre a remuneração deste setor [desenvolvimento] com o resto, fica parecendo que só este setor aqui na empresa que presta. (Executivo Principal - GT4)

Encontra-se aqui o processo que demanda maior atenção da GT4, necessitando ser equacionado.

4.5.4. Percepção sobre o Talento

A seguir, visualiza-se o perfil dos atributos de um talento na percepção dos vários entrevistados:

[Talento para mim é] uma pessoa que não precisa ficar esperando a gente mandar fazer as coisas, ela já se propõe a se posicionar frente às dificuldades e estar sempre atualizada em relação ao mercado, ter o conhecimento exigido para o trabalho dela. Eles fazem diferença. (Executivo Principal - GT4)

O talento é aquela pessoa que tem aquele brilho nos olhos. Ele é diferente, é satisfeito no que faz, só de você conversar com ele você percebe. Em três meses você já vê que ele tem um desempenho diferente dos outros, ele não é acomodado, sabe... ele pergunta sempre, quer... vai atrás do gerente, quer curso... é diferente. Ele procura sempre... estar estudando. [Os talentos precisam de] desafios sempre, entendeu? Se ficar assim na mesmice... você passa uma coisa diferente para eles fazerem, eles aprendem aquilo rápido, vão além... e daqui a pouco eles querem mais... É assim, não ficam satisfeitos. (Coordenadora de RH – GT4)

[Eu sou um talento] pela minha facilidade de aprendizado ou pelo conhecimento abrangente que eu tenho de TI, [pela] forma de lidar com... com pessoas, é... eu sou muito tranquilo, mas eu consigo todo resultado que eu preciso... As pessoas viram e falam assim: mas você consegue fazer isso? Você tem essa habilidade de fazer isso tão fácil, tão... tão tranquilo, é tão... transparente para você. (Talento 1 – GT4)

[Eu sou um talento por] ser criativo e [pelo meu] conhecimento técnico. Eu ajudo bastante aqui, no material de divulgação da empresa. (Talento 2 – GT4)

Identificando as semelhanças entre os atributos considerados necessários para um profissional de talento, o conhecimento técnico foi o que prevaleceu na percepção de todos. Atributos como a iniciativa e a curiosidade intelectual foram identificados tanto pelo executivo principal como pela coordenadora de RH. Somente o Talento 2 apontou a criatividade, um dos atributos imprescindíveis para as empresas de tecnologia de ponta.

A criatividade como atributo central do profissional de talento destacou-se na fala de apenas um dos entrevistados.

O executivo principal e a coordenadora de RH identificaram funcionários talentosos nas seguintes áreas (TAB. 12):

Tabela 12

Onde estão os talentos na empresa GT4

Área	Total de Funcionários	Talentos	
		Executivo	Coord. RH
Dir. Executivo	1		
Pessoas	2	1	
Qualidade	1		1
Projetos	1		
Adm. e Financeiro	5	1	1
Comercial	8		
Desenvolvimento	8	3	3
Suporte Técnico	9	2	2
Marketing	4	1	1
Treinamento	5		
Rel. Clientes	2		1
Implantação	2		
Total	48	8	9

Fonte: Dados do pesquisador.

Existe uma pequena diferença entre a percepção do executivo principal e a da coordenadora de RH em relação ao número de talentos existentes na empresa, o que indica a proximidade existente entre a área de Gerência de Pessoas e o executivo principal, mesmo existindo pequenas diferenças entre a percepção deles sobre os atributos que um profissional de talento deve ter.

4.5.5 O Programa de Gestão de Talentos

Ao contrário das demais empresas pesquisadas, a GT4 tem um programa de Gestão de Talentos, além de uma Gerência de Pessoas estruturada e voltada para a estratégia da empresa, cuja missão é ajustar suas estratégias e práticas à estratégia empresarial, ou seja, é um parceiro estratégico, na busca dos objetivos da empresa (ULRICH, 1998, p. 42):

E eu te confesso: o trabalho da coordenadora de RH aqui neste momento é fundamental, de seleção, para estar achando não só o talento, mas o talento que vai dar certo aqui. E o desenvolvimento destes talentos posteriormente. E o acompanhamento deles. Tem todo um trabalho. (Executivo Principal - GT4)

Contudo, quando se pergunta ao executivo principal se a empresa tem um programa de gestão de talentos, seu único enfoque é no subsistema de remuneração, o mais frágil na gestão não só de talentos, mas dos funcionários em geral:

Não tem um programa específico para talentos. Não há necessidade. No momento, do jeito que está, não, mas isto não significa que não estamos atentos a uma coisa básica que é remuneração, ok? Então, não é que não tem um programa, mas mesmo os que não são talentos eu tenho que estar também bem atento. Não vou te falar que tem uma política para gestão de talento aqui na empresa. Não tem. Então, veja bem, o que é um programa para gestão de talentos? Tem a ver de fato com remuneração. Remuneração diferenciada e benefícios diferenciados. Não adianta você falar de outra coisa, mas, no meu caso, não tenho como criar este tipo de programa atualmente. Então já que eu não tenho condição de criar, eu não crio. (Executivo Principal - GT4)

O executivo principal define, portanto, como um programa de Gestão de Talentos somente as práticas de retenção: remuneração e benefícios diferenciados, fazendo disso um limitador para a existência de uma gestão específica para os profissionais de talento. As demais práticas, recrutamento, seleção e desenvolvimento, ele não as considera como parte de um programa de gestão de talento.

Pela afirmação do executivo principal: “Não tem um programa específico para talentos. Não há necessidade”, deduzimos que ele está satisfeito com as políticas de Gestão de Pessoas da empresa e que, para ele, elas são suficientes tanto para gerir os profissionais talentosos quanto os demais.

O executivo principal da empresa relata que, além da tecnologia utilizada para produzir seus produtos (softwares para os clientes), há na empresa uma tecnologia, que ele chamou de “tecnologia de gestão”:

Criamos aqui dentro diversos avanços. Tanto que temos uma capacidade fantástica inclusive. Nós estamos lançando produtos novos e incorporamos tecnologias mais modernas que tem na área de tecnologia da informação, não só o Java, mas a maneira como a gente emprega as coisas. A nossa **tecnologia de gestão**, que é compartilhada por todos, e que é o mais importante. Por quê? Não adianta tecnologia aí sozinha se ela não te levar à melhoria dos resultados da empresa. Então, esta tecnologia está impregnada em toda a empresa, que é a melhoria contínua. E é compartilhada, é documentada, ela é lida e avaliada criticamente. Então a gente criou nos funcionários esta cultura e com todo mundo a gente

consegue criar coisas novas. A gente consegue ser inovador. Eu tenho um indicador aqui excelente de faturamento de produtos lançados nos últimos três anos. Está acima de 30%, enquanto grandes empresas ficam abaixo de 30%. [E isso se dá] em função deste trabalho aí. (Executivo Principal - GT4)

Os funcionários considerados talentos entrevistados confirmaram que se sentem muito valorizados e são tratados de forma diferente, pela valorização e pelo reconhecimento de seu trabalho, pelos elogios, pela confiança que a empresa deposita neles:

É... a maioria das vezes o trabalho é valorizado. Ele é valorizado no sentido de... a maioria das vezes é superada a expectativa até mesmo do executivo. Se eu puder fazer esse algo a mais, eu faço, então ele é valorizado nesse sentido, a maioria das vezes quando é extrapolado esse pedido. Ele é feito para o bem, geralmente ele [executivo]: ah! eu não tinha pensado nisso, isso aí vai melhorar para a gente lá no futuro. Então, é esse reconhecimento do que você fez, ou que você fez além. Estou desenvolvendo um projeto lá com os meninos, e o executivo lá para dentro no sentido lá de gerenciar, de planejar, o que realmente ele tem que fazer e só no finalzinho, quase lá no finalzinho eu chego lá e falo para ele: executivo, vamos lá porque eu preciso do seu aval, para eu ver se eu estou realmente no norte que você está querendo, ele chega, senta com a gente na boa, fala, critica, elogia, o que tiver que fazer para incentivar ele, realmente, passa isso para a gente. (Talento 1- GT4)

Ah! Pelo reconhecimento de eu ter saído de ser estagiário para ser funcionário e logo depois que eu fui contratado, quando formei, mudei de cargo, o salário aumentou, então isso já é um reconhecimento. (Talento 2 – GT4)

Com relação aos salários, um dos talentos entrevistados encontra-se abaixo da média do mercado. De acordo com o executivo principal da GT4, a empresa tem muitas limitações financeiras. Para um dos entrevistados, o executivo principal está preocupado com a questão salarial, mas isso é resolvido de forma pontual, não sistemática:

O executivo da empresa é muito atento com relação a isso... comigo. Na hora que... que ele vê que... é... ele sempre dá um jeito, mas meu salário... ele já pensou isso algumas vezes mesmo, que eu... que eu... estava precisando, ou que estava numa... determinado momento crítico que algumas vezes eu até conversei isso com ele, financeiro, ele vai lá e... aumenta o salário. (Talento 1 – GT4)

Constata-se a atenção dada ao treinamento e ao desenvolvimento não só dos talentos como de todos os funcionários da empresa, pois a melhoria contínua do desempenho e da atuação de seus profissionais é uma prática da empresa e uma forma de retê-los e também de atrair novos talentos:

Ao trabalhar aqui na empresa, o tempo inteiro elas estão agregando competências técnicas, comportamentais, ao seu currículo. E, é engraçado como isto é importante. Elas se sentem acima do mercado porque estão trabalhando numa empresa top de linha, entendeu? (Executivo Principal - GT4)

Com relação às oportunidades de carreira, elas são delineadas pela avaliação de desempenho e pela pesquisa de clima, que funcionam como um monitoramento da carreira dos seus talentos, com o intuito de saber para onde eles querem ir, em termos de carreira profissional.

Verifica-se que a empresa tem uma estratégia e que Alinhar, Engajar e Avaliar são conceitos utilizados para gerir seus talentos, como se depreende das respostas às questões abaixo:

Os talentos sabem aonde a empresa quer chegar, o que ela está fazendo para chegar lá, o que eles podem contribuir para que a empresa chegue lá e o que eles ganharão com isso?

Para o executivo principal não só os talentos, mas todos os funcionários sabem aonde a empresa quer chegar. E as palavras dele são avalizadas pelos dois talentos entrevistados, pela coordenadora de RH e pelos demais funcionários com os quais se teve contato:

Não só os talentos, todos da empresa. Todos sabem aonde a empresa quer chegar. Todos. Então não adianta você falar que é só os talentos, por quê? Por que só os talentos? Os talentos fazem a diferença, é verdade, mas a gente precisa de todo mundo. (Executivo Principal - GT4)

Sei. Ela quer ser referência nacional em gestão de software. (Talento 1 – GT4)

O que a empresa tem feito é mobilizar todos os seus funcionários capacitando-os a adquirir novas competências, tanto técnicas como gerenciais. E o que os talentos estão fazendo para contribuir reflete-se em seu empenho na sua área de atuação.

[o que ele está fazendo para ela chegar lá] (...) a gente divulga tudo. Nós temos eventos de divulgação do planejamento estratégico, e neste momento eu divulgo o mapa estratégico, que, no nosso caso, é este aqui. Este é o mapa estratégico, que tem a ver com tudo aquilo ali que você está vendo ali. Então eles vêem a interligação das coisas, e as pessoas... tudo aqui na empresa é feito ou por projeto ou por plano de ação. Então, as pessoas, quando elas estão nos projetos, a gente divulga o projeto. Faz a reunião de abertura do projeto, a gente faz reunião de fechamento de projeto e divulga isto tudo para a organização como um todo, além de usar todos os outros veículos que a gente tem também para estar divulgando para as pessoas. Então eles sabem como contribuir e... (Executivo Principal - GT4)

É a mobilização da empresa inteira, e não só a minha área. [você está contribuindo?] Eu estou contribuindo nos itens relacionados ao desenvolvimento de software. (Talento 1 – GT4)

O que eles ganharão é a capacitação e reconhecimento profissional, novos desafios e ganhos financeiros.

O que eles ganharão com isso no momento é capacitação profissional, estão se mantendo atualizados. Aqui dentro é o tempo inteiro em relação ao mercado. Porque inclusive isto é medido. Em todo fechamento de projeto, as pessoas que participam são entrevistadas e elas falam lá o que elas ganharam de competência ao participar daquele projeto. O projeto está vinculado à estratégia da empresa, então elas têm um orgulho enorme de trabalhar aqui e sabem que se amanhã ela sair daqui, ela sai daqui para uma coisa muito melhor. Então o que elas ganham aqui dentro, no momento, é isso. Mas, no futuro, eu vou estar entrando, num futuro breve, 1 ano ou 2 anos, vou estar entrando com os benefícios monetários para isto. Agora, no momento, ainda não tem. (Executivo Principal - GT4)

[o que você vai ganhar com isso] (...) financeiramente, com certeza. Eu acho vai ter uma retribuição e o outro são os desafios. (Talento 1 – GT4)

A empresa está engajando os talentos no que pretende alcançar?

O engajamento na empresa é muito amplo, como se viu, e o executivo principal ressalta a importância do trabalho intenso de comunicação que a empresa faz com as pessoas para que isso aconteça:

“Eu aposto muito na minha empresa, então... fazer o meu trabalho é uma forma de estar garantindo essa aposta minha... (Talento 1 – GT4)

“Defendo a minha empresa sempre.” (Talento 2 – GT4)

Os talentos são avaliados com o objetivo de reportar-lhes o nível de contribuição e saber como melhorar?

Avaliar seus talentos com o objetivo de reportar-lhes o nível de contribuição e saber como melhorar é uma prática na GT4, e isso é feito por meio da avaliação de desempenho realizada anualmente e da pesquisa de clima semestral. A seguir, o executivo principal relata como ele visualiza a avaliação de desempenho na empresa:

Então vamos lá! Você falou que aqui, no quesito emocional... Robert, você é A, A atende? Atende. Nem supera nem está abaixo do necessário. Eu vejo e acho que atende realmente ou que você supera ou que não atende, e aí neste momento que eu estou conversando com ele, eu já estou dando o *feedback* para ele do que eu acho dele, e já estou, logo em seguida, aqui no final, eu já vou fazendo isso, que é um plano de competência que ele deve desenvolver no curto prazo, ou seja, se ele não está bom aqui, ele quer desenvolver esta competência? Eu já vou estar propondo aqui. No próximo ano, quer dizer, no curto prazo, tem mais um ano, novas competências que não estão aqui e que eles devem acrescentar, eu vou conversar com eles, estabelecer um acordo. Às vezes eu pago curso externo, eu pago muito curso externo aqui, seminário para as pessoas. O que a gente discordou? Alguma observação, o treinamento que está sendo sugerido para esta pessoa e ela assina o acordo. Então é aqui. Isto aqui funciona bem demais. O que mais as pessoas precisam é de *feedback*, elas querem saber, querem saber se estão bem. (Executivo Principal - GT4)

Percebe-se nessa empresa a visão estratégica dos seus talentos, o alinhamento deles com a estratégia da empresa, o engajamento para atingir a visão da empresa e a importância dada à avaliação, pois ela dará rumos ao comportamento dos profissionais de talento na busca de melhores resultados, o que denota a atenção dada à gestão dos talentos.

Entre as empresas pesquisadas, a GT4 é a única que tem uma gerência dedicada exclusivamente à gestão de pessoas e, embora seus dirigentes afirmem que não existe um programa de gestão de talentos formalizado, a empresa está gerindo seus talentos.

O que fundamenta a conclusão anterior é a importância dada ao processo de seleção, o investimento no treinamento e no desenvolvimento dos talentos e o trabalho realizado pela empresa para reter seus profissionais talentosos, tudo isso

alinhado a uma gestão estratégica bem definida e disseminada, apesar das limitações financeiras, que repercutem em remunerações nem sempre condizentes com o mercado.

A postura do executivo principal não se coaduna com o resultado da pesquisa da Fundação João Pinheiro (2005), que afirma que os dirigentes das pequenas empresas de software são técnicos altamente capacitados para o desenvolvimento de software, mas despreparados para exercer funções gerenciais. Nesse sentido, vale registrar mais alguns posicionamentos:

Eu amo tudo isso que eu faço, porque eu amo gestão, amo lidar, trabalhar com as pessoas, entendeu? Eu vejo muito empresário falando aí que eles querem ter menos funcionários, eu quero estar cheio de funcionários. Eu quero crescer, né? (Executivo Principal - GT4)

Hoje em dia eu enxergo que meu trabalho é mais um trabalho de relações públicas do que de qualquer outra coisa. Eu estou me defendendo hoje como relações públicas da empresa. Relações públicas interna e externa. Não só para o cliente, para a sociedade, mas também para o meu público interno. Então eu estou o tempo inteiro conversando com as pessoas. (Executivo Principal - GT4)

Tem tanta coisa que a gente faz e que, querendo ou não, não é gestão de talentos, no sentido puro da separação, porque aqui você divide as coisas, você separa as coisas, mas tudo aqui, querendo ou não, lá, porque a base do meu planejamento estratégico, você viu lá, são as pessoas. Capacitação e motivação das pessoas. Então tudo aquilo ali está no centro. No centro do resto da empresa. Então o tempo inteiro a gente faz, tem sempre alguma pessoa repassando algum treinamento, e nós temos muita intimidade com as pessoas. (Executivo Principal - GT4)

5. ANÁLISE GLOBAL DAS EMPRESAS PESQUISADAS

O objetivo deste capítulo é analisar em conjunto as quatro empresas pesquisadas, a partir das seguintes categorias: as similaridades e diferenças da configuração organizacional e da gestão, o perfil dos funcionários, o perfil dos profissionais de talento, as práticas de gestão e a gestão de talentos.

5.1 Configuração organizacional e gestão: similaridades e diferenças

Nas organizações pesquisadas são marcantes algumas das especificidades inerentes às pequenas e médias empresas:

A minha preocupação hoje é de procurar formalizar os nossos processos. A empresa vai crescendo, você vai acostumando com uma forma de trabalho, vai no intuitivo, e a coisa vai ficando. (Executivo Principal GT1)

Como eu estou te falando, a origem da empresa foi uma sensibilidade, uma intuição de um mercado. (Executivo Principal GT2)

Eu costumo dizer: a única vantagem da empresa pequena que existe, é que ela pode ser rápida na tomada de decisão. (Executivo Principal GT1)

Encontra-se aí uma especificidade das pequenas empresas: **estratégia intuitiva e pouco formalizada**. Para Leone (1999, p. 92), a proximidade do proprietário-dirigente com seus funcionários permite que qualquer mudança de direção seja explicada no momento adequado, mas, por outro lado, isso favorece a precariedade ou mesmo a inexistência de um planejamento, seja no nível tático/operacional, seja no plano estratégico. Dessa forma, o direcionamento da empresa tende a ficar sob o arbítrio do(s) proprietário(s) que exerce(m) a função de executivo(s). Este, por sua vez, em geral conta apenas com o seu *feeling* de negócios, sua intuição de mercado para imprimir o direcionamento empresarial, sem uma sustentação de ordem técnica e mais sistemática. Dessa forma, o gerenciamento se faz numa perspectiva

imediatista, freqüentemente no sentido de “apagar incêndios”. A única exceção entre as empresas pesquisadas é a GT4, pois ela está no 5º ciclo do seu planejamento estratégico, como se constata no seguinte depoimento:

A visão nossa é muito bem desenvolvida, foi muito bem estudada, a gente é uma empresa que faz, já estamos no quinto ciclo de planejamento estratégico. (Executivo Principal GT4)

Nos seguintes depoimentos se constata mais uma especificidade:

A nossa empresa tem a característica que reflete muito a dos donos. (Executivo Principal GT1)

Nós fazemos tudo dentro da ética e com respeito. O que é bom para a minha pessoa é bom para a minha empresa; é bom para o meu cliente. (Executivo Principal GT2)

(...) porque se o sujeito não me entender, ele não consegue trabalhar comigo... Porque eu tenho um jeito de ser, eu tenho um jeito de tocar a empresa. (Executivo Principal GT3)

A personalização da gestão na pessoa do seu proprietário e dirigente é o reflexo da grande identidade entre a empresa e o empresário (LEONE, 1999, p. 93), mas acentua nas pequenas empresas uma característica do estilo brasileiro de gerenciar, que é o personalismo. Segundo a afirmação de Prates e Barros (1997, p. 60):

Getúlio Vargas, Juscelino Kubitschek, Jânio Quadros, Leonel Brizola e Fernando Collor parecem ter exercido forte autoridade carismática. Em quase todos esses casos, a instituição do partido político foi sempre posta em segundo plano, fundida e englobada pelo candidato, colocando-se a pessoa em um plano superior. Esses exemplos, em intervalo de tempo tão curto, parecem ser significativos de um traço cultural que denominamos de *personalismo*. Esta atitude, na qual a referência para a decisão é a importância ou a necessidade da pessoa envolvida na questão, sobrepondo-se às necessidades do sistema no qual a questão está inserida, é a que encontramos no Brasil e que chamamos de *personalismo*.

Sendo assim, o personalismo não é benéfico para uma gestão estratégica, pois esta deve ser feita pela empresa, com o aval do executivo principal e com a participação desse e dos vários níveis hierárquicos da empresa, com suas responsabilidades gerenciais definidas.

No depoimento seguinte foi identificada mais uma especificidade própria das pequenas e médias empresas:

(...) como os nossos processos formais são ainda incipientes e eu tenho, vamos dizer, poucos indicadores, o meu processo de avaliação fica comprometido. Então, isso hoje para mim é o que eu mais sofro aqui dentro. Eu quero ter indicadores [de desempenho] de qualquer jeito. (Executivo Principal GT1)

A Inexistência de dados quantitativos significa, segundo Leone (1999, p.93), que os dados necessários à análise de decisão nem sempre estão disponíveis.

Durante a entrevista do executivo principal da GT1, por diversas vezes ele menciona a falta de indicadores e a necessidade de tê-los:

Como é que nós estamos? As nossas falhas são estruturais e levam muito a isso. Eu tento carregar o erro muito mais em função da estrutura da empresa, o que é um equívoco, porque as pessoas não trazem os problemas, mas eu não tenho indicadores. Eu tenho a grande chance de eu ficar doido... então, estou investindo aqui no procedimento, para eu ter indicadores. Hoje eu tenho que recorrer ao gerente: como é que está? como é que não está? Está muito verbal isto daí. (Executivo Principal – GT1)

Verifica-se que os problemas de ordem operacional muitas vezes não são reportados para o executivo principal, o que denota falta comunicação dentro da empresa e prejudica o desempenho organizacional, pois ele é o responsável pelo sistema de automação comercial, o carro-chefe da empresa.

Também os indicadores de desempenho dos funcionários é outra lacuna assinalada em entrevista:

[Eu quero ter] indicadores de performance do funcionário, para a gente avaliar o problema, não pode ser sem nada, e aí eu vejo se esta pessoa serve para mim ou não serve, ou se eu tenho que investir em recursos de capacitação ou o que for, não é? No fundo, eu quero ter sempre indicadores na mão. Eu posso ir acostumando com cada um. Aproveitar o talento de cada um. Nossos processos formais são ainda incipientes e eu tenho, vamos dizer, poucos indicadores, o meu processo de avaliação fica comprometido. Eu quero ter indicadores de qualquer jeito. Porque assim eu posso realmente valorizar aqueles que mais merecem, provavelmente aqueles que são talentos. Eu consigo saber quem são pelo que produzem no dia-a-dia, mas o resultado final é aquilo que eu falei, eu sou carente de indicadores. (Executivo Principal – GT1)

Esse depoimento está relacionado, como já se viu, à insatisfação do executivo principal quanto à produtividade da empresa, que, segundo ele, poderia ser três vezes maior.

Uma característica marcante das pequenas empresas de software é a formação técnica de seus fundadores, o que se comprovou nas empresas pesquisadas.

(...) mas a característica minha e do meu sócio, mesmo, é mais técnico e menos comercial. (Executivo Principal - GT2)

Na maioria das pequenas e mais antigas empresas de softwares no mercado, seus fundadores são profissionais técnicos talentosos, que largaram um emprego em determinada empresa, muitas vezes insatisfeitos, para empreender seu próprio negócio. Já a geração mais nova, diante de tantos recursos tecnológicos oferecidos pelo mercado e seduzida pelo sucesso meteórico de determinadas empresas de software, como Google, Youtube, etc, partiu para seu próprio negócio. O Vale do Silício é um exemplo mundial do sucesso das pequenas empresas de software criadas por profissionais técnicos talentosos. Sem dúvida, essa é uma característica dessas empresas. Nesse sentido, é possível que a gestão interna das empresas seja colocada em segundo plano, privilegiando-se as relações com o mercado, que são marcadas pelo caráter técnico da atividade empresarial. Em um mercado em franca expansão e ainda pouco explorado – de certa forma, “virgem” – a tendência é que as empresas cresçam, apesar de suas lacunas em termos de gestão.

Em se tratando do tempo de atuação no mercado, todas elas têm mais de 10 anos: a GT1 tem 13 anos, a GT2 tem 20 anos, a GT3 tem 19 anos e a GT4 tem 16 anos. Trata-se, portanto, de empresas de exceção, diante da alta taxa de mortalidade das

pequenas empresas no Brasil nos primeiros cinco anos. Atribui-se a sobrevivência delas ao produto oferecido aos clientes:

Esse é mercado no qual a gente é conhecido. Somos respeitados. O nosso nome é construído em cima deste mercado. Porque nesse mercado nós somos o diferencial. Nós temos algo que os outros não têm. (Executivo Principal - GT1)

Elas têm um mercado em expansão, ávido por seus produtos:

Nós nunca tivemos tanta solicitação [orçamento do nosso software] igual estamos tendo ultimamente. (Executivo Principal GT2)

Em dois anos e meio, a gente pode falar que a empresa cresceu aproximadamente mais de 80% em número de clientes. (Talento 2- GT1)

Têm um bom atendimento e relacionamento com os clientes:

Nós nos sacrificamos demais em prol do cliente, não necessariamente fazendo o melhor para ele. Mas é um processo de evolução e dentro desse processo hoje a gente é bem conceituado e bem respeitado, certamente em grande parte por este sacrifício que foi feito. A gente continua fazendo, mas de uma forma muito mais bem estruturada. (Executivo Principal – GT1)

É uma empresa que tem 20 anos, que tem um bom conceito, é uma empresa que as pessoas que relacionam com ela gostam dela. A gente ouve isso, a gente ouve isso das pessoas que vêm aqui. Puxa, aqui é gostoso! Que lugar legal! A gente ouve isso de clientes. A GT2 é uma empresa que tem uma boa imagem social. (Executivo Principal – GT2)

Para finalizar esse item, cabe lembrar que a configuração organizacional e a gestão têm impactos sobre a gestão de talentos, pois esta denota um direcionamento estratégico da empresa. Nas especificidades das pequenas empresas, apontadas acima, verifica-se que esse direcionamento não existe e, por conseqüência, tampouco a gestão de talentos. De fato, o alerta é para as empresas darem maior atenção à gestão estratégica, viabilizando, assim, a gestão de talentos, pois os fatores que estão mantendo atualmente a sobrevivência dessas empresas no mercado tendem a se tornar frágeis diante de uma competitividade maior por parte da concorrência, e, nesse momento, a gestão de talentos poderá fazer a diferença.

5.2 O perfil dos funcionários das empresas pesquisadas: similaridades e diferenças

Analisando o perfil dos funcionários dessas empresas quanto à escolaridade, tempo de casa e idade, percebem-se as similaridades e diferenças entre elas.

- Escolaridade: prevalecem os funcionários com 3º grau completo ou cursando esse nível de ensino:

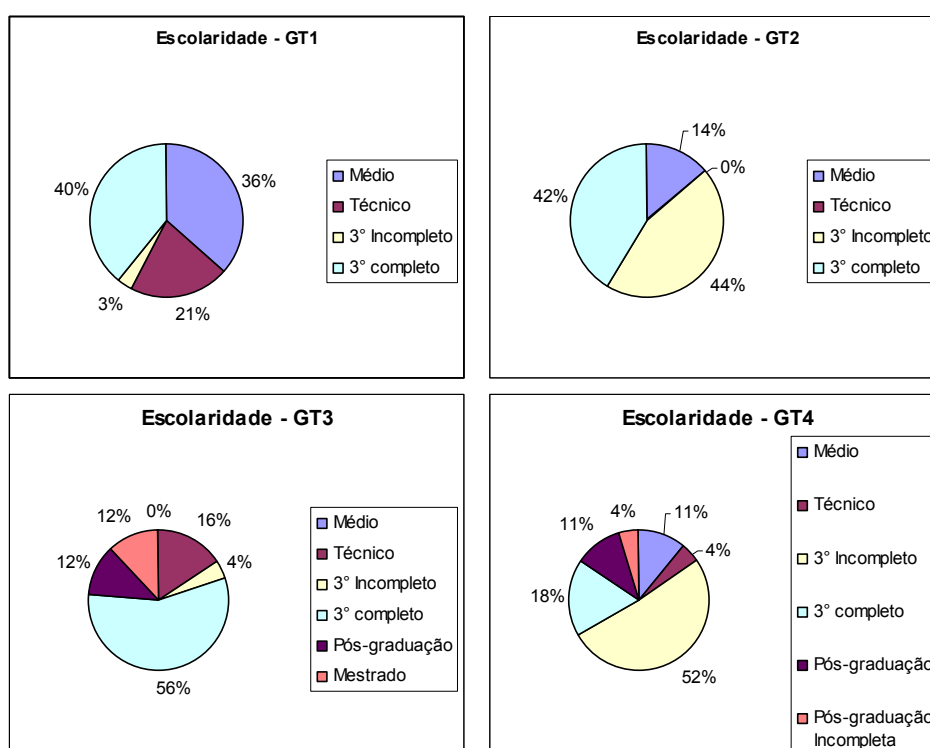


GRÁFICO 9 – Composição do quadro de funcionários de acordo com a escolaridade.

Fonte: Pesquisa nas empresas selecionadas (2006).

GT1: A única empresa em que a maioria dos funcionários não tem nível superior completo ou incompleto: apenas 43% situam-se nesse nível de escolaridade. Percebe-se, principalmente na área técnica, que predominam funcionários com formação no ensino médio e técnico (57%). Dos 26 funcionários que atuam nessa área, somente 6 têm nível superior completo. Outro ponto observado é que muitos dos funcionários com ensino médio e técnico têm muito tempo de casa, confirmando

a estabilização do efetivo, no processo que a coordenadora de RH classificou como “acomodação dos funcionários”. Não obstante, nas últimas contratações para a área técnica, ocorridas há menos de dois anos, foram privilegiados candidatos com curso técnico, sendo 4 funcionários com curso técnico contratados para a área de Desenvolvimento, contra 2 funcionários com 3º grau completo para a área de Suporte aos Clientes.

GT2: É política da empresa contratar estagiários com superior incompleto e, ao término do curso, contratá-los. Assim, verifica-se que 86% dos funcionários têm superior completo e incompleto. Na área técnica, dos 20 funcionários, somente 1 tem apenas o ensino médio.

GT3: Essa empresa é que tem o maior nível de escolaridade: dos 24 funcionários, 4 têm nível técnico, enquanto 13 (84%) têm superior completo e incompleto, dos quais mais de $\frac{1}{4}$ (24%) têm pós-graduação (3 têm mestrado e 4, pós-graduação). O executivo principal da empresa valoriza muito a formação acadêmica de seus funcionários. Ao ser admitido na empresa, o funcionário considerado talento já havia terminado o Mestrado em Engenharia Elétrica.

GT4: Assim como na GT2 e GT3, nessa empresa prevalecem os funcionários com o superior completo e incompleto (70%, acrescidos dos 15% em nível de pós, o que totaliza 85% do efetivo). Analisando o tempo de casa desses funcionários, verifica-se que a maioria tem menos de dois anos, pois é uma política da GT4 contratar para determinadas áreas estagiários cursando o 3º grau.

Quanto à escolaridade, as empresas mineiras têm um fator a seu favor. Como mencionado, a cidade de Belo Horizonte foi reconhecida como um celeiro de bons profissionais para o setor (Pesquisa Fundação João Pinheiro, 2005).

O que o conjunto desses dados revela é que o nível de escolaridade alto é uma característica da indústria de software, sendo que em três das quatro empresas pesquisadas (GT2, GT3 e GT4) o número de profissionais com nível superior de escolaridade é muito elevado (86%, 84% e 85%, respectivamente). Embora a GT1 seja uma exceção, cabe ressaltar que, mesmo assim, o contingente de profissionais com nível superior (completo/incompleto) é expressivo (43%). Isso corrobora o fato de que o capital intelectual é essencial na indústria de software.

Contudo, tem sido administrado com falhas, sem políticas e práticas de valorização sistemática. Isso aparentemente não tem comprometido a lucratividade das empresas, embora em uma delas haja a percepção de que sua produtividade poderia ser triplicada. Em grande parte, isso se deve ao perfil específico do mercado de software: ainda em forte expansão, “virgem”, com necessidades prementes de instalação inicial de produtos e serviços. Mas, em parte, isso se deve também ao mercado de trabalho brasileiro, que, em função dos altos índices de desemprego e da precariedade do trabalho, acaba por delimitar condições de relativa desvalorização da mão-de-obra, de forma generalizada. Contudo, na medida em que o mercado de software se consolida é possível que esta se torne, de fato, uma questão crítica para as empresas brasileiras, como já acontece com as de primeiro mundo.

- Tempo de casa: prevalecem os funcionários com menos de 2 e de 2 a 5 anos:

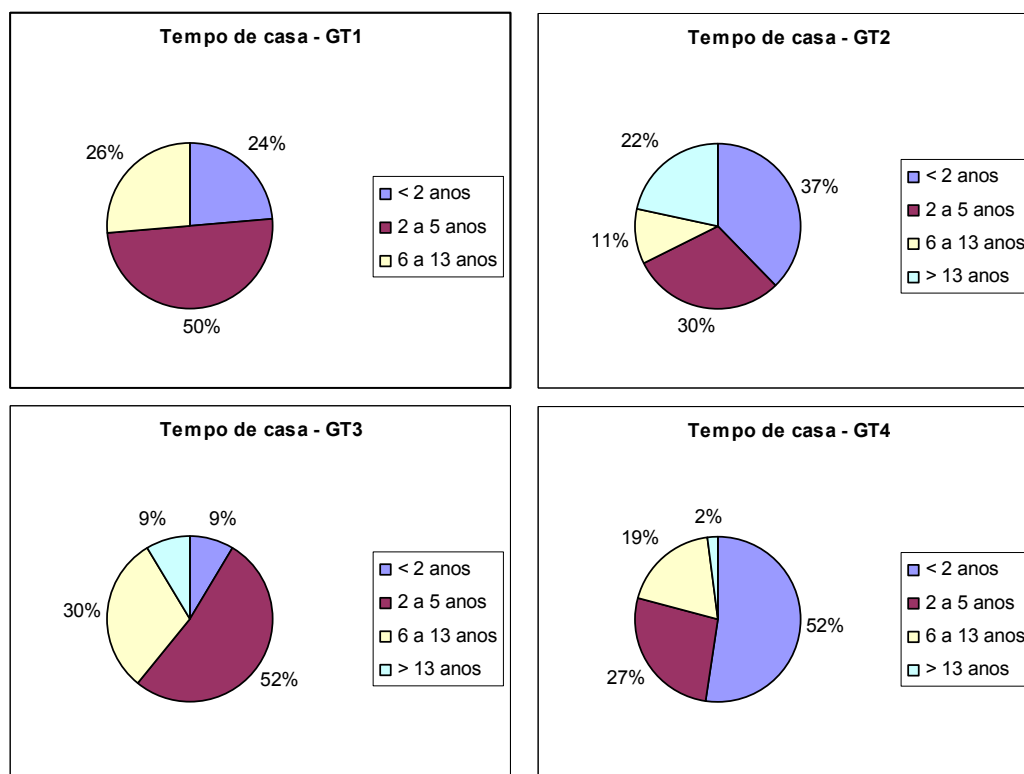


GRÁFICO 10 – Composição do quadro de funcionários de acordo com o tempo de casa.

Fonte: Pesquisa nas empresas selecionadas (2006).

Nas quatro empresas pesquisadas, prevalecem os funcionários com até 5 anos de casa: GT1 (74%), GT2 (67%), GT3 (61%) e GT4 (79%), ou seja, com pouco tempo de casa, e a explicação é que essas empresas têm se expandido. Outro aspecto é que as empresas de software preferem trabalhar com pessoas mais jovens, até porque em muitas delas é prática a contratação de estagiários, de forma precária. Também para os mais jovens é mais fácil mudar de emprego, pois uma empresa que oferece oportunidade de aprendizado de novas tecnologias (crescimento profissional) e um melhor salário é um grande atrativo para a mudança. Isso é corroborado pelo referencial teórico (p. 54), quando é mencionado que “o senso comum convencional prega que a rotatividade é endêmica e inevitável na tecnologia de ponta, de modo geral, e na indústria de software em particular”.

Por outro lado, o percentual de empregados mais antigos (cujo tempo de casa se aproxima do tempo de funcionamento da empresa) é o seguinte: na GT1, 26% e na GT2, 22%, mostrando uma tendência à estabilização de parte do efetivo (aproximadamente $\frac{1}{4}$ dos empregados). Em contrapartida, na GT3 o percentual é de 9% e na GT4, de 2%, o que evidencia uma sistemática renovação do efetivo.

As empresas GT1 e GT2 são muito parecidas, pois têm empregados antigos, que são importantes para a empresa devido a sua experiência e conhecimento dos sistemas, tanto é assim que alguns destes foram apontados pelos executivos principais como talentos:

Ele é um talento, em termos de capacidade de você levar um problema para ele e ele enxergar aquilo. Ele é um analista de sistemas que está aqui desde a fundação da empresa, que tem uma experiência, ele entra nos códigos e sai catando aquele troço. Então para mim isso é um talento. Ele faz diferença para mim, porque ele é imprescindível. (Executivo Principal – GT2)

Já na GT3 a renovação do efetivo ocorreu em razão do aumento de seu quadro, pois de 2004 para 2005 a empresa duplicou (de 12 empregados para 24). Quanto à GT4, é praticamente uma nova empresa, devido ao seu processo de reestruturação iniciado a partir de 2000, quando ela quase desapareceu do mercado, em decorrência da perda maciça de clientes, resultante de suas deficiências técnicas, como já se viu.

Para essas empresas, a renovação do efetivo é saudável na medida em que novos empregados trazem novas idéias, abordagens, capacidades e atitudes e a estabilização de parte do efetivo uma sinalização de que os funcionários experientes, competentes ou talentosos estão sendo mantidos nas empresas. Isso tem um impacto positivo na gestão das empresas e na gestão de talentos, mas precisa ser complementado por uma política de desenvolvimento de pessoal, o que não está sendo feito em nenhuma das empresas pesquisadas.

Idade: prevalecem os funcionários com a faixa etária entre 20 a 30 anos.

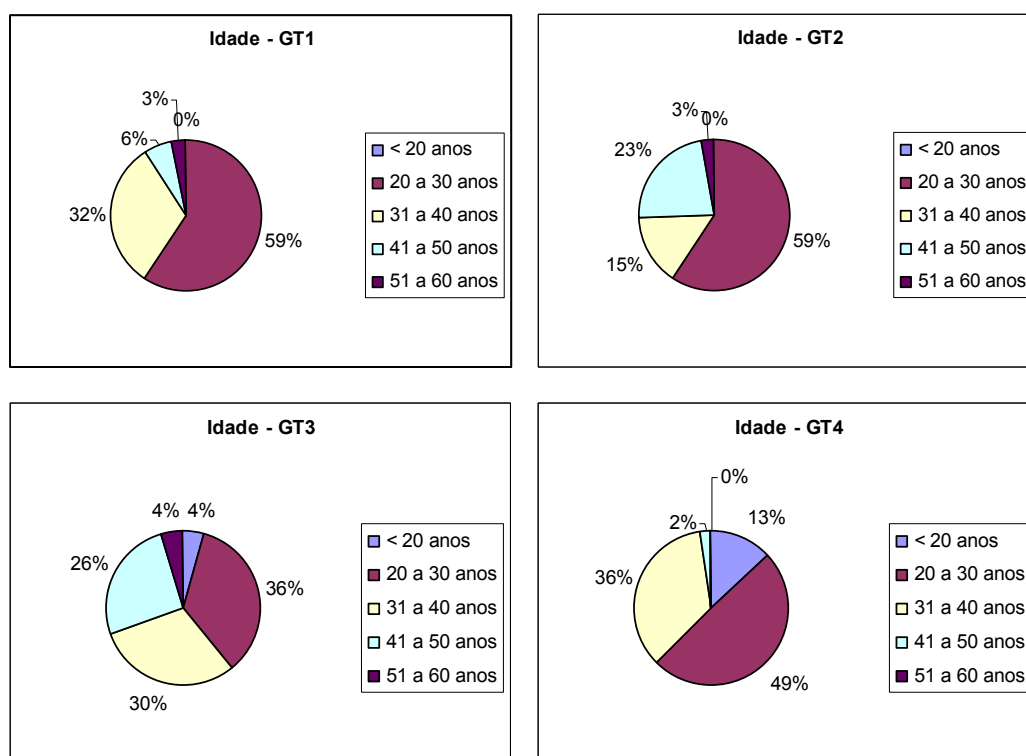


GRÁFICO 11 – Composição do quadro de funcionários de acordo com a idade.

Fonte: Pesquisa nas empresas selecionadas (2006)

Nas empresas GT1, GT2 e GT4 prevalecem os funcionários na faixa de idade entre 20 e 30 anos, o que confirma o fato de que a nova tecnologia faz parte do interesse e do cotidiano das novas gerações.

Contudo, um fato chama a atenção: nas empresas GT1, GT3 e GT4 o percentual de funcionários com idade entre 31 e 40 anos está acima de 30%, embora nas empresas GT1 e GT4 seja muito baixo o percentual de funcionários na faixa de idade entre 41 e 50 anos (6% e 2%, respectivamente).

Dos 7 funcionários considerados talentos entrevistados, um está na faixa de 31 a 40 anos, outro na faixa de 41 a 50 anos e os demais entre 20 e 30 anos.

Dentre as empresas, a GT4 é a que tem maior número de funcionários com idade inferior a 20 anos, pois foi a empresa que fez mais contratações, principalmente para o nível técnico.

Nas quatro empresas pesquisadas, na faixa até 30 anos estão os empregados mais familiarizados com a tecnologia, num total de 49, o que representa 34% do total dos 143 empregados pertencentes ao quadro das quatro empresas. Acima da faixa de 40 anos, 11 empregados estão ligados à tecnologia, o que representa 7,7% do total dos empregados das empresas pesquisadas. Nessa faixa, estão gerentes técnicos, diretores técnicos e profissionais que estão na empresa desde a fundação e são considerados talentosos.

Isso vem corroborar a noção de que os mais jovens detêm maior controle da tecnologia e de que as empresas de software têm preferência por eles para as áreas técnicas. Isso demandará das empresas de software uma forma particular de gerir o pessoal mais jovem, ou seja, a forma de recrutar, de selecionar, de treinar, de desenvolver, de reter, além de rituais de sociabilidade como os destacados por Cappelle e Brito (2002, p. 9), numa pesquisa desenvolvida por eles na empresa de desenvolvimento de software chamada ERC:

A produção de softwares exige integração entre os membros das equipes que os desenvolvem, daí a necessidade de se criar um ambiente propício ao bom relacionamento interpessoal. Para tanto, promovem-se festas em datas comemorativas, no cumprimento de metas e no aumento de vendas, eventos que conquistam a adesão dos empregados, na maioria jovens. Esses são os rituais de socialização mais praticados na ERC, que exaltam a integração como um valor que chega a ser considerado essencial para quem quer permanecer na organização.

Por outro lado, há uma tendência – observada na metade das empresas pesquisadas – de manter um segmento de cerca de 30% de funcionários mais velhos e mais experientes, ao que parece com experiência de supervisão e de mercado. Dessa forma, a configuração da empresa com base nas faixas etárias de seus funcionários tem significado na gestão de talentos. A escolaridade é imprescindível para que o talento tenha um crescimento profissional significativo, que desenvolva seu potencial. Um profissional de talento com mais tempo de casa é

a garantia de uma experiência consolidada. A presença dos mais jovens nas áreas técnicas está relacionada ao dinamismo do setor de software, no que se refere às mudanças e ao fascínio pelo aprendizado das novas tecnologias. Com base nos aportes teóricos e na observação, é possível prever que uma empresa de software que conte com talentos jovens, relativamente estabilizados na empresa e com um alto nível de escolarização, detém uma vantagem competitiva significativa. É o que se verá no próximo item.

5.3 O perfil dos profissionais de talento: semelhanças e diferenças

Quanto à formação, verifica-se que:

- 4 têm curso superior completo (2 em Ciência da Computação, 1 em Processamento de Dados e 1 em Produção Editorial), e 1 tem também o mestrado em Engenharia Elétrica.
- 2 estão cursando o nível superior (Administração e Direito), o primeiro tem curso técnico em informática e o segundo chegou a cursar um ano de faculdade em informática, antes de optar pelo Direito.
- 1 é técnico de nível médio em Informática.

Predominou a formação na área de Tecnologia da Informação, com uma escolarização mínima de 11 anos, forte tendência para cursar nível superior, mais uma vez predominando a formação técnica da área.

As semelhanças entre eles continuam: a grande maioria (5) situa-se na faixa etária dos 25/30 anos (os outros 2 têm 32 e 42 anos), 5 ingressaram na empresa como estagiários (os outros 2 vieram de empresas-clientes) e, da mesma forma, 5 trabalham em áreas técnicas específicas, enquanto os outros 2 trabalham em marketing e na área comercial, sendo que este último tem experiência de quatro anos na área técnica.

O que há de semelhante nas quatro empresas em relação aos talentos é:

- 1) discurso favorável dos principais executivos (embora não saibam muito bem o que é talento)
- 2) reconhecimento simbólico (elogios, possibilidades de trabalhar em projetos novos)
- 3) sentimento de que são socialmente e psicologicamente valorizados

O que existe de diferente é que a GT4 tem, além de uma gestão estratégica definida, uma política e uma prática estruturada de valorização dos talentos, mas numa perspectiva extremamente personalista.

Diante desse perfil bastante homogêneo, é possível concluir que a existência dos profissionais de talento tem sido importante no desempenho organizacional – eles correspondem ao perfil que tende a aportar vantagem competitiva para as empresas. Entretanto, a não ser no plano simbólico e de forma intuitiva e pragmática, as empresas não têm distinguido esse segmento, como se sintetiza no item a seguir.

5.4 Práticas de Gestão de Talentos nas Empresas Pesquisadas: semelhanças e diferenças

Recrutamento

O recrutamento dos 7 funcionários considerados talentos aconteceu da seguinte forma: 3 foram indicados por colegas da empresa e por pessoas do relacionamento da empresa, 1 foi recrutado no site da universidade em que estudava, através de um anúncio de estágio, 2 vieram de clientes das empresas e 1 deles foi recrutado numa lista de discussão voltada para a área de Tecnologia da Informação. Exceção feita à GT4, nenhum deles por uma deliberação das empresas, tendo sido recrutados como qualquer outro funcionário.

Seleção

Na seleção, o instrumento que prevaleceu foi a entrevista. 5 desses funcionários talentosos foram entrevistados pelos donos da empresa, sendo que 1 deles ainda realizou um teste técnico de programação. 1 foi entrevistado pelo gerente da área juntamente com a coordenadora de RH e o outro fez uma entrevista somente com o gerente da área. Em outros termos, não houve um processo seletivo voltado para a captação dos talentos, exceto na GT4.

Treinamento

Em se tratando do treinamento interno, todas as empresas entrevistadas proporcionam algum processo educativo, prevalecendo os processos formativos voltados para o aprendizado dos produtos oferecidos pelas empresas, embora um dos talentos entrevistados tenha criticado a qualidade do treinamento ministrado por sua empresa, como já se viu.

Os treinamentos internos ministrados pela GT3 e pela GT4 mostram que são melhor estruturados, com ênfase para a GT4, que se apresentou como a única que tem uma política de treinamento estruturada.

Quando se trata dos treinamentos externos, somente a GT3 e a GT4 investem efetivamente, novamente com ênfase para a GT4, que, conduzida pela avaliação de desempenho, desenvolve todo o seu programa de treinamento, que é planejado e programado semestralmente.

Com relação às outras duas, a GT2 dá abertura e incentiva os talentos a se matricularem em cursos, ou seja, deixa a cargo deles a escolha dos cursos, o que acaba não acontecendo, o que evidencia que não existe uma política de treinamento na empresa. Já a GT1 praticamente não investe em treinamento.

A maioria dos treinamentos é para a formação técnica, contemplando ferramentas relacionadas ao Desenvolvimento de Softwares, Gerenciamento de Projetos e cursos relacionados ao segmento do negócio da empresa, como Gestão do Varejo, Orçamento de Obras, Contabilidade, etc. Os treinamentos técnicos têm como objetivo a formação profissional, a atualização e a reciclagem e acontecem em forma de cursos, congressos, seminários e eventos. Em relação aos treinamentos comportamentais, a única empresa que se referiu a este tipo de treinamento foi a GT4, que os promove tanto internamente, ministrados pela coordenadora de RH, como externamente. São voltados para o treinamento dos líderes, relações interpessoais, responsabilidade social, etc. Esses treinamentos acontecem em forma de cursos, palestras e dinâmicas de grupo. A GT4 também foi a única empresa que mencionou os treinamentos admissionais, mostrando a importância, desde o início, de apresentar a empresa ao novo funcionário e de prepará-lo para a missão, a visão, os valores, requisitos do cliente, política da qualidade, comissão de voluntariado, ou seja, alinhá-lo à estratégia da empresa. Em síntese, a empresa GT4 dá importância ao treinamento. Novamente, é a única que tem uma prática de treinamento, mas não é direcionada de forma específica para os talentos da empresa.

Desenvolvimento

O desenvolvimento é uma prática formalizada em apenas uma empresa, a GT4, que, por meio da avaliação de desempenho (anual) e da pesquisa de clima (semestral) realiza o planejamento e o desenvolvimento dos seus funcionários considerados talentos e também dos demais.

Na empresa GT3 o que se constata é que existe um grande empenho do seu executivo principal, também coordenador de RH, em desenvolver principalmente o seu talento. Segundo suas palavras, ele não dá trégua: “eu sou um eterno insistente,

eu sou incansável, o cara fica louco comigo”. Isso vem comprovar a afirmação do executivo principal: “embora o funcionário tenha pedido demissão e alegado que o motivo era salarial, eu acredito que foi por pressioná-lo a aprender mais na GT3”. Ele se considera um *coach* do seu talento e afirma que o desenvolvimento não só ocorre em nível técnico, mas ele investe muito nas orientações de aspectos comportamentais, em relação ao funcionário que ele identifica como talento.

Nas outras duas empresas não existe nada que caracterize o desenvolvimento, embora o Talento 2 da empresa GT1 alegue que as conversas que ele tem com o executivo principal fazem parte do seu desenvolvimento:

Existe uma troca de conhecimentos e informações muito grande com um dos sócios. Isso com certeza vem me fazendo evoluir. (Talento 2 – GT1)

Em suma, as duas empresas que estão investindo no desenvolvimento de seus talentos são a GT4, de maneira formalizada, e a GT3, de forma assistemática.

Retenção

O que se detectou nesta pesquisa é que as empresas estão conseguindo reter os seus talentos, como se evidencia no quadro abaixo:

Quadro 6

Tempo de casa dos funcionários talentosos entrevistados

EMPRESA	TALENTO 1	TALENTO 2
GT1	4 anos	2 anos (*)
GT2	3,5 anos	5 anos
GT3	5 anos	-----
GT4	7 anos	3 anos

Fonte: Pesquisa nas empresas selecionadas (2006).

(*) Esse talento já trabalhou anteriormente por 4 anos na empresa.

As práticas de retenção adotadas pelas empresas selecionadas são o desenvolvimento profissional contínuo praticado pela GT4 e, de forma assistemática, pela GT3, os desafios

proporcionados, a valorização dentro da empresa, os salários, que são atrativos, embora os talentos afirmem que “salário não segura ninguém, pois um concorrente pode fazer uma oferta maior”, um bom ambiente de trabalho, onde predominam o respeito e o bom relacionamento entre os funcionários e com os líderes, e a estabilidade no emprego. Os benefícios oferecidos pelas empresas, tais como alimentação e transporte, não foram apontados como práticas significativas de retenção.

Uma prática de retenção eficiente, tanto na visão das empresas como na dos talentos, é a oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional, que na maioria das empresas pesquisadas é praticada assistematicamente, como se verifica nos depoimentos a seguir. Não se trata de uma prática estruturada e planejada, como já se viu:

Olha a prática mesmo, eu acho que é mais essa parte de estar direcionando, estar prestando atenção, o que esse talento está querendo para o desenvolvimento profissional. (Coordenadora de RH – GT4)

Mas é... retribuição ao maior reconhecimento profissional, e de uma forma contínua, mais oportunidades de desenvolvimento de outras habilidades, que às vezes a pessoa ainda não possui. (Executivo Principal - GT3)

Esses talentos na maioria são mais novos. Então eles vêm se formando aqui dentro, vem participando do crescimento da empresa, então ele era o suporte, virou até programador. Então ele tem um produto para tomar conta, tem um outro que era suporte, agora está programando em COBOL também. (Talento 2 – GT1)

É desenvolvimento. (...) É... é isso que me prende na GT4. (...) é isso que me fez essa fidelidade junto à GT4. (Talento 1 – GT4)

O crescimento profissional. (...) pelas competências técnicas que eu fui adquirindo aqui ao longo do tempo... pelos treinamentos que eles oferecem, que eles bancam, então, isso já... ajuda bastante eu ficar aqui, entendeu? (Talento 2 – GT4)

E essa posição é corroborada por uma pesquisa realizada pela DM Recursos Humanos com gerentes, consultores, vice-presidentes e presidentes de empresa em todo país, entre 30 e 45 anos. Quando se pergunta a esses profissionais quais os aspectos que mais valorizam em uma empresa, 69,5% apontaram as oportunidades de desenvolvimento profissional (ESTADO DE MINAS, Classificados Emprego, 2007, p. 3).

Quanto às perspectivas e expectativas dos talentos em relação à empresa e ao trabalho, observa-se que todos acreditam no crescimento de suas respectivas empresas e, como consequência, no próprio crescimento profissional. Com o crescimento da empresa, virão o crescimento profissional, os desafios e as recompensas financeiras, na perspectiva dos entrevistados.

Analisando os 7 talentos em relação às suas perspectivas, 5 estão mais voltados para seu interesse pessoal, ou seja, seu desenvolvimento profissional e recompensas financeiras, 2 alinham seu interesse pessoal com a geração de resultados para a empresa. E 1 dos talentos afirma que já chegou ao topo, mas ainda se sente motivado em trabalhar para a empresa. Como já visto, todos os talentos entrevistados se sentem valorizados e tratados como talentos.

Uma ressalva para a empresa GT2: o talento 1 demonstrou na entrevista que está sendo retido por seu envolvimento num determinado projeto, mas não está satisfeito com o salário e com a política da empresa quanto a alguns procedimentos adotados no desenvolvimento de produtos. O talento 2 está direcionando sua carreira para a área do Direito. Sendo assim, é possível que essa empresa não retenha esses dois talentos por muito mais tempo.

Em suma, apesar da precariedade estrutural das práticas de gestão de talentos, com exceção da GT4, as empresas pesquisadas, embora não usem processos de recrutar, selecionar, treinar e desenvolver os talentos de forma sistemática e planejada, têm conseguido retê-los na empresa. Observe-se, porém, que a GT4 é a que tem tido mais êxito: o talento 1 é o que tem maior tempo de casa e tem consolidado uma ascensão consistente em sua carreira, apesar do resultado da sua empresa ser o pior entre as demais. Contudo, essa empresa quase desapareceu, o

que a salvou foi sua reestruturação, e o que se detectou nas entrevistas é que seus talentos acreditam em sua recuperação e estão empenhados nisso.

5.5 A Gestão de Talentos em termos comparativos

A análise global da gestão de talentos praticada pelas quatro empresas pesquisadas inicia-se pelo quesito **gerir talento é alinhar, engajar e avaliar**.

A importância do alinhamento de estratégias e pessoas está em concentrar todas as energias dos talentos na direção escolhida, ou seja, na sua visão. Assim, a empresa estará desenvolvendo uma estratégia unificadora, evitando que partes diferentes da empresa desenvolvam respostas distintas, contraditórias e ineficazes. O próximo passo é o engajamento, é o momento em que a empresa deve envolver seus talentos na execução de sua estratégia, mostrar para eles quais são suas funções e comprometê-los para que a empresa atinja os resultados esperados. O engajamento vem complementar o alinhamento. E fechando o processo vem a avaliação, materializando o alinhamento e o engajamento, pois é por meio dela que se verificará se a empresa está atingindo os resultados.

Dentro dessa perspectiva, somente a empresa GT4 está gerindo seus talentos. Todas as fases do processo – alinhamento, engajamento e avaliação – foram identificadas nas entrevistas realizadas e também em contatos com funcionários da empresa. A empresa mostrou que tem uma estratégia e que todas as suas forças estão focadas em sua visão. Isso se deve à superação da crise que a empresa viveu em 1998, quando esteve prestes a falir.

Nas demais empresas, em relação ao alinhamento, existe uma contradição entre os executivos principais e alguns talentos. Todos os executivos principais alegam que os talentos sabem aonde a empresa quer chegar, e somente os talentos com cargo

de gerência corroboram os executivos principais. Os demais não sabem, eles têm apenas uma idéia difusa e focada em seu próprio setor de atuação. Isso mostra que não existe alinhamento nessas empresas, e sim falta de comunicação e de formalização do alinhamento de estratégias e de pessoas. Quanto ao engajamento, todos os talentos alegaram que estão comprometidos, mas se nessas empresas alguns talentos desconhecem o alinhamento significa que estão engajados no seu dia-a-dia e não na estratégia da empresa.

Quanto à avaliação, em nenhuma das três empresas é praticada. Isso só vem comprovar a assertiva de que inexitem o alinhamento e o engajamento, pois a razão de a avaliação existir é aferir se as empresas estão atingindo os resultados, através do seu alinhamento e engajamento.

Para analisar as empresas que têm maiores chances de recrutar talentos, o foco adotado foi a imagem da empresa, quando se perguntou aos entrevistados se era **“uma empresa na qual as pessoas queriam trabalhar (empregador de escolha da comunidade)”**.

As respostas evidenciaram que a empresa que tem maiores chances de recrutar talentos é a GT4, pois cuida de sua imagem perante o mercado, por meio de sua gerência de marketing; exerce a responsabilidade social com os funcionários, comunidade e sociedade; é uma empresa premiada, com presença constante na mídia escrita e em sites na Internet. A participação nessas premiações é uma prática usada por essa empresa para estimular os funcionários e aferir os resultados obtidos. É a única empresa dentre as pesquisadas que tem uma gerência exclusivamente dedicada à gestão de pessoas.

Em relação às empresas GT1, GT2 e GT3, o que se constata é que, embora a maioria dos entrevistados alegue que as pessoas querem trabalhar nas suas

empresas, o que eles estão afirmando é que essas empresas não são marcas muito conhecidas, mas são muito respeitadas e conceituadas no segmento em que atuam e quando as pessoas as conhecem passam a ter interesse em trabalhar nelas. Além disso, eles indicariam amigos para trabalhar na suas empresas.

Coloca-se, ainda, o treinamento e o desenvolvimento como formas de atração de talentos, pela grande valorização dada pelos talentos ao seu desenvolvimento profissional. Nesse quesito, destaca-se novamente a empresa GT4, devendo-se incluir também a GT3, que, embora de forma assistemática, tem práticas consolidadas nesse sentido.

Da mesma forma que o recrutamento, a seleção passou a ser uma atividade estratégica para as empresas e para uma análise das empresas com maiores chances de selecionar talentos. Utilizou-se a questão feita aos coordenadores de RH, **“selecionar as pessoas certas logo de início (definir claramente o talento necessário, que permitirá à empresa implementar as estratégias de negócio com sucesso)”** como aquela que permitiria aferir a qualidade dessa prática.

Com base no que os coordenadores de RH responderam, a GT4 tem essa prática e a GT3 não. A GT2 está começando a adotá-la e a GT1 está se preparando para fazê-lo.

Assim, a empresa GT4 é a única entre as pesquisadas que tem chances efetivas de selecionar talentos. A coordenadora de RH, ao conduzir todo o processo de seleção, busca selecionar as pessoas certas que se adaptarão à cultura da empresa. E isso é muito valorizado pelo executivo principal, o que mostra o alinhamento da gerência de pessoas com as estratégias da empresa.

Além disso, a dinâmica do processo de seleção dessa empresa é a que mais se aproxima das práticas contemporâneas, visto que constituem práticas sistemáticas a

triagem, a análise do perfil de competência, a avaliação dos candidatos, a decisão final, a verificação das referências e o *feedback* aos participantes.

O desenvolvimento profissional passou a ser um dos aspectos mais valorizados pelos talentos e uma prática de retenção muito importante. Nesse contexto, o treinamento e o desenvolvimento são os responsáveis pelo desenvolvimento profissional e os grandes impulsionadores do desempenho e da atuação dos talentos. Nesse quesito, duas empresas se destacam: a GT4, de forma sistemática, e a GT3, de forma não estruturada. Mas ambas propiciam treinamento e desenvolvimento a seus talentos. A GT4 apresenta mais eficiência nesse processo, pois a gerência de pessoas, por meio da avaliação de desempenho e da pesquisa de clima, faz um melhor acompanhamento do desenvolvimento de seus talentos. Além disso, o executivo principal da GT3 se empenha pessoalmente no processo.

Finalmente, no que se refere a recompensar para manter o compromisso (reconhecer resultados e facilitar o crescimento e o avanço profissional dos funcionários), somente as empresas GT3 e GT4 adotam essa prática, assim mesmo apenas no plano simbólico, pois nenhuma delas tem uma política de remuneração nesse sentido. Já nas empresas GT1 e GT2 mesmo essa prática é adotada somente por alguns gerentes, não se tratando de um procedimento da empresa.

Concluindo a análise global da gestão de talentos nas empresas pesquisadas, serão focalizados os cinco pontos obrigatórios para se captar talentos, identificados na pesquisa realizada pela McKinsey no período de 1997 a 2001:

1) **Adote uma mentalidade voltada para o talento:** Os entrevistados afirmaram que sabem da importância dos funcionários talentosos, mas as entrevistas apontaram que não existe nada formalizado em relação à gestão de talentos, não existe uma mentalidade voltada para os talentos, exceto na GT4.

2) **Elabore uma proposta de valor atraente para o funcionário:** Nas empresas GT3 e na GT4 verifica-se a existência de itens atraentes para os funcionários talentosos – desafios, oportunidades de desenvolvimento e, no caso da GT4, uma cultura aberta, confiável e voltada para desempenho. Mas nada existe em termos de distribuição de lucros e resultados.

3) **Reformule sua estratégia de recrutamento:** Exceção feita à GT4, nenhuma das empresas pesquisadas se encaixa nesse ponto, pois, segundo a pesquisa da McKinsey, “não se trata mais de selecionar a melhor pessoa de uma longa lista de candidatos, mas sim de sair e encontrar ótimos candidatos”.

4) **Torne o desenvolvimento parte integrante de sua organização:** Como já citado, as empresas GT3 e a GT4 desenvolvem seus funcionários talentosos por meio de treinamento, tarefas desafiadoras, orientação e aconselhamento. O desenvolvimento tem sido, mesmo, uma das práticas de retenção utilizadas por essas empresas. As demais não evidenciaram práticas neste sentido.

5) **Diferencie e promova a afirmação de seu pessoal:** A única empresa que tem condição de diferenciar, ou seja, avaliar o desempenho de seus funcionários talentosos é a GT4. Assim, ela pode diferenciar a remuneração, as oportunidades e outros investimentos feitos nos funcionários talentosos de forma sistemática. Nas demais empresas, a avaliação de desempenho não é praticada, o que ocorre é a observação do funcionário talentoso no seu dia-a-dia. Na GT2, a política dos executivos é tratar todos de forma igual, o que não distingue os talentos.

Em síntese, a Tabela 13, a seguir, retrata os resultados da gestão de talentos nas empresas pesquisadas:

Tabela 13
Análise Global da Gestão de Talentos nas Empresas Pesquisadas

Quesitos	GT1	GT2	GT3	GT4
Gerir Talentos				
Alinhar, Engajar e Avaliar	0	0	0	1
Recrutamento				
Ser uma empresa na qual as pessoas queiram trabalhar	0	0	0,5	1
Seleção				
Selecionar as pessoas certas logo de início	0	0	0	1
Treinamento e Desenvolvimento				
	0	0	0,5	1
Retenção				
Desenvolvimento profissional proporcionado pela empresa	0	0	0,5	1
Ser uma empresa na qual as pessoas queiram trabalhar	0	0	0,5	1
Selecionar as pessoas certas logo de início	0	0	0	1
Fazê-las ter um excelente começo	1	1	1	0,5
Treinar e recompensar para manter o compromisso	0	0	1	1
Pesquisa McKinsey				
Adote uma mentalidade voltada para o talento	0	0	0	1
Elabore uma proposta de valor atraente para o funcionário	0	0	1	1
Reformule sua estratégia de recrutamento				1
Torne o desenvolvimento parte integrante de sua organização	0	0	0,5	1
Diferencie e promova a afirmação de seu pessoal	0	0	0	1
TOTAL	1	1	5,5	13,5

Fonte: Dados do pesquisador.

Dessa forma, pode-se ter uma visão geral da gestão de talentos praticada pelas empresas pesquisadas. Utilizando um sistema de pontuação para melhor classificar as empresas, em que o valor 1 retrata que a empresa cumpriu sistematicamente o quesito, o valor 0,5 parcialmente e o zero a inexistência ou precariedade de procedimentos, é possível ter uma visão geral do posicionamento das empresas pesquisadas.

A GT4 foi a única a obter uma pontuação expressiva. Mostrou ter um direcionamento estratégico e planejamento. Entendeu que investindo na Gestão de Talentos atingirá o sucesso, ou seja, a criação de valores de longo prazo com a ajuda de seus talentos. Ao alinhar, engajar e avaliar seus talentos, ela está fortalecendo a visão estratégica dos talentos, concentrando todas as suas forças numa mesma direção.

Outro ponto relevante é que o recrutamento, a seleção, o treinamento e desenvolvimento e a retenção estão alinhados à estratégia empresarial da GT4, pois a integração desses subsistemas de Gestão de Pessoas é de grande

importância para a Gestão de Talentos. A GT3, com menos da metade dos pontos, mostrou-se preocupada com a gestão de talentos, embora de forma assistemática. O treinamento e o desenvolvimento pessoal e profissional, oferecer uma proposta de valor atraente (desafios, oportunidades de desenvolvimento), proporcionar aos talentos um excelente começo são práticas de gestão de talentos adotadas por essa empresa.

As conclusões desta pesquisa têm sua referência fundamental no seguinte:

Recentemente, assisti a uma brilhante apresentação sobre a nova estratégia de negócios de uma empresa. Ela era liderada pelo principal estrategista da casa – um cara muito inteligente, bacharelado por uma grande faculdade de administração. Ele deu para o grupo do qual fazia parte uma explicação detalhada e elegante sobre o processo empregado pela empresa para criar uma nova abordagem. Em seguida, apresentou a estratégia de um modo bem fácil de entender. Abordamos as necessidades dos clientes, as capacidades empresariais, o novo modelo operacional e as atividades integradas que a empresa desenvolveria para assegurar singularidade e primazia.

Só faltou uma coisa. Em momento algum ele mencionou as pessoas, o único elemento ao qual a empresa realmente precisaria recorrer para mudar o seu modo de operação e adotar uma nova estratégia. Isso tornou ainda mais digno de nota porque na época da apresentação, a empresa empreendia buscas de alto nível por talentos absolutamente necessários para implementar o novo modelo. (GUBMAN,1999, p. 11)

Existem deficiências reconhecidas na qualidade gerencial das empresas do setor de software. Seus gerentes executivos são técnicos em informática em sua maioria, não possuindo, via de regra, conhecimentos em técnicas gerenciais, o que se reflete nas dificuldades de planejamento, da área comercial, da gestão dos recursos humanos e de controles em geral, o que resulta em dificuldades financeiras (Pesquisa da Fundação João Pinheiro, 2005).

Como se viu, somente uma das quatro empresas pesquisadas está fazendo Gestão de Talentos, indicando que, em sua maioria, as pequenas empresas de software não estão fazendo gestão de seus talentos e tampouco uma Administração de Recursos Humanos de forma sistemática e estratégica.

Não obstante, quando se analisam os resultados de cada empresa, é possível constatar uma realidade complexa e interessante, na qual a gestão de talentos é, possivelmente, um componente apenas, embora dos mais importantes.

A tabela a seguir mostra os resultados da GT1 ao longo do período de 2001 a 2005.

TABELA 14

Empresa **GT1** - Ranking Mineiro de Informática (2001-2005) - valores em Reais

ANO	FATURAMENTO	LUCRO LIQUIDO	MARGEM LUCRO EMPRESA %	NRO FUNC	RECEITA P/ FUNC	LUCRO P/ FUNC
2001	604.424,51	(9.551,75)	-1,58	14	43.173,18	(682,27)
2002	761.368,00	3.921,00	0,51	18	42.298,22	217,83
2003	874.653,89	(16.316,66)	-1,87	22	39.757,00	(741,67)
2004	1.179.279,00	81.649,00	6,92	25	47.171,16	3.265,96
2005	2.043.000,00	381.000,00	18,65	33	61.909,09	11.545,45

Fonte: Ranking Mineiro de Informática (2001-2005)

Nos últimos dois anos, 2004 e 2005, pode-se verificar o crescimento exponencial da empresa, retratado no faturamento, no lucro líquido, na margem de lucro da empresa, no aumento do quadro dos funcionários e no lucro líquido por funcionário, embora a presente pesquisa tenha apontado a falta de uma gestão estratégica, de um programa de gestão de talentos formalizado, de uma Administração de Recursos Humanos sistemática, bem como deficiências em geral na administração da empresa. Então como essa empresa pode estar crescendo? A afirmação do executivo principal da GT1: “a gente tem o horário da Suíça e produtividade da Etiópia, mas eu podia estar dando o triplo do lucro”, nota-se a existência desse paradoxo.

O que se conclui é que o crescimento dessa empresa está associado justamente às ações individualizadas dos profissionais de talentos. E isso está muito claro na afirmação do executivo principal da GT1: “de dois anos para cá, eu consegui criar uma área comercial que foi um divisor de águas para nós”. Isso veio culminar com a

contratação do Talento 2, o gerente comercial, que confirma que “em dois anos e meio, a empresa cresceu aproximadamente mais de 80%, em número de clientes. Então o que a empresa demorou 11 a 12 anos para construir, dobramos o nível em dois anos”.

Situação semelhante se verifica ao observar os resultados da GT2 no mesmo período. Como se vê na tabela a seguir:

TABELA 15

Empresa **GT2** - Ranking Mineiro de Informática (2001-2005) - valores em Reais

ANO	FATURAMENTO	LUCRO LIQUIDO	MARGEM LUCRO EMPRESA %	NRO FUNC	RECEITA P/ FUNC	LUCRO P/ FUNC
2001	748.942,00	78.639,14	10,50	28	26.747,93	2.808,54
2002	821.807,00	(15.301,88)	-1,86	24	34.241,96	(637,58)
2003	1.446.125,94	57.810,46	4,00	25	57.845,04	2.312,42
2004	1.419.524,74	26.733,77	1,88	25	56.780,99	1.069,35
2005	1.492.000,00	103.000,00	6,90	33	45.212,12	3.121,21

Fonte: Ranking Mineiro de Informática (2001-2005)

Como a GT1, também se observa o crescimento da GT2, que em 2005 teve seu lucro líquido, a margem de lucro da empresa e o lucro por funcionário triplicado em relação a 2004 e aumentou o seu quadro de funcionários, mesmo sendo apontada a falta de uma gestão estratégica, de um programa de gestão de talento formalizado, de uma Administração de Recursos Humanos sistemática, bem como deficiências em geral na administração da empresa.

Mais uma vez, esse crescimento é atribuído às ações individualizadas dos talentos.

No depoimento do executivo principal da GT2 é evidenciada essa avaliação:

Na área comercial, desde a hora que eu coloquei uma pessoa que eu considero que é um talento para gerenciar a área comercial [isso triplicou os resultados]. Ele tem curso na área comercial, primeiro ele montou uma área comercial. Nós em vinte anos, nós não tínhamos uma área comercial. A GT2 com vinte anos, ela não fez cinco meses de telemarketing. Um absurdo. Ele trouxe uma mentalidade nova para dentro da área comercial. Ele está estruturando realmente a área comercial, a gente tem procurado ficar mais agressivo lá fora. Te falei que nós estamos montando lá em Sergipe, é através dele. Ele está indo para a Paraíba. Então, está ampliando a nossa ação. (Executivo Principal GT2).

Como na empresa anterior, ações individuais dos talentos têm feito a diferença, o que denota sua importância.

Em seguida, os resultados da GT3:

TABELA 16

Empresa **GT3** - Ranking Mineiro de Informática (2001-2005) - valores em Reais

ANO	FATURAMENTO	LUCRO LIQUIDO	MARGEM LUCRO EMPRESA %	NRO FUNC	RECEITA P/ FUNC	LUCRO P/ FUNC
2001	732.091,78	335.750,77	45,86	16	45.755,74	20.984,42
2002	1.367.042,41	418.345,70	30,60	16	85.440,15	26.146,61
2003	1.883.319,28	631.243,68	33,52	26	72.435,36	24.278,60
2004	1.731.052,61	334.767,32	19,34	12	144.254,38	27.897,28
2005	1.918.000,00	435.000,00	22,68	24	79.916,67	18.125,00

Fonte: Ranking Mineiro de Informática (2001-2005)

A empresa GT3 é a empresa que no período de 2001 a 2005 nunca apresentou um valor negativo, tem a melhor margem de lucro, o melhor lucro por funcionários e menor quadro de empregados entre as demais. No ano de 2005, verifica-se uma perda de produtividade (lucro por funcionário de R\$ 18.125,00), mesmo com o dobro de funcionários em relação a 2004 (lucro por funcionário de R\$ 27.897,28). Será que a empresa não precisa de mais talentos? Como se viu, o executivo principal da empresa afirmou que só tem um talento no quadro de funcionários. Será que a falta de uma gestão estratégica formalizada pode estar acarretando a perda da produtividade?

Finalmente, cabe deter-se sobre os resultados da GT4 no período considerado:

TABELA 17

Empresa **GT4** - Ranking Mineiro de Informática (2001-2005) - valores em Reais

ANO	FATURAMENTO	LUCRO LIQUIDO	MARGEM LUCRO EMPRESA %	NRO FUNC	RECEITA P/ FUNC	LUCRO P/ FUNC
2001	748.942,00	78.639,14	10,50	28	26.747,93	2.808,54
2002	872.004,61	44.799,94	5,14	29	30.069,12	1.544,83
2003	979.631,53	(103.726,34)	-10,59	30	32.654,38	(3.457,54)
2004	1.281.389,05	(66.811,91)	-5,21	38	33.720,76	(1.758,21)
2005	1.480.000,00	41.000,00	2,77	44	33.636,36	931,82

Fonte: Ranking Mineiro de Informática (2001-2005)

Dentre todas as empresas pesquisadas, como já assinalado, foi a que passou por piores momentos durante sua existência, momentos que poderiam ter acarretado seu desaparecimento. Com a mudança tecnológica ocorrida em 1998 (a adoção do sistema operacional Windows pelo mercado), a empresa vivenciou uma crise de qualidade, em que a falta de gerenciamento e a falta de qualidade interna culminaram na perda de numerosos clientes. E isso não só pela falta de qualidade dos serviços prestados, mas também porque o produto da empresa lançado para o ambiente Windows estava cheio de problemas, gerando a perda de 350 clientes. Então, em 2000, essa empresa encontrou a solução: investir na gestão da qualidade, no planejamento estratégico, numa Administração de Recursos Humanos sistemática, na administração geral da empresa e, sobretudo, em seus talentos. Nos últimos três anos, a empresa tem recebido prêmios na área da qualidade e por suas práticas socialmente responsáveis. As repercussões dessa crise ainda se refletem em seus resultados, embora seu faturamento tenha crescido e o ano de 2005 sinalize uma reação da empresa.

Será que a gestão de talento é desnecessária para as empresas de software? A única empresa que está gerindo seus talentos é a que se encontra em pior situação. Contudo, se considerarmos o início da reestruturação da GT4, ela é uma empresa com sete anos de existência e não com dezesseis anos. Por sua gestão, pelo engajamento de seus empregados e pelo clima de motivação existente na empresa observados pelo pesquisador, constata-se que ela não apenas sobreviveu como está entrando na rota do crescimento.

E as demais empresas, que não têm um programa de gestão de talentos, por que estão em melhor condição?

Primeiramente, como já se viu, elas têm um bom software, têm mercado e conhecem muito bem o segmento em que atuam.

Exatamente, eu percebo é que não adianta você conhecer só software, só a parte técnica. Você tem que conhecer o segmento que você trabalha. Tem um vendedor que está comigo há quase dois anos, e ele foi aumentando a produtividade à medida que ele conseguia entender o contexto do cliente. Então hoje é fundamental o conhecimento técnico da ferramenta que você está vendendo, para poder argumentar, mas muitas vendas eu faço sem nem mostrar o produto. Faço por argumentação das vantagens técnicas, por conhecer o processo de operação. Além disso, você tem que ter conhecimento do lado social do setor em que você atua. Meio social, você conhecer o fulano da região. Saber quem procurar e ter conhecimento do segmento como um todo. A gente está vendendo para um cara lá em Santiago, lá perto de São João Del Rey e, o cara veio me falar de um cara em Barão de Cocais. Você conhece fulano? Conheço, já tive lá. O cara sente firmeza, ele confia em você.

Sem os conhecimentos técnicos das operações do programa não tem jeito, mas o diferencial hoje é conhecer as pessoas que estão dentro do segmento. Eu vou vender para um cara que tem três lojas. [O cliente pergunta:], mas quem que você tem com três lojas? Eu tenho uma lista de clientes. Não tem um cara que tem três lojas em Betim, Brumadinho e Ibirité. Ah, conheço. Então essa identificação é fundamental. Se eu conheço só do programa e vou mostrar para um cara que é dono de supermercado, que ele não conhece nada de informática. Eu vou abrir o notebook para ele e não vai adiantar nada. Então isso passa pelo conhecimento do segmento, das pessoas que estão no segmento, é uma coisa primordial. Um diferencial hoje. (Talento 2 – GT1)

Essas empresas são voltadas para um bom relacionamento e atendimento ao cliente:

Nós desenvolvemos um questionário, que quem faz é o nosso consultor que está dando a ajuda aos nossos clientes, como a gente atua em muitas empresas que não tem recurso para fazer isso, nós estamos chamando a atenção do cliente, de que ele deveria perguntar se um sistema faz ou não faz? E tem muita pergunta que a gente colocou lá, que o sistema não faz. Porque que se ele quiser e for muito importante, o sistema não atende. Então é transparência mesmo. É uma das melhores características. (Executivo Principal – GT2)

A empresa GT3 tem um diferencial, pois trabalha com softwares livres, o que beneficia muito os clientes, pois permite que estes invistam somente no software desenvolvido por essa empresa, não acarretando nenhum custo adicional na compra de novos equipamentos e softwares, ou seja, o cliente utiliza toda a infraestrutura tecnológica existente na empresa. A seguir, um caso de sucesso de um cliente da GT3:

Optamos pelo software da GT3 porque esse é um ERP totalmente baseado em softwares livres, o que traz - entre outros benefícios - uma curva muito atraente de resultado sobre investimento. Outro ponto que pesou na hora da escolha foi o fato do software ser especializado em atacado e varejo. Com a implantação desse software, trabalhamos hoje com um estoque reduzido em quase 50%. O giro aumentou; a rentabilidade, também. Não temos mais mercadorias que não vendam em nossas lojas. (Cliente – GT3)

Vale registrar que um software, quando é vendido, torna os clientes cativos, pois o investimento feito na implantação e na alimentação das informações vincula o cliente ao produto. Isso é receita mensal para a empresa de software, cobrada como taxa de manutenção. O cliente só troca o software se este não estiver atendendo totalmente e/ou o serviço de suporte ao cliente deixar a desejar. Por exemplo, uma empresa tem uma folha de pagamento de um determinado fornecedor, que atende, mas tem muitas deficiências, principalmente em relação ao suporte aos clientes. A empresa cliente já tem cadastrados dois mil empregados, então a migração para um novo fornecedor de software acarretará novo cadastramento dos funcionários, o que leva o cliente a desistir e esperar a melhora do sistema já utilizado.

Sabemos da importância das empresas de software, principalmente das pequenas, que são a maioria, do seu potencial como fonte geradora de emprego e renovação da economia. Sabemos, também, da importância dos talentos para o êxito dessas empresas, principalmente porque elas vivem em um ambiente de grande competitividade e sua sobrevivência está na capacidade de seus talentos de fazer algo de maneira diferente e melhor. Mas sua sobrevivência e expansão dependem também de fatores de mercado, de planejamento estratégico, de introdução de novas tecnologias.

Fica uma indagação: será que se as empresas investissem mais na gestão de seus funcionários, inclusive dos talentosos, não estariam mais bem posicionadas no mercado?

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O percurso que se fez até aqui evidencia que se conseguiu aprofundar a compreensão do problema central da pesquisa que originou o presente estudo – “como as pequenas empresas de produção de software, em Belo Horizonte, atraem, desenvolvem e retêm seus talentos?” –, na medida em que foram sistematicamente descritos e analisados os procedimentos, as práticas e as políticas de gestão de talentos de quatro pequenas empresas de software da capital mineira nos últimos cinco anos (de 2001 a 2005).

Além disso, objetivos secundários também foram atingidos, como a caracterização das empresas em sua configuração organizacional e seu perfil institucional e a identificação da perspectiva dos dirigentes das empresas estudadas em relação à gestão de talentos, dois aspectos complementares, mas importantes, dada a escassez de estudos sobre o setor, a despeito de sua relevância econômica e tecnológica.

Dois resultados da pesquisa foram especialmente significativos. Primeiro, o pressuposto inicial era o de que nenhuma das empresas pesquisadas estava gerindo seus talentos de forma sistemática, dada a modernização ainda incipiente das empresas brasileiras, em geral, no que diz respeito à gestão de pessoas em moldes contemporâneos – vale dizer, estratégicos –, especialmente as pequenas empresas, mesmo as que se situam como organizações que utilizam tecnologia de ponta. Contudo, uma delas contrariou esse pressuposto. Outro resultado inesperado foi que essa única empresa que está gerindo seus talentos é a que está em pior situação em aspectos como faturamento, lucro líquido, margem de lucro, receita por funcionário e lucro por funcionário. Contudo, a análise do seu histórico evidencia que exatamente porque a gestão de pessoas e de talentos tem sido feita de forma

sistemática nos últimos cinco anos, essa empresa teve condições de sobreviver à sua pior crise. Conforme relatado, com a mudança tecnológica ocorrida em 1998 – a adoção do sistema operacional Windows pelo mercado – essa empresa vivenciou uma crise de qualidade, em que a falta de gerenciamento e de qualidade interna culminou na perda de 350 clientes, não só pelas falhas nos serviços prestados, mas também porque o produto da empresa lançado para o ambiente Windows estava cheio de problemas. Então, para não desaparecer do mercado, a empresa investiu na gestão da qualidade ISO 9000 e no planejamento estratégico, estratégias que foram responsáveis por sua sobrevivência e expansão. Por isso, a importância em acompanhar essas empresas e seus resultados nos próximos anos, permitindo constatar o acerto (ou não) das medidas adotadas, o que provavelmente fará dessa empresa um modelo para as outras, estimulando-as a adotar políticas e práticas estratégicas de gestão de pessoas e, em especial, de talentos.

A maioria das empresas não está gerindo seus talentos de forma sistemática, porque os dirigentes são técnicos capacitados para o desenvolvimento de softwares, mas despreparados para exercer funções gerenciais, na perspectiva do estudo já citado da FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO (2005), mas também por outras razões detectadas: a falta do planejamento estratégico e a tradição do empresariado brasileiro de administrar com uma perspectiva de curto prazo. Segundo Diniz e Boschi (1992), historicamente

o empresariado [brasileiro] definiu sua identidade e seu perfil enquanto ator político fora da arena parlamentar-partidária, desenvolvendo um estilo de ação tópico, calcado na defesa de interesses particulares e de curto prazo.

A gestão de talentos é fundamental para as empresas pesquisadas, pois quando Harvey (1994, p. 144) discorre sobre o núcleo estratégico nas empresas contemporâneas, que não é formado apenas pelos gestores (como no modelo

taylorista-fordista anterior), ele está falando de funcionários diferenciados, profissionais de talento, aqueles que podem gerar maior rentabilidade para suas empresas, em função da sua criatividade e do seu comprometimento com o trabalho. Sendo assim, esses talentos deveriam ser tratados de forma também diferenciada, na lógica do capitalismo contemporâneo, que valoriza e mobiliza também o capital “intelectual” existente no mercado. A percepção de que a contribuição teórica de Harvey (1994) podia ser decisiva na compreensão da gestão de talentos nas empresas contemporâneas constituiu, sem dúvida, uma articulação teoria/prática muito importante no percurso aqui empreendido, em especial no sentido de conferir ao estudo dessa temática um contraponto teórico até então ignorado.

Uma possibilidade de pesquisa futura consiste no acompanhamento dessas quatro empresas ao longo dos próximos anos para avaliar, em especial, se o desenvolvimento da GT4 em relação às demais corresponde às suas políticas e práticas de gestão de pessoas e de talentos.

Uma outra proposição diz respeito a um estudo de caráter quantitativo nas empresas do setor para ampliar o universo da pesquisa, buscando detectar se e como as empresas gerenciam seus recursos humanos, adotando-se então uma abordagem quantitativa que o presente estudo viabilizou. Caso se confirme a precariedade dessa gestão – constatada na presente pesquisa –, tratar-se-ia de identificar e analisar os fatores que concorrem para a sobrevivência e expansão dessas empresas, a despeito da ausência ou precariedade da gestão de recursos que são teoricamente tão importantes para as empresas do setor – as pessoas, em geral, e os talentos, em particular.

Referências

ABES - Associação Brasileira das Empresas de Software. **Mercado brasileiro de software: panorama e tendências 2006**. Disponível em: <<http://www.s2.com.br/s2arquivos/345/multimedia/128Multi.pdf>> . Acesso em 13 jul 2006.

ALDAY, Hernan E. Contreras. **O Planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica**. Revista da FAE, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/o_planejamento_estrategico.pdf> Acesso em: 30 out. 2006.

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1999. 201 p.

As 100 melhores empresas para trabalhar. **Revista Época**, São Paulo, n. 431, ago. 2006. Edição Dupla.

As 150 melhores empresas para você trabalhar. **Guia Exame Você S/A**, São Paulo, 2006. Edição Especial.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004. 223 p.

BARTLETT, C.; GHOSHAL, S. **Características que fazem diferença**. HSM Management, São Paulo, v. 2, n. 9, p. 66-72, jun/ago. 1998

BOLETIM MENSAL DO BANCO CENTRAL DO BRASIL. Brasília, DF: Banco Central do Brasil, v. 42, n. 3, março 2006.

BRANHAM, L. **Motivando as pessoas que fazem a diferença**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 408 p.

BUTLER, T.; WALDROOP, J. *Job sculpting: the art of retaining your best people*. **Harvard Business Review**, Boston. v. 77, n. 5, p. 146-152, sep./oct. 1999.

CARNEGIE, A. (Citação). In: STEWART, T. A. **Capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. cap. 8, p. 115.

CAPPELLE, M. C. A.; BRITO, M. J. de **Relações de poder no espaço organizacional: O caráter disciplinar das práticas de gestão de pessoas em uma organização de desenvolvimento de software**. EnANPAD, 26, 2002, Salvador. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.

CORRÊA, Maria Laetitia. **Mobilização da subjetividade e imagem corporativa: implicações estratégicas**. Revista de Administração da FEAD-Minas, Belo Horizonte, v.1, n.1, junho 2004. p.11.

CRAINER, S.; DEARLOVE, D. **A guerra pelo talento**. HSM Management, São Paulo, v.4, n.20, p. 14-17, maio/jun. 2000.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001. Cap 1, p 31.

DEMO, P. **Introdução à metodologia da ciência**. São Paulo: Atlas, 1987. 118 p.

DUARTE, R. **Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo**. Caderno de Pesquisa, São Paulo, n.115, mar.2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742002000100005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em : 11 dez. 2005.

DUARTE, L. S. **Caracterização da Inovação Tecnológica no Setor de Software de Gestão Integrada: Estudos de Casos nas Empresas de Base Tecnológica do Estado de São Paulo**, dissertação de mestrado, Instituto de Economia, IE/Unicamp, Fevereiro de 2003.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo, Atlas, 2002.

ESCRIVÃO FILHO, E. ; REIS, A. P dos. **Análise das barreiras à prática do treinamento na pequena empresa**. In: Encontro da ANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD ROM.

ESTADO DE MINAS, Classificados Emprego. **Pesquisa: O que valoriza a empresa**. Estado de Minas, Belo Horizonte, 21 janeiro 2007. p. 3.

ESTADO DE MINAS, Editorial. **A Inovação tecnológica**. Estado de Minas, Belo Horizonte, 16 maio 2005. Disponível em: <http://apple.estaminas.com.br/data1/2005/semana_21/segunda/opiniaio/ear1605p08.0001.PDF>. Acesso em: 30 julho 2006

FAISSAL, Reinaldo et al. **Atração e seleção de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005. 158 p.

FRANCO, M. L. P. B. **O estudo de caso no falso conflito que se estabelece entre análise quantitativa e análise qualitativa**. São Paulo: PUC, 1986.

FREIRE, Emerson. **Inovação e competitividade: o desafio a ser enfrentado pela indústria de software**. Campinas: Unicamp, 2002. 105 p. Dissertação (Mestrado em Política Científica e Tecnológica).

FUNDÃO INC. **Curiosidades: a origem da palavra software**. 2003. Disponível em: <<http://www2.fundao.pro.br/articles.asp?cod=192>>. Acesso em: 30 abr. 2006.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Diagnóstico da indústria de software de Belo Horizonte**. Belo Horizonte: FJP, 2005. 91 p.

GEHRINGER, M. Corra até os 40. **Você S/A**, São Paulo, v. 35, p. 81-82, maio 2001.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, SP, v. 35 n. 2 p. 57-63, mar./abr. 1995.

GUBMAN, Edward L. **Talento: desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 331 p.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. 4. ed. São Paulo: Edições Loyola, 1994. 349 p.

INFORMATIVO CEI. **PIB Minas Gerais. Municípios e Regiões. 1999-2004**. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 12. 2006. p. 2 Disponível em: <<http://www.fjp.mg.gov.br/produtos/cei/infocei-pibmun-1999-2004.pdf>> Acesso em: 16 fev. 2007.

IWAZAKI, M.; ESCRIVÃO FILHO, E. **Análise do processo de escolha de crédito bancário: uma enquete nas pequenas empresas da indústria gráfica do distrito federal**. VII SEMEAD - FEA-USP, 2004, São Paulo. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/index.htm>>. Acesso em: 10/09/2006.

LEONE, Nilda Maria de C. P. G. **As especificidades das pequenas e médias empresas**. Revista de Administração, São Paulo, v.34, n.2, p.91-94, abril/junho 1999.

LORSCH, J. W.; TIERNEY, T. J. **Alinhando as estrelas**. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 275 p.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986. cap. 2.

LUZ, C.; SORIMA NETO, J. *Somos um time: porque a Google se tornou o melhor lugar do mundo para trabalhar*. **Revista Época**, São Paulo, n.403, p. 52-55, fev. 2006.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003. 311 p.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**, São Paulo, Futura, 2001. 332 p.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 16. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000. 80 p.

MICHAELS, Ed; HANDFIELD-JONES, H.; AXELROD, B. **A guerra pelo talento**. RJ: Campus, 2002. 243 p.

MORAES, Stewalter Soares. **Talentos humanos - as prateleiras estão vazias**. 2006. Disponível em: <<http://www2.uol.com.br/canalexecutivo/artigosm3.htm>> Acesso em: 28 abr. 2006.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1999. 320 p.

O'REILLY III, C. A.; PFEFFER J. **Talentos ocultos**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PEDROSA R. R. S. **Programas de trainees: projeto ou processo de atração e desenvolvimento de talentos? Um estudo de caso em empresa brasileira.** Belo Horizonte: PUC Minas, 2005. 199 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração).

PIMENTA, Solange M. **Le tournant de la FIAT mineira. Travail, imaginaire et citoyenneté dans l'expérience des travailleurs.** Paris: Septentrion Presses Universitaires, 1997.

POCHMANN, Márcio. **Mudanças na ocupação e a formação profissional.** In: Trabalho & Educação Revista do NETE. Belo Horizonte, n.6, p.48-71, jul/dez 1999 – jan/jun. 2000.

PORTO, Claudio **Uma introdução ao planejamento estratégico** Disponível em: <<http://www.senac.br/informativo/bts/242/boltec242a.htm>> Acesso em 12 nov.2006.

PRATES, Marco Aurélio S. e BARROS, Betania Tanure de. **O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial.** In: Motta, Fernando C.P. e Caldas, Miguel P. Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas, 1977. p.55-69.

ROSELINO, J. E. **A indústria de software: o “modelo brasileiro” em perspectiva comparada.** Campinas: 2006. 216 p. Tese (Doutorado) – Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Economia.

SALATTI, Rita de Cássia. **Flexibilização do trabalho em empresas de desenvolvimento de sistemas.** Campinas: Unicamp, 2005. 131 p. Dissertação (Mestrado em Política Científica e Tecnológica).

SALIBI NETO, J. *O sucesso é ser equilibrado.* **HSM Management**, São Paulo, v.6., n.32, maio/jun. 2002.

SALOMÃO, Alexa. O preço da ignorância. **Revista Exame**, São Paulo, ed. 0877, p.20-30, 27 de setembro de 2006.

SARSUR, A. M.; PEDROSA R. R. ; SANT'ANNA, A. de S. *Onde estão os talentos? Onde está a Gestão de Recursos Humanos?* In: Encontro da ANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD ROM.

SOUZA, César. **Talentos & competitividade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000. 168 p.

STEWART, T. A. **Capital intelectual.** Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237 p.

TERRA, J. C. **Os sete desafios do trabalhador do conhecimento.** 2005. Disponível em: <<http://www.terraforum.com.br/sites/terraforum/Biblioteca/Forms/DispForm.aspx?ID=138>> Acesso em: 09 set. 2006.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987. pp. 109-114; 145-152.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos.** São Paulo: Futura, 1998. 344 p.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004. 96 p.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001. cap. 1 e 2.

ANEXOS

Anexo A – Roteiro de entrevista do Executivo Principal da Empresa

Caracterização das Empresas

- Razão social
- Data de fundação ou início das operações
- Tipo: privada, familiar, estatal, pública, S.A, fundação, etc.
- Setor
- Organograma
- Faturamento (se possível); posição no ranking das empresas do mesmo ramo
- Lucro (se possível)

Pessoal

- Nome
- Escolaridade
- Formação
- Trajetória Profissional
- Trajetória na organização: entrada, cargos ocupados

Empresa

- Produtos ou Serviços
- Mercado de Atuação: (nacional e internacional)
- Breve descrição do fluxo de produção (etapas ou fases, se possível identificando as tecnologias usadas - processo de trabalho)
- Objetivos
- Missão (se houver, explicitar)
- Filosofia (se houver, explicitar)
- Pequeno histórico (ciclos e/ou períodos mais marcantes da vida da empresa)
- Número de trabalhadores (total)
- Distribuição dos funcionários por categorias (Diretor, gerentes, supervisores)
- Perfil dos trabalhadores (idade, tempo de casa, instrução/escolaridade, sexo), se possível por sua distribuição ao longo das etapas do fluxo de produção, por etapa de produção
- Cargos e funções

O Talento

- O que é um talento para a empresa? Quantos e quais são os funcionários considerados talentos?
- Quais são os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) que ele deve ter? É fácil ou difícil encontrá-los no mercado de trabalho? Por quê?
- Qual é a importância de um talento para a empresa? Por quê?
- A empresa tem um programa de Gestão de Talentos? Como funciona esse programa? Se não tem, por quê?
- A empresa tem talentos suficientes para criar e implementar avanços? Quais?
- Nos últimos anos, o que os funcionários talentosos produziram?
- De janeiro de 2005 até hoje, quantos funcionários considerados talentos saíram da empresa? A que se atribui sua saída?
- A empresa faz algo específico para reter o funcionário talentoso? Por que faz (ou não faz)?
- Gerir talento: Alinhar, Engajar e Avaliar (Gubman):
 - Os talentos sabem aonde a empresa quer chegar, o que ela está fazendo para chegar lá, como podem contribuir para que a empresa chegue lá e o que eles ganharão com isso?
 - A empresa está engajando os talentos no que pretende alcançar?
 - Os talentos são avaliados com o objetivo de reportar-lhes o nível de contribuição e saber como melhorar?

Anexo B – Roteiro de Entrevista do Coordenador de RH

Pessoal

- Nome
- Escolaridade
- Formação
- Trajetória Profissional
- Trajetória na organização: entrada, cargos ocupados

Recrutamento

- Como é feito o recrutamento de funcionários para os níveis de supervisão, gerência ou operacional?
- A empresa faz algo especificamente para recrutar funcionários considerados talentos?
- Caso faça, como é feito o recrutamento dos talentos da empresa?
 - Quem define a necessidade do recrutamento de um novo talento para a empresa?
 - Captação dos talentos: interna/externa
 - Quais as fontes de recrutamento utilizadas para a captação dos talentos:

Tipos de fontes de recrutamento

01. Funcionários da própria empresa
02. Banco de Dados interno
03. Indicações
04. Cartazes (internos ou externos)
05. Entidades (sindicatos, associações etc.).
06. Escolas, universidades, cursos etc.
07. Outras empresas (fornecedores, clientes).
08. Agências de emprego
09. Consultorias de *outplacement* ou *replacement*
10. Mídia (anúncios classificados, rádio, tv, etc.)
11. Consultorias
12. *Headhunters*
13. Intranet

- Como são definidos os talentos?
- Para quais cargos ou tarefas são recrutados?
- O que se espera que eles façam?

Seleção

- Como é feita a seleção de funcionários?
- A empresa faz algo específico para identificar e selecionar talentos? O quê?
- Caso faça, como é feita a seleção dos talentos da empresa?
- Instrumentos de seleção dos talentos
 - Entrevistas (estruturadas/não estruturadas)
 - Testes diversos. Quais?
- Quantos e quais são os funcionários considerados talentos?

Treinamento

- A empresa proporciona treinamento para os funcionários em diversos níveis?
- Proporciona algo específico para os funcionários considerados talentos?
- Objetivos do treinamento para os talentos
- Objetivos específicos
 - Formação profissional
 - Especialização
 - Reciclagem
- Objetivos genéricos para os talentos
 - Aumento direto da produtividade/concretamente, em quê?
 - Aumento direto da qualidade/concretamente, em quê?
 - Incentivo motivacional
 - Otimização pessoal e organizacional/concretamente, em quê?
 - Atendimento de exigências das mudanças/concretamente, em quê?
- Os treinamentos são de aspectos técnico e/ou comportamental? O que predomina? Por quê?
- Que resultados são esperados?
- Descreva o processo de treinamento
- Diagnóstico
 - Quem deve ser treinado?
 - O que deve ser aprendido?
- Levantamento das necessidades de treinamento
 - LNT reativo
 - LNT prospectivo

- Planejamento e programação
- Execução do treinamento
- Avaliação do treinamento

Desenvolvimento de talentos (médio e longo prazo)

- **Interesse organizacional:** São traçadas metas de resultados de médio e longo prazo desenhados pela organização de acordo com sua cultura, tecnologia e estágio de desenvolvimento.
- **Interesse pessoal:** O interesse pessoal do talento em seguir determinado caminho profissional, conforme parte dos seus projetos pessoais de desenvolvimento.
- O desenvolvimento é parte integrante da empresa?

Retenção dos talentos

- Quais são as práticas utilizadas para a retenção dos talentos? Qual tem sido a sua eficiência?
- Vantagens pessoais e profissionais oferecidas pela empresa.
- Práticas de retenção, segundo Leigh Branham:
 - Ser uma empresa na qual as pessoas queiram trabalhar (empregador de escolha da comunidade)
 - Selecionar as pessoas certas logo de início (definir claramente o talento necessário, que permitirá à empresa implementar as estratégias de negócio com sucesso).
 - Fazê-las ter um excelente começo (integração de forma que se sintam valorizados, preparados e desafiados).
 - Treinar e recompensar para manter o compromisso (reconhecer resultados e facilitar o crescimento e o avanço profissional dos funcionários).
- O índice de retenção dos talentos nos últimos dois anos, quantos e quais funcionários considerados talentos saíram da empresa? Quais os motivos?

Anexo C – Roteiro de Entrevista do talento

Pessoal

- Nome
- Escolaridade
- Formação
- Trajetória Profissional
- Trajetória na empresa: entrada, cargos ocupados.

Recrutamento/Seleção

- Como você “descobriu” esta empresa ou foi “descoberto” por ela?
- Como foi o seu recrutamento?
- Como foi o seu processo de seleção?

Trabalho

- Descrição do seu trabalho e de sua profissão
- Perspectivas em relação ao trabalho
- Perspectivas na empresa/expectativas
- O trabalho que desenvolve na empresa é valorizado pela chefia? (sim ou não) Por quê?
- Carreira – qual tem sido a sua trajetória profissional na empresa?
- Ocupa o mesmo cargo ou mudou?
- Ganha o mesmo salário ou mudou?
- Tem os mesmos benefícios ou mudou? Quais?
- Quais são as competências e condições necessárias para exercer seu trabalho?
- Carga Horária Real

Treinamento/Desenvolvimento

- A empresa proporciona treinamento? Que tipo de treinamento? Como é seu treinamento na empresa?
- E o seu desenvolvimento proporcionado pela empresa?

Gestão de Talento

- Como foi o seu começo na empresa?
- Você se considera um talento? Por quê?
- Que resultados você apresentou e que você valoriza?

- Sendo um talento, você é tratado como tal pela empresa? Como?
- Salários/ Benefícios e outras práticas de retenção de talento.
- Sua empresa é uma empresa na qual as pessoas querem trabalhar? Por quê?
- Você indicaria a empresa para um amigo talentoso? Por quê?
- A empresa oferece recurso necessário para desenvolvimento do seu trabalho e da sua carreira? Cite.
- Gerir talento: Alinhar, Engajar e Avaliar (Gubman):
 - Você sabe aonde a empresa quer chegar o que ela está fazendo para chegar lá, o que você pode contribuir para que a empresa chegue lá e o que ganhará com isso? Explique?
 - E o seu engajamento nisto?
 - Você é avaliado com objetivo de reportar-lhe o seu nível de contribuição e saber como melhorar?

Anexo D – Entrevista de Acompanhamento de Colaborador – Empresa GT4

Nome: _____ Data da admissão: _____

Cargo: _____ Data entrevista: _____

Chefia: _____ Setor: _____

- 1) Quais são as tarefas que desenvolve?
- 2) Quais treinamentos recebeu?
- 3) Satisfação com o trabalho / adaptação às normas:
- 4) Adaptação à Empresa:
- 5) Integração com a chefia:
- 6) Integração com os colegas:
- 7) Quais são as dificuldades encontradas para realizar seu trabalho?
- 8) Que tipo de ajuda recebeu?
- 9) Quais foram os resultados obtidos com a ajuda recebida?
- 10)Quais foram suas expectativas ao ser contratado para trabalhar na AIX?
- 11)Alguma expectativa já foi alcançada?
- 12)Você considera seu desempenho:
 - Mais que satisfatório?
 - Satisfatório?
 - Insatisfatório?
- 13)Você utiliza todos seus atributos no seu trabalho?
- 14)Você sente que seus interesses, aptidões temperamento são adequados para o campo no qual trabalha?
- 15) O que mais deixa você motivado em seu trabalho?
- 16) O que mais deixa você desmotivado em seu trabalho?

Parecer do RH:

Assinatura:

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)