



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Luis Antonio Rabelo Cunha

**GESTÃO DE TALENTOS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO
UM ESTUDO NAS DUAS MAIORES EMPRESAS CEARENSES NO SETOR DE
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

**FORTALEZA
2005**

Luis Antonio Rabelo Cunha

GESTÃO DE TALENTOS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO
UM ESTUDO NAS DUAS MAIORES EMPRESAS CEARENSES NO SETOR DE
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre.

Área de Concentração

Gestão Estratégica e Instrumental de Recursos Humanos

Orientador

Prof. Dr. Serafim Firmo de Souza Ferraz

FORTALEZA
2005

Luis Antonio Rabelo Cunha

GESTÃO DE TALENTOS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO
UM ESTUDO NAS DUAS MAIORES EMPRESAS CEARENSES NO SETOR DE
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre, na área de concentração Gestão Estratégica e Instrumental de Recursos Humanos.

Aprovada em: 09 / 08 / 2005.

Banca examinadora

Prof. Dr. Serafim Firmo de Souza Ferraz
Universidade Federal do Ceará – UFC
(Orientador)

Prof. Dr. Héber José de Moura
Universidade de Fortaleza – UNIFOR

Prof^a Dr^a. Mônica Cavalcanti Sá de Abreu
Universidade Federal do Ceará – UFC

*A minha esposa, Mara, e a nossa filhinha Lara;
e aos meus pais Josias e Tercília, pela
compreensão nas minhas ausências.*

*Aos meus irmãos Germano e Everton, pelo
incentivo e pela ajuda nos momentos em que
ficou difícil a conciliação das atividades do
mestrado com a vida profissional.*

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, a Deus, pela perseverança e saúde que me concedeu para participar do Curso de Mestrado e chegar até a sua etapa final;

a minha esposa, Mara, e a minha filha Lara, pelos momentos alegres e de descontração que foram importantes para contrabalançar a exaustiva rotina de um trabalho sério e solitário;

aos meus pais, Josias e Tercília, pelo estímulo e motivação para superar este grande objetivo;

ao meu orientador, Prof. Dr. Serafim Firmo de Souza Ferraz, pelos conhecimentos transmitidos ao longo de todo o curso e, especialmente, pela paciência na condução de tão árdua tarefa;

ao Coordenador do Curso de Mestrado, Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral, pela confiança, pela ajuda e pelas palavras de estímulo e motivação nos momentos decisivos;

ao meu grande amigo Sérgio Rodrigues Rocha, pelo exemplo de camaradagem, amizade fiel e exemplo de pessoa humana;

aos senhores François Charles Rosa Boris e José Carlos Fortes, respectivamente Diretores-Presidentes das empresas Lanlink Informática Ltda. e Fortes Informática Ltda., por meio de quem me foram franqueados o acesso e o apoio para a realização da pesquisa;

a minha amiga Ângela Moraes, Gerente Executiva do Sistema Assespro/Seitac, pelas valiosas informações fornecidas inerentes ao segmento de TI no Estado do Ceará;

aos meus colegas especiais de mestrado, Tereza Furtado, Leonardo Leocádio e Socorro Rabelo, pela troca de experiência, pela ajuda mútua e pelo exemplo maior de equipe;

aos meus amigos Edna Leite e Sérgio Pisandelli pelo apoio e colaboração;

a todos os professores da primeira turma do Curso de Mestrado Profissional que elevaram o meu nível de conhecimento e reflexão sobre Administração e Gestão de Pessoas;

aos meus familiares, que torceram pelo meu êxito e me transmitiram mensagens de energia e entusiasmo;

e a todos os colegas de mestrado que, cada um a sua maneira, procuram galgar este importante marco em suas vidas e que, direta ou indiretamente, contribuíram para minha participação e conclusão deste importante projeto.

“Quem crê, quem crê com firmeza, faz com que a mente trabalhe imaginando meios de fazer.”

(David J. Schwartz)

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo compreender a dinâmica da gestão de talentos e como esta constitui diferencial competitivo no setor de Tecnologia da Informação– TI. Partindo de uma articulação teórica em torno dos conceitos de: estratégia empresarial; gestão de talentos e diferenciais competitivos; dimensões e práxis da gestão de talentos, a pesquisa exploratória e descritiva, por meio de estudo de caso, valeu-se da aplicação de dois modelos de entrevistas por pauta e um questionário semi-estruturado, aplicados junto a dirigentes e equipes técnicas das duas maiores empresas do setor de TI no Estado do Ceará, uma no desenvolvimento de *software* e outra no segmento de consultoria e treinamento. A pesquisa envolveu um número de oito diretores de topo das duas empresas selecionadas, seis gestores intermediários e cinquenta e sete profissionais das áreas técnicas selecionadas na pesquisa. As informações foram tratadas quantitativa e qualitativamente. A pesquisa permitiu constatar que as organizações estudadas possuem práticas da gestão de recursos humanos em fase inicial e não há, ainda, procedimentos que garantam e sustentem que a competitividade e o sucesso dessas organizações repousem na gestão de seus talentos. Percebe-se, no entanto, predisposições favoráveis à atração, ao desenvolvimento e à retenção dos talentos por meio de ações do quadro diretivo e gerencial. Acredita-se que investimentos e práticas mais profissionalizadas da gestão de talentos possam assegurar maior competitividade, uma vez que foram evidenciadas no estudo consciência favorável à gestão de talentos, fato constatado mediante trabalhos em curso nas áreas de recursos humanos das empresas pesquisadas.

Palavras-chave: estratégia; competitividade; competência; talento; gestão de talentos; tecnologia da informação – TI.

ABSTRACT

This research aims to comprehend the talents' management dynamic and how it can represent a competitive asset in the Information Technology – IT sector. It is based on a theoretical articulation, considering the concepts of business strategy; talents' management and competitive assets; dimensions and praxis of the talents' management. This exploitive and descriptive research, through case study, was conducted through the application of two models of interviews and a semi-structured questionnaire, made among directors and technical groups from the two biggest companies of the IT sector of the State of Ceará, one of them in the software development segment and the other in the consulting and training segment. The research involved eight top directors of the two companies, six intermediate managers and fifty-seven professionals of the areas selected for the research. The information was treated on quantitative and qualitative basis. The research allowed us to conclude that the companies studied have their own human resources management in initial phase and there aren't, yet, procedures that allow and maintain the competitiveness and success of these companies, based on talents' management. However, there are quite favorable intentions towards attraction, development and maintenance of talents through some actions of the direction. It is believed that the investments and professional practices towards talents' management can assure better competitiveness, as evidenced in this research. The environment is favorable to the talents' management, a fact proved in some current works being held in the human resources areas of the companies mentioned.

Key words: strategy; competitiveness; competence; talent; talents' management; Information Technology – IT.

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| 1- Etapas da integração estratégica na gestão de recursos humanos..... | 38 |
| 2- Distribuição das empresas de TI no Ceará por segmento de atividade associadas ao sistema Assespro / Seitac – CE – 2005 | 81 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| 1- As quatro dimensões que caracterizam a noção de talento..... | 50 |
| 2- Organograma – Lanlink Informática..... | 97 |
| 3- Organograma – Fortes Informática | 101 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|-----|
| 1 - Gastos com TI no Governo do Estado do Ceará - 2003 | 80 |
| 2 - Fortes Informática – Faixa Etária dos Colaboradores Técnicos..... | 103 |
| 3 - Lanlink Informática – Faixa Etária dos Colaboradores Técnicos..... | 104 |
| 4 - Fortes Informática – Destaque diante da Concorrência | 106 |
| 5 - Lanlink Informática – Destaque diante da Concorrência | 108 |
| 6 - Comparativo das Empresas – Destaque diante da Concorrência | 109 |
| 7 - Fortes Informática – Características de Progressão na Empresa..... | 110 |
| 8 - Lanlink Informática – Características de Progressão | 111 |
| 9 - Comparativo das Empresas – Características de Progressão na Empresa | 112 |
| 10 - Fortes Informática – Decisão de Ingresso na Empresa..... | 114 |
| 11 - Lanlink Informática – Decisão de Ingresso na Empresa..... | 114 |
| 12 - Comparativo das Empresas – Decisão de Ingresso na Empresa..... | 115 |
| 13 - Fortes Informática – Decisão de Permanência na Empresa..... | 116 |
| 14 - Lanlink Informática – Decisão de Permanência na Empresa..... | 117 |
| 15 - Comparativo das Empresas – Decisão de Permanência na Empresa..... | 117 |
| 16 - Oportunidades reais de aprendizagem..... | 123 |
| 17 - Aprovação de ações de capacitação..... | 123 |
| 18 - Decisão de aprendizagem..... | 124 |
| 19 - Desenvolvimento dos requisitos de competências nos cargos..... | 125 |
| 20 - Oferta de oportunidades de crescimento e/ou mobilidade na carreira..... | 126 |
| 21 - Avaliações formais/promoções..... | 127 |

| | |
|---|-----|
| 22 - Mecanismos de reconhecimento de ascensão na carreira..... | 128 |
| 23- Acessibilidade e conhecimento das regras de ascensão/progressão profissional..... | 128 |
| 24- Remuneração baseada no alcance ou na superação de metas..... | 130 |
| 25- Oferta de benefícios..... | 131 |
| 26- Sistemas de recompensa X premiação..... | 132 |
| 27- Níveis de competências X remuneração direta e indireta..... | 133 |
| 28- Clima de trabalho..... | 134 |
| 29- Estrutura e processos de trabalho..... | 135 |
| 30- Gerenciamento dos níveis de satisfação..... | 136 |
| 31- Disponibilidade de canais de comunicação..... | 137 |

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABRH-CE – Associação Brasileira de Recursos Humanos – Secção do Ceará

APEX – Agência de Promoção de Exportações do Brasil

ASSESPRO-CE – Associação das Empresas de Tecnologia da Informação,
Software e Internet – Secção do Ceará

CA – Centro Acadêmico

CATI – Comitê da Área de Tecnologia da Informação

CE – Ceará

CENTEC – Centro de Ensino Tecnológico

CPqD – Centro de Pesquisa e Desenvolvimento

FUNCAP – Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e
Tecnológico

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IES – Instituição de Ensino Superior

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais

INPE – Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais

INTI – Instituto Nacional de Tecnologia da Informação

INSOFT – Instituto de *Software* do Ceará

LNCC – Laboratório Nacional de Computação Científica

MCT – Ministério da Ciência e Tecnologia

MEC – Ministério da Educação

NUTEC – Núcleo de Tecnologia do Estado do Ceará

PAEX – Parceiros para a Excelência – Programa da Fundação Dom Cabral

PIB – Produto Interno Bruto

PME – Pequenas e Médias Empresas

PROECIC – Programa de Apoio ao Estudante de Ciências Contábeis

PROTEM-CC – Programa Temático de Pesquisa em Computação

P & D – Pesquisa e Desenvolvimento

RAIS – Relação Anual de Informações Sociais

RH – Recursos Humanos

RNP – Rede Nacional de Pesquisas

SBC – Sociedade Brasileira de Computação

SECITECE – Secretaria da Ciência e Tecnologia do Estado do Ceará

SEI – Secretaria Especial de Informática

SEITAC – Sindicato das Empresas de Informática, Telecomunicações e Automação do Ceará

SINAPAD – Sistema Nacional de Processamento de Alto Desempenho

SEPIN – Secretaria de Políticas em Informática e Automação

SOFTEX – Sociedade Brasileira para Promoção da Exportação de *Software*

SUDENE – Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste

TI – Tecnologia da Informação

TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação

UECE – Universidade Estadual do Ceará

UFC – Universidade Federal do Ceará

UNIFOR – Universidade de Fortaleza

URCA – Universidade Regional do Cariri

UVA – Universidade Regional Vale do Acaraú

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1 INTRODUÇÃO | 17 |
| 1.1 O problema da pesquisa | 17 |
| 1.2 Justificativa da pesquisa | 19 |
| 1.3 Objetivos da pesquisa e pressupostos | 21 |
| 1.4 Metodologia | 23 |
| 1.5 Estruturação do trabalho | 24 |
| | |
| 2 ESTRATÉGIA E DIFERENCIAIS COMPETITIVOS BASEADOS EM PESSOAS | 27 |
| 2.1 A noção de estratégia organizacional | 27 |
| 2.2 A noção de competitividade | 28 |
| 2.3 O conceito de competências..... | 30 |
| 2.3.1 Competência organizacional..... | 31 |
| 2.3.2 Competência individual | 35 |
| 2.4 Estratégia de RH | 37 |
| 2.5 A noção de Talento | 39 |
| 2.6 Gestão de talentos como condicionante da competitividade | 42 |
| 2.7 Alinhamento da estratégia organizacional com a gestão de talentos ... | 47 |
| 2.8 Conclusão | 49 |
| | |
| 3 DIMENSÕES E A PRÁXIS DA GESTÃO DE TALENTOS | 50 |
| 3.1 As quatro dimensões que caracterizam talento | 50 |
| 3.1.1 Competências | 51 |
| 3.1.2 Compromisso | 52 |
| 3.1.3 Motivação | 54 |
| 3.1.4 Resultado | 58 |
| 3.2 Como as organizações se estruturam processualmente na gestão de talentos | 60 |
| 3.2.1 Atração | 60 |
| 3.2.2 Desenvolvimento | 63 |
| 3.2.3 Retenção | 65 |
| 3.3 Conclusão | 68 |

| | |
|---|-----|
| 4 O SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO | 67 |
| 4.1 Conceituações sobre TI | 69 |
| 4.2 Tecnologia da Informação e perfil profissional | 71 |
| 4.3 Enredo histórico e evolução da TI no Brasil | 72 |
| 4.4 Panorama do setor de TI no Estado do Ceará | 79 |
| 4.5 Conclusão | 83 |
| 5 ASPECTOS METODOLÓGICOS | 85 |
| 5.1 Tipo de pesquisa | 85 |
| 5.2 Universo e amostra | 87 |
| 5.3 Seleção dos sujeitos..... | 88 |
| 5.4. Período da pesquisa..... | 89 |
| 5.5 Coleta de dados | 89 |
| 5.6 Tratamento e análise dos dados | 93 |
| 5.7 Limitações do método | 94 |
| 6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS | 95 |
| 6.1 Caracterização das empresas pesquisadas..... | 95 |
| 6.2 Caracterização geral dos respondentes | 103 |
| 6.3 Identificação dos elementos caracterizadores das vantagens competitivas | 105 |
| 6.4 Indicativos de talento | 109 |
| 6.5 Fatores de escolha e permanência nas empresas | 113 |
| 6.5.1 Escolha | 113 |
| 6.5.2 Permanência | 115 |
| 6.6 Práticas utilizadas na atração, no desenvolvimento e na retenção de talentos | 118 |
| 6.6.1 Atração | 119 |
| 6.6.2 Desenvolvimento..... | 121 |
| 6.6.3 Plano de carreira | 125 |
| 6.6.4 Recompensa | 129 |
| 6.6.5 Ambiente de trabalho | 133 |
| 6.7 Conclusão | 137 |
| 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 139 |
| 7.1 Quanto aos objetivos propostos | 139 |
| 7.2 Quanto à pergunta orientadora | 143 |

| | |
|--|-----|
| 7.3 Quanto ao prosseguimento da pesquisa | 144 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 146 |
| APÊNDICES | 155 |

1 INTRODUÇÃO

1.1 O problema da pesquisa

Em uma era competitiva, o crescimento de qualquer empresa é proporcional ao crescimento do número de talentos que esta possui. A economia contemporânea é, pois, centrada em idéias e movida a talento. Para Chowdhury (2003, p. 133), “sem investimento no talento uma empresa torna-se estagnada. As empresas investem em tecnologia, máquinas e pessoas, mas, no século XXI, o mais valioso investimento é aquele que se aplica em profissionais talentosos.”

No macroambiente empresarial, o profissional especializado é cada vez mais considerado um ativo de alto valor estratégico para aquisição de vantagens competitivas. Uma das formas de se conseguir este objetivo é mediante a gestão de talentos (TOFLER, 1973, 1980,1990).

Nos últimos 25 anos, primeiro nos Estados Unidos e, depois, em países de economias emergentes, onde se inclui o Brasil, a capacidade de criar informações ou serviços, acrescentar conhecimento à fabricação, ao processamento e à logística é que decide o sucesso de uma organização. Como a fonte última de toda a informação, dos serviços e do conhecimento são as pessoas, gerir os talentos das organizações passou a ter grau de dificuldade muito maior do que outras áreas tradicionais da empresa, como *marketing* ou finanças, por exemplo (GUBMAN, 1999).

A denominada *guerra pelos talentos* (expressão utilizada pela primeira vez no estudo da consultoria *Mackinsey & Company* no final da década de 1980), mais do que refletir uma batalha entre as organizações por pessoas talentosas está relacionada a um momento específico de transformações de uma sociedade industrial para uma pós-industrial e aos seus impactos no mercado de trabalho, nos perfis profissionais e nas relações laborais, fazendo com que as organizações

tenham que rever suas práticas de administrar pessoas, como forma de captar, desenvolver e reter os talentos (ALMEIDA, 2004).

As mudanças nas maneiras de competir das empresas, com reflexos nas formas de trabalho e perfis profissionais, bem como a conscientização das organizações para o valor do capital humano como diferencial competitivo das organizações, fizeram com que, no discurso da gestão de pessoas, os talentos fossem considerados um dos pilares das organizações (ALMEIDA, 2004).

Para Chowdhury (2003), as pessoas talentosas são pessoas em número diminuto na organização que contribuem ao máximo com o empreendimento e precisam ser reconhecidas, estimuladas e potencializadas para que maximizem os resultados positivos que só as mesmas podem alcançar.

Para este trabalho, são adotadas duas dimensões para o termo talento. A primeira o conceitua vocábulo dentro numa esfera individual e, portanto, restrita. Já a segunda, aborda o termo na sua visão organizacional e, portanto, sistêmica.

Define-se talento na visão individual como o colaborador que se diferencia dos demais ao desenvolver atividades que contribuem para os resultados da organização. É uma pessoa que desempenha papel insubstituível na empresa e que, como indivíduo, também é praticamente insubstituível. Tem como componentes as capacidades, ou seja, saber e saber fazer; o compromisso, isto é, querer fazer e a ação, configurada em poder e conseguir fazer (STEWART, 1998).

Na visão organizacional, talento é muito mais do que conhecimento, competência e desempenho juntos. Para que se manifeste, o talento está vinculado à capacidade de a organização alavancar conhecimentos em seu interior, objetivando o aprimoramento de seus produtos e serviços. Depende, também, do gerenciamento de impulsionadores relacionados ao modelo organizacional, à cultura corporativa, aos sistemas da direção, à gestão do conhecimento, à gestão do clima organizacional e à retribuição competitiva (MUDLER, 2000).

Existe interdependência de talento individual e talento organizacional. O tema ganha contornos mais claros quando se deparam com setores de elevada competitividade, como o de Tecnologia da Informação – TI, onde se encontram profissionais de elevada qualificação e remuneração.

Para responder às questões formuladas na presente pesquisa, foram pesquisadas as duas maiores empresas de TI no Estado do Ceará em seus segmentos de atuação e associadas ao sistema ASSESPRO/SEITAC.

A primeira, Fortes Informática Ltda, está sediada em Fortaleza - Ceará, possui mais de 16 anos de mercado e atua no desenvolvimento de *software* contábeis, administrativos, financeiros e jurídicos. É uma empresa de capital nacional com 86 colaboradores.

A segunda, Lanlink Informática Ltda, é uma empresa de capital nacional com 180 colaboradores e matriz em Fortaleza - Ceará, com filiais em Recife, Salvador, Aracaju e João Pessoa. Atua com consultoria e treinamento, fazendo parte do seu *portfólio* de serviços atividades de suporte, assistência técnica, treinamento e certificação *Microsoft*, soluções em conectividade, armazenamento de dados, soluções de gerência, segurança da informação, servidores, estações e impressoras.

1.2 Justificativa da pesquisa

Estima-se que o mercado mundial de tecnologia da informação representa já no início de 2000, cifras em torno de US\$2,4 trilhões. Ampliar a fatia de participação nesse mercado é estratégico para o crescimento brasileiro e a diminuição da sua dependência externa (DUARTE *apud* SILVA, 2004).

No Brasil, segundo estudos do grupo *Gartner*, a decolagem dos negócios em 2004, após três anos de declínio, levou os gastos com TI à casa dos US\$ 11 bilhões (alta de 14% sobre 2003) e expectativa de fechar 2005 na casa dos US\$ 12

bilhões. Em 2002, que foi um não ruim para o mercado de tecnologia de todo o mundo, o País movimentou US\$ 10,5 bilhões, valor que representa menos de 3% do Produto Interno Bruto – PIB. Percentual baixo, se comparado à economia Norte Americana, onde a tecnologia representa 4,5% do PIB. Segundo o instituto, quem projetará setor de TI nos próximos anos no País serão as pequenas e médias empresas, que têm 15% do mercado.

O setor de serviços em TI constitui campo favorável para a avaliação das práticas da gestão de talentos como condição para o sucesso das empresas, pois é onde se concentra, dentre outros, um dos maiores crescimentos em exportação no País. O Brasil exportou US\$1 milhão em *software* em 1990 e alcançou US\$100 milhões em 2001, ficando aquém do desempenho de outros países emergentes como a China e a Índia (BRASIL, 2003).

Para Souza, Lagemann e Pitanguiera (2005), a “expansão do setor de TI no país seria fundamental para o aumento da produção e da exportação de bens e serviços de alto valor adicionado, seguindo o exemplo da indústria de TI em países desenvolvidos.”

As empresas nacionais que atuam no setor de TI podem concorrer em até quatro tipos de mercados distintos – local, regional, nacional e internacional –, cada um com suas exigências e particularidades. Estudar as práticas de atração, retenção e desenvolvimento de talentos nestes mercados é premissa das mais importantes para a melhoria da gestão de recursos humanos e conseqüente aumento da competitividade dessas organizações.

O Estado do Ceará abriga um pólo de serviços na área de TI com 314 empresas oficialmente registradas na Junta Comercial do Estado do Ceará em junho de 2005. Segundo a Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação, *Software* e Internet, Secção do Ceará – Assespro-CE – e o Sindicato das Empresas de Informática, Telecomunicações e Automação do Ceará – Seitac –, o Estado possui até julho de 2005, 75 empresas cadastradas na área de TI.

Aliado a uma base educacional na área de informática para formação de profissionais de nível técnico e superior, o Ceará também está coordenando, por meio do Governo do Estado e com a participação da Sociedade Brasileira para Promoção da Exportação de *Software* – Softex –, universidades e empresários, a construção em até cinco anos do parque tecnológico denominado *Titan Park*, no Município do Eusébio, que prevê ocupar, inicialmente, área de quatro hectares e oferecer cerca de três mil postos de trabalho, e faturar R\$100 milhões. Também tem o referido pólo a intenção de atrair grandes empresas para a formação do conglomerado, como a *Siemens* e a *Motorola*, que funcionariam como âncoras para a atração de mais negócios para o Ceará.

Com o presente estudo pretende-se fornecer informações úteis à comunidade científica, empresários e gestores ligados ao setor de TI, no sentido de orientar projetos de atração, seleção, carreira e desenvolvimento de talentos. A existência de estudo dessa natureza poderá promover maior desenvolvimento da inovação e da tecnologia nas organizações, através de práticas de recursos humanos que possibilitem a melhoria da qualidade de produtos e serviços de TI de forma sustentada, destinados aos mercados local, regional, nacional e internacional.

1.3 Objetivos da pesquisa e pressupostos

O crescimento e a importância do setor de TI no País impõe modelos e processos de administração de pessoas mais profissionais no que diz respeito à atração, ao desenvolvimento e à retenção de talentos, uma vez que estes contribuem mais com o sucesso da organização que os demais colaboradores. O ônus de perder talentos para empresas concorrentes implica não somente prejuízos materiais, mas pode caracterizar a perda da liderança no mercado ou mesmo a descontinuidade do próprio negócio.

Para Chowdhury (2003), a maior parte das organizações tem uma vaga idéia do que a maioria do seu pessoal contribui para o sucesso do negócio. As decisões de contratação são tomadas com base na necessidade e no nível de

graduação do funcionário que se busca. A efetiva contribuição de determinado colaborador é desconhecida, esperando-se que esteja acima dos parâmetros mínimos estabelecidos.

Ainda para Chowdhury (2003), ambientes de alta *performance* atraem e retêm o talento e este opta para trabalhar em empresas que ofereçam melhores condições de trabalho, onde exista liberdade criativa, expressão, opções de desempenho, crescimento e membros capazes, além de sistemas de remuneração por desempenho. Para o autor, uma empresa deve empregar e reter as melhores pessoas, as mais brilhantes e as mais diversificadas, a fim de inovar e obter sucesso duradouro.

O presente trabalho tem por objetivo geral compreender a dinâmica da gestão de talentos e como esta se constitui diferencial competitivo nas duas maiores empresas no setor de TI no Estado do Ceará – Fortes Informática Ltda. e Lanlink Informática Ltda.

Para tanto, são identificados quatro objetivos específicos que orientam o desenvolvimento desta dissertação.

O primeiro objetivo específico se propõe a identificar os elementos caracterizadores das vantagens competitivas das empresas pesquisadas.

O objetivo específico seguinte configura-se em investigar os fatores de competência indicativos de talento, tanto na óptica dos profissionais das áreas escolhidas, quanto na visão dos gestores intermediários e dirigentes.

O terceiro objetivo particular teve o intuito de identificar, na percepção dos colaboradores técnicos das áreas escolhidas, os fatores que os levaram a escolher e permanecer nas empresas pesquisadas.

O quarto objetivo específico procurou pesquisar como as organizações estudadas atraem, desenvolvem e retêm talentos.

A fim de verificar e responder os objetivos da pesquisa, levantam-se os pressupostos a seguir especificados:

- As empresas estudadas possuem vantagens competitivas e estas são formuladas a partir da qualidade dos seus processos de administração de pessoas.
- As pessoas talentosas estão direcionadas a objetivos estratégicos e de resultados, tanto individuais quanto organizacionais.
- As empresas estudadas possuem práticas estruturadas, disseminadas e continuadas de recrutamento e seleção de talentos.
- As empresas em exame possuem práticas estruturadas, disseminadas e continuadas de desenvolvimento de talentos, para garantir a atualização permanente do seu capital humano.
- As empresas sob estudo possuem práticas exemplares, estruturadas, disseminadas e continuadas de retenção de talentos, para garantir a permanência do seu capital humano.

Com as análises realizadas, espera-se contribuir para o aprofundamento de práticas de recursos humanos no que concerne a compreensão da dinâmica da gestão de talentos e sua relação com a sustentabilidade e o crescimento do setor de TI no mercado cearense e nacional.

1.4 Metodologia

Para classificar a investigação, tomou-se os estudos de Cooper e Schindler (2003), Hair Jr. *et al.* (2005), Collis e Hussey (2005), e a taxionomia apresentada por Vergara (2003), que qualifica a pesquisa em dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. No presente estudo, os tipos de busca são mutuamente includentes. Quanto aos fins, a pesquisa é exploratória e descritiva, ao passo que relativamente aos meios, se dará mediante pesquisa de campo e estudo

de caso, definido por Yin (2004, p. 32), como uma “investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”, estando circunscrita a duas empresas, com sedes localizadas no Estado do Ceará.

As unidades de análise são as duas maiores empresas de TI localizadas na Capital do Ceará em suas áreas de atuação e pertencentes ao sistema Assepro/Seitac. A escolha foi intencional com base no critério do porte das organizações frente aos seus concorrentes no Estado do Ceará.

Com relação aos sujeitos da pesquisa, foram pesquisados os diretores de topo das duas empresas, os gerentes intermediários de processos de negócios e relacionados com a gestão de pessoas e, por fim, todos os colaboradores que interagem com clientes e desenvolvem soluções.

Quanto ao método de coleta de dados, optou-se por entrevista semi-estruturada e questionário semi-estruturado, constantes nos Apêndices A, B e C. As informações obtidas foram tratadas quantitativamente e analisadas na sua dimensão qualitativa.

1.5 Estruturação do trabalho

O trabalho consta de uma Introdução, na qual são abordadas a relevância do estudo e a definição do termo talento, inserindo o leitor na essência do trabalho em face do objetivo geral proposto. Seguem-se os aspectos considerados para a justificativa da pesquisa, os objetivos geral e específicos, pressupostos e a metodologia empregada. Além dos capítulos de introdução e de conclusão, este trabalho apresenta cinco capítulos temáticos.

O módulo 2 versa sobre as estratégias e os diferenciais competitivos baseados em pessoas, onde se apresta, inicialmente, a base conceitual sobre

estratégias e competitividade nas organizações, seguindo-se de estudo acerca de noções de competências, tanto as de natureza organizacional como individual. A seguir, são delineados modelos da gestão de pessoas. O ponto seguinte apresenta estudo sobre os diversos entendimentos e interpretações sobre o termo talento e a sua gestão como condicionante da competitividade nas empresas. Neste contexto, é abordada ainda a importância do alinhamento da estratégia organizacional com a gestão de talentos.

O segmento 3 trata as dimensões e a *práxis* da gestão de talentos, em que se abordam as quatro dimensões que caracterizam talento no presente estudo: a competência, o compromisso, a motivação e o resultado. Discorrer-se-á, também, sobre o modo como as organizações se estruturam processualmente na gestão de talentos no que diz respeito às suas práticas de atração, desenvolvimento e retenção.

O bloco de número 4 apresenta as conceituações sobre TI, a tecnologia da informação e perfil profissional requerido pelas empresas da área, rápido histórico e evolução da TI no Brasil e, por fim, o panorama sucinto do setor de TI no Estado do Ceará.

O capítulo 5 é relativo ao método de pesquisa, com a classificação para o tipo de pesquisa utilizado, universo e amostra envolvidos, seleção dos sujeitos, período da pesquisa, a coleta de dados, como foram tratadas e analisadas as informações, as limitações do método empregado e, por fim, a caracterização das empresas examinadas.

O módulo 6 faz a análise e a interpretação dos resultados sobre a caracterização geral dos indivíduos, a identificação dos elementos caracterizadores das vantagens competitivas, os diferenciais competitivos e os indicativos de talento. Foram contemplados na análise, também, os fatores de escolha e permanência nas empresas pesquisadas, bem como as práticas de RH utilizadas na atração, no desenvolvimento e na retenção de talentos.

O segmento de fecho trata das considerações finais, no qual se procura responder aos quesitos quanto aos objetivos propostos em face dos pressupostos levantados e, por fim, quanto ao prosseguimento da pesquisa, uma vez que as análises não se exaurem no presente estudo. Muito ao contrário, este abre perspectivas para mais colaborações para a análise do crescimento da competitividade das empresas mediante a gestão de talentos.

Por fim, são apresentadas as referências bibliográficas e os roteiros de entrevista com diretores e gestores intermediários, bem como o questionário semi-estruturado, instrumentos utilizados na aplicação da pesquisa com os colaboradores das áreas escolhidas, os quais constam nos Apêndices A, B e C deste relatório acadêmico.

2 ESTRATÉGIA E DIFERENCIAIS COMPETITIVOS BASEADOS EM PESSOAS

Busca-se focar, nos tópicos seguintes, base conceitual sobre os principais termos que definem a competitividade de uma organização na visão de estudiosos da matéria. A seguir, são consideradas questões relativas ao estudo das competências, modelos da gestão de pessoas e ao estudo do talento. Ato contínuo, abordar-se-á a gestão de talentos, como condicionante da competitividade, com seu alinhamento às questões estratégicas.

2.1 A noção de estratégia organizacional

Chandler (1977) definiu estratégia como sendo os principais objetivos a longo prazo de uma empresa, bem como a adoção de linhas de ação e a alocação de recursos em vista desses objetivos.

As organizações atuam em mercados cada vez mais competitivos. Para Porter (1986), estratégia competitiva é uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais está procurando atingir seus objetivos. Segundo o mesmo autor, a eficácia operacional – o desempenho de atividades de modo mais eficiente e eficaz do que os concorrentes – é um pré-requisito para a sobrevivência da empresa, enquanto a estratégia competitiva é a diferenciação, a vantagem competitiva que sustenta as organizações.

Andrews (2001), define estratégia corporativa como o modelo de decisão da empresa, no qual estão determinados os objetivos e as metas, com normas e planos para alcance dos objetivos a atingir, delimitando fronteiras do negócio e da atuação da organização, congregando decisões estratégicas que permanecem eficazes ao longo de um determinado tempo, modelando o caráter, a imagem e a individualidade dos componentes da organização como um todo.

O autor expressa a noção de que a estratégia é um processo intrinsecamente ligado à estrutura, atuação e cultura organizacional. Reforça, ainda, o fato de que, apesar de ser uma tarefa racional, os aspectos emocionais podem influenciar nas tomadas de decisões. Considera para tanto a análise dos riscos, as ameaças e as oportunidades externas tão importantes quanto a consideração a valores pessoais, aspirações, ideais e aspectos éticos para a escolha de objetivos.

Prahalad e Hamel (1998) formulam uma abordagem que enfatiza o foco interno da formulação das estratégias. A idéia dos autores é a de que a competência essencial da organização é que explica sua vantagem competitiva de forma sustentável. Por competência essencial, os autores entendem o aprendizado permanente da organização, a capacidade de integrar diferentes tecnologias, o grau de comunicação, envolvimento e comprometimento verificado entre os integrantes da organização.

Neste contexto, a gestão de talentos apresenta-se como um enfoque estratégico, cujo objetivo é criar valor para o acionista, o cliente, o empregado e a sociedade, a partir da captação, seleção, retenção e desenvolvimento do talento individual e organizacional.

Ao definir sua estratégia competitiva, as empresas identificam as competências essenciais do negócio e aquelas necessárias a cada função. Por outro lado, a existência ou não dessas competências possibilita as escolhas estratégicas feitas pelas organizações.

2.2 A noção de competitividade

Entende Porter (1998) que a vantagem competitiva de uma empresa somente pode ser obtida em um setor pela via da diferenciação ou do baixo custo, para configurar três estratégias competitivas genéricas – liderança no custo total; diferenciação e enfoque.

O ponto central da estratégia de liderança no custo total é a empresa fazer com que seu custo total seja menor do que o de seus concorrentes. O custo mais baixo funciona como mecanismo de defesa da empresa em relação aos seus concorrentes, em especial no tocante à guerra de preços. Quando pressionada por fornecedores poderosos, a empresa de custo mais baixo terá mais fôlego para continuar no mercado do que seus concorrentes. Raciocínio similar vale para a análise da empresa *vis-à-vis* das demais forças competitivas (iminência de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos e poder de negociação dos compradores).

A estratégia de diferenciação pressupõe que a empresa ofereça um produto ou serviço que seja considerado único pelos clientes, ou seja, cujas características o diferenciem daqueles oferecidos pela concorrência.

Considerando-se que a diferenciação pode permitir à empresa cobrar um preço-prêmio, ou seja, superior ao da concorrência e, desde que este preço cubra os eventuais custos adicionais em que a empresa incorre para diferenciar seu produto (ex: pesquisa & desenvolvimento, qualidade dos insumos, melhor nível de serviços, propaganda, dentre outros), ela possuirá uma margem maior do que a de seus concorrentes, o que a tornará menos vulnerável às pressões do ambiente.

A estratégia de enfoque baseia-se no fato de que a empresa será capaz de atender melhor ao seu *alvo estratégico* do que aqueles concorrentes que buscam atender a toda à indústria (ou a um grande número de segmentos da indústria). O alvo, ou escopo estratégico, deve ser suficientemente estreito, de forma a permitir que a organização o atenda mais eficiente ou eficazmente, e pode ser definido sob diversas dimensões: tipo de clientes, linha de produtos, variedade do canal de distribuição, área geográfica.

As empresas do setor de TI, pela natureza do negócio em que atuam, fazem opção por uma ou mais estratégias retrocitadas, o que definirá o modelo da gestão de talentos, cujo papel dos gestores torna-se de grande importância.

Corroborando com o pensamento acima, Chowdhury assevera que gerenciar talento é uma lição a ser aprendida, ao afirmar que

os gerentes devem saber como extrair o melhor das pessoas e como coloca-las estrategicamente na posição certa, onde não desanimem com o trabalho rotineiro. Os gerentes devem propiciar o cenário em que os seus talentos produzam o máximo conhecimento e a máxima inovação, gerando o máximo impacto. Quando estrategicamente gerenciados, os talentos produzirão o máximo retorno. (CHOWDHURY, 2003, p. 87).

Para Prahalad e Hamel (1998), a empresa deve tentar reinventar o seu setor. As reais fontes de vantagem competitiva estão na capacidade da gerência em consolidar tecnologias em âmbito corporativo e nas habilidades que possibilitem negócios individuais se adaptarem rapidamente às oportunidades em mutação.

O crescente emprego da idéia de competência no ambiente das organizações nacionais tem renovado o interesse sobre esse conceito. Seja sob uma perspectiva mais estratégica (competências organizacionais e essenciais), seja sob uma configuração mais específica de práticas associadas à gestão de pessoas (seleção, desenvolvimento, avaliação e remuneração por competências). Certamente uma das metodologias mais empregadas para identificar e gerir talento é o uso da gestão de competências, a seguir indicada.

2.3 O conceito de competências

A noção de competência aparece como importante referência dentre os princípios e práticas da gestão no Brasil. Longe, entretanto, de constituir um universo homogêneo, percebe-se que a noção de competência apresenta muitas indefinições, que certamente dificultam sua utilização adequada.

Le Boterf (1994, 2000, 2001, 2003) e Zarifian (1996, 2001) exploram o conceito de competência associado à idéia de ajuntamento de valor e “entrega”, observado o contexto, independentemente do cargo, ou seja, a partir da própria pessoa. Respectiva formulação do conceito de competência explica de maneira mais adequada o que se observa hoje nas empresas.

Fleury e Fleury (2001, p. 18) considera que competência é “uma palavra do senso comum, utilizada para designar pessoa qualificada para realizar algo”. E define competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Para Dutra (2004), a competência pode ser atribuída a diferentes atores. De um lado a organização e o conjunto de competências que lhe é próprio, ou seja, as que decorrem da gênese e do processo de desenvolvimento da empresa, sendo concretizadas em seu patrimônio de conhecimentos, estabelecendo as suas vantagens competitivas. De outro lado, temos as pessoas com seu conjunto de competências, aproveitadas ou não pela organização.

Ainda para Dutra (2004), ao se colocar a organização e as pessoas lado a lado, pode-se verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio para as pessoas, nutrindo-as e preparando-as para enfrentar novos desafios e situações mais complexas. As pessoas, por sua vez, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a empresa seu aprendizado, fortalecendo sua competitividade.

Há, portanto, relação estreita entre competências organizacionais e individuais. Para Dutra (2004), o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que é mútua a influência de umas e outras. Assegura que os recursos articulados entre si formam as competências organizacionais e que as pessoas atuam como agentes de transformação de conhecimentos, habilidades e atitudes em competências que são entregues a empresa.

2.3.1 Competência organizacional

É comum a afirmação de que as competências organizacionais devem ser apropriadas por todas as áreas e todas as pessoas da empresa. Na prática, no

entanto, embora essas competências possam estar efetivamente presentes em todas as áreas da empresa, são apropriadas de forma desigual, na medida em que certos tipos de competências têm mais afinidade e relevância com determinadas funções da organização do que outras.

Em 1990, Gary Hamel e C. K. Prahalad publicaram, na *Havard Bussiness Review*, um artigo intitulado “*The core competence of the corporation*”. Nesse texto, os autores defendem a noção de que “o básico da estratégia empresarial é o gerenciamento da competência essencial”, ou seja, a “combinação de tecnologias individuais e habilidades de produção que servem de base a uma infinidade de linhas em uma empresa”. Introduzem neste mesmo ano a expressão *core competence* ou “competência essencial”, definindo-a como um conjunto de aptidões, habilidades e tecnologias gerenciadas de forma integrada, representando a soma do aprendizado coletivo da organização, oferecendo determinado benefício ao cliente.

Para Hamel e Prahalad (1990), as competências essenciais precisam ser o principal assunto da estratégia corporativa nas organizações.

Consoante entende Hamel e Prahalad (1995), criar o futuro exige que a empresa desenvolva novas competências essenciais, que normalmente transcendem a perspectiva de uma unidade de negócios – tanto em termos de investimento necessário quanto de variedade de aplicações potenciais.

Na perspectiva de Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), as competências essenciais são desenvolvidas com base na aprendizagem organizacional. Além disso, estas, para serem eficazes, devem evoluir constantemente por meio da aprendizagem organizacional.

Entendem Bateman e Snell (1998), que, normalmente, uma competência essencial é algo que a empresa faz especialmente bem em relação aos seus concorrentes. Como exemplos, pode-se mencionar a capacidade de inovação tecnológica, engenharia, garantia de qualidade, serviços pós-venda ou *marketing*. Ainda para os autores, de ordinário uma competência essencial refere-se mais a um

conjunto de habilidades ou experiências em alguma atividade do que a ativos físicos ou financeiros. E acrescentam:

Quando uma empresa possui competência essencial em alguma área importante para o sucesso mercadológico, essas habilidades constituem as bases para o desenvolvimento de vantagem competitiva. As empresas desenvolvem parcerias ou alianças estratégicas com outras empresas que possuem competências complementares, permitindo a elas ganhar acesso a novos mercados, desenvolver novas tecnologias ou lançar novos produtos (BATEMAN; SNELL, 1998, p. 129).

A curto prazo, a competitividade de uma empresa baseia-se nos produtos que ela possui para oferecer aos seus clientes, levando em conta a relação entre o preço e o desempenho do produto. A longo prazo, a competitividade deriva da capacidade de formar, a custos menores e com maior velocidade que os concorrentes, as competências essenciais que propiciam produtos que não podem ser antecipados.

Hamel e Prahalad (1990, p. 302) relacionam três critérios para identificar as competências essenciais de uma organização:

Primeiro, uma competência essencial provê acesso potencial a uma ampla variedade de mercados. [...] Segundo, uma competência essencial deve ser uma contribuição significativa para os benefícios percebidos dos clientes do produto final. [...] Finalmente, uma competência essencial deve ser de difícil imitação para os concorrentes.

Ainda na construção de Hamel e Prahalad (1990), a empresa assemelha-se a uma árvore, cujas raízes, responsáveis pela nutrição e sustentação, constituem as competências essenciais; o tronco e os galhos principais são os produtos essenciais; os galhos menores são as unidades de negócio; e as folhas, flores e frutos são os produtos finais.

Decisivamente, a competição não será mais entre produtos ou unidades de negócio, mas das empresas na sua totalidade. É a “competição inter-empresas” (HAMEL; PRAHALAD; 1990, p. 37), pois é pouco provável que as futuras oportunidades se encaixem nos limites das unidades estratégicas de negócio, cabendo então à empresa a responsabilidade pela competição. Na nova visão de empresa, além da carteira de produtos e de negócios, deverá esta possuir

adicionalmente sua carteira de competências, uma vez que a competição ocorrerá em três níveis: competência essencial, produtos essenciais e produtos finais

Hamel e Prahalad (1990, p. 307) ensinam, ainda, que as antigas ferramentas de análise, que tratam das empresas diversificadas, não estão em acordo com o novo meio competitivo; “as velhas receitas têm efeito tóxico”. E as empresas que mais precisam de novos princípios são as organizadas com a lógica das unidades estratégicas de negócio.

Continuando na sua reflexão, dizem que a empresa não é uma reunião de produtos e unidades de negócio, mas um conjunto de habilidades. A fragmentação de competências essenciais é inevitável quando a empresa diversificada tem os padrões de comunicação, os planos de carreira, os sistemas de recompensa e o desenvolvimento de estratégias baseados na unidade estratégica de negócio.

À medida que uma unidade estratégica de negócio evolui, ela freqüentemente desenvolve competências únicas. Geralmente, as pessoas que materializam esta competência são vistas unicamente como propriedade do negócio no qual se desenvolveram e cresceram. O gerente de outra unidade estratégica de negócio que solicitar por empréstimo, pessoas talentosas, provavelmente receberá uma recusa gelada (PRAHALAD; HAMEL, 1990, p. 310).

Ainda para Hamel e Prahalad (1990, p. 124), “são as habilidades humanas que dão corpo às competências essenciais. Cabe à alta gerência alocar não só capital entre as unidades de negócio, mas também às pessoas talentosas.” Os autores defendem o argumento de que toda empresa precisa de uma arquitetura estratégica e que para estabelecê-la, a alta gerência precisa saber que novos benefícios serão oferecidos aos clientes na próxima década, quais as competências essenciais necessárias para a criação desses benefícios e como será a interface com o cliente para o fornecimento do novo benefício.

No entendimento de Lynch (1997), porém, o conceito de competências essenciais tem relevantes méritos, mas apresenta problemas de ordem prática para implementação, em virtude da ausência de roteiros específicos, sendo muito vago o direcionamento indicado por Hamel e Prahalad.

Hax e Majluf (1996) comentam que Hamel e Prahalad apresentam as competências essenciais como o foco da análise estratégica, chamando a atenção para a necessidade de novas formas de comprometimento com a competitividade. Segundo os autores, para Hamel e Prahalad (1990), as empresas divididas em Unidades Estratégicas de Negócio (UEN) são as mais carentes de novos princípios de competitividade.

Já Ulrich (2000, p. 58) entende que “as competências essenciais são o aprendizado coletivo na organização, especialmente no que diz respeito a como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes da tecnologia.” Segundo, ainda, o autor, se competência essencial diz respeito à harmonização de correntes de tecnologia, ela também está associada à organização do trabalho e à entrega de valor.

Competência essencial é comunicação, envolvimento e um profundo comprometimento em trabalhar além das fronteiras organizacionais. Envolve muitas pessoas e de todas as funções. Consoante Ulrich (2000), as habilidades que, juntas, constituem a competência essencial devem florescer em torno de indivíduos cujos esforços não sejam estreitamente focalizados, para que eles consigam reconhecer as oportunidades para combinar suas habilidades técnicas com as de outros a partir de novas e interessantes maneiras.

Dutra (2004), por sua vez, indica não se poder pensar em competências individuais de forma genérica e, sim, atreladas às competências essenciais da organização. As “entregas” esperadas das pessoas devem estar focadas no que é essencial. Assim procedendo, os colaboradores estarão mais bem orientados em suas atividades, no seu desenvolvimento e nas possibilidades de encarecimento dentro da organização.

2.3.2 Competência Individual

Enquanto as instâncias de competências organizacional e funcional constituem fatos relativamente recentes, o mesmo não ocorre com a noção de competência individual. Muitas páginas e muitos pensamentos contraditórios já se

escreveram sobre este tema. Por um lado, pode-se adotar uma abordagem mais pragmática para o conceito de competência individual, focada em suas formas de classificação, ou, de outro, ampliar as perspectivas do conceito, a partir da integração de elementos da Sociologia e da Economia do Trabalho.

Para Chowdhury (2003, p. 84), o “crescimento corporativo depende do crescimento de talentos individuais, e esses evoluem mais rapidamente quando o crescimento da empresa é vigoroso.”

Na lição de Dutra (2004, p. 28), para melhor se compreender o conceito de competência individual, é importante discutir também a idéia de entrega:

Para efeitos de admissão, demissão, promoção, aumento salarial, etc., a pessoa é avaliada e analisada em função de sua capacidade de entrega para a empresa. Por exemplo, ao escolhermos uma pessoa para trabalhar conosco, além de verificar sua formação e experiência, avaliamos como ela atua, sua forma de entregar o trabalho, suas realizações; enfim, cada um de nós usa diferentes formas de assegurar que a pessoa que estamos escolhendo terá condições de obter os resultados de que necessitamos.

Informa Ruas (2005) que a noção de competência individual passou por modificações qualitativas de expressão. Aparece como uma forma renovada de pensar o papel e a *performance* do trabalho nas organizações. Se antes se reduzia ao *saber*, ao *saber-fazer*, hoje é a capacidade de mobilizar e aplicar os conhecimentos e capacidades em situações adequadas (*saber ser/saber agir*); é perceber o momento e o local para aplicá-los. A passagem para a “competência” ocorre no momento da própria ação, pois não há competência no vazio, mas, sim, no ato.

Para King et al. (2002), a literatura considera como recursos os conhecimentos e as habilidades que a organização adquire ao longo do tempo. Neste contexto, as pessoas estão inseridas em todos os recursos, independentemente da forma como são classificadas, e, portanto, na geração e sustentação das competências organizacionais.

2.4 Estratégias de RH

A natureza complexa de pessoas, conhecimentos, tecnologias e competências relacionados aos negócios das empresas, não permite qualquer tipo de padronização de estratégia na área de recursos humanos, pois, a cada inovação, os *inputs* dos negócios se alteram. As empresas buscam traduzir suas estratégias, portanto, em propósitos e valores organizacionais, os quais servirão de base para a gestão estratégica de negócios.

Conforme o pensamento de Santos (1999), para a obtenção de vantagem competitiva em seus mercados, as empresas diferenciam-se da concorrência por meio do estabelecimento de prioridades ou dimensões competitivas para cada uma das áreas funcionais. Ainda para o autor, as prioridades ou dimensões competitivas referem-se a um conjunto de opções que tais áreas têm para competir no mercado, durante certo horizonte de tempo.

À medida que se aumenta a imprevisibilidade do ambiente competitivo, torna-se difícil para poucas pessoas conceberem planos estratégicos para a empresa. Faz-se necessário, portanto, complementar a estrutura hierárquica com redes de trabalho em que haja envolvimento das pessoas e canais de comunicação horizontais. Complementa ainda Santos (1999, p. 31), apropriando-se do pensamento literal de Bartlett e Ghoshal:

A exigência estratégica crítica não é inventar os planos mais ingênuos e bem coordenados, mas construir o processo estratégico mais viável e flexível. A tarefa organizacional chave não é conceber a estrutura mais elegante, mas obter as capacidades organizacionais e motivar toda a organização para responder de forma cooperativa ao ambiente competitivo dinâmico e complexo.

No contexto das redes de trabalho baseadas em equipes, há necessidade de vínculos entre a gestão das operações de recursos humanos e a gestão da estratégia empresarial. Para a viabilização dessa importante mudança, tem-se a necessidade de comunicação, com clareza, da estratégia empresarial à organização (SANTOS, 1999).

Na formulação estratégica, deve existir o envolvimento efetivo dos vários profissionais especializados na gestão da estratégia, especialmente na tarefa de transmitir e fortalecer os valores da cultura. E acrescenta:

Identificar, comunicar e formatar valores organizacionais é mais complexo do que estabelecer planos estratégicos [...] Gerentes são mais leais a um conjunto de valores em que eles acreditam e que lhes trazem satisfação do que a um chefe em particular ou mesmo à companhia. Propósito, e não a estratégia, pensada como planos estratégicos rigidamente definidos, é razão de uma organização existir (BARTLETT; GHSHAL *apud* SANTOS, 1999, p. 33).

Prossegue Santos (1999) na idéia de uma conexão integradora entre a gestão de recursos humanos e o planejamento estratégico, ligação esta caracterizada por um relacionamento dinâmico e interativo do planejamento estratégico com a função de recursos humanos. Interações tanto formal como informal são freqüentes. Nesse tipo de ambiente, o gerente sênior de recursos humanos é visto como um verdadeiro parceiro estratégico dos demais executivos na gestão dos negócios, e está envolvido nas decisões estratégicas, mesmo quando elas podem não envolver diretamente as questões relacionadas à gestão de recursos humanos.

Quadro 1 – Etapas da integração estratégica na gestão de recursos humanos

| Componente | Integração Estratégica |
|--|---|
| Consciência gerencial | <ul style="list-style-type: none"> • Integrado à gestão de negócios e de mercados. |
| Gestão da função de pessoal | <ul style="list-style-type: none"> • Orientação pela companhia, consistente e integrada com a direção estratégica dos negócios. |
| Programas | <ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico da cultura organizacional e do ambiente externo, planejamento de longo prazo. • Ênfase na mensuração da eficiência e eficácia diretamente relacionadas às necessidades do negócio. |
| Atribuições da gestão de pessoal | <ul style="list-style-type: none"> • Alto nível de envolvimento na organização. • Competências em tratar as macroquestões. |
| Consciência do ambiente interno e externo | <ul style="list-style-type: none"> • Busca sistemática dos impactos assume papel ativo como parte do processo de tomada de decisão, visando formulá-lo. • Questões de longo prazo relacionadas ao negócio são tratadas por meio da integração das bases de dados da corporação e de recursos humanos. |

Fonte: Adaptado de Santos (1999).

Conforme o Quadro 1, há necessidade de constante alinhamento da gestão de recursos humanos à direção estratégica dos negócios, o que exige postura proativa, obtida por meio de envolvimento das pessoas, buscando antecipar os impactos de novos negócios sobre suas atividades.

Por outro lado, Gubman (1999) acha importante examinar o processo de identificação das aptidões – quais são as essenciais, como suportam o estilo estratégico e como se adequam umas às outras, que aptidões precisa desenvolver, quais podem ser melhor desenvolvidas por outrem etc. – e então fazer algo sobre elas. Tal exame está no centro da formulação e da implementação da estratégia.

A gestão do talento surge quando se avaliam suas aptidões, porque estas exigem tipos específicos de pessoas e determinadas qualidades. Para aprimorar, acrescentar ou alterar aptidões é preciso que se saiba se o desempenho do pessoal está à altura das novas aptidões que se deseja.

2.5 A noção de talento

Ainda que se busquem na literatura definições claras e objetivas do que seja um talento, o que se encontra são conceitos amplos e flexíveis, mas, sobretudo, repletos de conteúdo.

A empresa busca profissionais com perfil – conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos fundamentais para o sucesso da pessoa no cargo – de alto potencial ou talento. São profissionais que se destacam em uma diversa gama de situações, independentemente do porte e também do setor onde atuam nas organizações. Mostra-se crescente a preocupação pelo concurso de pessoas com possibilidade de diferenciar-se (e, por conseqüência, diferenciar a empresa) num mercado competitivo. Em empresas maiores é possível, por exemplo, contratar pessoas diferentes para atuar em áreas técnicas e gerenciais, enquanto em empresas menores o que se procura é admitir alguém capaz de atuar nas duas áreas.

Dreher *et al.* (1999) lembram que tem crescido a procura por pessoas talentosas capazes de compreender o mundo, neste momento marcado pela complexidade e imprevisibilidade; pessoas capazes de estabelecer a distinção, onde quer que estejam.

Geringer (2001) acredita ser mais fácil observar do que explicar o que é um talento. Em vez de explicar, o autor sugere que os profissionais de "talento" são funcionários que, por meio de suas opiniões e, principalmente, suas ações, empurram a empresa para cima e para frente.

De acordo com DeLucca Neto (1999, p. 26), o conceito de talento é altamente variável, especialmente se considerar o contexto das organizações. Para ele "o que significa um enorme talento para uma organização pode ser carta fora do baralho em outra". Desta forma, quanto mais amplo o conceito, mais adequado ele é. Daí a dificuldade não só em conceituar talentos como também de identificá-los. O autor assinala que:

Conceituar talento não é uma tarefa simples como parece. É claro que todos sabem o que é uma pessoa talentosa. Todavia, no universo empresarial essa premissa não basta [...] O que importa para elas é atingir seus objetivos, sem errar. Isso faz do talento um conceito muito particular, o que dificulta ainda mais sua identificação (DELUCCA NETO, 1999, p. 26).

No entendimento de Michaels, Handfield e Axelrod (2002), talento é o conjunto de dons, habilidades, conhecimento, atitude e capacidade de aprendizado e desenvolvimento de uma pessoa. Essa definição é importante na medida em que incorpora ao conceito de talento a capacidade de desenvolvimento e aprendizado que, independentemente da abordagem e também da organização, consideram-se características fundamentais.

De acordo com Jebaili (2002), os talentos buscam ocupações que ofereçam desafios e espaço para o desenvolvimento de novas habilidades. Eles buscam tais desafios e por isso são identificados como pessoas de visão, conforme demarcam Michaels, Handfield e Axelrod (2002). Na visão desses autores, os talentos são pessoas que enxergam longe: investem hoje, visando à algo maior mais à frente.

Dreher *et al.* (1999) situam os talentos nas pessoas capazes de mudar e de se adaptar; são aquelas de boa formação acadêmica, com ampla cultura geral e uma "boa visão de mundo". Além dessas, outras características importantes são destacadas pelos autores, pelas seguintes características: sensibilidade, capacidade de liderança, habilidade de relacionamento interpessoal e capacidade para trabalho em equipe.

DeLucca Neto (1999) acrescenta ainda a lista, o dinamismo e o espírito empreendedor como fatores relevantes do perfil do talento.

Rittner (1994) também propõe uma ampliação das características, indicando outras, tais como: criatividade, iniciativa, capacidade para lidar com situações ambíguas e propensão a assumir riscos. Rodrigues *et al.* (1996) enfatizam a criatividade, principalmente por ser uma habilidade que permite a esses profissionais uma constante busca por melhores resultados.

Tais profissionais estão menos preocupados com seus empregos, compreendendo o emprego em sua concepção mais tradicional. A real preocupação do grupo é com a carreira profissional (KORN/FERRY, 2001; SALIBI NETO, 2001; JEBAILI, 2002). São pessoas que estão entrando no mercado de trabalho com planos individuais próprios e com pouca propensão a permanecer em uma empresa, caso não estejam sendo atendidas suas necessidades (CRAINER; DEARLOVE, 2000), além de terem uma visão clara do que querem e, também, do que esperam de seu futuro na organização.

Na taxionomia de Salibi Neto (2001), algumas qualidades do talento merecem especial atenção:

- ética e honestidade como características essenciais de base;
- pessoas com idéias e energia próprias e que, por isso, não ficam à espera – produzem e fazem produzir;
- pessoas interessadas em aprender e abertas a melhorias e aperfeiçoamento;

- pessoas afeitas à contribuição;
- profissionais envolvidos, que gostam do que fazem e sentem prazer no trabalho.

Para Chowdhury (2003, p. 31), um “talento é um criador, alguém que quebra regras, inicia mudanças e gera conhecimento. Os talentos são os espíritos de uma empresa. Eles abrem a porta do conhecimento a todos.”

O talento é, em essência, a pessoa que traz em sua bagagem um conjunto privilegiado de competências, ou seja, conhecimentos, habilidades e atitudes, que a diferencia de outras. Existem diversos tipos de talentos que requerem combinações de capacidades relacionadas com o contexto do trabalho e da organização.

2.6 Gestão de talentos como condicionante da competitividade

As fontes naturais e tradicionais de competitividade, como terra, capital e trabalho, viraram *commodities*. Atualmente, o que distingue empresas vencedoras e perdedoras é a eficácia da gestão de talentos. Talento e competitividade são perfeitamente integrados no mundo empresarial atual. É mister descentralizar as discussões na empresa, para fazer com que esta seja uma fábrica de líderes. O “fazer” e o “pensar” não podem estar separados. Completando a assertiva, Chowdhury (2003.p. 133), nos ensina que “a gerência deve investir nas pessoas certas, cujas capacitações atendam às necessidades da empresa.”

Os colaboradores têm hoje muito mais responsabilidade pelas vendas, pelos ativos e, em última análise, pela produtividade e pelo valor de suas empresas. Cada decisão tomada acerca do quadro de colaboradores tem um impacto muito maior sobre sua capacidade competitiva do que tinha quando a empresa empregava mais pessoas. As decisões que permitem aos empregados servir melhor os clientes ou utilizar recursos com maior sabedoria tendem a ter impactos bem maiores do que

no passado. Em contrapartida, as decisões que impedem as pessoas de realizarem suas tarefas ou que causam prejuízos no relacionamento com pares ou clientes afetarão os resultados dos negócios de modo mais intenso.

Como as estruturas organizacionais se tornam cada vez mais instáveis e efêmeras, em decorrência das mutações ambientais, a atualização dos conhecimentos e a visão estratégica sobre a gestão de pessoas têm, na atual realidade empresarial, importância vital para as empresas. Assim sendo, cada vez mais a competitividade está sendo mensurada pela competência dos profissionais que a compõem, ou seja, a capacidade coletiva otimizada das partes individuais que resultam numa maior capacidade de reação.. Gestão de pessoas passa a ser parte integrante do *core business* das empresas, devendo ser tratada como atividade estratégica.

Segundo Wood e Picarelli Filho (2004, p. 36), “diante de tais fatos, estabeleceu-se relativo consenso de que uma importante fonte de vantagem competitiva seriam os recursos internos de gestão de cada empresa”. Para eles,

tais recursos incluem a capacitação dos recursos humanos, a organização do trabalho, o modelo de gestão e os diversos sistemas de apoio. Da orquestração desses vários componentes, nasce a capacidade de aprendizagem e adaptação. E dessa capacidade, surgem as competências essenciais da organização.

Já na óptica de Gubman (1999, p. 107),

a elaboração de orçamentos é um método de gestão, assim como o são os métodos relacionados ao talento. Os métodos de gestão de pessoal não são funções separadas da administração da empresa, são o próprio processo de gerir uma empresa e produzir resultados.

Também para Wood e Picarelli Filho (2004), a hipercompetição é fruto dos movimentos estratégicos de concorrentes no plano global, uma escalada competitiva em que as empresas procuram estabelecer vantagens instantâneas por meio de fatores como custo e qualidade. No ambiente hipercompetitivo, o objetivo tradicional de conquistar mercados dá lugar a outro, pelo qual alguns *nichos* são destruídos e outros criados, à medida que se procura manipular as necessidades dos consumidores. Ainda na perspectiva dos autores, é preciso ver a floresta e a árvore,

enxergar o todo e a parte. Jogar o novo jogo competitivo exige raciocínio sistêmico. Exige a compreensão das intrincadas redes que ligam pessoas, grupos, empresas e até países. Diz Wood e Picarelli Filho (2004, p. 49), que “não basta acompanhar os passos dos concorrentes, o comportamento do mercado e estar perto dos clientes.”

Prahalad (2004, p. 243) concebe a idéia de que

Um dos indicadores da capacidade de competir é a inovação contínua. Isso não implica necessariamente grandes avanços revolucionários. Ao contrário, pode significar uma ampla variedade de pequenas mudanças, adaptações e novas nuances, que co-criem novo valor para os consumidores. Essa mudança contínua nas áreas de atuação não só revelará novas oportunidades, mas também gerará instabilidade constante e evolução incessante nos mercados.

As mudanças nos ambientes externos e internos, bem como o nível de complexidade exercem impacto nas organizações, colaborando para o fortalecimento do fator competitividade. Consoante Gramigna (2002), o fato de se estar em uma economia globalizada vem instigando dirigentes brasileiros a demandar esforços no realinhamento de suas práticas de administração. A autora ainda acentua a noção de que, no ambiente empresarial atual, os olhos estão voltados para indicadores que assegurem o diferencial no mercado, com destaque para competências fundamentais, gestão de pessoas, gestão do conhecimento, mudanças na estrutura organizacional, inovação e custos de produção.

Empresas de capital intensivo exigem mão-de-obra mais qualificada e orientam-se para segmentos mais sofisticados de mercado. Costumam ter estruturas organizacionais mais modernas e flexíveis e adaptam-se mais facilmente a novas conjunturas competitivas. Para Wood e Picarelli Filho (2004, p. 50), no entanto, correm o risco de não conseguir acompanhar o crescimento da competição no mercado globalizado. Consoante suas idéias, “empresas de conhecimento intensivo identificam ou criam oportunidades antes de seus concorrentes, exploram essas oportunidades e abandonam esses nichos, quando seus concorrentes conseguem capacitar-se para ameaçá-las”.

Do ponto de vista da gestão, o foco deve passar da administração de expertos para a administração da *expertise*. Não basta contratar talentos. É preciso que se produzam as condições para que os talentos se desenvolvam e dêem frutos. Uma empresa de conhecimento intensivo, por exemplo, além de atrair talentos, precisa também desenvolver sistemas de trabalho que viabilizem o aprendizado organizacional (WOOD; PICARELLI FILHO, 2004).

Conforme Santos (1999, p. 29),

as empresas passaram a se preocupar com uma inovação radical de seus produtos, o que exige o aumento da complexidade da tecnologia de produtos e dos sistemas produtivos, das competências e das habilidades dos funcionários.

Os intangíveis estão transformando a forma pela qual as empresas administram seu negócio, gerenciam associados, criam produtos, vendem serviços e interagem com seus clientes. Low e Kalafut (2003) entendem que essa transformação vai continuar. As implicações são profundas para a estratégia, no sentido de equilibrar a tomada de decisão de longo e curto prazo, para comunicações e revelações, para a reputação corporativa e para as políticas governamentais que moldam o mundo à sua volta. Para o autor, as fontes de criação de valor estão mudando e, portanto, a maneira como se administra também vai mudar.

A máxima empresarial – “a organização é a corporificação de sua estratégia” – parece ajustar-se ao estudo da gestão dos talentos, uma vez que estratégia está além de fatores como: reestruturação organizacional, programas de qualidade e reengenharia, dentre outros fenômenos organizacionais.

Para Wood e Picarelli Filho (2004, p. 56), a definição de estratégia é tão diversa entre acadêmicos e executivos quanto a verdade entre os filósofos. De maneira ampla, estratégia tem relação com dois fatores bem elementares: decidir *para onde* a empresa deve ir e *como* chegar lá. Para os autores, estratégia é a corrida para uma “posição ideal”, a criação de um posicionamento único e exclusivo. Nesse movimento, a empresa deve coordenar suas competências para atingir uma

configuração distinta de seus concorrentes, o que poderá ser possível através de uma gestão eficaz de seus talentos.

Pode-se definir o estilo de estratégia como o modo característico pelo qual determinada empresa formula estratégias, opera, vai ao mercado e se relaciona com seus colaboradores e clientes. Enfim, sua personalidade estratégica.

Na compreensão de Gubman (1999), para as empresas líderes, que vêm com muita clareza o que oferecem aos seus clientes e que pensam de maneira estratégica sobre suas forças de trabalho e métodos da gestão de talento, seus estilos de estratégia também explicam os diferentes modos de tomar decisões e de se comportar com relação aos empregados. Segundo o autor, o estilo de estratégia descreve quem você é e como se comporta como empresa, tanto em relação aos clientes, quanto em relação aos empregados.

Ainda na perspectiva de Gubman (1999), a chave para dirigir pessoas de maneira estratégica dependerá de como a organização quer fornecer valor aos seus clientes. Se a base para concorrer e ganhar for o custo, a empresa contratará um tipo particular de pessoas e fará um conjunto de coisas com sua força de trabalho. Se a base for os produtos, a organização fará as coisas de uma forma diferente. Se for o serviço, a empresa adotará uma terceira opção. E complementa:

Uma vez que você identifique o estilo estratégico de sua empresa, você poderá iniciar o ciclo de alinhamento, engajamento e avaliação. Isso fará com que você identifique as capacidades empresariais específicas que fazem mais sentido para sua estratégia e detalhe os valores culturais, as aptidões dos empregados e as condições de trabalho que você precisa ter. Você será capaz de criar uma estratégia para a força de trabalho de como adquirir, utilizar e desenvolver o talento (GUBMAN, 1999, p. 39).

Na lição de Harrison (2005), líderes, gerentes, diretores e funcionários podem ser todos fontes de vantagem competitiva, porém, a forma como eles são organizados também pode originar competitividade. A estrutura organizacional, ou seja, as relações de informação e a divisão das pessoas em grupos, equipes, forças-tarefas e departamentos dentro de uma organização, tem relação estreita com o sucesso de uma empresa. Ainda para o autor, outro fator relacionado à

competitividade é a cultura organizacional, ou seja, o sistema de valores compartilhados entre os membros de uma organização:

A cultura de uma organização sempre reflete os valores e os estilos de liderança de executivos e gerentes e é, em grande parte, o resultado de práticas passadas de administração de recursos humanos, como recrutamento, treinamento e recompensa. Muitas companhias estão percebendo os benefícios de um conjunto de valores compartilhados como fonte de vantagem competitiva (HARRISON, 2005, p. 96).

O conhecimento do estilo de estratégia por parte das empresas – entende Gubman (1999) – proporciona uma estrutura para a compreensão de suas forças e limitações em contraposição às de seus concorrentes. Referido estilo, ainda segundo o autor, pode guiá-lo para expandir suas forças ao aprofundá-las ou tornar-se mais versátil, ao mesmo tempo em que evita situações em que se fique em desvantagem competitiva.

2.7 Alinhamento da estratégia organizacional com a gestão de talentos

Ao gerir um talento, o alinhamento – orientação das pessoas na direção certa para fazer as coisas certas – assume maior importância na gestão de RH, pois torna mais fácil o engajamento e a avaliação dos profissionais. Gubman (1999) ensina que:

Alinhar as pessoas significa prestar atenção simultaneamente a diversos métodos e variáveis diferentes – quem você seleciona, como os treina, como estão organizados, o que você lhes diz e como os recompensa, bem como o que estão fazendo e como se sentem com relação aos clientes e a si mesmos (GUBMAN, 1999, p. 42).

Ainda na reflexão desse autor, quando se alinha o talento e os métodos à estratégia, se produz resultado empresarial adicional, no entanto, ressalta, as empresas que carecem de equilíbrio têm grande dificuldade para gerir o talento. E acrescenta:

Se você tiver pessoas alinhadas com uma boa noção de quem é você e o que está tentando fazer, elas serão mais rápidas e receptivas para agirem

nas novas direções. Elas confiarão mais em suas aptidões para elaborar e executar planos e um senso mais forte de porquê você está fazendo as coisas. [...] O mais importante de tudo é que elas geram e comunicam essa perspectiva equilibrada de longo prazo a seu pessoal; falam sobre o que, como e por que as coisas têm de mudar para restaurar o equilíbrio; e então agem (GUBMAN, 1999, p. 42-46).

O estilo de estratégia alinha de maneira direta os talentos aos objetivos organizacionais. Para Gubman (1999), o estilo representa os hábitos típicos de tomar decisões e gerir pessoas, bem como informa que tipo de pessoa se deve contratar. Cada estilo de estratégia tem seu método principal de gestão de talento e cada estilo de estratégia gerencia todos os métodos diferentemente dos outros estilos.

Por exemplo, planos como o da Ford ou como a tradicional gratificação da Motorola de retorno sobre os ativos líquidos, gratificação de longo prazo que recompensa os funcionários quando a Motorola e seus setores comerciais alcançam suas metas financeiras, mas sem diferenciar por indivíduo, permitem que as empresas voltadas para produtos cumpram os objetivos da empresa (GUBMAN, 1999).

Cada estilo de estratégia e aptidão empresariais a ele relacionadas exige diferentes requisitos dos funcionários. Para o autor, as variáveis *cultura*, *competência* e *contrato* compreendem o que se precisa de uma equipe de trabalho para obter o alinhamento e proporcionar resultados.

Quando se selecionam pessoas, adequadas aos valores da organização, dá-se um grande passo em direção ao alinhamento de valores e a uma cultura forte. Referidos funcionários entrarão na organização predispostos a ouvir o que se tem a dizer e lutar pelo que se está tentando construir. Haverá menos suspeitas e desconfiança porque se estará começando com uma combinação ajustada (GUBMAN, 1999).

A empresa tem uma estratégia de força de trabalho quando utiliza uma abordagem planejada para adquirir, distribuir, desenvolver e manter o talento. A estratégia é fundamental para alinhar e gerir pessoas, embora não muitas empresas

o façam. As organizações podem planejar como recrutar, ou podem criar um processo para desenvolver certos tipos essenciais de pessoas, no entanto, raramente elas assumem uma abordagem cuidadosa, coordenada e planejada para contratar, desenvolver e manter seu pessoal (GUBMAN, 1999).

2.8 Conclusão

Na percepção de Prahalad (2004), a mudança isolada mais importante a ser empreendida pelas empresas e pelos gestores é a de reconhecer a centralidade do indivíduo, não importando estar-se lidando com um consumidor, com um empregado, com um investidor ou com um fornecedor. Para o autor, não se está apenas deslocando o foco de uma visão de criação de valor centrada na instituição para uma visão de co-criação de valor centrada no indivíduo. Também se está avançando de uma visão do indivíduo centrada na instituição para uma visão da instituição centrada no indivíduo. Trata-se, segundo Prahalad, de mudança com implicações profundas para o futuro das empresas e de suas formas de gerenciar talentos e dirigir sua estratégia.

3 DIMENSÕES E A PRÁXIS DA GESTÃO DE TALENTOS

Neste capítulo foram adotadas quatro dimensões que caracterizam a noção de talento: competência, compromisso, motivação e resultado. A seguir, buscou-se delinear, na literatura, a maneira como as organizações se estruturam processualmente para gerir talentos, considerando os subprocessos de atração, desenvolvimento e retenção.

3.1 As quatro dimensões que caracterizam talento

Talento, conforme visto antes, é um conceito múltiplo, constituído por uma grande diversidade de componentes individuais e organizacionais. Ao considerar talento nas suas dimensões – competência, compromisso, motivação e resultado – buscou-se uma caracterização operacional e integradora do termo, especialmente na área de TI, para melhor atender aos objetivos deste estudo, conforme Figura 1.

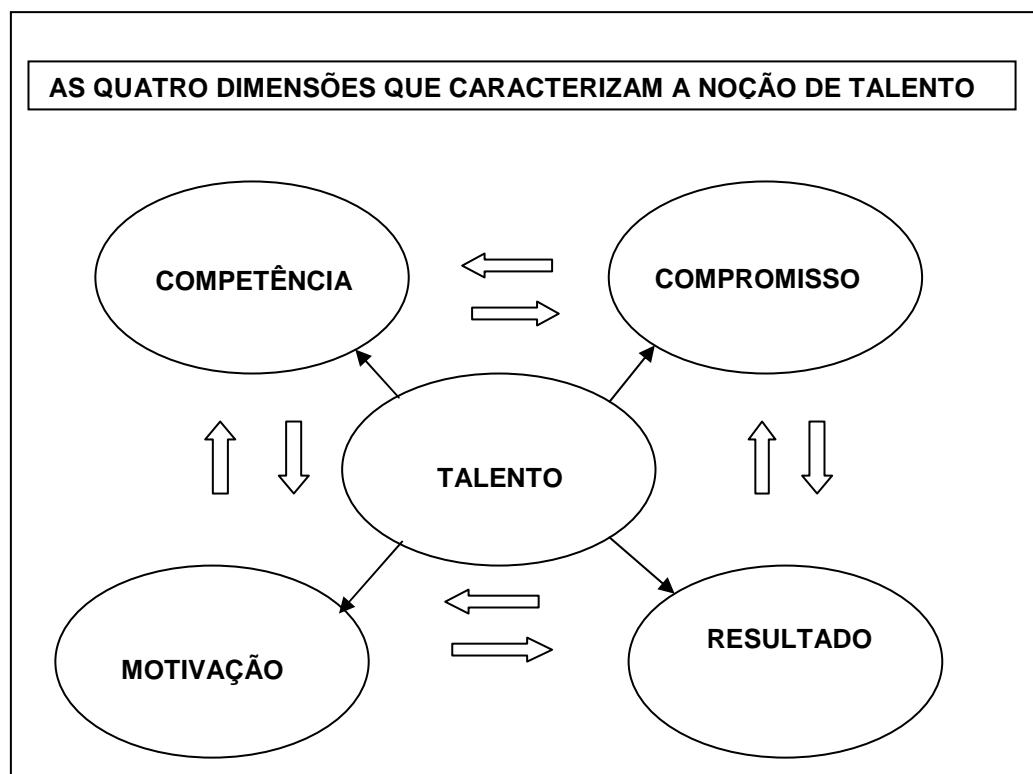


Figura 1 – As quatro dimensões que caracterizam talento

Fonte: Elaboração própria.

3.1.1 Competências

Para este trabalho, será adotado o conceito de competência segundo Fleury e Fleury (2001), quando estabelecem que ser competente não é ser funcionalmente adequado ao desempenho de uma ou mais atividades específicas, mas dispor de um capital de recursos cognitivos e atitudinais que permita ao indivíduo dar respostas, antecipar problemas de forma crítica e construtiva ou reconstrutiva. Segundo os autores, esse conceito de competência não se restringe ao desempenho de tarefas previamente determinadas, mas é um conceito aberto à transformação do indivíduo como profissional, em ambientes desafiadores, turbulentos e alta interação social.

Conforme compreende Ruas (2001), as dimensões essenciais da competência são aquelas que diferenciam a empresa perante concorrentes e clientes e constituem a razão de sua sobrevivência; que devem estar presentes em todas as áreas, grupos e pessoas da organização, embora em níveis diferenciados. Ainda para o autor, as dimensões funcionais da competência são específicas de cada uma das áreas vitais da empresa (vender, produzir, conceber, por exemplo), presentes entre os grupos e pessoas de cada área. As dimensões individuais da competência compreendem as competências gerenciais; apesar da dimensão individual, podem exercer importante influência no desenvolvimento das competências dos grupos ou até mesmo da organização.

No setor de TI há exigências de competências complexas e que rapidamente ficam defasadas, requerendo estudos freqüentes para acompanhar a evolução de habilidades especiais que lhe é característico.

Para Chowdhury (2003), a tecnologia muda de forma drástica e rápida. À medida que se encurtam os ciclos de vida do produto, a expectativa de vida de uma empresa depende cada vez mais dos seus talentos e de suas competências, dentre as quais se destacam: criatividade, capacidade de implementar a estratégia certa no momento certo, mentalidade vencedora, persistência, realização, energia, poder de influência, responsabilidade pelo sucesso e também pelo fracasso, além de senso de urgência.

3.1.2 Compromisso

Meyer e Allen (1997) assinalam que não há consenso relativamente à definição de compromisso ao ressaltar a redundância, ambigüidade e imprecisão dos conceitos existentes nessas definições. Na esfera científica, entretanto, esses autores assinalam que o termo assume o sentido de adesão, indicando um forte envolvimento do indivíduo com os diversos aspectos do ambiente de trabalho e dos assuntos da organização.

Os autores vêem o compromisso organizacional como o nível do vínculo psicológico de um indivíduo com a organização. Também têm a mesma visão com respeito à definição do conceito, acrescentando que esse vínculo tem implicação na resolução do empregado em permanecer nela. Para esses autores, o que diferencia as várias definições é a descrição da natureza do estado psicológico, as quais rotularam como **afetiva, instrumental e normativa**. Adotando uma perspectiva multidimensional, eles desenvolveram uma escala a partir de várias definições baseadas em três estados psicológicos.

- a) A primeira perspectiva abordada na escala refere-se ao compromisso que resulta de um **vínculo afetivo** em relação à organização, com o sujeito identificando-se e envolvendo-se com ela. Nessa situação, o empregado permanece na organização porque quer.
- b) A segunda perspectiva diz respeito ao comprometimento que decorre do reconhecimento dos custos em deixar a organização. Refere-se ao **compromisso instrumental**, uma situação onde os sujeitos permanecem porque precisam.
- c) A terceira perspectiva é a de **culho normativo**, na qual o compromisso reflete um sentimento de obrigação do sujeito em permanecer na organização.

Já na perspectiva organizacional, à medida que as empresas crescem e se tornam complexas, os profissionais podem vir a se sentir mais como engrenagens de uma máquina que membros de uma equipe.

À proporção que as empresas se desfazem de níveis da pirâmide hierárquica, se reestruturando e aplicando o *downsizing* – redução de níveis dentro da estrutura organizacional – funcionários que já se sentiam distanciados e desinteressados tornaram-se ainda mais desiludidos e descrentes. Demissões têm sido a conseqüência de grandes visões corporativas que prometiam oportunidades pessoais. Empresas alardeiam a parceria que têm com os membros de sua organização e depois demitem. Não é de surpreender o fato de funcionários possuírem pouco compromisso com novas metas ou novos valores até que estejam convencidos de que o futuro promete novas oportunidades para estes (ULRICH, 2000).

Três aspectos da alta gerência na constituição de um sentimento de propósito são mutuamente interdependentes e coletivamente reforçadores: a) se a ambição corporativa começar a focalizar seu estreito interesse próprio, perderá o entusiasmo, o apoio e o compromisso que emergem quando objetivos são ligados a aspirações humanas mais abrangentes; b) quando os valores organizacionais são apenas egoístas, as empresas perdem rapidamente o sentimento de identificação e orgulho que as tornam atraentes não só para os funcionários, mas também para os clientes e para os outros; c) quando o respeito da gerência pelos seus funcionários e a atenção que dá às suas idéias e informações se diluem, a motivação e o compromisso se esvanecem (ULRICH, 2000).

Para o autor, o local de trabalho está se tornando o meio primário de satisfação pessoal. Gerentes precisam reconhecer e responder ao fato de que seus funcionários não apenas querem trabalhar para uma empresa, mas também desejam pertencer a uma organização. Mais do que simplesmente oferecer trabalho, as empresas podem dar significado à vida das pessoas. Na visão do autor, para compreender o compromisso de um funcionário, uma organização deve trazer suas grandes idéias e suas iniciativas ousadas para o nível pessoal. Respectivos fatores geram motivação e favorecem ganhos de inovação, qualidade e produtividade. Nos

momentos decisivos, o elemento humano se afirma como diferencial para a reversão das dificuldades.

Ainda para Ulrich (2000, p. 159), o “propósito – não a estratégia – é o motivo pelo qual uma organização existe. Sua definição e articulação devem ser a primordial responsabilidade da alta gerência”.

Comungando coma idéia de Ulrich (2000), Chowdhury (2003, p. 10), comenta que

o envolvimento emocional faz a diferença entre trabalhadores e lutadores. Os trabalhadores são executores típicos das 8 às 17 horas. Os lutadores buscam a excelência, querem ser vencedores em tudo o que fazem, ao passo que os trabalhadores podem não ter essa mesma mentalidade. Os trabalhadores são contratualmente obrigados a executar o seu trabalho. Os lutadores têm uma obrigação mental, assumem riscos, enquanto os trabalhadores são avessos ao risco. Acima de tudo, os lutadores estão sempre comprometidos. A maioria dos trabalhadores não tem uma mentalidade vencedora porque não tem um senso de propriedade. Quando você possui algo, não quer perdê-lo. Distribuição de lucro, recompensa, reconhecimento e bônus são os principais ingredientes para semear o senso de propriedade entre os trabalhadores.

Ainda para Chowdhury (2003, p. 83), as organizações bem-sucedidas não tomam como definitiva a fidelidade dos profissionais talentosos. Respectivas empresas “tentam, constantemente, recrutar e mantê-los, para ter reservatórios de pensamento em todos os níveis. O comprometimento mútuo entre empregador e empregados caracteriza uma empresa de sucesso.”

Respeito pelo funcionário, investimento no desenvolvimento (extrapolando a dimensão tarefa), reconhecer a iniciativa individual como fonte de crescimento da empresa, são fatores importantes demonstrado pela empresa para fazer crescer o sentido de compromisso de seus colaboradores.

3.1.3 Motivação

Para Vergara (2005), motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa. Ela é absolutamente intrínseca, isto é, está dentro de nós, nasce de nossas necessidades interiores.

Motivação é a força que estimula as pessoas a agir. No passado, acreditava-se que essa força era determinada pela força de outras pessoas, como pais, professores ou chefes. Hoje, sabe-se que a motivação tem sempre origem em uma necessidade.

Segundo Gil (2001), o comportamento humano é motivado pelo desejo de atingir algum objetivo. Nem sempre, porém, esse objetivo é conhecido pelo indivíduo.

Ainda segundo o mesmo autor,

os motivos é que impulsionam e mantêm o comportamento dos indivíduos. São, por assim dizer, as molas da ação. Também se podem identificar os motivos com as necessidades e dizer que os indivíduos motivados são movidos pelas necessidades. Já os motivos ou necessidades dirigem-se para os objetivos, que estão fora dos indivíduos. (GIL, 2001, p. 203).

Para Vergara (2005, p. 43), as “empresas precisam de pessoas motivadas para que o tão propalado binômio produtividade–qualidade aconteça”. Diante de tal desafio, portanto, desvendar o tema tem sido a preocupação de inúmeros teóricos, onde se destacaram ao longo da história as teorias de Maslow, Mcgregor, Herzberg, McClelland, a teoria da expectativa e da equidade, bem como os pensamentos de Geertz e Bergamini (VERGARA, 2005).

Entender as diferentes teorias no sentido de encontrar motivações para os talentos deve ser preocupação constante dos gestores das empresas de TI, sob pena de subutilizá-los ou mesmo perdê-los para a concorrência.

O psicólogo Abraham Maslow (1987), constatou que as necessidades humanas apresentam diferentes níveis de força, e nesse sentido estabeleceu uma hierarquia de necessidades que as classifica em cinco grupos: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização. Para Gil (2001, p. 206), a “teoria de Maslow é particularmente importante no ambiente de trabalho, porque ressalta que as pessoas não necessitam apenas de recompensas financeiras, mas também de respeito e atenção dos outros”.

Segundo Gil (2001), a maneira de pensar dos gerentes influencia em grande parte o comportamento das pessoas com quem convivem. Por isso, convém que esses conheçam suas características pessoais, especialmente suas ambições profissionais, antes de motivar os outros. Nesse sentido, torna-se muito útil a contribuição do psicólogo Douglas McGregor (1960), que definiu dois tipos distintos de gerenciamento que denominou “Teoria X” e “Teoria Y”. A primeira teoria supõe que a maioria das pessoas não gosta de trabalhar e conseqüentemente sua equipe funciona apenas pela disciplina e pela responsabilidade de recompensas. Já a segunda, considera que os colaboradores encaram o trabalho como uma fonte de satisfação e são capazes de dedicar-se para obter os melhores resultados.

O psicólogo Frederick Herzberg (1975) ofereceu importante contribuição aos estudos sobre motivação ao considerar os fatores conhecidos como higiênicos e motivadores. Os primeiros referem-se aos fatores necessários para ajustar os colaboradores a seu ambiente, tais como pagamento e condições de trabalho. Tais fatores são importantes mas não suficientes para promover a motivação e precisam ser, pelo menos, satisfatórios para não desmotivar as pessoas. Já os motivadores, referem-se a fatores como responsabilidade e reconhecimento e são, segundo a teoria, os que realmente promovem a motivação. Para Gil (2001, p. 208), a “teoria de Herzberg indica que os fatores do segundo grupo devem ser promovidos pelos gerentes para manter sua equipe motivada.”

Para Vergara (2005), David McClelland tomou como eixo de sua teoria a questão das necessidades, identificando em seu estudo três: poder, afiliação e realização. Ainda segundo Vergara (2005), a teoria argumenta que não nascemos com tais necessidades e que as mesmas são adquiridas socialmente. Poder refere-se a relações com pessoas, *status*, prestígio, posições de influência; afiliação diz respeito ao que Maslow chamou de afeto – necessidades afetivo-sociais –; realização é concernente à auto-estima e à auto-realização.

A teoria da expectativa relaciona desempenho com recompensa e, segundo a teoria da equidade, as pessoas se sentirão mais ou menos motivadas para o trabalho à medida que percebam, ou não, a presença da justiça e da igualdade nas relações de trabalho (VERGARA, 2005).

Ainda na análise de Vergara (2005), os estudos de Clifford Geertz (1978), faz diferenciação entre o que seja motivação e disposição. A primeira, motivação, é um vetor, ou seja, tem uma direção e dura um período de tempo mais ou menos extenso. Já a disposição, não leva a lugar nenhum, pois surge de certa circunstância, mas não responde a qualquer fim. Já os estudos de Bergamini (1983), estabelece diferenças entre motivação e condicionamento. O primeiro é de ordem intrínseca, ou seja, o verdadeiro e genuíno sentido do comportamento motivacional. O segundo, no entanto, apóia-se no entendimento fundamentado no qual as pessoas se movimentam dentro das organizações. Movimentação essa que é induzida por variáveis extrínsecas, representadas por recompensas ou punições advindas do ambiente que é periférico às pessoas.

As pessoas são diferentes em personalidade, constituição física e mental, aparência, atitudes, emoções, sentimentos e fraquezas. Mesmo assim, há denominadores comuns entre as pessoas, que querem ser reconhecidas como indivíduos e tratadas com respeito, dignidade e justiça. Além disso, existem alguns apelos capazes de motivar a maioria das pessoas. Portanto, embora os líderes devam reconhecer a singularidade de cada pessoa, também devem compreender a natureza humana suficientemente bem para saber como motivar as pessoas como membros de equipes e grupos (GUBMAN, 1999).

Já para Chowdhury (2003, p. 37-38), uma “pessoa talentosa provavelmente desejará ajudar a próxima geração; desejará motivar as pessoas que trabalham à sua volta; desejará vê-las saindo-se bem”.

Não se pode esquecer que a motivação do grupo é, cada vez mais, parte da mística e do poder da liderança. Muito desse poder vem de motivar as pessoas através das metas de grupo associadas aos objetivos da empresa. Mais importante que possuir pessoas motivadas é ter grupos de pessoas motivadas em função dos desafios que lhe são confiados.

Entende Gubman (1999), que muitas das necessidades dos colaboradores estão ligadas a fazer parte de uma empresa vitoriosa. Ajudá-los a entender essas necessidades não apenas ajuda a encontrar e manter pessoal

qualificado, mas também é uma forma de fazer com que os colaboradores também satisfaçam os clientes e acionistas.

Dessa maneira, parece razoável reconhecer que na gestão do talento devem-se identificar as necessidades individuais de cada um, de forma a motivá-los de maneira desafiadora e constante e em sinergia com os interesses da organização, levando em conta as escalas de necessidades e a flexibilização que a ambiência organizacional exige. Isto se dá por meio de ações e práticas de envolvimento, remuneração e reconhecimento, dentre outras, mais ajustadas às estratégias do negócio e aos valores da empresa.

3.1.4 Resultado

O último caracterizador da noção de talento é a capacidade de produzir resultados no trabalho.

Define-se resultado individual como a contribuição que uma pessoa “entrega” para a organização, ou seja, o que junta mais valia para a missão e os objetivos da empresa.

Para Chowdhury (2003), com o surgimento de novas tecnologias e o crescimento da TI e da concorrência global, é preciso agir rapidamente para ser o primeiro, uma vez que a velocidade é um fator vital para o sucesso em mercados onde novos produtos e novas estratégias surgem quase que diariamente.

Considerar as pessoas por sua capacidade de entrega dá-nos uma perspectiva mais adequada para avaliá-las, orientar seus desenvolvimentos e estabelecer recompensas (DUTRA, 2001).

Definir os resultados ou o desempenho esperado de cada empregado significa especificar as atribuições, metas, projetos, atividades, tarefas que compõem o seu campo de responsabilidade profissional, mas é preciso definir também

indicadores de resultados, isto é, o quanto é esperado, qual o nível de qualidade desejada e quais os prazos para apresentar resultados (LUCENA, 2004).

O não-estabelecimento de indicadores tornará difícil medir ou avaliar níveis de produtividade, qualidade e inovação, entendendo-se resultado como o somatório de todas as contribuições apresentadas pelos colaboradores, tanto as de natureza física–quantitativa quanto as de caráter intelectual–qualitativa.

Preparar um ambiente organizacional no qual todos os funcionários, do ápice da estrutura organizacional até os de nível mais baixos, sintam-se participantes das metas corporativas gerais e contribuindo para a sua realização, é premissa que não deve ser esquecida pelos gestores quando a referência é resultado.

No planejamento estratégico de recursos humanos segundo Silva (2003), os principais resultados que são esperados com relação aos colaboradores são: conhecer de forma clara a estratégia e as diretrizes, objetivos e metas da organização; saber direcionar o trabalho de maneira a possibilitar o desenvolvimento profissional aliado às necessidades de resultados da organização; visualizar reais perspectivas de crescimento profissional; dispor de instrumentos, políticas e normas bem definidas e que possam servir de parâmetros de planejamento de carreira e desenvolvimento profissional; maior participação nas decisões da empresa e reconhecimento pelo esforço realizado.

Para se ter uma gestão de talentos que seja vitoriosa em ambientes turbulentos e competitivos, é preciso que as dimensões competência, compromisso, motivação e resultado sejam consideradas em uma só unidade, fornecendo respostas eficazes às estratégias das empresas para criar valor duradouro.

3.2 Como as organizações se estruturam processualmente na gestão de talentos

Na dinâmica das empresas, os processos da gestão de recursos humanos devem possibilitar a eficaz gestão de talentos, por meio de suas práticas de atração, desenvolvimento e retenção.

Gerir talentos pressupõe articulação do estilo de estratégia da empresa – modo característico pelo qual a empresa formula estratégias, opera, vai ao mercado e trata os colaboradores – com a cultura e as práticas de recursos humanos, de maneira que a atração, o desenvolvimento e a retenção de talentos possam ser administrados corretamente.

3.2.1 Atração

Atração sempre foi e continua sendo a ação de buscar as melhores pessoas no mercado de trabalho, diz Almeida (2004). As empresas estão muito mais exigentes quanto aos perfis profissionais e não focalizam apenas o desempenho, mas também o potencial das pessoas. Em sua denominação, captação e seleção de talentos, o antigo recrutamento e seleção apresenta-se dentro de uma abordagem integrada à gestão dos talentos, com enfoque mais macro e alinhado à cultura e à estratégia da organização. Captar e selecionar passaram a ser função essencial para as organizações que se querem diferenciar. Devem ser ações contínuas voltadas para dentro e para fora da organização.

Para Chowdhury (2003, p. 16), “ambientes de alta *performance* atraem o talento de destaque. Os grandes talentos fluem para as empresas que oferecem melhores condições de trabalho. Esses realizadores podem ser influenciados por colegas, pares e pesquisas da mídia. Muitos recrutamentos ocorrem boca a boca em todo setor”.

As expressões captação e seleção de talentos podem levar à falsa idéia de que somente atrair talentos para a organização é suficiente para assegurar

retorno. O talento é construído que depende de vários fatores presentes no indivíduo, na cultura da organização e em suas práticas de gestão (ALMEIDA, 2004).

Ainda segundo a autora, as organizações precisam definir estratégias para melhorar a capacidade de atração de profissionais, contando com uma política definida e clara de valorização dos talentos e com flexibilidade para poder negociar com essas pessoas.

Para Fleury e Fleury (2001), nos processos de recrutamento e seleção, novos instrumentos e novas técnicas vêm sendo empregados, visando a identificar pessoas com potencial de crescimento, flexibilidade para enfrentar os incidentes críticos e as novas demandas das empresas em sua dimensão estratégica.

A atração tem papel importante no alinhamento com o estilo de estratégia da empresa quando já se clarifica nesta etapa o que se pretende com os novos colaboradores e como estes podem fazer parte de um projeto maior denominado empresa, com suas contribuições para o presente e para o futuro. Para Gubman (1999, p. 41), é “absolutamente essencial que seus funcionários saibam quem você é e o que pretende fazer para ser bem-sucedido. Eles, então, poderão executar as tarefas para você e seus clientes.”

Sansur *et al.* (apud ALMEIDA, 2004, p. 25) reportam-se a estudo realizado envolvendo 41 gestores de RH, que atuam em empresas pertencentes às 500 maiores e melhores empresas identificadas pela revista *Exame*. 271 novos talentos foram indicados por esses gestores, indicando discrepância entre o discurso e a prática no que tange à adoção de estratégias para a identificação e a seleção de talentos. Somente 7,7% das organizações pesquisadas possuem programas de formação e captação de jovens talentos. Dentre os programas desenvolvidos, destacam-se os estagiários (38,5%) e de *trainees* (38,5%).

Almeida (2004), também aconselha que as estratégias de captação e seleção de talentos devem ser vistas como etapa do processo da gestão de talentos. Não podem ser planejadas de forma independente das estratégias de retenção e desenvolvimento. Todo o sistema da gestão de talentos deve estar voltado para a

missão e os objetivos institucionais. Somente dessa forma pode-se falar em gestão estratégica de recursos humanos.

Para a autora, os talentos escolhem o local onde desejam trabalhar. Além do mais, conscientes de seu valor, essas pessoas costumam estabelecer suas próprias regras, buscando atender às suas necessidades mediante o alinhamento de seus objetivos individuais com os objetivos da organização.

Essa nova situação de poder do empregado tem muitas conseqüências para as relações entre o trabalhador e o empregador. Requer uma mudança paradigmática, em que as organizações giram em torno das pessoas talentosas e de suas necessidades, e não o contrário (NAVARRO *apud* ALMEIDA, 2004, p. 18).

Na disputa por talentos, ganha a organização que tem maior poder de atraí-los e retê-los (ALMEIDA, 2004). Pesquisas mostram que, contrariamente ao que se pensa, salário não é o fator mais importante para reter talentos. Estudo realizado na América do Sul, conduzido pela *PriceWaterhouse Coopers* (1999), sobre as melhores práticas e gestão de pessoas, constatou que os fatores mais relevantes na atratividade de novos talentos são: imagem da empresa (75%), desenvolvimento profissional (43%), salário (28%) e carreira (23%), números que podem servir de parâmetro para o mercado.

Entre as estratégias para captar e selecionar talentos mais utilizadas por organizações em que essa prática já é uma realidade, ressaltam-se a definição de uma política voltada para talento; a venda de uma imagem positiva, real da organização para o mercado; orientação para o cliente interno; a melhor concentração dos esforços de captação e seleção; a atração de candidatos passivos; a captação como um continuum; a automatização do processo de captação e seleção; a orientação da seleção para competências e *performance*; e a avaliação dos resultados (ALMEIDA, 2004).

Segundo Chowdhury (2003), a busca incansável pelo talento deve ser a principal estratégia gerencial. Ainda segundo o autor, a maioria das empresas não consegue recrutar pessoal de talento com a devida rapidez. A carência de talentos é

o maior obstáculo para o crescimento das organizações e saber superá-la pode traduzir-se em vantagem competitiva.

Para Gubman (1999), alinhar o talento à estratégia empresarial é assegurar-se que as pessoas saibam, desde a atração, para onde a organização caminha e o que faz para atingir seus objetivos, como elas podem contribuir para o que a organização quer alcançar e o que ganharão quando o fizerem. Além disso, quais as motivações que serão oferecidas e como serão avaliadas.

Segundo Chowdhury (2003, p. 79), as “pessoas de talento querem fazer parte de uma empresa na qual podem confiar, uma empresa que as estimule”. Apresenta ainda o autor, sete maneiras que uma empresa pode utilizar para atrair talentos:

- Tratar os talentos como clientes.
- Adotar um sistema de gerenciamento de talentos.
- Prometer recompensa e reconhecimento futuros por meio de opções de ações, outras opções proprietárias e pacotes baseados em desempenho.
- Manter um ambiente de trabalho flexível e uma cultura positiva.
- Oferecer instalações adequadas de treinamento e pesquisa.
- Praticar a administração e a liderança visionárias.
- Realizar revisões de desempenho e plano de carreira.

É importante ressaltar que, quando há seleção de pessoas talentosas, incorpora-se às organizações competências individuais que, se não forem bem aproveitadas e compartilhadas, não se transformarão em talento organizacional.

3.2.2 Desenvolvimento

Para Chowdhury (2003, p. 92), a “escassez de talentos é geralmente o maior obstáculo ao crescimento de uma empresa. Mais empresas necessitam desenvolver o seu próprio talento em vez de apenas contratá-los.”

Na definição de Milkovick e Boudreau (2000), desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências.

No que compete à gestão de talentos, o desenvolvimento exerce importante papel quando desenvolve e estimula para novos desafios, bem como contribui para a permanência desses talentos na organização.

Conforme Almeida (2004), o desenvolvimento de profissionais talentosos deve ser preocupação constante das organizações que possuem uma filosofia voltada para talentos. A política de treinamento de pessoal deve orientar-se não só para o desenvolvimento de competências essenciais para o negócio, mas também para o treinamento permanente das pessoas para assumirem novos desafios e responsabilidades, mudando-se a concepção de gasto para investimento.

Para desenvolver talento, a organização precisa ter tanto valores culturais fortes e adaptáveis quanto aptidões de alto desempenho. Ambos devem provir de seu estilo de estratégia e aptidões empresariais e com eles se alinharem (GUBMAN, 1999).

Para Chowdhury (2003, p. 109-111), os talentos precisam de treinamento e educação que lhes sirvam onde estão no momento e lhes possibilitem uma visão ampla da empresa e de suas outras atividades. “As pessoas talentosas querem trabalhar em um ambiente em que enfrentem desafios positivos. Os talentos apreciam aprender outros aspectos do negócio.” Para tanto, atribui ao gerente o papel de monitorar os resultados dos programas de treinamento através das seguintes ações:

- Criação de um treinamento com base em projeto.
- Aplicação do treinamento a um projeto em que os trabalhadores possam mostrar resultados.

- Implementação do programa de treinamento para criar um benefício imediato e garantir a visibilidade.
- Criação de um sistema de medição (indicadores métricos) para acompanhar os resultados.
- Seleção dos usuários certos desse treinamento.

Os gerentes da cúpula organizacional devem adotar uma visão mais ampla do treinamento e desenvolvimento dos funcionários e assumir compromisso neste sentido. Em vez de simplesmente treinar funcionários em habilidades ligadas às suas tarefas, as empresas devem desenvolver suas capacidades em direção ao crescimento pessoal (ULRICH, 2000).

3.2.3 Retenção

A partir do momento em que se identificam profissionais com alto potencial, por intermédio de ferramentas específicas de mapeamento de talentos dentro e fora da organização, passa-se a investir neles para que suas competências dêem prontidão para reagir aos desafios ambientais. A ação seguinte é lançar mão de mecanismos de retenção, baseados, dentre outros fatores, na implantação de programa de desenvolvimento de carreira, desenvolvimento profissional e pessoal, programa de benefícios, ambiente de trabalho e salário competitivo.

Importante ressaltar que as próprias ações de desenvolvimento constituem-se fator de retenção e de atração, principalmente na área de TI onde os investimentos em capacitação e aperfeiçoamento são de valor elevado e envolvem recursos que os colaboradores certamente não teriam acesso se estivessem fora da organização.

Segundo Chowdhury (2003, p. 85), a “razão número um por que a maioria dos bons talentos se demite é por não serem reconhecidos e recompensados. Ficam frustrados, e a principal fonte de frustração é a falta de reconhecimento e recompensa – social, emocional e financeira.”

Ainda segundo o mesmo autor,

quanto mais bem-sucedida for uma empresa, mais desafiadora será a sua cultura. Desafio não significa humilhação e crítica. Significa respaldo e incentivo. O desafio interno ajuda as pessoas a enfrentar os tremendos desafios competitivos fora da empresa. É difícil reter talentos sem mudanças positivas. (CHOWDHURY, 2003, p. 105).

Cada vez mais há maior mobilidade dos profissionais qualificados para empresas com propostas de trabalho mais atrativas. Muitos talentos tornaram-se candidatos passivos, ou seja, mesmo empregados, estão sempre interessados em novas oportunidades, por mais que não estejam buscando novas colocações no mercado, necessitando de atenção permanente das empresas para não perder talentos que já estão integrados à organização (ALMEIDA, 2004).

Segundo estudo realizado com empresas brasileiras pela *Boucinha & Campos Consultores* (*apud* ALMEIDA, 2004, p. 180), no que se refere aos fatores de retenção de funcionários nas empresas, a pesquisa indica que para 39% dos entrevistados a possibilidade de enfrentar desafios é o que segura os talentos; 22% das empresas ouvidas afirmaram que um bom plano de benefícios satisfaz aos funcionários; 11% acreditam na política de T&D; e 6% na boa imagem da empresa perante o mercado.

“Com adoção de formas de remuneração variável, em função de lucros ou resultados das empresas, vincula-se o programa às estratégias empresariais” (PONTES, 2004, p. 21). Complementa o autor, informando que as estruturas salariais continuam a ser necessárias; bem como sondagens no mercado quanto à remuneração praticada, até porque as empresas precisam admitir e reter os talentos profissionais, mudando a prática da adoção de recompensas por mérito pela adoção de formas de participação das pessoas nos resultados que elas se comprometeram e ajudaram a conquistar.

Como citado anteriormente, a retenção de talentos também está associada a uma justa política de promoção e desenvolvimento na organização. Muitas empresas têm declarado que a gestão de pessoal é essencial na vantagem

competitiva e altera seus métodos de promoção para garantir que os talentos, e não só aqueles com bom desempenho técnico ou operacional sejam promovidos.

Nas organizações focadas, "enxutas" e ágeis, a eliminação de empregos e o crescimento continuarão a caminhar lado a lado, no entanto, o crescimento criará empregos em linhas de negócio e lugares diferentes. As empresas inteligentes tentarão redistribuir seus talentos da maneira mais prática possível porque sabem que a experiência e a lealdade contribuem muito para os resultados finais, muito embora a redistribuição pareça mais desafiadora do que a contratação (GUBMAN, 1999).

Para Chowdhury (2003) as empresas devem estimular uma atmosfera que faça com que os talentos queiram ficar, já que estes são inquietos e móveis. Para mantê-los satisfeitos, deve-se tratá-los como clientes e fornecer serviços contínuos que tornem a empresa um lugar evidentemente melhor do que qualquer outro. Para tanto, o autor relaciona as condicionantes de retenção a seguir:

- Trate os talentos como clientes.
- Remunere os talentos como fornecedores preferenciais.
- Ofereça a remuneração certa, incluindo recompensa e reconhecimento adequados.
- Realize avaliações de desempenho que tenham sentido.
- Planeje cargos que atraiam os profissionais de talento.
- Designe o talento certo para o cargo certo.
- Escolha o local certo para atrair e reter o talento certo.
- Forneça treinamento, desenvolvimento e plano de sucessão adequados.
- Forneça uma instalação adequada para pesquisas.
- Contrabalanceie idade, raça, gênero e cor.
- Crie um ambiente desafiador ou empolgação no trabalho.
- Comunique-se com sinceridade, sem medo de represálias.
- Fornecem um tempo limitado para semear e cultivar idéias.

- Criam vínculos sociais com os talentos, através de aventuras, esportes, jogos, competições, festas e celebrações.

Ainda segundo Chowdhury (2003, p. 84), os “talentos não podem ser retidos para sempre nem mesmo comprados em caráter temporário, a menos que estejam devidamente satisfeitos. Não há nenhuma garantia de emprego vitalício desse mais importante ativo.”

3.3 Conclusão

Na compreensão de Almeida (2004), quando se analisa a prática da captação e seleção das organizações, observa-se que algumas, embora reconheçam a importância desses processos e a necessidade de se investir em talento, limitam-se apenas ao discurso inovador. Continuam mantendo suas formas tradicionais de captar e selecionar pessoas ou, ainda, estão em fase de transição para uma abordagem mais moderna. Os motivos para a permanência desse quadro são vários, desde falta de apoio da direção, desconhecimento das novas tendências, não saber como colocá-las em prática ou até limitações legais.

Na estrutura complexa e dinâmica das organizações, a função recursos humanos assume papel prioritário na definição das estratégias do negócio e, para tanto se definem políticas e práticas mais modernas, adequadas ao processo de atrair, reter e desenvolver os talentos, uma vez que a unidade da gestão passou a ser o indivíduo e não mais o cargo que ocupa (FLEURY; FLEURY, 2001).

As mudanças e melhorias dos métodos de gestão de talento deve ser uma preocupação constante de todos na empresa, principalmente de seus dirigentes. A atração, o desenvolvimento e a retenção de talentos adquire contornos maiores e passa a ser meta permanente da gestão estratégica de recursos humanos que, atuando de forma integrada, compõe os conceitos de competências, compromisso, motivação e resultados, dimensões caracterizadoras de talento e que tem como vetor principal a estratégia organizacional.

4 O SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO - TI

O entendimento adequado do setor de atividade no qual se desenvolveu a pesquisa constitui-se aspecto fundamental para sua compreensão. O setor onde atuam as empresas pesquisadas é o de tecnologia da informação, cujos segmentos de negócio compreendidos no estudo estão inseridos no setor de serviços, sendo o primeiro o de *software* básico, estando incluída neste a Fortes Informática e o segundo, de *infra-estrutura*, inclusa a Lanlink Informática. Compreende-se como infra-estrutura para fins deste trabalho os serviços de suporte, assistência técnica, treinamento e certificação, soluções em conectividade, armazenamento de dados, soluções de gerência, segurança da informação, servidores e estações de trabalho.

Este capítulo discorre sobre as características e peculiaridades da área de TI, iniciando com o delineamento de sua terminologia, bem como discorrendo sobre a evolução da área ao longo das últimas décadas, panorama econômico-educacional e importância da área no Brasil e no Estado do Ceará. Referido estudo é de caráter preliminar e não discute questões relativas à eficácia do uso da TI nas empresas.

4.1 Conceituações sobre TI

A expressão tecnologia da informação firmou-se a partir da década de 1980, substituindo as expressões informática e processamento de dados, anteriormente de uso disseminado. A tecnologia da informação –TI evoluiu de uma orientação tradicional de suporte administrativo para um papel estratégico dentro das organizações. Ela não só sustenta as estratégias de negócios, mas também permite que se viabilizem novas estratégias empresariais. O papel da TI como estratégia competitiva tem sido discutido e enfatizado, principalmente pelas novas possibilidades de negócios que ela proporciona (LAURINDO, 2002).

TI é setor que suscita a noção de organização ágil, moderna e competitiva, uma vez que esta concorre em mercados competitivos e globalizados,

perpassando a necessidade de gestão eficaz de recursos humanos em todas as áreas funcionais da organização

O setor de TI é formado pelos seguintes tipos de negócio: serviços básicos de comunicação, computadores, periféricos e componentes, infra-estrutura de redes e telecomunicações, serviços operacionais, de consultoria e distribuição, produtos e serviços especializados em comunicação, *software* básico, de produtividade e de gestão, provedores e serviços de internet (TAKAHASHI, 2000).

Para Keen (apud LAURINDO 2002), a dicção “tecnologia da informação” abrange conceitos que não são claros e que estão em constante mudança no que se refere a computadores, telecomunicações, ferramentas de acesso e recursos de informação multimídia.

Já para Cabral e Yoneyama (2001, p. 37), a “tecnologia da informação está alicerçada sobre uma miríade de conhecimentos científicos, incluindo a eletrônica, a mecânica, a química, a computação, a psicologia e muitas outras áreas”.

No dizer de Laurindo (2002, p. 19),

O conceito de tecnologia da informação (TI) é mais abrangente do que os de processamento de dados, sistemas de informação, engenharia de *software*, informática ou o conjunto de *hardware* e *software*, pois também envolve aspectos humanos, administrativos e organizacionais.

Conceito mais amplo de tecnologia da informação foi proposto por Luftman *et al.* (apud LAURINDO, 2002, p. 20), no qual se define tecnologia da informação como o

[...] espectro em rápida expansão de equipamentos (computadores, dispositivos de armazenagem de dados, redes e dispositivos de comunicação), aplicações e serviços (por exemplo, computação de usuário final, atendimento ao usuário, desenvolvimento de aplicações) utilizados pelas organizações para fornecer dados, informações e conhecimento.

Pode-se deduzir das conceituações anteriores que a produção de conhecimentos e sua incorporação em inovações tecnológicas são instrumentos

cruciais para o desenvolvimento sustentável de um país. Pelo lado do desempenho econômico, isso se deve ao fato de que a inovação é um dos principais fatores determinantes do aumento da produtividade e da geração de novas oportunidades de investimento. À medida que adentramos o século XXI, o setor de TI, através da informação e da comunicação de dados, redesenha o mapa econômico do mundo e traz mudanças profundas na forma de produção, na gestão de pessoas e talentos nas organizações e nas relações sociais.

4.2 Tecnologia da informação e perfil profissional

A difusão acelerada das novas tecnologias de informação e comunicação vem promovendo profundas – segundo Takahashi (2000) – transformações na economia mundial e está de um novo padrão de competitividade globalizado, em que a capacidade de gerar inovações em intervalos de tempo cada vez mais reduzidos é de vital importância para empresas e países. Ainda para o autor, a utilização intensiva dessas tecnologias introduz maior racionalidade e flexibilidade nos processos produtivos, tornando-os mais eficientes quanto ao uso de capital, recursos humanos e recursos naturais, além de propiciar o surgimento de meios e ferramentas para a produção e comercialização de produtos e serviços inovadores, bem como novas oportunidades de investimento.

A gestão de talentos, através da área de recursos humanos, aparece como projeto fundamental para que as organizações possam reposicionar-se frente a mercados competitivos e cuja estratégia empresarial tem como vertente as capacidades dinâmicas, refletida na reconfiguração de suas competências e *know-how* (REZENDE, 2003).

Consoante ainda Takahashi (2000), o conjunto de mudanças técnico-econômicas, o mercado de trabalho e o perfil do emprego modificaram-se estruturalmente. Novas especializações profissionais e postos de trabalho surgiram, mas também diversas ocupações tradicionais foram ou estão sendo transformadas, substituídas ou mesmo eliminadas. Aumentaram as disparidades entre os

trabalhadores mais qualificados e os demais, enquanto diversas atividades intermediárias se tornam dispensáveis.

Neste contexto, cada vez mais se exigem dos trabalhadores contínua atualização e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, de modo a atender aos novos requisitos técnico-econômicos e aumentar a empregabilidade. A atividade empresarial diretamente influenciada pela área de TI demanda novas competências, adaptadas à realidade tecnológica.

4.3 Enredo histórico e evolução da TI no Brasil

Desde o final da década de 1960, quando foi convocada a primeira de uma série de conferências das Nações Unidas sobre informática, as tecnologias de informação e comunicação foram consideradas vetores de desenvolvimento econômico e social. Ao longo das décadas de 1970 e 1980, inúmeros países – incluindo-se, com destaque, o Brasil – conceberam planos nacionais de capacitação tecnológica e de produção doméstica de bens e serviços em informática, como potenciais atalhos rumo ao desenvolvimento (TAKAHASHI, 2000).

Na área específica de tecnologia de informação e comunicação, houve no Brasil iniciativas de planejamento estratégico até meados da década de 1980, com focos independentes (embora com alguma ambição de articulação entre si) em informática e em telecomunicações. Em informática, a política estratégica foi traçada pelo Governo Federal, especialmente pela Secretaria Especial de Informática (SEI), enquanto a estruturação de tópicos e diretrizes de pesquisa foi proposta pela primeira vez de forma completa e abrangente em iniciativa (independentemente da SEI) da Sociedade Brasileira de Computação (SBC). Em telecomunicações, os principais estudos e propostas foram originados ou encaminhados pelo Centro de Pesquisa e Desenvolvimento (CPqD) da então TELEBRÁS. Segundo Takahashi, é provavelmente correto opinar que, não obstante a importância desses esforços pioneiros, nunca houve no Brasil qualquer iniciativa na área de informática ou de telecomunicações que se aproximasse de outras iniciativas de sucesso, como a das

cem tecnologias-chave da França, em termos de rigor metodológico e número de especialistas e instituições envolvidas (TAKAHASHI, 2000).

O setor de informática evoluiu, ao longo das décadas de 1970 e 1980, segundo modelo de corte igualmente centralizado na concepção, mas comparativamente mais descentralizado de funcionamento do que na área de telecomunicações. O ápice do controle governamental no setor ocorreu com a criação da Secretaria Especial de Informática (TAKAHASHI, 2000).

A política nacional no setor defendia a criação de uma indústria doméstica forte, capaz de fabricar e aprimorar equipamentos e *software*, além de produzir localmente boa parte dos insumos necessários, tais como circuitos integrados, placas, componentes discretos etc. Para dar dimensão concreta a tal objetivo, o Governo Federal dispunha de vários mecanismos, especialmente o do controle de importação de bens e serviços em informática. Entre o final da década de 1970 e o início da década de 1980, a diretriz central da ação governamental no setor foi a da viabilização de uma indústria de minicomputadores (incluindo tanto *hardware* como *software*) no Brasil, a partir da absorção inicial de pacotes tecnológicos do Exterior. Os esforços nessa direção estão na origem de empresas como Cobra, Edisa, Scopus, SID e Labo, que surgiram ou principiaram a “decolar” com o apoio dos grandes conglomerados bancários, tais como Bradesco, Itaú etc., que se lançavam em grande esforço de informatização de suas operações em todo o País (TAKAHASHI, 2000).

Já em meados da década de 1980, o foco de ações estratégicas no setor passou para microcomputadores, que principiavam a ganhar importância, juntamente com redes locais. Dezenas de empresas se lançaram no mercado para produzir microcomputadores e equipamentos periféricos (impressoras, unidades de controladoras de disco, terminais de vídeo, *modems* etc) e atender à demanda crescente. Em paralelo, abriu-se um grande nicho de oportunidades em automação bancária, obviamente sob forte influência dos grandes bancos, propiciando o surgimento de empresas como a Procomp, Itautec e outras.

Finalmente, ao longo da mesma década, consolidou-se o setor de *software e serviços*, explorando por milhares de pequenas e médias empresas, parcela significativa das quais se organizou na ASSESPRO – Associação das Empresas Brasileiras de *Software* e Serviços de Informática, fundada em 1976, e congrega mais de 1.200 empresas na área de tecnologias da informação e comunicação, associadas em 18 regiões. Parcela significativa dessas empresas é de porte médio ou pequeno e se dedica à produção de *hardware* e *software* nacional (TAKAHASHI, 2000).

Para Takahashi (2000), a década de 1990 principia com uma “guinada” na política de informática no País rumo a um modelo mais aberto, simbolizado pela redução significativa de alíquotas de importação para diversos itens. A necessária preocupação em dar suporte à indústria instalada no País e à produção local, por outro lado, seria contemplada com a sanção da Lei 8.248/91 de incentivos fiscais em informática. O início da década é, por outro lado, marcado pelo lançamento de várias iniciativas nacionais em informática sob a égide do Ministério da Ciência e Tecnologia – MCT, dentre as quais se destacaram:

- Rede Nacional de Pesquisas (RNP), que visava a implantar uma internet para educação e pesquisa em todo o País;
- Programa temático de Pesquisa em Computação (Protem-CC), que visava a estruturar e apoiar modelo de pesquisa consorciada entre entidades acadêmicas e o setor privado;
- Programa Nacional de *Software* para Exportação (Softex), com vistas a estruturar e coordenar um esforço nacional para incrementar significativamente a exportação de *software* produzido no País; e
- Sistema Nacional de Processamento de Alto Desempenho (Sinapad), iniciativa focada na difusão do emprego de computação e alto desempenho pela comunidade acadêmica e as empresas, para o aumento da competitividade dos serviços e produtos.

Ainda na década de 1990, uma concepção mais matizada do papel da tecnologia da informação e comunicação em países em desenvolvimento principiou a ganhar espaço. Nessa concepção revista, atribuiu-se maior peso ao balanceamento da capacitação de geração, aplicação e uso de tecnologia de um país que a produção de bens e serviços, com os seguintes pressupostos: *geração de tecnologias* resulta do esforço da comunidade de pesquisa, dirigido ou não para alvos específicos; tecnologias geradas são objeto de *transferência* para o setor produtivo, onde ocorre sua *aplicação* em novos bens e serviços; e, finalmente, tecnologias têm larga disseminação mediante *uso*, por parte de clientes, dos bens e serviços em que elas estão incorporadas (TAKAHASHI, 2000).

Estima-se que o mercado mundial de tecnologia da informação representa algo em torno de US\$ 2,4 trilhões. Ampliar a fatia de participação nesse mercado pode ser estratégico para o crescimento brasileiro e a diminuição da sua dependência externa, conforme destaca Duarte (*apud* SILVA, 2004).

No relato de Takahashi (2000), o mercado de bens e serviços de informática e telecomunicações no País movimenta cerca de US\$ 50 bilhões anuais. Para o autor, respectivo mercado apresenta grande dinamismo e tem efeito catalisador em todo o setor produtivo, aliado ao de contribuir de forma significativa para o crescimento econômico do País. Além do mais, a economia da informação tem impacto positivo na redução de custos do setor produtivo em geral, favorecendo sua competitividade.

Segundo estudos do CATI (Relatório de Gestão fev/2002 a mai/2004), o crescimento do comércio eletrônico no Brasil tem sido expressivo. Em 1999, o consumidor virtual brasileiro movimentou cifras em torno de US\$ 90 milhões e já em 2000, alcançou a expressiva quantia de US\$ 500 milhões, a maior parte em comércio eletrônico entre empresas, denominado de (B2B). Crescimento esse que, segundo o próprio CATI, deverá ser contínuo tanto nas vendas (B2B) quanto nas operações de vendas ao consumidor, denominado de (B2C)

O cenário da área de tecnologia de informação e comunicação se apresenta de maneira propícia à inovação. O que era previsão ocorreu de fato na

economia nacional. Empresas fabricantes de equipamentos de telecomunicações consolidaram a implantação no País, a infra-estrutura de redes de uso comercial está evoluindo rapidamente, em termos qualitativos e quantitativos, e o número de usuários de internet cresce ano a ano. Por estas razões, produtos e serviços estão na ordem do dia quando se trata de oportunidades de negócios que representarão porcentagens crescentes no mercado de tecnologias de informação e comunicação nos próximos anos (TAKAHASHI, 2000).

A Secretaria de Políticas em Informática e Automação – SEPIN – do Ministério da Ciência e Tecnologia informa que, já em 1999, o setor de informática crescia cerca de 14%, tendo a comercialização de bens e serviços de informática alcançado o valor de R\$ 25,6 bilhões. No período, o segmento de *hardware* crescia 14%, o de *software* 15% e o de serviços técnicos de informática 13%. Estimava-se que o setor contribuía com 100 mil empregos diretos, sendo 36,23% com formação universitária (TAKAHASHI, 2000).

O setor de TI é composto por atividades de negócios diversas, cada uma requerendo competências específicas de seus profissionais. Destacam-se no contexto econômico nacional as seguintes: desenvolvimento de *software*, comércio varejista de máquinas e equipamentos de informática, indústria de eletrônicos e telecomunicações, consultoria e treinamento, telemetria e automação, exploração de franquias e representações, provedores de internet, indústria eletro-eletrônica e similares, projetos e instalação de redes, gerenciamento eletrônico e digitalização de dados, elaboração e execução de projetos.

Para Takahashi (2000), um fato que chama a atenção no Brasil no que se refere à “alavancagem” de novos negócios na área de TI é que as taxas de juros para financiar projetos na área são elevadas, por enquadrarem-se como negócio de alto risco, corroborando o fato de que as empresas geralmente não têm garantias reais a apresentar para o empréstimo que fazem, fato vivenciado no início das duas empresas estudadas na presente dissertação. Para Takahashi, o mercado brasileiro não está suficientemente irrigado por capital para subsidiar empresas iniciantes na atividade de TI, inibindo o surgimento de empresas inovadoras. De acordo com o autor, instrumentos de uso generalizado em economias avançadas, como a oferta

pública de ações, mecanismo amplamente utilizado no Exterior por empresas na área de TI, são ainda pouco difundidos e facilitados no País.

Juntamente à questão retrocitada, Takahashi (2000) esclarece que há carência de técnicos capacitados para a geração e aplicação de tecnologias de informação e comunicação. Referidos técnicos são indispensáveis na geração de produtos e serviços, incorporando tecnologias de informação e comunicação, bem como para a renovação de atividades tradicionais com a introdução acelerada de tecnologias de informação e comunicação. Evidencia-se, dessa forma, a necessidade por parte das empresas de TI, ações estruturadas de recursos humanos que favoreçam a atração, o desenvolvimento e a retenção de talentos para assegurar patamares de excelência nos mercados em que atuam.

No que diz respeito à geração de conhecimentos, a carência refere-se sobretudo à formação em nível de pós-graduação, mas é também visível nos cursos de graduação em áreas diretamente relacionadas com TI e sua aplicação, tais como: cursos de Engenharia de Computação, Telecomunicações, Ciência da Informação, Comunicação Social, dentre outros. Segundo informações do CATI (maio / 2004), o Brasil possui 13 programas de doutorado e 30 de mestrado em Ciências da Computação, localizados prioritariamente na Região Sudeste. No ano de 2001 foram formados nesses programas em torno de 80 doutores e 700 mestres. No entanto, para que o País tenha condições de dominar o amplo leque de tecnologias de aquisição, armazenamento, recuperação, acesso e distribuição de informação, será necessário ampliar, consideravelmente o número de doutores e incentivar as atividades de pesquisa e desenvolvimento nas empresas.

No que diz respeito ao nível de graduação em cursos da área de ciência da computação, de acordo com a sinopse estatística de 2003 do MEC, são 510 os cursos oferecidos por universidades, centros universitários, faculdades integradas e centros de educação tecnológica. A qualidade da formação nesses cursos de graduação é ainda muito dependente de poucas instituições, especialmente daquelas que oferecem cursos de pós-graduação – mestrado ou doutorado – e que são, ainda, numericamente muito limitados.

Segundo informações do CATI de maio/2004 (BRASIL/2005), o Brasil possuía nos relatórios da RAIS em 1999, cerca de 215 mil profissionais empregados em ocupações típicas de informática (analistas de sistemas, programadores e operadores de informática) e cerca de 24 mil em empresas de desenvolvimento de *software*.

No Brasil, segundo dados constante no relatório da CATI de maio/2004 (BRASIL/2005), a capacidade de pesquisa, desenvolvimento e inovação – PD&I em tecnologia da informação está localizada, predominantemente, em instituições de pesquisas subordinadas ao governo. Informa ainda o mesmo relatório da CATI que, segundo o diretório de Grupos de Pesquisa -2000 (desenvolvido pelo CNPq), há 314 grupos de pesquisa em Ciências da Computação em atividade, mobilizando cerca de 2.500 pesquisadores, desenvolvendo mais de mil linhas de pesquisa. Adicionando-se uma parcela de 1/3 dos grupos e pesquisadores classificados em engenharia elétrica que desenvolve atividades em TIC e correlatas, esse número cresce para cerca de 400 grupos (3.000 pesquisadores). Essa quantia deve ser ainda maior, à medida que incorpora pesquisadores atuando em TIC em áreas correlatas, como ciência dos materiais, fotônica, geomática, eletrônica, física, matemática, química, e físico-química. Deve mencionar ainda, segundo o CATI, que a geração de conteúdo para TIC, e para Internet em particular, emprega um número de pesquisadores que tende a crescer.

O grande desafio é, portanto, a inserção do Brasil na “economia digital”, na qual o setor de TI desponta como agente crítico da participação brasileira nesta economia transnacional e globalizada, em cenário de grande competitividade.

É inegável o fato de que a efetiva evolução de um país para alcançar o patamar de sociedade da informação depende do envolvimento ativo de seus recursos humanos, especialmente de seus cientistas e pesquisadores em tecnologia de informação e comunicação.

4.4 Panorama do setor de TI no Estado do Ceará

O Estado do Ceará é um dos nove Estados da Região Nordeste do Brasil. Ocupa cerca de 9,42% do território nordestino e controla o terceiro maior Produto Interno Bruto – PIB da região, ficando atrás apenas dos Estados da Bahia e de Pernambuco, e participa com cerca de 1,57% do PIB brasileiro (AMORIM, 1998).

Para Galvão e Vergolino (2004, p. 207), a existência de inúmeros estudos vêm mostrando, e as estatísticas de contas regionais da Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste – SUDENE e no Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE têm corroborado, que “o Estado do Ceará, nos últimos 15 anos, tem apresentado uma performance econômica extremamente positiva, especialmente em matéria de crescimento econômico”. No entanto, apesar de existirem informações sobre a indústria de TI no País, o quadro no Estado cearense é isolado e descontínuo. Verifica-se o mapeamento de poucas informações, as quais não apresentam subsídios suficientes para a realização permanente de análises da posição competitiva das empresas do Estado frente a outros centros dinâmicos da economia nacional.

A estrutura de Ciência e Tecnologia do Estado, composta pelas universidades estaduais e os institutos tecnológicos, encontravam-se (até o final da década de 1980) dispersa em várias secretarias, necessitando, portanto, de uma coordenação mais apropriada. Essa necessidade iniciou-se a criação, em 1993, da Secretaria da Ciência e Tecnologia do Estado do Ceará – SECITECE, que passou a integrar, à época, a estrutura do Poder Executivo do Estado.

Além da Secretaria da Ciência e Tecnologia do Estado do Ceará (SECITECE), o Sistema Estadual de Ciência e Tecnologia fora composto pelas universidades estaduais: Universidade Estadual do Ceará (UECE), Universidade Regional do Cariri (URCA) e Universidade Vale do Acaraú (UVA); pela Fundação Núcleo de Tecnologia do Estado do Ceará (NUTEC) e pela Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico – FUNCAP, órgãos vinculados à SECITECE. Além destes, faziam parte do sistema o Instituto Centro de Ensino

Tecnológico (CENTEC), uma organização social que mantinha contrato (gestão) com o Governo do Estado para a prestação de serviços nas áreas de qualificação profissional, extensão, extensão tecnológica e pesquisa, e o Instituto do *Software* do Ceará (INSOFT), direcionado para o fortalecimento da cadeia produtiva de tecnologia da informação do Estado (FONTENELE *et al.*, 2003).

Os gastos com TI no governo do Estado nos anos de 2002 e 2003 foram da ordem de R\$ 42 milhões e R\$ 51 milhões respectivamente. A rubrica mão-de-obra detém o maior percentual em 2003, conforme demonstrado no Gráfico 1 - Gastos com TI no Governo do Estado do Ceará - 2003.

Apesar de se verificar ações governamentais de estímulo e interiorização de instalação de parques fabris no Estado, principalmente de mão-de-obra intensiva, como os pólos calçadista e têxtil, verifica-se que ações governamentais que visem a articulação das atividades científicas e tecnológicas necessitam de maior apoio, no sentido de fomentarem fatores de atração e fixação de investimentos em alta tecnologia no Estado, merecendo destaque o apoio na formação de força de trabalho especializada para as empresas de TI conforme pode ser ilustrado no Gráfico 1 abaixo.

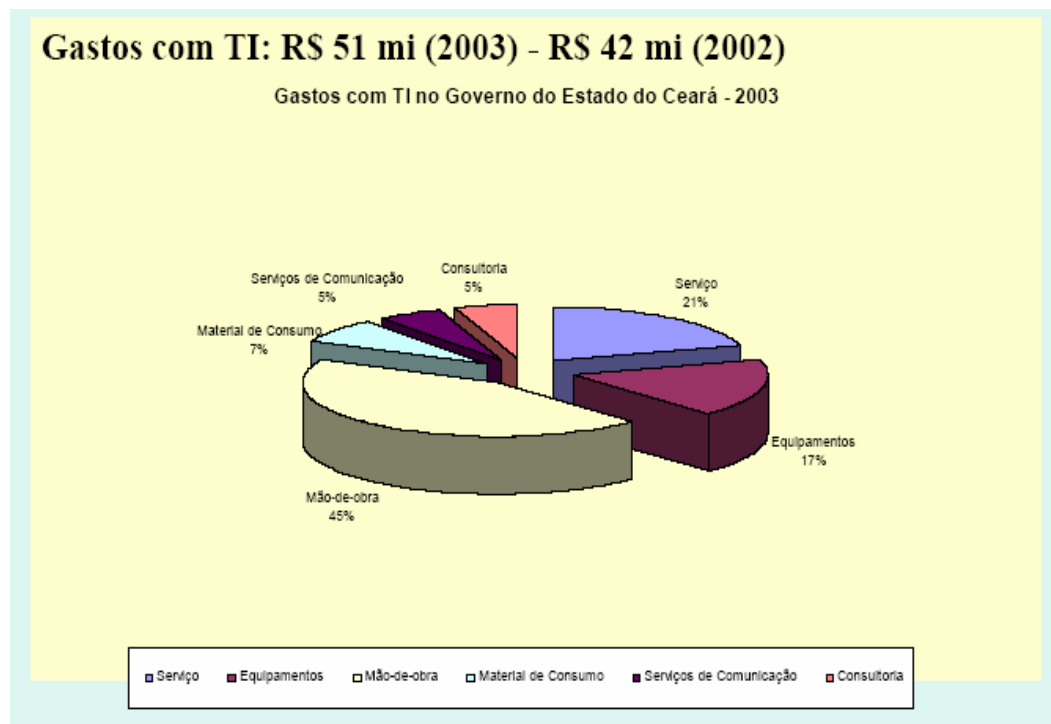


Gráfico 1 - Gastos com TI no Governo do Estado do Ceará - 2003.

Segundo a Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação, *Software* e Internet, Secção do Ceará – ASSESPRO-CE, e o Sindicato das Empresas de Informática, Telecomunicações e Automação do Ceará – SEITAC, o Estado possui, cadastradas, setenta e cinco empresas na área de tecnologia da informação. O Sistema ASSESPRO/SEITAC, formado pela associação das duas instituições, tem como missão desenvolver e representar o setor de tecnologia da informação e comunicação, contribuindo para o crescimento dos associados e o bem-estar social do Ceará e, como objetivo, a representatividade empresarial e desenvolvimento do setor de tecnologia da informação e comunicações no Estado do Ceará.

O setor de TI no estado do Ceará é composto por empresas que atuam em 12 segmentos distintos da atividade, sendo as mais expressivas as empresas que exploram desenvolvimento de *software* e as de comércio varejista de máquinas e equipamentos de informática, totalizando em todas as atividades o número de 75 empresas associadas ao sistema ASSESPRO/SEITAC, segundo pode ser verificado no Quadro 2 a seguir.

Quadro 2 - Distribuição das empresas de TI no Ceará por segmento de atividade associadas ao sistema ASSESPRO / SEITAC – CE - 2005

| Segmento de atividade | Qtde. |
|---|--------------|
| 1. Desenvolvimento de <i>software</i> | 36 |
| 2. Comércio Varejista de Máquinas e Equipamentos de Informática | 13 |
| 3. Eletrônicos e Telecomunicações | 05 |
| 4. Consultoria e Treinamento | 06 |
| 5. Telemetria e Automação | 01 |
| 6. Franquias | 02 |
| 7. Provedores de Internet | 02 |
| 8. Indústria de Eletro-eletrônicos e similares | 01 |
| 9. Projetos e Instalações de redes | 02 |
| 10. Gerenciamento eletrônico e digitalizações | 02 |
| 11. Elaboração e Execução de Projetos Diversos | 01 |
| 12. Representações | 04 |
| Total | 75 |

Fonte: ASSESPRO-CE e SEITAC.

Pode-se inferir do Quadro 2 que a exploração de várias atividades de serviços no setor de TI – apesar da maior concentração na atividade de desenvolvimento de *software* – comunica variedade do mercado local, requerendo necessidade de formação profissional para atender a todos os setores apontados.

As empresas estudadas para fins deste trabalho, Fortes e Lanlink, foram classificadas segundo o sistema ASSESPRO/SEITAC, como desenvolvimento de *software* e consultoria e treinamento, respectivamente.

O Ceará possui, segundo dados de MEC de 2003, um total de 32 Instituições de Ensino Superior – IES, sendo 5 públicas e 27 privadas. As três mais importantes e antigas universidades do Ceará, Universidade Federal do Ceará – UFC, Universidade Estadual do Ceará – UECE e Universidade de Fortaleza – UNIFOR possuem cursos de graduação e pós-graduação na área de TI, constituindo-se fonte primária de seleção de novos talentos para as 75 empresas associadas ao sistema ASSESPRO/SEITAC, sem descartar as iniciativas de empreendedorismo na área, apoiadas pelo INSOFT e demais cursos ofertados pelas IES.

Ciente da importância de maior apoio ao setor de TI para a economia cearense, o Governo do Estado, por intermédio das Secretarias do Planejamento e Coordenação e de Ciência e Tecnologia, está implantando agrupamento produtivo – *cluster* - no setor de tecnologia da informação.

Define-se *cluster* como um conjunto numeroso de empresas, em geral pequenas e médias, operando em regime de intensa cooperação, onde cada uma das firmas executa uma fase do processo de produção. Essas empresas participam de um mesmo negócio, embora cada uma das firmas seja uma entidade autônoma (AMORIM, 1998).

Espera-se que o projeto do parque tecnológico denominado “Titan Park” atraia grandes empresas que irão originar demandas para as micro, pequenas e médias empresas, bem como o fortalecimento da competitividade externa dessas

empresas, mediante incentivo à formação de parcerias para dinamizar o que ainda é pequeno, a exemplo do Porto Digital em Pernambuco, criado em julho de 2000 e que hoje é um projeto de desenvolvimento econômico que agrega investimentos públicos, iniciativa privada e universidades, compondo um sistema local de inovação que possui 85 instituições, entre empresas de TIC, serviços especializados e órgãos de fomento. Em quase quatro anos de operação, o Porto Digital transferiu para o local em que se encontra 2.000 postos de trabalho, atraindo 10 empresas de outras regiões do País e quatro multinacionais, abrigando, ainda, dois centros de tecnologia.

O projeto “Titan Park”, com terreno já cedido pela Prefeitura do Município do Eusébio, prevê ocupar, inicialmente, área de quatro hectares e oferecer cerca de três mil postos de trabalhos em até cinco anos e faturar R\$ 100 milhões. Também tem a intenção de atrair grandes empresas para a formação do conglomerado, como a Siemens e a Motorola, que funcionarão como âncoras para a atração de negócios para o Estado (ASSESPRO, 2005; SEITAC, 2005).

4.5 Conclusão

Com a análise deste capítulo, pode-se inferir que as empresas do setor de TI no País possuem desafios e problemas constantes, seja de ordem comercial, de infra-estrutura, educacional e até política. Para se produzir e comercializar serviços no mercado de TI, onde o ciclo de vida dos produtos e serviços é dinâmico, a gestão eficaz dos processos de recursos humanos, na atração, desenvolvimento e retenção de talentos para se obter uma organização capaz, inovadora e competitiva, são fatores críticos de sucesso.

Investimentos em pesquisa e desenvolvimento constituem elemento essencial para implantação de inovações tecnológicas em qualquer tipo de empresa, principalmente no concorrido setor de TI. O “Titan Park” – ainda um projeto – e “Porto Digital” – uma realidade bem sucedida –, indicam a dinamização do mercado

de trabalho, o que tornará ainda mais crítica a gestão de talentos nas empresas de TI locais.

5 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo discorre sobre o método de pesquisa utilizado neste trabalho e tem como objetivo apresentar, justificar e fazer a conexão entre as várias atividades e etapas desta investigação.

Por tratar-se de um trabalho de cunho científico, faz-se necessário obedecer os critérios metodológicos que dão suporte a tais tarefas. Utilizaram-se, para isso, as obras de Vergara (2003), Cooper e Schindler (2003). Flick (2004), Hair *et al.* (2005), Collis e Hussey (2005), Yin (2005).

5.1 Tipo de pesquisa

Para a classificação da pesquisa, tomou-se como base a taxionomia apresentada por Vergara (2003), e os estudos de Cooper e Schindler (2003) e Hair Jr. *et al.* (2005), Collis e Hussey (2005).

Quanto aos fins, a presente pesquisa é exploratória e descritiva. Exploratória porque ainda há poucos conhecimentos acumulados sobre o tema gestão de talento como diferencial competitivo nas empresas do setor de TI. Descritiva porque objetiva identificar, descrever e analisar criticamente as percepções sobre captação, desenvolvimento e retenção de talento nas empresas pesquisadas, detalhando as motivações, processos e práticas empregadas.

A escolha do tipo de estudo exploratório-descritivo adequa-se ao objetivo desta pesquisa porque, ao mesmo tempo que se pretende descrever a situação da população-alvo, busca-se mais informações sobre o contexto das mesmas, sobre o qual existem poucas informações. (COPPER E SCHINDLER, 2003).

Quanto aos meios, a pesquisa é de campo, é uma investigação realizada no local onde ocorre o fenômeno. É bibliográfica por pesquisar em material escrito e

em meio virtual a fundamentação teórico-metodológica do estudo. A investigação é também estudo de caso porque foi circunscrita a duas empresas com sedes localizadas em Fortaleza, estado do Ceará, onde as informações são pormenorizadas e aprofundadas.

Para Yin, a

investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados (YIN, 2005, p. 33)

Quanto às escalas de classificação, foram utilizadas dois modelos para a apuração das respostas no questionário semi-estruturado (Apêndice C). A de “soma constante”, utilizada na parte II do citado Apêndice em que, para Hair *et al* (2005), os respondentes são solicitados a dividir uma soma constante em diversas categorias para indicar, por exemplo, a importância relativa dos atributos, e a escala de “Likert”, utilizada na parte III do mesmo Apêndice que, para Cooper e Schindler (2003), é a variação mais frequentemente usada da escala de classificação somatória, consistindo de afirmações que expressam atitudes favoráveis ou desfavoráveis em relação ao objeto de interesse.

Para Cooper e Schindler a

escala de Likert nos ajuda a comparar o escore de uma pessoa com a distribuição de pontuações de um grupo de amostragem bem definido. Essa escala de mensuração é útil para um gerente quando a organização planeja conduzir um experimento ou fazer um programa de mudanças ou melhorias. O pesquisador pode mensurar atitudes antes e depois do experimento ou da mudança, ou julgar se os esforços da organização tiveram o efeito desejado. (COOPER e SCHINDLER, 2003, p. 202).

A natureza dos objetivos do presente trabalho, no sentido de compreender a dinâmica da gestão de talentos e como esta constitui diferencial competitivo nas empresas pesquisadas, sinaliza a escolha de método quantitativo de análise e qualitativo de descrição e interpretação (HAIR JR. *et al.*, 2005).

Para Flick (2004, p. 20), as idéias centrais que conduzem uma pesquisa podem ser de natureza qualitativa ou quantitativa. Para o autor, a pesquisa qualitativa difere da quantitativa porque a primeira “consiste na escolha correta de métodos e teorias oportunos, no reconhecimento e na análise de diferentes perspectivas, nas reflexões dos pesquisadores a respeito da pesquisa como parte do processo de produção de conhecimento, e na variedade de abordagens e métodos.”

A escolha de uma pesquisa qualitativa implica estabelecer, *a priori*, o fato de que o resultado final não se volta para a generalização, mas para análise em profundidade de um número reduzido de situações (YIN, 2005).

5.2 Universo e amostra

No Ceará existem setenta e cinco empresas de tecnologia da informação cadastradas no sistema ASSESPRO/SEITAC e trezentas e quatorze empresas de informática oficialmente registradas na Junta Comercial do Estado do Ceará, que atuam no desenvolvimento de *software* ou serviços associados. A classificação da Junta Comercial, porém, é muito abrangente, impossibilitando a identificação das empresas que atuam no segmento de *software* e serviços, já que muitas micro e pequenas empresas são prestadoras de serviços com atividades de manutenção, montagem e revenda de computadores e acessórios.

O universo da pesquisa foi intencional e abrange duas empresas na área de TI, uma de consultoria e treinamento, e a outra na de desenvolvimento de *software*, ambas associadas ao sistema ASSESPRO/SEITAC. Com base nos cadastros e levantamento do órgão, as empresas eleitas reúnem os maiores indicadores de infra-estrutura, número de profissionais, faturamento e atuação geográfica, se comparada a outras empresas de mesma atuação no Estado, assevera a gerência executiva do Sistema ASSESPRO/SEITAC (ASSESPRO/SEITAC, 2005).

Optou-se por utilizar a amostragem nos grupos de colaboradores técnicos, optando-se pelas áreas que mais determinam o negócio e reúnem as competências e os diferenciais competitivos nas empresas pesquisadas, ou seja, comercial, desenvolvimento e suporte, excluindo-se as demais áreas.

A amostragem utilizada é a não probabilística intencional. É dita não probabilística quando a seleção da amostra é feita de acordo com o julgamento do pesquisador. É havida como intencional, quando a escolha dos elementos da amostra dependerá do julgamento do pesquisador. Utilizou-se, também, o conceito de Vergara (2003), de amostra não probabilística por acessibilidade, quando, longe de qualquer procedimento estatístico, selecionam-se elementos pela facilidade de acesso aos mesmos.

5.3 Seleção dos sujeitos

Entre os critérios estabelecidos para selecionar os sujeitos que compõem esta investigação, visando à qualidade das informações a partir das quais será possível elaborar a análise e chegar à compreensão mais ampla do problema delineado, destacam-se:

- a) **Dirigentes** – profissionais que estão no comando estratégico da organização.
- b) **Gestores intermediários** – profissionais em cargo de chefia intermediária que gerenciam negócios e estão relacionados com a gestão de pessoas. Situam-se entre os níveis de operação e direção, nas áreas tidas como estratégicas para o negócio – comercial, desenvolvimento e suporte. De agora em diante, são denominados simplesmente **gestores**.
- c) **Colaboradores técnicos das áreas operacionais** – são os que compõem as áreas técnicas dos setores e formam as áreas de resultado – comercial, pré-venda, desenvolvimento e suporte, exceto

os gestores intermediários. De agora em diante são denominados simplesmente **colaboradores técnicos**.

Foram pesquisados oito dirigentes de topo das duas empresas selecionadas, sendo cinco da Lanlink Informática e três da Fortes Informática; seis gestores intermediários, sendo dois da Lanlink e quatro da Fortes. Foram pesquisados todos os colaboradores das áreas operacionais – 57 sujeitos – sendo 24 na Lanlink e 33 na Fortes. Portanto, a amostra total da pesquisa foi composta por 71 sujeitos.

5.4 Período da pesquisa

As empresas se mostraram prontamente dispostas a fornecer o suporte necessário às atividades de pesquisa. Destaca-se o fato de que este pesquisador já possuiu vínculo com a Lanlink Informática Ltda, através de trabalho de consultoria, no período de julho de 2002 a janeiro de 2005, e nunca possuiu vínculo com a empresa Fortes Informática Ltda. O estudo de caso foi realizado nas dependências das empresas investigadas no período de 21 de fevereiro a 24 de março de 2005.

5.5 Coleta de dados

Na pesquisa bibliográfica, foram feitos estudos sobre estratégia empresarial, gestão estratégica de recursos humanos, cultura e comportamento organizacional e o setor de tecnologia da informação. Foram pesquisados livros, periódicos, dissertações, artigos científicos e páginas da *internet*. Posteriormente, realizou-se a análise conceitual, identificando entre as informações obtidas, as que mais poderiam ajudar nesta pesquisa.

Os conteúdos da entrevista e do questionário foram elaborados com base nos objetivos e nos elementos de análise do estudo proposto. Os instrumentos foram submetidos a testes prévios, aplicados em profissionais da área de recursos humanos, componentes da diretoria da Associação Brasileira de Recursos Humanos

– Seccional do Ceará. Foram aplicados no período compreendido entre 7 e 16 de fevereiro de 2005.

Ocorreram contatos pessoais com os dirigentes máximos das empresas eleitas, solicitando a adesão destas para participação na pesquisa, garantindo-se o sigilo das informações, bem como a disponibilidade dos dados após conclusão do trabalho.

Com o aceite destes, foram providenciadas a marcação das entrevistas, bem como a autorização para aplicação dos questionários com todos os participantes nas dependências das empresas.

A coleta foi realizada em três momentos distintos. No primeiro, foram entrevistados os dirigentes, com utilização do roteiro de entrevista, constante no Apêndice A.

Na segunda fase, deu-se a realização efetiva das entrevistas com os gestores, utilizando-se roteiro de entrevista, constante do Apêndice B.

No terceiro segmento, foi aplicado o questionário semi-estruturado para os colaboradores, constante do Apêndice C.

Foram utilizados dois modelos de entrevista semi-estruturada. O primeiro para os dirigentes, compreendendo dezoito questões abertas, conforme Apêndice A, e outro para os gestores das áreas eleitas, conforme Apêndice B, abarcando treze questões abertas. As questões estão dispostas de forma a contemplar inicialmente as ações estratégicas das empresas e sua vinculação com a gestão de recursos humanos, inquirindo posteriormente sobre os processos e as práticas de atração, retenção e desenvolvimento de talentos, finalizando com a tentativa de definir-se a dimensão talento na óptica dos pesquisados.

As entrevistas semi-estruturadas foram divididas em dois blocos distintos: caracterização do respondente e questões abertas, que eles respondiam na presença do entrevistador mediante gravação em fita cassete. O questionário foi

inspirado em material sobre avaliação da gestão, elaborado por Penido (2004), da Fundação Dom Cabral, com empresas participantes do Programa Parceiros para a Excelência – PAEX.

Para a realização das entrevistas, optou-se pela utilização de questões semi-estruturadas, possibilitando aos entrevistados discorrer sobre aspectos que julgavam mais pertinentes ao tópico indagado. As entrevistas se iniciavam com os diretores, indagando-se sobre a história da empresa, procurando entender a criação, crescimento e atual estágio da organização. Outras questões versaram sobre fatores de êxito e explicação do sucesso da empresa. Com os gestores intermediários, a sistemática foi similar: buscou-se maior aprofundamento nos processos e práticas de atração, retenção e desenvolvimento de talentos e sua vinculação com a estratégia das empresas.

Com a permissão dos executivos, as quatorze entrevistas foram integralmente gravadas e duraram em média uma hora cada. Não se observaram inibições por parte dos entrevistados pelo emprego do expediente de gravação.

Além disso, foram observados diversos processos da gestão de pessoas e investigação do nível de participação dos respondentes nas decisões estratégicas e de recursos humanos das organizações, além de facilidades e dificuldades encontradas na atração, retenção e desenvolvimento de talentos nas realidades específicas, bem como definição sobre o significado do termo talento. Já os colaboradores responderam a questionário semi-estruturado dividido em três blocos de perguntas: a) caracterização do respondente; b) diferenciais das empresas; e c) processos da gestão de pessoas e transformação das estratégias da empresa em ação.

As perguntas do questionário semi-estruturado do Apêndice C foram elaboradas utilizando vocabulário comum à maioria dos colaboradores. O bloco inicial apresenta questões que identificam o respondente segundo atributos de: sexo, faixa etária, grau de instrução, cargo/função exercido atualmente na empresa, tempo de empresa e experiência anterior em cargos de administração, técnicos ou operacionais. Para o preenchimento do questionário não foi solicitada a identificação

dos respondentes e foi assegurado o sigilo das informações de forma a alcançar imparcialidade e fidedignidade nas respostas e deixa-los à vontade para emitirem suas percepções acerca das perguntas propostas.

Ainda no Apêndice C, bloco intermediário – Diferenciais da Empresa –, as questões foram concebidas por meio de escalas de classificação, optando-se pelo método da “soma constante” em que, para Hair *et al.* (2005), os respondentes são solicitados a dividir uma soma constante em diversas categorias para indicar, por exemplo, a importância relativa dos atributos. Ainda segundo o autor, a escala de soma constante oferece tanto a classificação quanto a magnitude de importância relativa de cada atributo. Deve-se observar que alguns analistas consideram essa escala como métrica, enquanto outros a consideram não-métrica. Os atributos foram dispostos numa escala de sete pontos, incluindo-se um de opção aberta para contemplar quesito de pertinência do respondente, sendo necessariamente o somatório dos quesitos igual a sete, podendo o mesmo deixar de referir determinada opção por não achá-la representativa ou, caso contrário, assinalar apenas um quesito com sete pontos. Os respondentes emitiram opinião sobre os destaques da empresa diante da concorrência, decisão de ingresso e permanência na empresa, bem como foi colhida percepção acerca da identificação de características que mais favorecem a progressão profissional na empresa.

No bloco final (Apendice C), foi escolhida como base a escala Likert, de quatro opções — não sei; não ocorre; ocorre algumas vezes e sempre acontece – em relação às práticas de recursos humanos nas empresas no que diz respeito a desenvolvimento de carreira, capacitação, recompensa, ambiência de trabalho e conversão da estratégia das empresas em ação. As sentenças estão distribuídas num total de vinte quesitos.

A escala (adaptada) de Likert apresenta os seguintes conceitos:

- não sei – o respondente desconhece existir a prática de recursos humanos em apreço na organização;

- não ocorre – afirma que a prática de recursos humanos não existe na empresa;
- ocorre algumas vezes – assinala que a prática de recursos humanos ocorre uma ou mais vezes, não sendo observada em todas as situações;
- sempre acontece – acentua que a prática de recursos humanos ocorre em todas as situações.

Para Cooper e Schindler (2003), a escala Likert é a mais freqüentemente usada e consiste de afirmações que expressam atitudes favoráveis ou desfavoráveis em relação ao objeto de interesse.

5.6 Tratamento e análise dos dados

A escolha de uma pesquisa qualitativa implica estabelecer, *a priori*, o fato de que o resultado final não se volta para a generalização, mas para análise em profundidade de um número reduzido de situações (YIN, 2005).

Os dados obtidos com os questionários foram tratados quantitativa e qualitativamente, mediante tabulação em planilha eletrônica, com representação gráfica das sínteses dos três blocos de respostas investigadas.

A análise dos indicadores brutos – a reprodução das entrevistas – foi realizada procedendo-se à escuta das gravações e anotando-se em planilha eletrônica a síntese do pensamento e principais informações, segundo categorias de análise previamente estabelecidas. A leitura e a análise dos dados brutos possibilitou o agrupamento das informações em planilhas, o que facilitou a comparação entre as afirmações dos diferentes entrevistados.

Com a análise realizada, procedeu-se à elaboração de quadros e tabelas auxiliares, que possibilitaram a segunda análise, mais profunda, dos dados. Ao

mesmo tempo, foram selecionados trechos das conversações que poderiam ser utilizados na descrição de cada depoimento.

As descrições mencionadas na análise dos resultados proporcionam visão consistente da forma como os gestores entendem suas atribuições e executam a estratégia, trabalham os processos de recursos humanos e realizam a gestão de talentos. Entendeu-se como importante oferecer estas descrições como parte integrante dos resultados.

A análise em profundidade foi realizada a partir dos indicadores do seu agrupamento e da explicação de cada elemento de análise. O estudo possibilitou a busca de padrões de práticas e políticas, de forma a entender as características de cada empresa e as similitudes e diferenças entre elas (HAIR JR. *et al.*, 2005).

5.7 Limitações do método

O método utilizado neste estudo apresentou algumas limitações. Dentre elas destacam-se:

- a) o dilema entre a pressão do tempo (por causa do tempo do entrevistado) e o interesse do pesquisador em obter informações;
- b) as questões levantadas nos instrumentos de coleta pareceram, para alguns pesquisados, demasiadamente longas; e
- c) o uso das paráfrases que, segundo Flick (2004), são utilizadas não apenas para explicar o texto básico, mas para substituí-lo – principalmente na abreviação da análise do conteúdo, podem provocar alguma distorção.

Mesmo em decorrência das limitações retrocitadas, o método ainda é o que melhor se aplica para se atingir os objetivos da pesquisa.

6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Neste capítulo será apresentada a caracterização das empresas pesquisadas e realizada a análise dos resultados da pesquisa com o intuito de ilustrar aspectos considerados relevantes no estudo, e tem como objetivo explorar os dados coletados nas duas organizações nos três níveis investigados (dirigentes, gestores intermediários e colaboradores das áreas técnicas), com a finalidade de ampliar a compreensão dos processos da gestão de talentos nas empresas do setor de TI, cobrindo dessa forma todos os objetivos propostos no início deste trabalho por meio das entrevistas e do questionário utilizado.

6.1 Caracterização das empresas pesquisadas

As empresas objeto do estudo de caso são: Lanlink Informática Ltda e Fortes Informática Ltda, a seguir consideradas.

a) Lanlink Informática Ltda

Empresa de capital nacional com 180 colaboradores e matriz em Fortaleza - Ceará, com filiais em Recife, Salvador, Aracaju e João Pessoa. Foi fundada em 1988, com o nome Multisis Tecnologia em Sistema da Informação. Incorporada posteriormente a outra empresa do mercado de Fortaleza, pertencente aos mesmos acionistas, de nome Lanlink Informática Ltda. Sua visão de futuro é ser o provedor preferencial de soluções em tecnologia da informação para clientes atuais e futuros. Sua atuação se dá nas regiões Nordeste e Norte, seja através de suas filiais ou de representantes contratados e é a única empresa a reunir em seu segmento – consultoria e treinamento – *portfólio* de serviços completo na área de TI, onde se incluem os serviços de: suporte, assistência técnica, treinamento e certificação *Microsoft*, soluções em conectividade, armazenamento de dados, soluções de gerência, segurança da informação, servidores, estações e impressoras. Para tanto, a Lanlink mantém parceria e representação com as maiores

empresas mundiais de suas áreas, dentre as quais e destacam: *Microsoft*, *IBM*, *Itautec*, *CA Computer Associates*, *3COM*, *Cisco Systems*, *Symantec*, *HP invent*, *Lexmark* e *Epson*. Seu lucro bruto em 2003 foi de R\$ 4,6 milhões, perfazendo um lucro líquido de R\$ 3,4 milhões.

A Lanlink tornou-se a maior empresa cearense em seu setor e a segunda do Nordeste ao longo dos seus dezessete anos de existência, tendo como vantagens competitivas que a diferenciam no mercado de TI, as seguintes: inovação tecnológica constante, qualidade e agilidade de seus processos, escolha de parceiros de alta credibilidade mundial, soluções globais e personalizadas aos seus clientes e exploração de nichos de mercado que se apresentem oportunos e promissores, como o de empresas públicas e grandes grupos privados – ainda o seu maior contingente de clientes. A empresa possui ainda como vantagem competitiva a diferenciação de capacitação técnica de seus profissionais, em especial nas especialidades em que a empresa representa os parceiros de negócio.

A Lanlink traz no seu planejamento estratégico e na sua estratégia comercial a clara orientação que não trabalha em função de preço baixo e, sim, como base na qualidade, pontualidade e exatidão dos serviços que entrega aos clientes, além de sempre buscar aproximação com estes através do entendimento de seus negócios e suas necessidades futuras.

A Lanlink está na relação das cem maiores empresas do estado do Ceará no ano de 2004, segundo classificação do Jornal O POVO edição especial – Prêmio Delmiro Gouveia – ocupando a quinquagésima quinta posição entre todas as empresas participantes dos setores de indústria, comércio, serviço e agronegócio e, na mesma análise, a décima terceira posição nas empresas que concorreram no setor de serviço, cujo critério utilizado em ambos foi o de faturamento líquido ajustado.

A área de recursos humanos, Figura 2, está subordinada ao diretor presidente e é gerenciada pela diretoria que também acumula as áreas de educação e qualidade. Todas as atividades e projetos das três áreas são desenvolvidos de forma corporativas. .

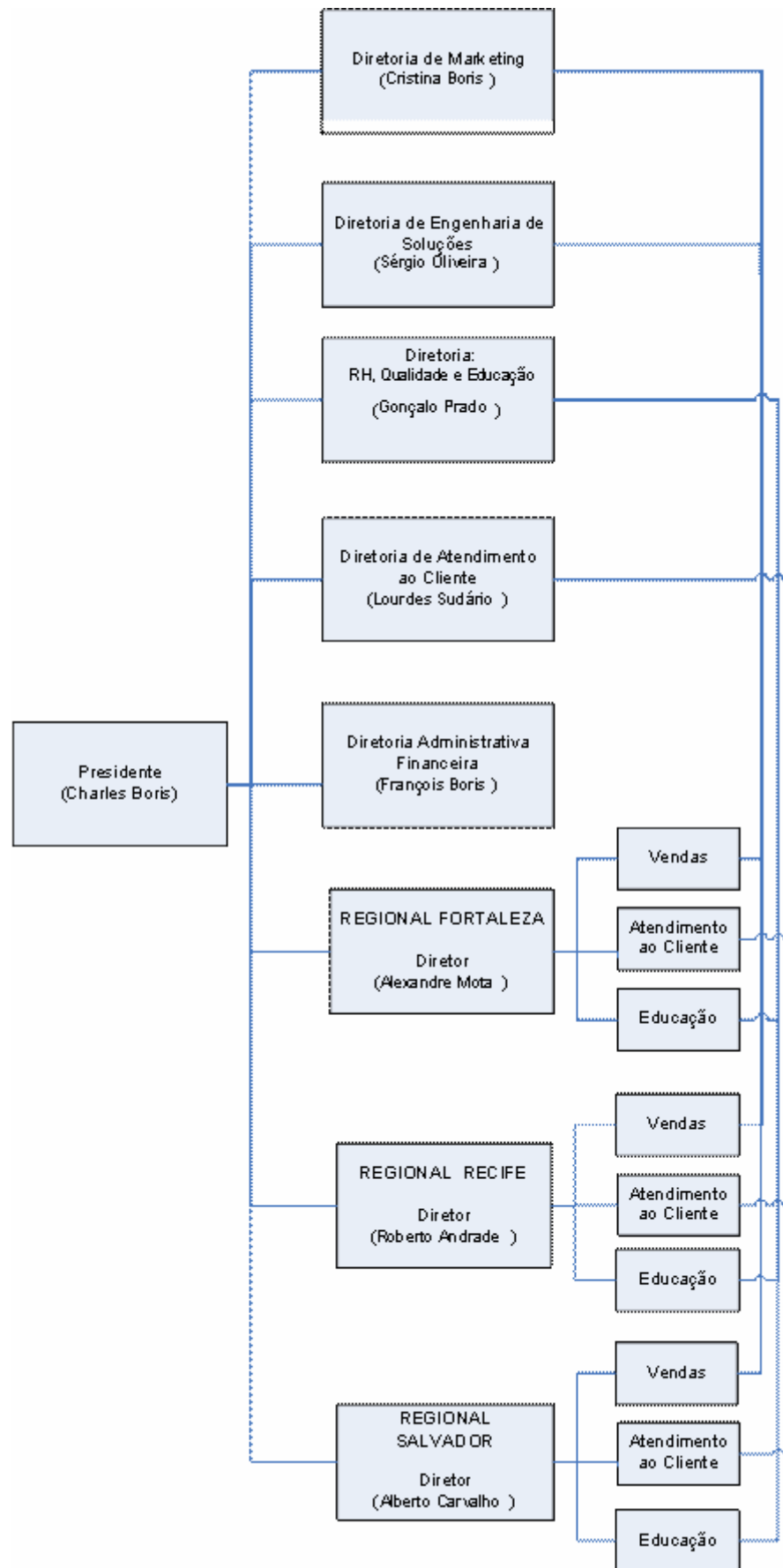


Fig. 2 – Organograma – Lanlink Informática

A Lanlink consta na relação do balanço anual da Gazeta Mercantil edição de 2004, onde participou na categoria consultoria, concorrendo a nível nacional e conquistando a vigésima terceira posição e única empresa cearense a constar no guia, tendo como critérios de avaliação as demonstrações de resultados, o balanço patrimonial e sete indicadores econômicos financeiros. (BALANÇO ANUAL – GAZETA MERCANTIL, Ago 2004)

Em 2003 e 2004, a LanLink aproveitou o momento em que o mercado se encontrava reprimido e resolveu preparar-se para estar em 2005 pronta para crescer e ofertar mais soluções aos seus clientes. Para tanto, deu início a um amplo processo de reestruturação denominado de “redesenho organizacional”, redefinindo todas as atribuições e competências de seus colaboradores por células de negócios com base nas orientações emanadas de seu planejamento estratégico que é revisto anualmente. Também organizou-se conforme exigências da Norma ISO 9001:2000 para ratificar a atualização da sua certificação, conforme revisão mais recente da norma.

Sua missão é prover as soluções mais adequadas em tecnologia da informação pela integração e fornecimento de serviços, *softwares*, servidores, *storage* e redes, com foco em segurança, disponibilidade e capacitação. Nesta última, destaque-se os treinamentos e certificações nas plataformas das empresas que representa, com destaque para *Microsoft e Cisco Systems*.

Como valores e princípios da empresa, podem-se relacionar: trabalhar em equipe com “próatividade” e responsabilidade; aprender e compartilhar sempre; sinceridade e honestidade nas relações; comprometer-se totalmente com o cliente e promover um ambiente de trabalho agradável.

As áreas pesquisadas e que configuram a noção de negócio e do sucesso da empresa são: a) setor comercial – subordinado ao diretor regional, é responsável pela realização de novos negócios e manutenção dos existentes. Tem como principal objetivo captar negócio nos clientes *prospects* e diagnosticar a melhor solução de TI, o que pode envolver tanto especificação de produtos como projetos de serviços; b) setor de pré-venda – subordinado ao diretor de engenharia de

soluções, é responsável pela montagem da solução técnica mais ajustada e customizada aos clientes. É a área que desenha a solução colhida pelos técnicos que compõem o setor comercial e formata solução final; c) setor de suporte – subordinado ao diretor regional, é o setor que vai ao cliente e interage com o mesmo, cujo objetivo é o de incrementar e/ou solucionar demandas de serviço solicitadas em tempo hábil, com qualidade e segurança.

b) Empresa Fortes Informática Ltda

No ano de 1989, o fundador da empresa, com formação em matemática, advocacia e ciência contábeis, atuante na área de assessoria às empresas, vislumbrou a necessidade da presença da Informática na gestão de negócios. Na qualidade de professor universitário, manteve vários contatos com alunos e profissionais da área, visando à criação de uma empresa de desenvolvimento de *software*. Naquele ano, criou a Fortes Informática, contando inicialmente com a entrada de dois sócios e, posteriormente, dois outros sócios que impulsionaram a trajetória de evolução da empresa e, mais tarde, do grupo Fortes, caracterizado pelo tripé: pioneirismo, trabalho e expansão. A empresa trabalha a marca Fortes Informática para torna-la ainda mais sólida e reconhecida em toda a região Nordeste em seu segmento de atuação.

No decorrer de seus dezesseis anos de existência, a Fortes Informática, com sede em Fortaleza, possui mais de 16 anos de mercado, sendo especializada no desenvolvimento de *softwares* contábeis, administrativos, financeiros e jurídicos, além de soluções na área de conectividade. É uma empresa de capital nacional com 86 colaboradores, integrante do Grupo Fortes, que abrange também empresas das áreas de Treinamentos, Contabilidade, Advocacia, Auditoria, além de uma Editora.

Contando atualmente com uma carteira de mais de quatro mil clientes espalhados em oito estados brasileiros, a rede de atendimento da Fortes Informática inclui filiais e representações nas localidades de: Fortaleza, Crato/CE, Quixadá/CE, Sobral/CE, Limoeiro/CE, Teresina/PI, Parnaíba/PI, São Luís/MA, Natal/RN, Mossoró/RN, João Pessoa/PB, Sergipe, Recife/PE, Salvador/BA e Maceió/AL.

Hoje, mais de 12 produtos são desenvolvidos e comercializados pela Fortes e a expectativa de crescimento global dos negócios para 2005 chega ao patamar de 40%.

Destacam-se no seu quadro de colaboradores os seguintes cargos: analistas de sistemas, programadores, contadores, administradores, advogados, matemáticos, e técnicos de suporte. Suas instalações próprias contam com auditórios e salas para a realização de cursos, eventos e programação semanal de treinamentos. A empresa tem como meta a educação continuada de seus colaboradores e clientes.

Dentre os *softwares* desenvolvidos pela Fortes destacam-se: Fortes AC (solução contábil), Fortes Sisif (informações fiscais), Fortes Conger (comércio), Fortes Folha (setor pessoal), Fortes Fiscal (estruturação fiscal), Fortes Pátrio (controle), Fortes Carga (automação de transportadoras), Fortes Frota (controle de veículos), Fortes Financeiro (controle financeiro), Fortes Invent (estoque), Fortes Index (cálculos monetários) e Fortes Mafin (matemática)

Outra marca da atuação da Fortes tem sido sua parceria permanente com os diversos órgãos e entidades do setor contábil e empresarial, além de instituições de ensino, um investimento que representa seu compromisso para a formação dos futuros profissionais. Um exemplo desse apoio foi a criação do Programa de Apoio ao Estudante de Ciências Contábeis – PROECIC. Trata-se de um convênio estabelecido com os Centros Acadêmicos – CA's, das principais faculdades e universidades do país, oferecendo uma gama de benefícios aos alunos, como a distribuição gratuita de versões acadêmicas de *software*, patrocínio de eventos, hospedagem de sites dos CA's, oferta de estágios e cursos, criando, dessa forma, maiores oportunidades para o ingresso dos estudantes no mercado de trabalho.

O organograma da empresa, Figura 3, obedece a uma hierarquia tradicional e a área de recursos humanos ocupa *status* de assessoria e se reporta ao conselho diretor da empresa, tendo participação ativa no planejamento estratégico e projetos da empresa. Atualmente a área desenvolve trabalho de avaliação de desempenho invertida – avaliação em que subordinados avaliam as chefias

imediatas – e auxilia na montagem do BSC- *Balanced Scorecard* – método de avaliação dos ativos intangíveis criados em 1992 por Kaplan & Norton, onde a performance da organização é mensurada por indicadores abrangendo quatro perspectivas de gestão: financeira, consumidor, processos internos e aprendizagem, sendo tais indicadores derivados dos objetivos estratégicos. No caso da Fortes, o planejamento estratégico é revisto anualmente.

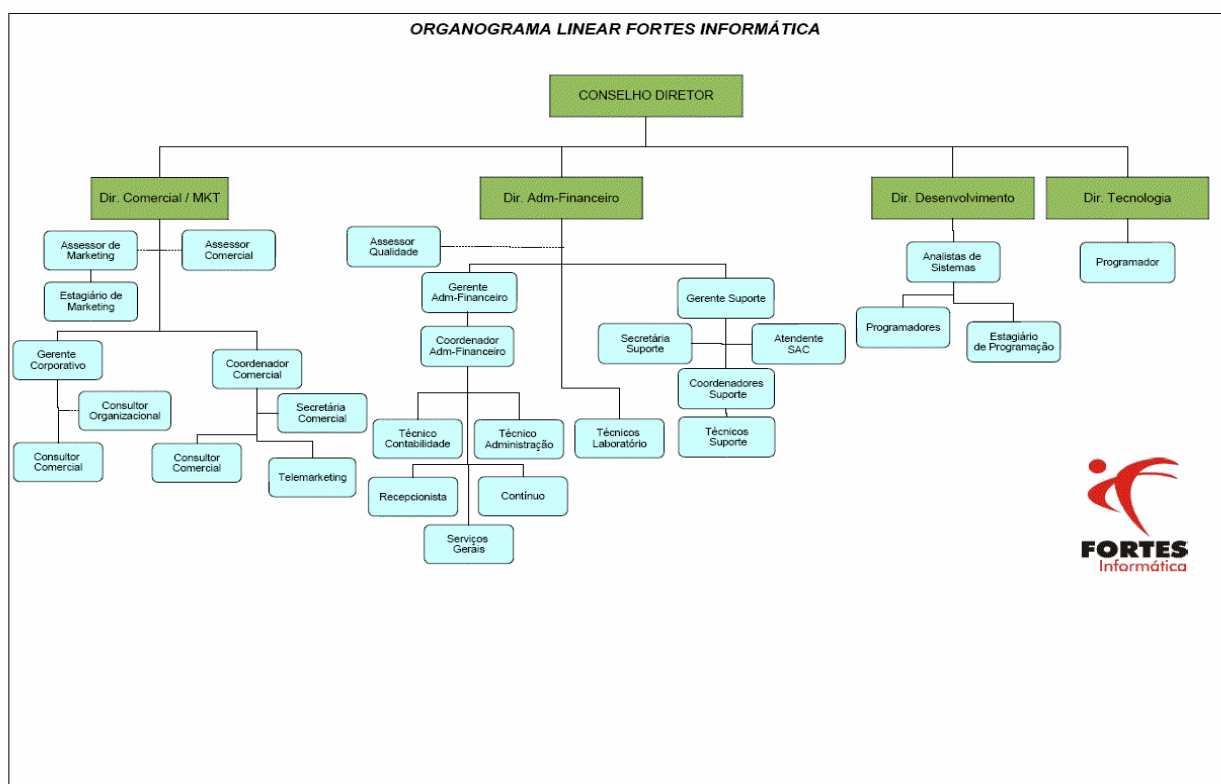


Fig. 3 – Organograma – Fortes Informática

Os valores da Fortes Informática são: comprometimento, espírito de equipe, humildade e ética, e tem como missão fornecer soluções em *software* às empresas clientes.

A vantagem competitiva da Fortes, segundo depoimento de seus diretores, está baseada nas pessoas, uma vez que são essas que idealizam, confeccionam, comercializam e realizam suporte aos *softwares* desenvolvidos pela empresa.

A Fortes Informática Fortaleza conquistou a certificação NBR ISO 9001:2000 de seu sistema de gestão da qualidade que, além da padronização de procedimentos, torna mais enfática as atividades de acompanhamento do sistema da qualidade e dos serviços de satisfação do cliente. A Fortes está certificada para comercializar, desenvolver e implantar *softwares*, além de fornecer suporte de *softwares* contábeis, financeiros, sistemas de cargas, sistemas de frota e soluções de conectividade. Todo o processo que envolveu a busca pela certificação foi iniciado em 2003

No ano de 2003, a Fortes foi uma das 14 empresas cearenses de *software* que estiveram em (Lisboa) Portugal e (Madrid) Espanha para prospectar novos negócios na Europa, dentro do projeto da APEX.

As áreas pesquisadas e que configuram a noção de negócio e do sucesso da empresa são: a) setor comercial – subordinado ao gerente comercial e diretor comercial, é responsável pela realização de novos negócios e manutenção dos existentes. Tem como principal objetivo captar negócio, seja através de venda pessoal ou através da central de *telemarketing*; b) setor de desenvolvimento – é subordinado ao gerente de desenvolvimento, seu objetivo principal é desenvolver novos produtos (*softwares*), segundo as necessidades identificadas pela área comercial, que tanto pode atender a uma demanda específica como pode orientar uma solução para o mercado, o que se denomina comumente no mercado de TI como *software de prateleira*; c) suporte – subordinado ao gerente de suporte, é o setor que interage diariamente com o cliente na resolução de problemas em razão da comercialização dos produtos. Tem um papel fundamental na empresa pois é, também, concebido como canal de pós-venda, onde se avalia o uso do produto e onde são requeridas melhorias e inovações. Os técnicos desta área, além dos conhecimentos técnicos necessários, são treinados para a excelência no atendimento a clientes.

6.2 Caracterização geral dos respondentes

Em nível de diretoria da Fortes, foram pesquisados três diretores do sexo masculino: dois com nível de pós-graduação – mestrado *strictu sensu* – e um com nível de especialização.

Na gestão intermediária, quatro profissionais com formação superior completa, sendo dois homens e duas mulheres.

No que diz respeito às áreas técnicas pesquisadas na empresa, encontra-se, conforme Gráfico 1, o maior percentual de colaboradores técnicos, 49%, na faixa etária de 26 a 30 anos, seguido de perto pelos que estão abaixo dos 25 anos com 39%, ficando com o menor percentual, 12%, àqueles com idade no intervalo de 31 a 35 anos (Gráfico 2), o que pode ser explicado, em parte, pela natureza do setor e a política de atração e seleção da Fortes, uma vez que os profissionais começam cedo a exercer suas atividades profissionais, muitos deles egressos diretamente dos bancos escolares, como estagiários ou *trainees*.

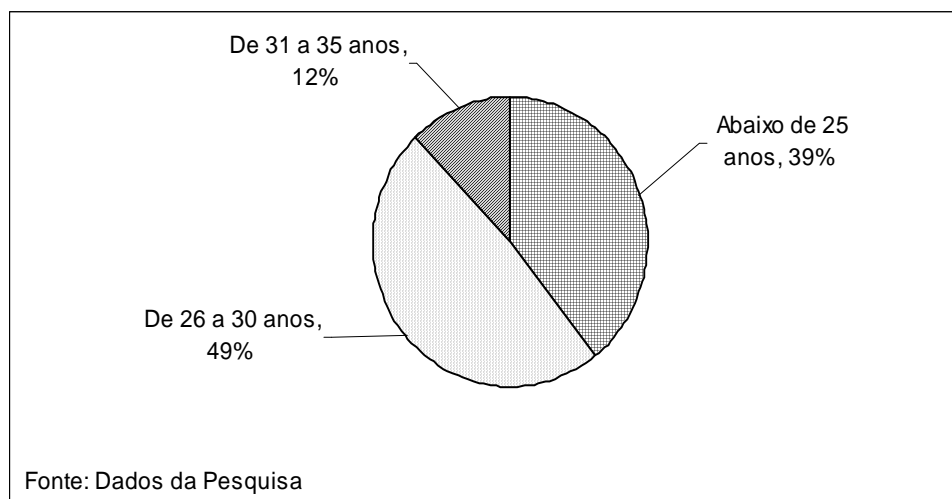


Gráfico 2 – Fortes Informática - Faixa etária dos Colaboradores Técnicos

Quanto ao nível de escolaridade, encontram-se 43% com 2º grau completo, 42% com curso de graduação (bacharelado), e 6% com curso técnico de nível médio e outros 6% com curso técnico de nível superior. Destacando-se a necessidade de maior desenvolvimento para a formação técnica e superior o que,

em parte, está sendo apoiada pela empresa ao patrocinar 50% do valor das mensalidades para colaboradores técnicos que forem aprovados em cursos técnicos e superiores oferecidos pelo mercado.

Em nível de diretoria da Lanlink, foram pesquisados cinco diretores, sendo quatro homens e uma mulher. Todos possuem nível superior completo, com especialização em suas áreas de atividade. Destaque-se o fato de que toda a diretoria participou no ano de 2004 do programa de desenvolvimento de lideranças da Fundação Dom Cabral.

Os dois gestores intermediários possuem formação técnica na área de TI e curso superior incompleto. A exemplo dos diretores, participam do programa de desenvolvimento de lideranças da Fundação Dom Cabral.

No que diz respeito às áreas técnicas pesquisadas (Gráfico 3), encontra-se o maior percentual de colaboradores técnicos, 41%, na faixa etária de 26 a 30 anos, seguido pelos que se encontram na faixa abaixo de 25 anos com 21%. Empatados com 17%, encontramos os que se situam na faixa de 31 a 35 e de 36 a 45 anos. Somente 4% no intervalo de 46 a 50 anos. A política de atração e seleção de colaboradores técnicos que, por muitos anos, foi a de formar profissionais na própria empresa, hoje contempla processos seletivos abertos para encontrar profissionais já com formação técnica consistente.

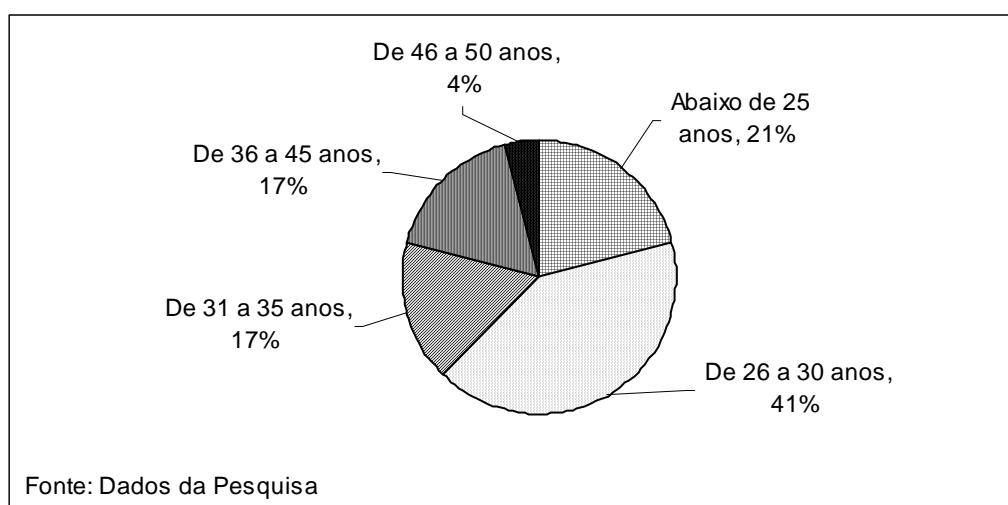


Gráfico 3 – Lanlink Informática – Faixa etária dos Colaboradores Técnicos

Quanto ao nível de escolaridade na Lanlink, verifica-se a predominância do 2º grau completo (50%). Com curso de graduação (bacharelado), foram encontrados 25%; especialistas de nível superior/MBA, 13%; técnico de nível superior (tecnólogo), 8%, e técnico de nível médio, 4%.

6.3 Identificação dos elementos caracterizadores das vantagens competitivas

Para Porter (1991), o posicionamento da organização dentro da estrutura industrial corresponde ao principal determinante da competitividade, sendo a vantagem competitiva entendida como o resultado da capacidade de se obter um custo menor do que o dos concorrentes, de gerar valor diferenciado para os compradores ou de estabelecer relacionamentos focalizados em determinados segmentos de mercado.

A partir da análise de Porter, novas vertentes teóricas sobre competitividade e *performance* sobre organizações foram propostas ao longo do tempo: recursos e competências, processos de mercado e capacidades dinâmicas. Nesta última, o ponto central é o estudo do conjunto de procedimentos que influencia na produção de ativos tangíveis e intangíveis, levando às permanentes reconfigurações, reestruturação, revitalização e renovação que proporcionam fontes adicionais de desempenho, ou seja, a concorrência é vista sob o prisma do confronto entre competências e não mais entre produtos e serviços (REZENDE, 2003).

A identificação dos elementos caracterizadores das vantagens competitivas das empresas pesquisadas se propõe a responder o primeiro objetivo específico da pesquisa. Para tanto, são apresentadas as percepções dos três sujeitos que compõem a investigação.

A estratégia da Fortes foi colhida através de dados primários (pesquisa semi-estruturada). É definida no seu planejamento estratégico, com reavaliação anual realizada pelos diretores, gerentes e representantes das áreas técnicas. As

decisões são, posteriormente, partilhadas pelas lideranças às suas equipes. Os planos táticos e operacionais, desdobrados do plano estratégico, são acompanhados em reuniões setoriais a cada mês pelo corpo diretivo.

Para os dirigentes, os elementos caracterizadores da vantagem competitiva estão associados a uma boa visão estratégica, ao elevado grau de reconhecimento dos clientes com o nível de comprometimento de suas equipes, a absorção dos valores da empresa pelos colaboradores e pensar sempre à frente, visualizando o futuro, contando com a dedicação e coesão das equipes.

Já segundo os gestores, os elementos caracterizadores da vantagem competitiva estão presentes no estilo de gestão participativo e na incorporação dos valores da empresa pelos membros das equipes.

Na Fortes, segundo percepção dos colaboradores técnicos (Gráfico 4), os fatores que mais se sobressaíram na aplicação do questionário foram: a empresa incorporar inovações e melhorias aos produtos e serviços 25%; produzir produtos e serviços de elevada qualidade e confiabilidade 24%; disponibilizar soluções ajustadas às necessidades específicas dos clientes 23%; e oferecer uma maior variedade de soluções para atender com maior amplitude as necessidades dos clientes 16%.

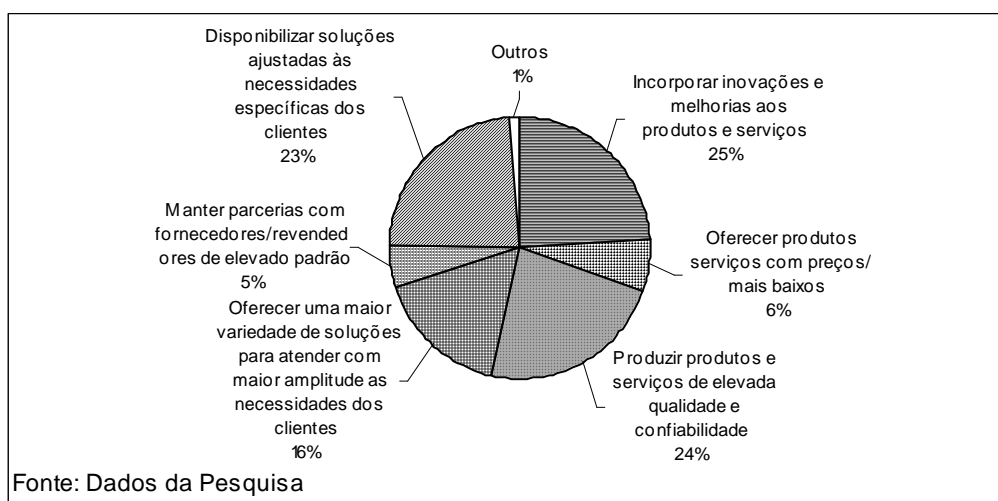


Gráfico 4 – Fortes Informática – Destaque diante da Concorrência

Conclui-se que, na percepção dos colaboradores técnicos, há confiabilidade no que a organização faz e entrega aos seus clientes, bem como evidencia indicativos de investimentos na atualização tecnológica para a melhoria e inovação dos produtos e serviços. Outra constatação são as ações de customização de determinados produtos e serviços realizados pela empresa, evidenciada na fala de seus diretores quando estes ajustam produtos à necessidade de seus clientes e, depois, lançam no mercado após estudo e análise. Percebe-se, também, esforços de flexibilização para atendimento de necessidades dos clientes, fato constatado na pesquisa com os colaboradores técnicos.

Os elementos caracterizadores da vantagem competitiva da Lanlink foram colhidos através de dados primários (entrevistas semi-estruturadas) e secundários (pesquisa documental) e, na percepção dos dirigentes, estão relacionados com uma gestão alinhada às necessidades dos clientes; bons controles dos recursos financeiros; elevado reinvestimento de parcela dos lucros; elevada capacitação técnica de seus quadros técnicos; credibilidade e respeito de seus clientes na capacidade de solução e entrega de suas operações.

Conforme a percepção dos gestores da Lanlink, os elementos caracterizadores da vantagem competitiva estão relacionados com a qualidade dos sistemas de operação internos, principalmente na área de licitação; escolha das parcerias (empresas líderes ou potenciais para líderes em seus mercados); rigor técnico de suas soluções e credibilidade da empresa no mercado que atua.

Segundo percepção dos colaboradores técnicos da empresa (Gráfico 5), os fatores que mais se sobressaíram na aplicação do questionário foram: a empresa produzir produtos e serviços de elevada qualidade e confiabilidade 29%; manter parcerias com fornecedores/revendedores de elevado padrão 22%; oferecer maior variedade de soluções para atender com maior amplitude as necessidades dos clientes 20%; e disponibilizar soluções ajustadas às necessidades específicas dos clientes 17%.

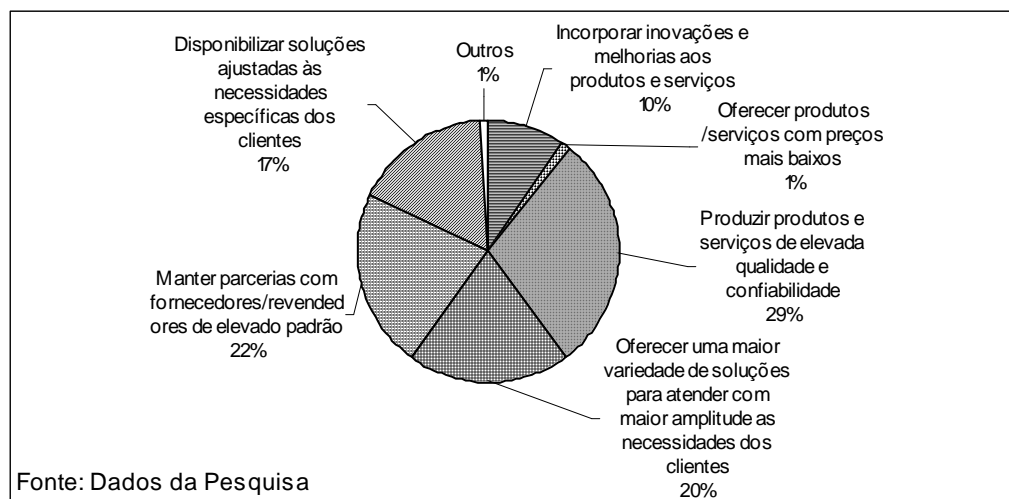


Gráfico 5 – Lanlink Informática – Destaque diante da Concorrência

Conclui-se que, para a maioria dos colaboradores técnicos, o diferencial competitivo na Lanlink está alicerçado na qualidade e na confiabilidade do que faz e entrega. A relação virtuosa percebida com os parceiros – relacionamentos de longo prazo – aumenta a condição de competitividade de uma empresa com múltiplos serviços, como podemos definir a Lanlink, ou seja, a condição de ofertar maior variedade de soluções para atender ao cliente, aspecto muito enfatizado nas entrevistas com os diretores e gestores da empresa.

O Gráfico 6 demonstra aspectos distintos das duas organizações segundo informações colhidas dos colaboradores técnicos. Enquanto na Lanlink, o fator mais representativo é o de produzir produtos/serviços de elevada qualidade e confiabilidade 29%, na Fortes 24%, destaca-se a incorporação de inovações e melhorias aos produtos e serviços. Os resultados evidenciam a diferenciação como estratégia nas duas organizações, fazendo-se necessária a eficaz gestão de talentos para a entrega de produtos e serviços de elevada qualidade aos clientes.

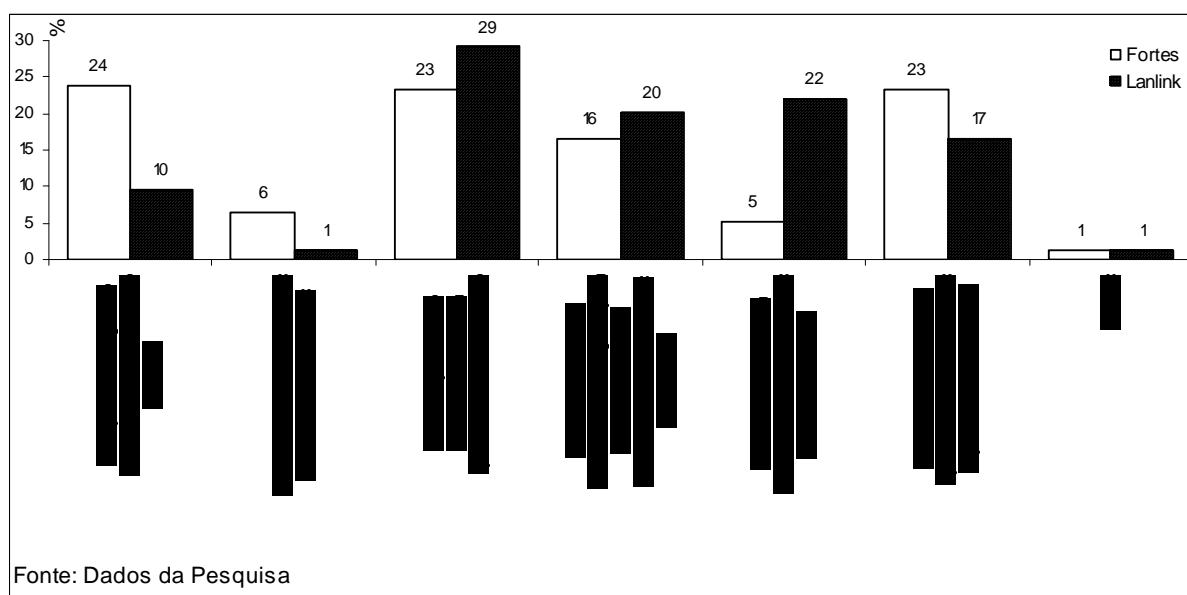


Gráfico 6 – Comparativo das Empresas - Destaque diante da Concorrência

Nas duas empresas, verifica-se coincidência de percepção no posicionamento dos dirigentes referente à necessidade de satisfação dos clientes e sua manutenção, gestão eficaz de seus processos, visão de futuro e compromisso da equipe. Já no que se refere aos gestores, percebe-se na Fortes maior preocupação destes na absorção de valores e princípios da empresa, enquanto que na Lanlink fica evidente a referência aos processos e controles para promover a competitividade da empresa.

6.4 Indicativos de talento

As questões a seguir visam a responder o objetivo específico de número dois da pesquisa, ao investigar os fatores de competência indicativos de talento, tanto na óptica dos dirigentes, gestores e colaboradores técnicos.

Buscou-se pesquisar por intermédio das respostas colhidas dos colaboradores técnicos, a percepção e importância destes acerca do entendimento do que seja talento na prática da empresa, traduzido na questão “*na minha opinião, o colaborador com maiores chances de progressão na empresa deve reunir a(s)*

seguintes característica(s)” constante no questionário semi-estruturado, questão 4, parte II.

Para 26% dos colaboradores técnicos na Fortes (Gráfico 7), a principal característica de progressão na empresa está relacionada ao fator “*pensar e agir com base nos objetivos e metas da organização, levando em conta o ambiente de negócios onde a empresa atua*”, sugerindo indicativo de alinhamento com os objetivos maiores da organização como elemento principal. Com igual percentual (19%), aparecem os quesitos “*possuir amplo domínio dos conhecimentos técnicos relacionados com suas atividades*” e “*possuir bom relacionamento interpessoal e saber trabalhar em equipe*”. Para 16%, tem-se o fator “*introduzir inovações na empresa, transformando idéias/projetos em produtos/serviços lucrativos*”, sugerindo cultura favorável na empresa à abertura e ao incentivo de inovações no ambiente organizacional. Para 15%, tem-se “*disciplina e aplicação nas atividades profissionais*”, percebendo-se valorização dos aspectos relacionados à disciplina e dedicação ao trabalho.

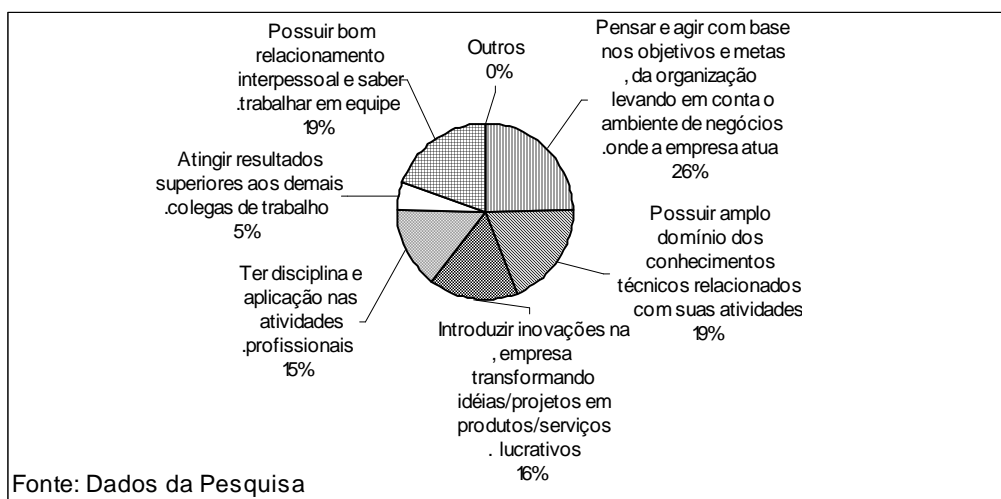


Gráfico 7 – Fortes Informática - Características de Progressão na Empresa

Para os dirigentes e gestores da empresa, os elementos indicativos de talentos estão associados ao desenvolvimento técnico, a adequação destes ao seu ambiente social e com os resultados que se esperam.

Percebe-se nas respostas, conotação muito mais para a dimensão de talento organizacional do que individual, fato convergente com a definição de Almeida (2004), quando afirma que pessoas talentosas são as que põem em prática suas capacidades para obter resultados superiores para a organização, desde que essa motive as pessoas e permita a manifestação dos talentos.

Na percepção dos dirigentes da Lanlink, os elementos indicativos de talentos estão associados a capacidade de crescimento pessoal e profissional, aliando-se fatores como motivação, conhecimentos (seja técnico ou comercial), dedicação e esforço.

Na percepção dos gestores da empresa, os fatores de competência indicativos de talentos estão associados prioritariamente a fatores pessoais, como dedicação e persistência no desenvolvimento das atividades profissionais.

Na Lanlink (Gráfico 8), a percepção do talento para os colaboradores técnicos está atrelada ao quesito “*possuir bom relacionamento interpessoal e saber trabalhar em equipe*” para a maioria dos investigados 23%, seguido-se do fator “*pensar e agir com base nos objetivos e metas da organização, levando em conta o ambiente de negócio onde a empresa atua*” 22%. Infere-se que a dimensão comportamental é aspecto relevante a ser considerado na análise.

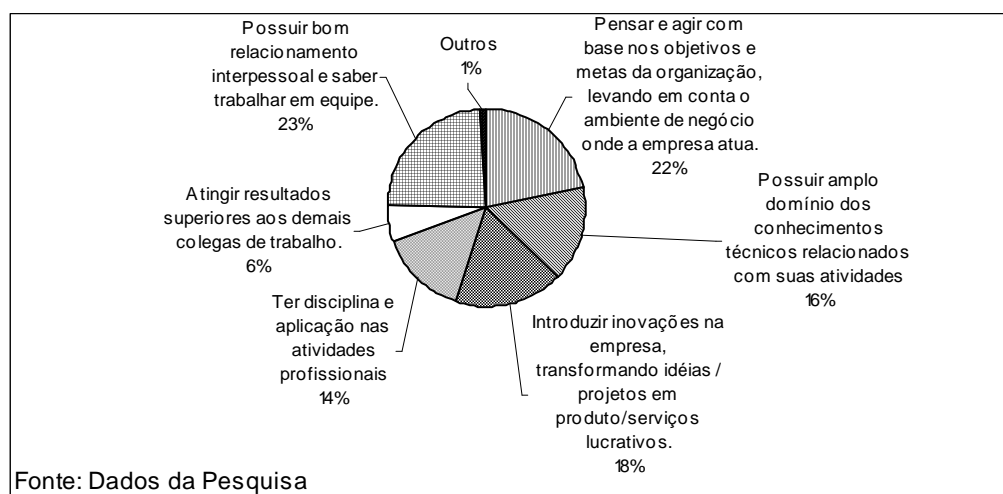


Gráfico 8 – Lanlink Informática - Características de Progressão na Empresa

Já na análise comparada das duas organizações (Gráfico 9), quando se avalia a percepção dos colaboradores técnicos, a competência atrelada a questões estratégicas da organização “*pensar e agir com base nos objetivos e metas da organização, levando em conta o ambiente de negócio onde a empresa atua*”, com percentual majoritário de 25% na Fortes, demonstra atributo que, para o setor de TI, pode caracterizar importante indicativo de talento. Já na Lanlink, o fator principal é “*possuir bom relacionamento interpessoal e saber trabalhar em equipe*” com 23%, seguido de perto por “*pensar e agir com base nos objetivos e metas da organização, levando em conta o ambiente de negócio onde a empresa atua*” com 22% – sugerindo valorização dos fatores comportamentais na gestão de talentos.

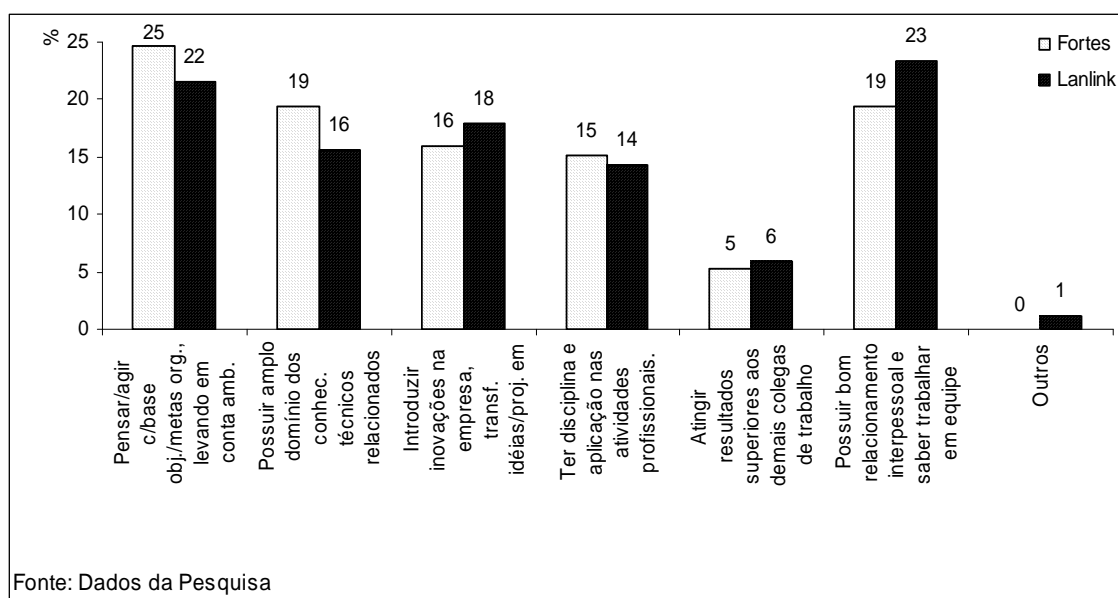


Gráfico 9 – Comparativo das Empresas - Características de Progressão na Empresa

Para Chowdhury (2003), os indicativos de talentos estão relacionados a pessoas que impulsionam a mudança, inovam e reagem de forma positiva a um ambiente e à competitividade em constante mutação no mundo dos negócios. Também são capazes de implementar a estratégia no momento certo, utilizando recursos de forma mais eficiente para incrementar a produtividade. Possuem mentalidade vencedora e nunca querem parar, buscando a próxima realização. Energizam seus colegas e assumem mais responsabilidade pelo sucesso e pelo

fracasso que os demais colaboradores. Criam um sentido de urgência, à medida que se encurtam os ciclos de vida do produto e a expectativa de vida das empresas.

6.5 Fatores de escolha e permanência nas empresas

Identificar, na percepção dos colaboradores técnicos, os fatores que os levam a escolher e permanecer nas empresas pesquisadas é o terceiro objetivo específico da pesquisa, cujas respostas são evidenciadas nas informações seguintes.

6.5.1 Escolha

Para Almeida (2004), a decisão de escolha é precedida pelo rol de opções (vantagens e benefícios) que a organização se utiliza para atrair candidatos e concorrer com outras organizações. No entanto, lembra Almeida, tudo o que for oferecido será cobrado pelo colaborador e influenciará seu comportamento futuro no trabalho, pois gera-se uma expectativa.

Para 36% dos colaboradores técnicos da Fortes (Gráfico 10), a decisão de ingresso na empresa está relacionada com a “*oportunidade de crescimento profissional/carreira*”, seguindo-se da “*imagem e reputação positiva da empresa no mercado*,” com 21%, e, como terceira condição mais importante, “*a capacitação profissional que proporciona para os seus colaboradores*”, com 20%. Percebe-se que os fatores pontuados em primeiro e terceiro lugares relacionam-se com características de gestão e o segundo, com posicionamento de mercado.

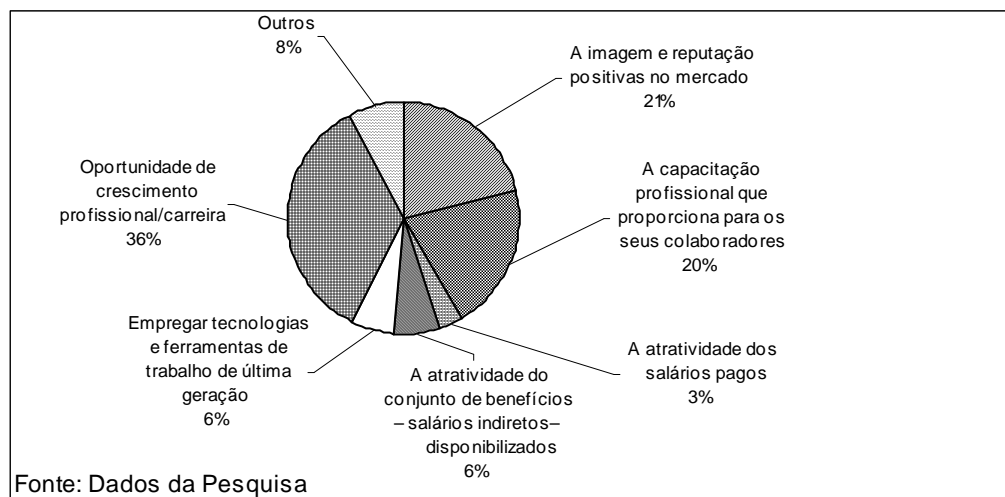


Gráfico 10 – Fortes Informática - Decisão de Ingresso na Empresa

Para os pesquisados na Lanlink (Gráfico 11), os fatores mais importantes foram a “*imagem e reputação positiva da empresa no mercado*” e “*oportunidade de crescimento profissional/carreira*”, ambos com 28%, sendo relacionados fortemente com a decisão de ingressar na organização, seguidos da condição “*capacitação profissional que proporciona para os seus colaboradores*” para 19% dos pesquisados.

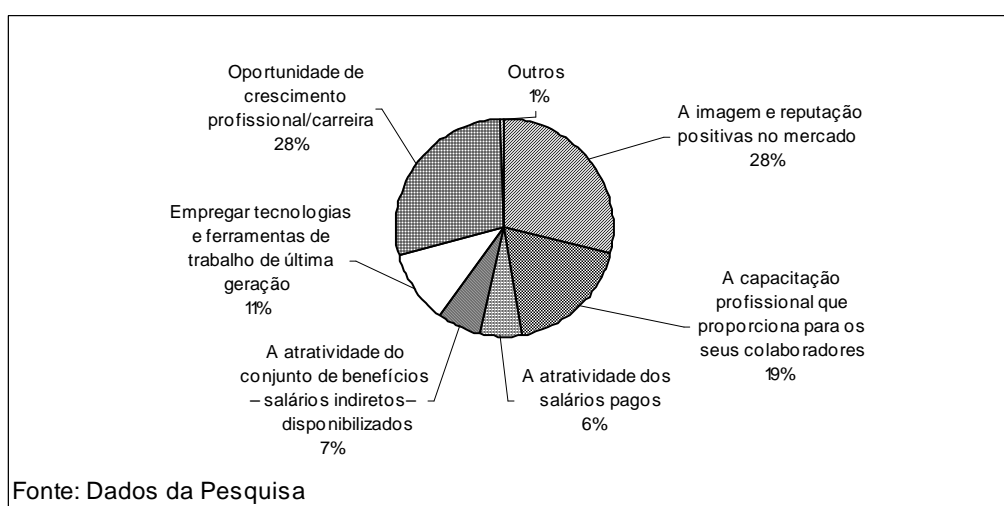


Gráfico 11 – Lanlink Informática - Decisão de Ingresso na Empresa

Na análise comparada dos dados dos colaboradores técnicos das empresas pesquisadas (Gráfico 12), pode-se inferir que variáveis atreladas a imagem, plano de carreira e crescimento, mediante programas e práticas de

recursos humanos voltados para a capacitação profissional no tipo de negócio investigado, são decisivas para a admissão de candidatos.

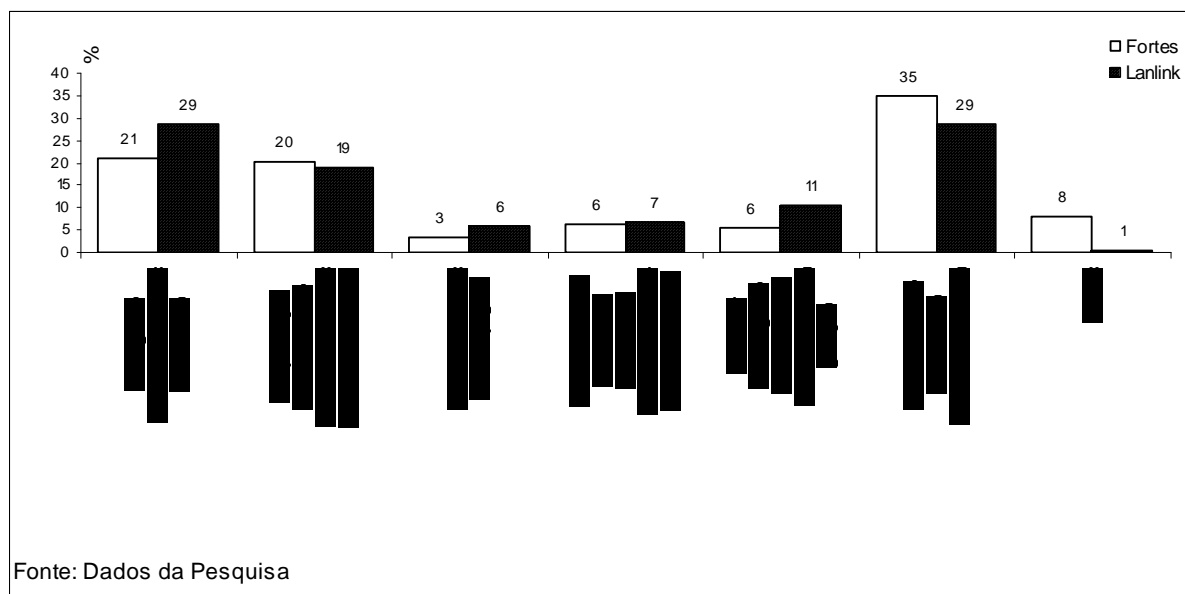


Gráfico 12 – Comparativo das Empresas - Decisão de Ingresso na Empresa

Na gestão de talentos, alinhar as pessoas à estratégia da empresa é condição para se criar um valor duradouro. Quando não se tem este enfoque, pode-se estar enviando mensagens erradas para os candidatos interessados em fazer parte da empresa.

Para Chowdhury (2003, p. 79), a busca constante pelo talento deve ser a principal estratégia gerencial. “A maioria das empresas não consegue recrutar pessoal de talento com a devida rapidez. Essa carência de talentos é o maior obstáculo para o crescimento, e supera-lá pode significar uma enorme vantagem estratégica.”

6.5.2 Permanência

Possuir um eficiente sistema de atração e seleção de talentos, mas não gerir os fatores organizacionais que garantirão a permanência destes é incorrer em elevados custos no futuro, tanto os de ordem financeira quanto nos relativos a

continuidade e competitividade do negócio. Para Milkovich e Boudreau (2000), as organizações que pretenderem reter seus talentos precisam ser criativas para estabelecer programas e ações de recursos humanos que viabilizem suas permanências no longo prazo.

Na Fortes (Gráfico 13), a decisão dos colaboradores técnicos pesquisados está relacionada, principalmente, a “*um ambiente de trabalho estimulante e de colaboração entre os colaboradores*” – para 35% dos pesquisados – seguindo-se de “*oportunidade de crescimento profissional/carreira*” – com 25% –, embora não se verificasse na prática da organização programa formal de carreira e sucessão. Como terceiro fator mais apontado está “*ofertar programas de capacitação profissional para seus colaboradores*”, para 15% dos pesquisados.

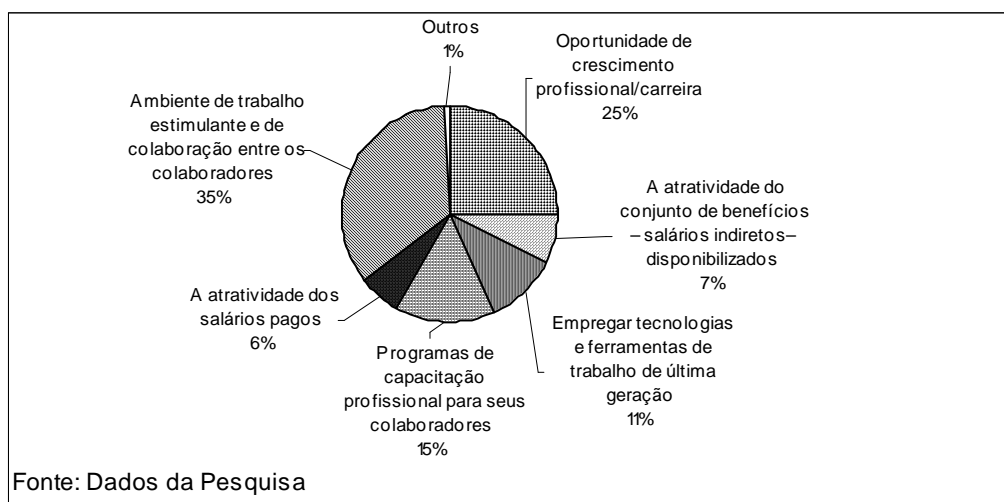


Gráfico 13 – Fortes Informática - Decisão de Permanência na Empresa

Já na Lanlink (Gráfico 14), os fatores decisivos para permanência na empresa, segundo os colaboradores técnicos, foram, por ordem de importância: “*oportunidade de crescimento profissional/carreira*”, com 35%; “*ambiente de trabalho estimulante e de colaboração entre os colaboradores*” para 23% dos investigados; e “*empregar tecnologia e ferramentas de trabalho de última geração*”, para 14% dos pesquisados.

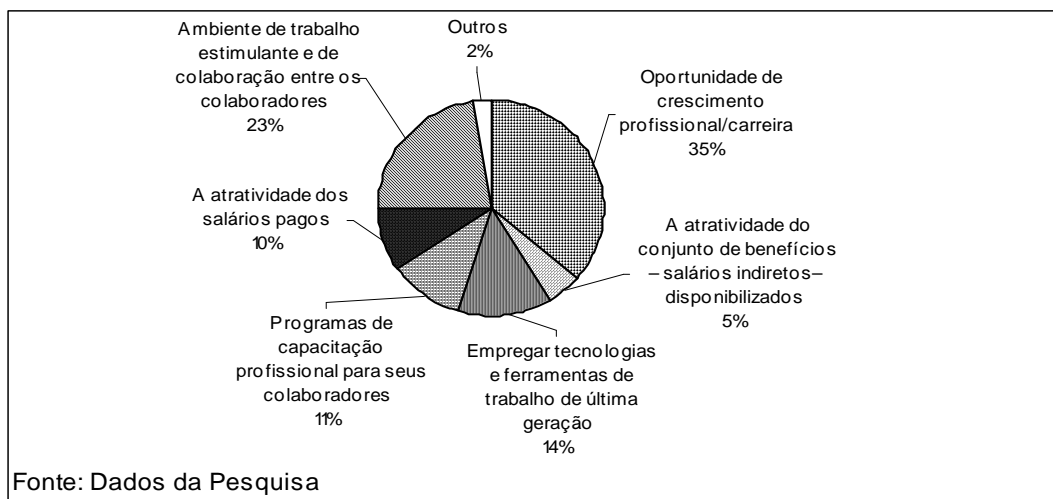


Gráfico 14 – Lanlink Informática - Decisão de Permanência na Empresa

Na análise comparada das respostas dos colaboradores técnicos das empresas (Gráfico 15), tem-se que a variável “*ambiente de trabalho estimulante e de colaboração entre os colaboradores*” aparece como decisiva para a permanência dos colaboradores na organização, externando, para a prática das empresas e dos gestores de recursos humanos, a preocupação com questões e aspectos até então pouco percebidos como relevantes. “*Oportunidade de crescimento profissional/carreira*” ocupa também posição de destaque, demonstrando que as empresas sinalizam a geração de oportunidades de crescimento de seus colaboradores.

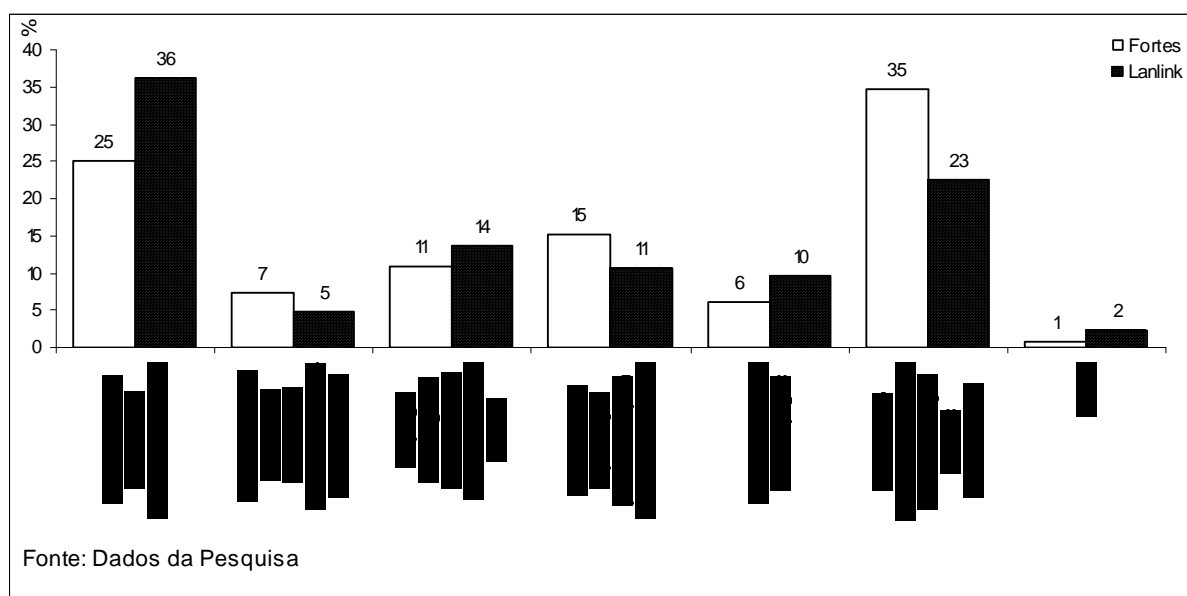


Gráfico 15 – Comparativo das Empresas - Decisão de Permanência na Empresa

Acrescente-se ao Gráfico 15 que o grau de competitividade em que a empresa se depara influencia os modelos de gestão de recursos humanos, gerando modelos agressivos para a permanência de talentos na empresa. No caso específico da pesquisa, as opiniões majoritárias dos colaboradores técnicos dizem respeito a questões ligadas a ambiente de trabalho propício à troca de conhecimentos e ao crescimento profissional/carreira.

Para Chowdhury (2003, p. 79), as “pessoas de talento querem fazer parte de uma empresa na qual possam confiar, uma empresa que as estimule”. Ainda segundo Chowdhury, para manter os talentos satisfeitos, a empresa deve tratá-los como clientes, fornecendo serviços contínuos que tornem a empresa o melhor lugar para trabalhar e contribuir para a sociedade.

6.6 Práticas utilizadas na atração, no desenvolvimento e na retenção de talentos

Procurou-se responder, a seguir, ao quarto objetivo específico do trabalho, que é o de aquilatar o modo como as organizações estudadas *atraem, desenvolvem e retêm talentos*. Para tanto, há perguntas constantes nos Apêndices A, B e C, parte III, do questionário semi-estruturado em que foram investigadas respostas acerca dos setores de recursos humanos, com ênfase para os subsistemas de atração, capacitação, plano de carreira, recompensa e ambiência de trabalho.

Algumas práticas de atração, desenvolvimento e retenção de talentos já foram evidenciadas nos tópicos 6.5.1 e 6.5.2 pretéritos. A questão em foco, no entanto, se propõe a investigar de que maneira as práticas de recursos humanos nas empresas pesquisadas estão estruturadas e explicitadas.

Na percepção de Almeida (2004), a gestão de talentos propõe uma atuação integrada da área de recursos humanos, com foco em estratégias organizacionais e em competências. Segundo a autora, a gestão de talentos é um enfoque estratégico, que visa criar valor para o acionista, cliente, empregado e

sociedade, a partir da captação, seleção, desenvolvimento e retenção do talento individual e organizacional.

Neste sentido, foram investigadas nas duas empresas as práticas de recursos humanos e gestão de talentos no que diz respeito à atração, ao desenvolvimento, ao plano de carreira, à recompensa e ao ambiente de trabalho.

6.6.1 Atração

Como organizações voltadas a produzir e desenvolver atividades de média e alta complexidade, práticas inovadoras de atração de talentos costumam ser estratégicas nas empresas de TI, principalmente nas que estão inseridas em mercados de elevada competitividade. Selecionar candidatos ajustados à cultura da empresa e com elevada capacidade técnica é a meta a ser perseguida pelos profissionais que atuam na área de recursos humanos.

Nas empresas investigadas recorre-se a processo tradicional de atração e escolha, compreendendo as etapas de: identificação do meio e canal de divulgação da vaga, pré-qualificação, avaliação das qualificações face o perfil do cargo, aplicações de técnicas e testes avaliativos e decisão final, o que pode ser comprovado no discurso do dirigente da Fortes:

Para cada setor da empresa existe o perfil definido de candidato, que pode ser preenchido por indicação dos próprios colaboradores, recrutamento interno, recrutamento externo, ou empresa parceira. A seleção passa por avaliações técnicas, psicológicas, análise dos valores da pessoa e aderência aos da empresa e posterior escolha. Para alguns cargos, como analista de sistemas e da área comercial, é necessário nível de qualificação e experiência. Já no setor de suporte, não existe oferta na praça, tendo-se uma política própria para tal – busca-se o perfil de conhecimento básico e treina-se internamente. (Diretor da Fortes)

O “nome” que a empresa possui no mercado é fator que contribui positivamente para a captação de candidatos. Ressalte-se, na Fortes, o trabalho de base e divulgação feito nas universidades nas quais a empresa está presente e nas associações profissionais. Na Lanlink, acolhem-se indicações de parceiros e

fornecedores para vagas em aberto na empresa, sendo tais candidatos inclusos normalmente no processo seletivo.

As empresas possuem *sites* para cadastramento de candidatos, mas não foram evidenciados refinamentos para triagem dos possíveis candidatos que possam vir a participar de programas de formação de talentos.

Segundo Almeida (2004, p. 38), a “chegada da informatização na área de captação e seleção tem levado empresas e candidatos a mudanças na forma de fazer suas ofertas no mercado de trabalho e de recursos humanos.”

Outro fato relevante percebido é que as empresas não possuem programas formais de captação de jovens talentos – denominados como “programa de *trainees*”. A identificação de talentos, portanto, é decorrência do *feeling* do profissional de recursos humanos e do gestor que realiza a entrevista com os candidatos na etapa final do processo de seleção. Quando o perfil do cargo é complexo e o mesmo não se encontra nos tradicionais meios de captação no mercado local, as empresas buscam auxílio das consultorias externas especializadas.

Não verificou-se no presente estudo nenhuma referência nas práticas de recursos humanos das empresas, acerca da adoção de um sistema de gerenciamento de talento o que, no ensinamento de Chowdhury (2003), é fundamental para o sucesso das empresas por ser uma função distinta no âmbito de gerenciamento organizacional, exclusivamente dedicada à atração, retenção e gerenciamento e identificação de talentos. Para Chowdhury (2003), as práticas de recrutamento precisam mudar radicalmente para que se tratem os talentos como se fossem clientes. Ainda segundo o autor, as empresas fiam-se na avaliação de potencial dos talentos em vez de convencê-los de que as suas ofertas são as melhores do mercado.

Percebe-se nas empresas que não existe programa instituído para atrair talentos para as organizações, carecendo de sistematização de ações que permitam a análise de talentos internos e externos, tais como: identificação de talentos

potenciais; utilização de ferramenta de identificação de talento baseada no desempenho e, utilização de ferramenta de identificação baseada em testes. Também não foram evidenciados canais de divulgação de aspectos positivos encontrados na gestão de recursos humanos e que poderiam favorecer a absorção de novos talentos nos mercados local, regional e nacional.

Para Chowdhury (2003, p. 78), atrair talentos, transformar os talentos ocultos em talentos visíveis e manter o ambiente de trabalho atraente aos talentos são tarefas contínuas. Os talentos trabalham por satisfação.”

6.6.2 Desenvolvimento

Os gráficos a seguir apresentam as percepções dos dirigentes, gestores e colaboradores técnicos das empresas pesquisadas relativas às práticas de desenvolvimento e retenção de talentos. Para tanto, foram utilizados os roteiros de entrevistas – Apêndices A e B –, e questionário semi-estruturado – Apêndice C, parte III.

Se por um lado as práticas de recrutamento e seleção podem direcionar programas de capacitação mais ou menos intensos, por outro lado o dinamismo do mercado em que as empresas atuam exige capacitação permanente, o que, em muitas situações, pode significar diferencial competitivo, como é o caso, por exemplo, das empresas de TI que participam de licitações públicas cujos requisitos técnicos (certificações comprovadas) tornam-se fatores decisivos para escolha final da empresa vencedora.

No que diz respeito aos dirigentes, o desenvolvimento na Fortes ocorre em cada setor da empresa, a partir do levantamento elaborado pelos líderes e colaboradores de cada área. Respectivos insumos são aprovados, em primeira instância, pelos líderes que os submetem posteriormente a aprovação ao diretor-presidente.

Quanto aos gestores intermediários, as ações de desenvolvimento ocorrem tanto com treinamentos internos quanto externos, utilizando-se para tal instrutores internos ou, quando necessário, se contrata externamente.

Para cada uma das quatro perguntas (2, 7, 12 e 17), constantes no questionário semi-estruturado (Apêndice C, parte III) para os colaboradores técnicos das empresas são demonstradas, a seguir, as análises comparadas das percepções colhidas.

Segundo a prática investigada (Gráfico 16), 70% dos pesquisados afirmam que a empresa Fortes sempre proporciona oportunidades reais de aprendizagem para seus colaboradores, seja por meio de cursos estruturados ou pela troca de experiências. Já para 30%, tal prática só ocorre algumas vezes. Já na Lanlink, 63% dos pesquisados afirmam que a prática em comento “sempre acontece” e 38% apontam a evidência da ação “algumas vezes”. Não foram pontuados escores para as opções “não sei” ou “não ocorre”. As respostas indicam amadurecimento das ações de treinamento e desenvolvimento, o que, na opinião de Gil (2001), significa dizer que o ambiente dinâmico das organizações requer o desenvolvimento de ações voltadas à constante capacitação das pessoas, com o objetivo de torná-las mais eficazes naquilo que fazem.

Não foram evidenciados programas de formação e treinamentos específicos para talentos nas empresas, o que, na visão de Chowdhury (2003), significa que os talentos necessitam de treinamento e educação que lhes sirvam onde estão no momento, um tipo diferente de treinamento adaptado às suas necessidades para trabalhar com outros talentos em diferentes funções. Ainda segundo o autor, os talentos requerem capacitação polivalente e multifuncional.

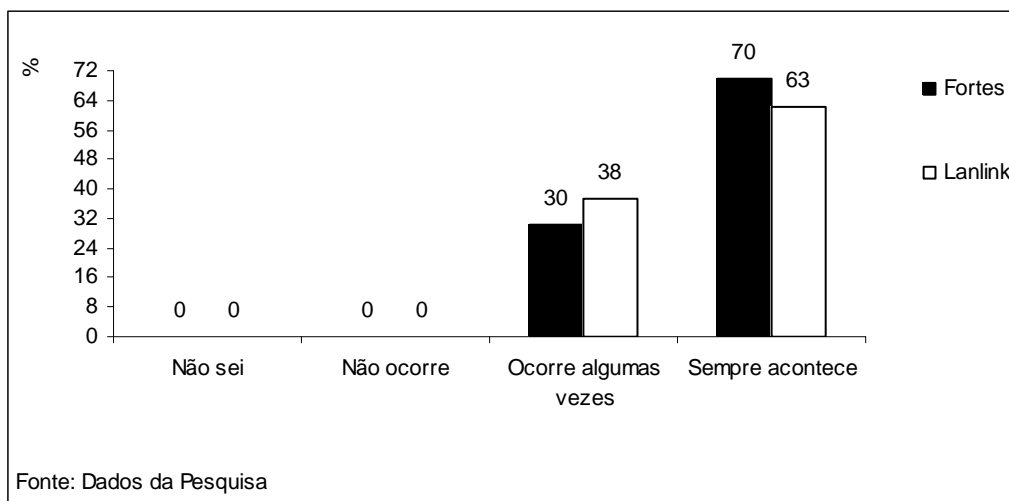


Gráfico 16 - Oportunidades reais de aprendizagem

Já no que concerne às percepções de que as ações de capacitação são aprovadas segundo critérios amplamente conhecidos e fundamentadas na busca do alcance das metas do setor e da empresa (Gráfico 17), para 24% dos pesquisados na Fortes tal prática “sempre acontece”. Já para 40%, tal prática ocorre “algumas vezes”, 24% não souberam responder e 15% afirmaram que tal prática “não ocorre”. Na Lanlink, 25% dos pesquisados afirmam que a prática “sempre acontece” e 38% apontam a evidência da ação “algumas vezes”, 25% dos pesquisados não souberam responder e 13% afirmaram que tal prática “não ocorre”. As respostas apontam para uma necessidade de comunicação acerca das escolhas dos participantes nos programas, bem como vinculação destes ao objetivo estratégico da empresa.

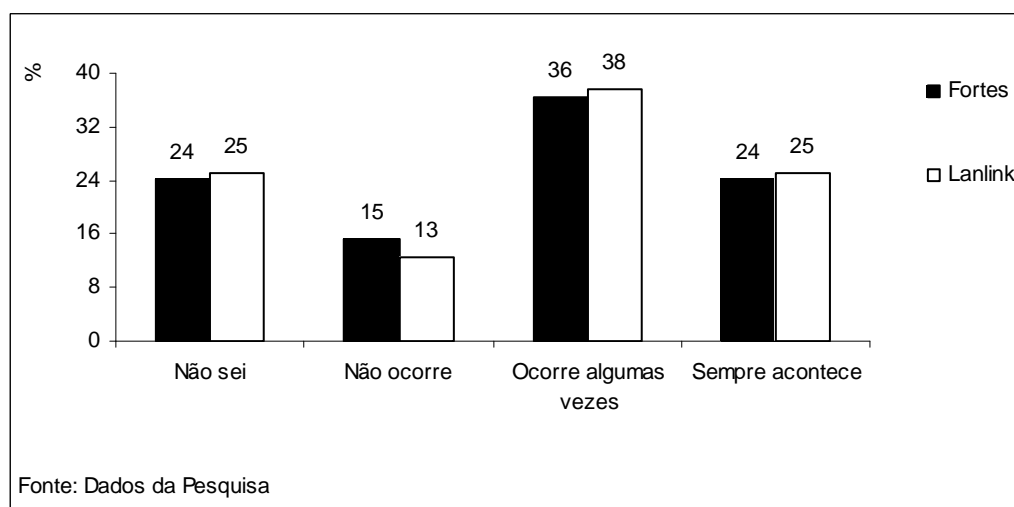


Gráfico 17 – Aprovação de ações de capacitação

Já no que diz respeito às percepções de que as oportunidades de aprendizagem são decididas a partir do levantamento de necessidades de treinamento de cada colaborador, tendo como base avaliações de desempenho (Gráfico 18), para 30% dos pesquisados, na Fortes, tal prática “sempre acontece”. Percentual similar pode ser verificado para a opção “ocorre algumas vezes”, 18% não souberam dizer e 21% afirmaram que tal prática “não ocorre”. Na Lanlink, 21% dos pesquisados afirmam que a prática “sempre acontece” e 33% apontam a evidência da ação “algumas vezes”, 21% dos pesquisados não souberam responder e 25% afirmaram não ocorrer tal prática. Os dados pesquisados apontam para a necessidade de se fortalecer os mecanismos e canais de levantamento de necessidades de treinamentos, de forma a otimizar os investimentos em desenvolvimento de pessoas.

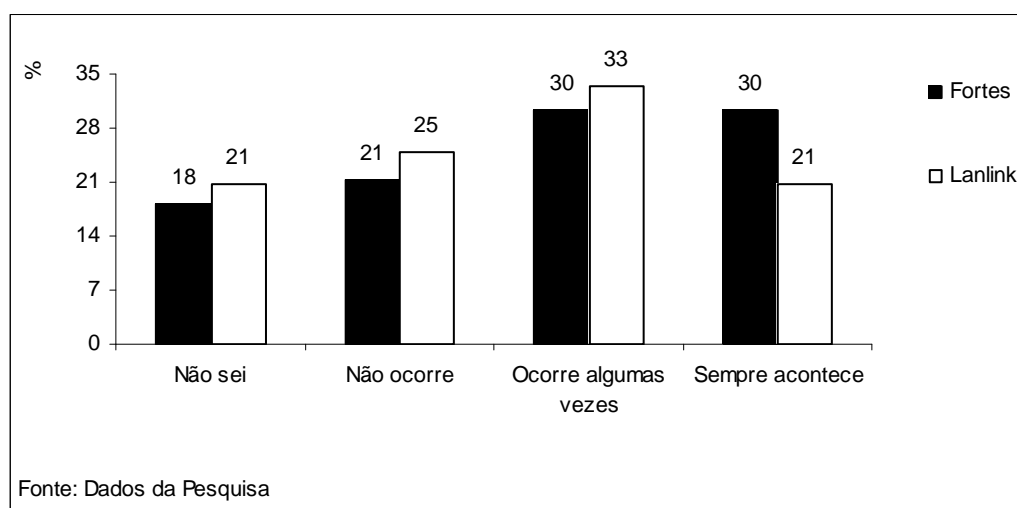


Gráfico 18- Decisão de aprendizagem

No que diz respeito às percepções de que a empresa desenvolve os requisitos de competência nos cargos quando da ocorrência de progressão profissional na empresa (Gráfico 19), para 27% dos pesquisados na Fortes, tal prática “sempre acontece”. Para 21%, referida prática ocorre “algumas vezes”, 39% não souberam informar e 12% afirmaram que tal prática “não ocorre”. Na Lanlink, 8% dos pesquisados afirmam que a prática “sempre acontece” e 13% apontam a evidência da ação “algumas vezes”, 50% dos pesquisados não souberam responder e 29% afirmaram que tal prática “não ocorre”. Os dados pesquisados sugerem que

as ações de desenvolvimento não contemplam o treinamento em competências quando de promoções efetuadas.

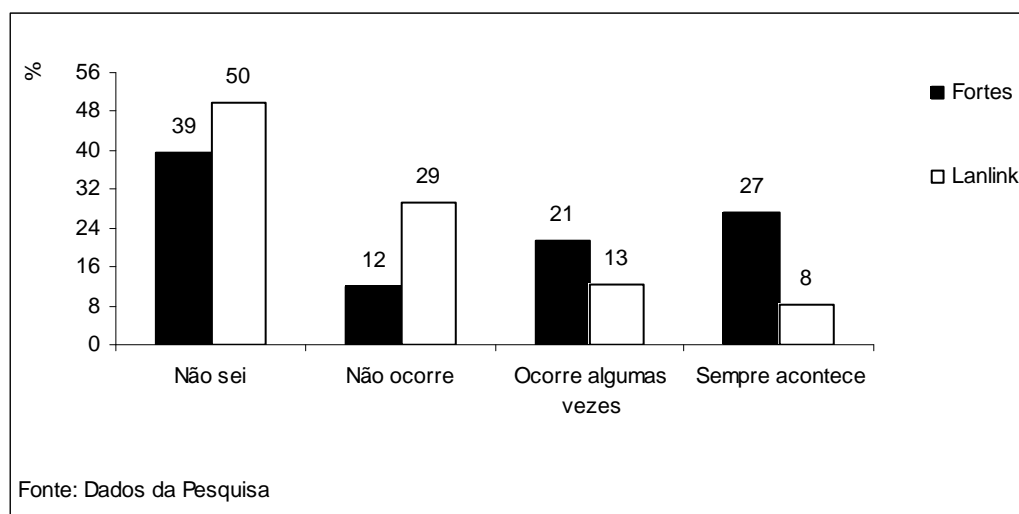


Gráfico 19- Desenvolvimento dos requisitos de competências nos cargos

6.6.3 Plano de carreira

Para Pontes (2004), o desenvolvimento profissional dos colaboradores é o escopo principal de um plano de carreira. Para o autor, o desenvolvimento do colaborador nas carreiras é resultado da conjugação de dois principais fatores – disposição do profissional para se qualificar e oportunidades que lhe são oferecidas.

Para os dirigentes e gestores da Fortes, o plano de carreira da empresa está em fase de implantação e algumas regras e critérios de progressão já estão definidos em sua política de recursos humanos. Na Lanlink, para dirigentes e gestores, o plano de carreira não está ainda estruturado, tratando-se de ações pontuais na empresa.

Para cada uma das quatro perguntas (1, 6, 11 e 16), constantes no questionário semi-estruturado (Apêndice C, parte III) para os colaboradores técnicos das empresas, são demonstradas, a seguir, as análises comparadas das percepções colhidas.

No que diz respeito à ação “a empresa oferece oportunidades reais de crescimento na carreira, tanto nas atividades técnicas, como também nas atividades comerciais ou gerenciais” (Gráfico 20), para 39% dos pesquisados na Fortes, tal prática “sempre acontece” e para 61% ocorre “algumas vezes”. Na Lanlink, 33% dos pesquisados afirmam que a prática “sempre acontece”, 63% apontam a evidência da ação “algumas vezes” e 4% não sabem da existência da prática de recursos humanos. Os resultados indicam que, para mais de 50% dos pesquisados, ainda há pouco conhecimento sobre programas de promoções, o que pode provocar evasão de funcionários potenciais pelo desconhecimento do fator.

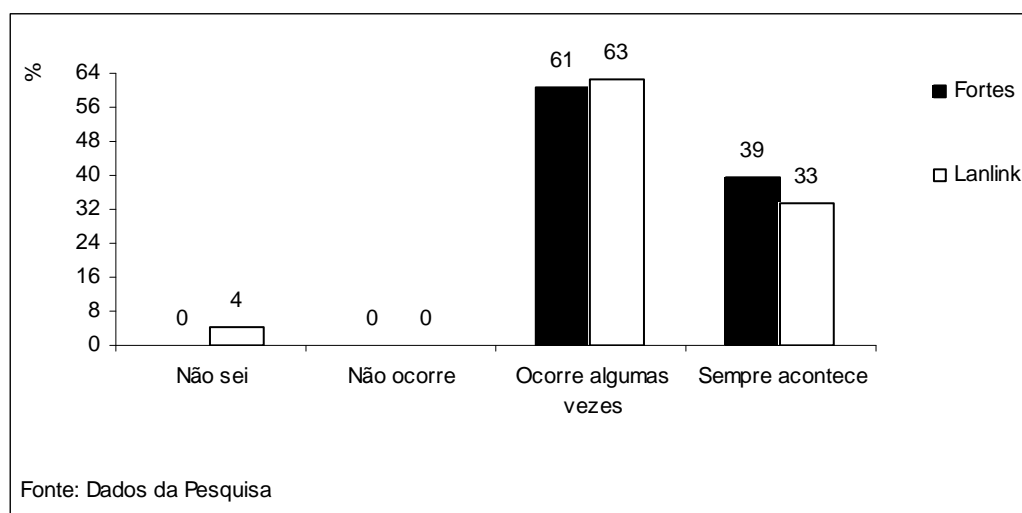


Gráfico 20 – Oferta de oportunidades de crescimento e/ou mobilidade na carreira

Inquiriu-se, dentre as práticas de retenção de talentos, se as “promoções são decorrentes de resultados de avaliações formais, com base no alcance de metas negociadas” (Gráfico 21). Para 6% dos pesquisados na Fortes, tal prática “sempre acontece”. Para 27% referida prática ocorre “algumas vezes”, 45% não sabem se tal prática é aplicada e 21% responderam pela inexistência da referida prática na empresa. Na Lanlink, 8% dos pesquisados afirmam que a prática “sempre acontece” e 54% apontam a evidência da ação “algumas vezes”, 21% dos pesquisados não souberam responder e 17% afirmaram que tal prática “não ocorre”. Os dados pesquisados apontam a necessidade imediata de se realizar trabalho de

comunicação e fortalecimento das práticas de avaliação como base para ascensão profissional.

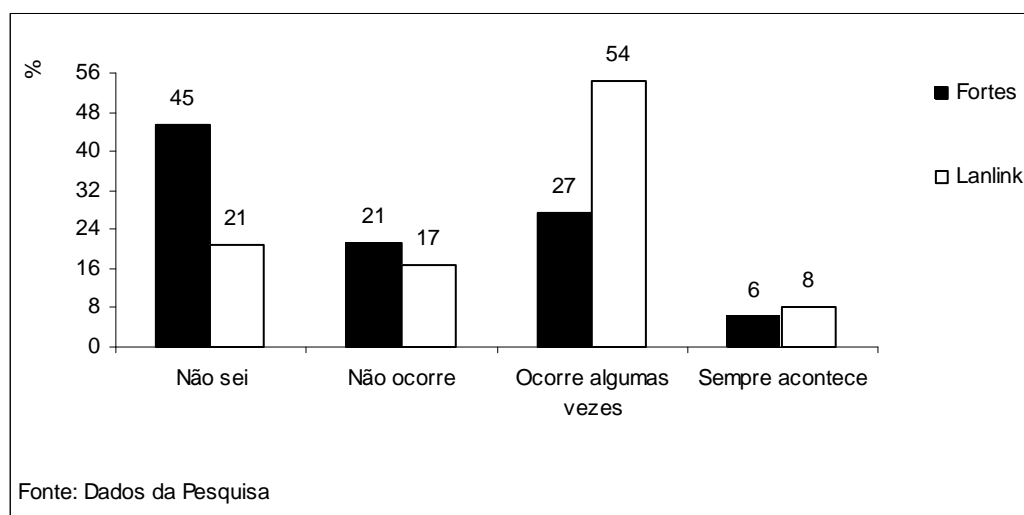


Gráfico 21 – Avaliações formais / promoções

Indagou-se se a “ascensão na carreira está vinculada a mecanismos de reconhecimento, tais como remuneração e *status*” (Gráfico 22). Para 18% dos pesquisados na Fortes, tal prática “sempre acontece”. Já para 27%, referida prática ocorre “algumas vezes”, 42% não souberam informar e 12% afirmaram que tal prática “não ocorre”. Na Lanlink, 8% dos pesquisados afirmam que a prática “sempre acontece”, 67% apontam a evidência da ação “algumas vezes” e 25% dos pesquisados não souberam responder. Nenhum percentual foi atribuído à opção “não ocorre”. Os dados investigados sinalizam baixa aderência dos mecanismos de reconhecimento na ascensão profissional, o que pode ser caracterizado como um ponto a ser melhorado nas empresas para reter talentos.

Procedimentos especiais devem ser estabelecidos para acompanhar a evolução dos talentos ao longo do tempo nas diversas áreas da empresa. Caso ocorram desvios inesperados, é importante reagir proativamente, determinando as suas causas e solucionando os problemas. Para Chowdhury (2003, p. 67), “a função essencial de RH precisa acompanhar o progresso de todos, mas principalmente dos talentos mais voláteis, e reconhecer as grandes variações em curso como motivo para soar o alarme e tomar uma atitude para resolver os problemas.”

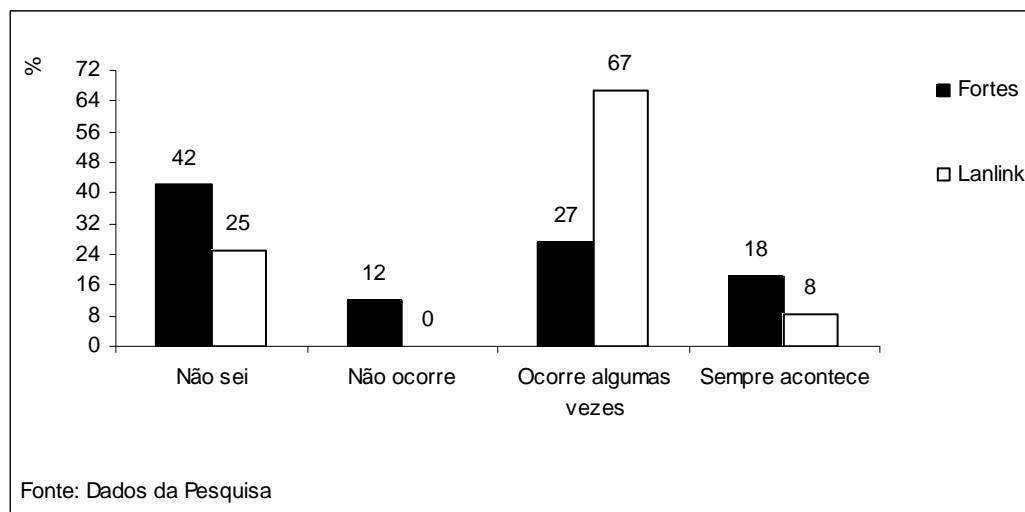


Gráfico 22 – Mecanismos de reconhecimento de ascensão na carreira

Indagou-se se as “regras de progressão ou os critérios de ascensão profissional são acessíveis e conhecidos por todos os colaboradores” (Gráfico 23). Para 36% dos pesquisados na Fortes, tal prática “sempre acontece”. Já para 27%, referida prática ocorre “algumas vezes”, 12% não souberam informar e 24% afirmaram que tal prática “não ocorre”. Na Lanlink, 29% dos pesquisados não souberam responder e 71% assinalaram que tal prática “não ocorre” na empresa.

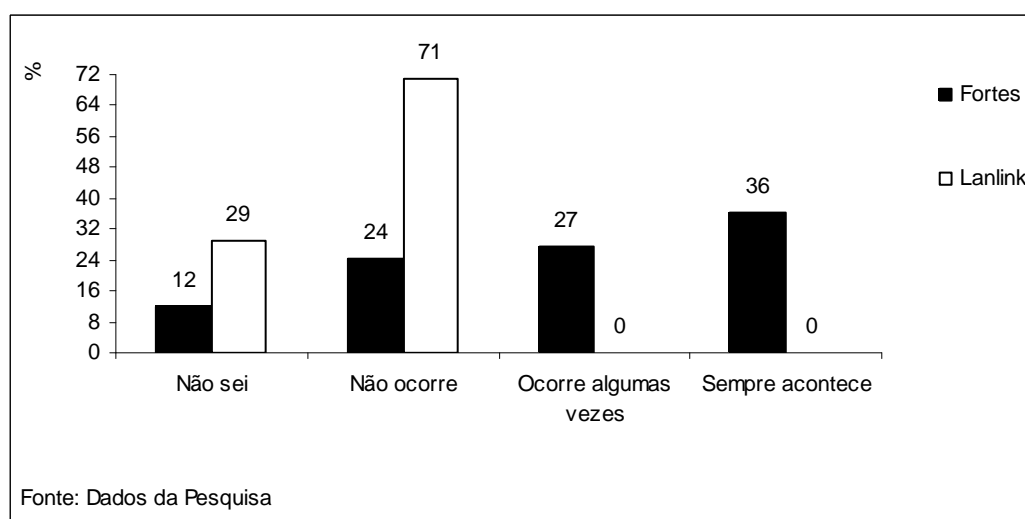


Gráfico 23 – Acessibilidade e conhecimento das regras de ascensão / progressão profissional

Os dados investigados sinalizam uma necessidade imediata de comunicação das práticas e dos procedimentos atinentes aos mecanismos de progressão e ascensão profissional, sob pena de desmotivação e perda de talentos, necessidade maior verificada na Lanlink que na Fortes.

6.6.4 Recompensa

Entende-se por recompensa para fins do presente trabalho o salário pago em folha, acrescido de eventual prática de reconhecimento por resultado ou lucro e do elenco de benefícios colocados à disposição pelas empresas.

No que diz respeito aos dirigentes e gestores, ficaram estabelecidas as seguintes situações. Para a Fortes, os salários são pagos na faixa de mercado com exceção para alguns casos que são pagos acima. Não há, ainda, o estabelecimento de prática de remuneração variável, embora haja grande interesse na sua implantação. Já para os dirigentes e gestores da Lanlink, os salários são pagos na faixa de mercado e há sistema de remuneração variável baseado na rentabilidade, ou seja, são adotados aceleradores com base na satisfação dos clientes e alcance de metas. Os benefícios são os estabelecidos em lei e em convenção coletiva de trabalho.

Para cada uma das quatro perguntas (3, 8, 13 e 18), constantes no questionário semi-estruturado (Apêndice C, parte III) para os colaboradores técnicos das empresas, são demonstradas, a seguir, as análises comparadas das percepções colhidas.

No que diz respeito às percepções de que a empresa remunera tomando por base o alcance ou a superação de metas de serviço, que tem como fundamento as metas do setor e/ou da organização (Gráfico 24), para 9% dos pesquisados na Fortes, tal prática “sempre acontece”. Já para 27%, referida prática ocorre “algumas vezes”, 30% dos pesquisados não souberam informar e 33% perceberam que tal prática “não ocorre”. Na Lanlink, 42% dos pesquisados afirmam que a prática “sempre acontece” e 25% percebem a evidência da ação “algumas vezes”, 21% dos

pesquisados não souberam responder e 13% afirmaram que tal prática “não ocorre”. Os dados pesquisados sugerem que, na Lanlink, a remuneração vinculada a resultados já é uma realidade concreta, enquanto que na Fortes tal prática precisa ser ainda implementada com maior ênfase.

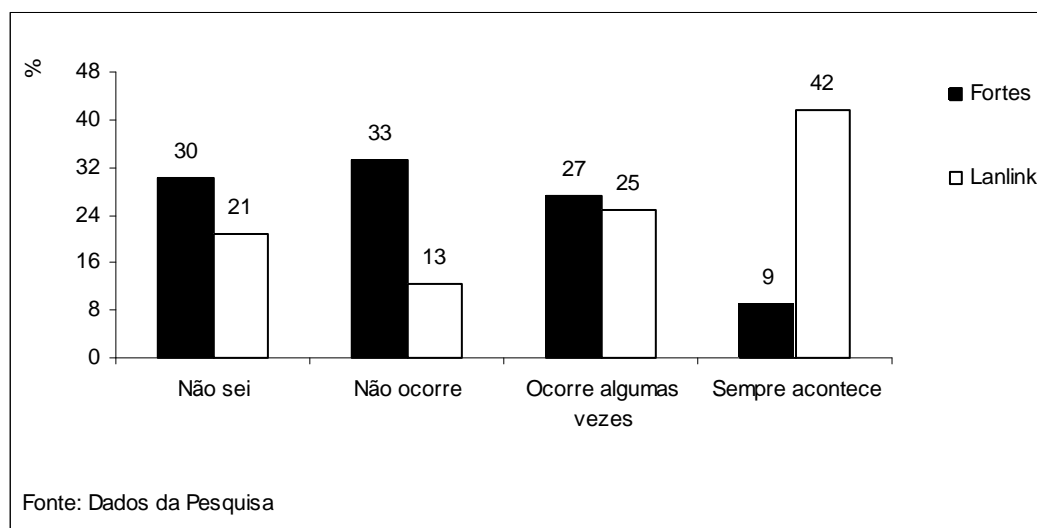


Gráfico 24 – Remuneração baseada no alcance ou superação de metas

No que diz respeito às percepções dos pesquisados acerca de que a empresa disponibiliza pacote de benefícios de livre escolha de forma a adequar as necessidades de cada colaborador (Gráfico 25), para 36% dos pesquisados, na Fortes, tal prática “sempre acontece”. Para 27%, referida prática ocorre “algumas vezes”, 12% não souberam informar e 24% afirmaram que tal prática “não ocorre”. Na Lanlink, 4% dos pesquisados afirmam que a prática “sempre acontece” e 13% apontam a evidência da ação “algumas vezes”, 17% dos pesquisados não souberam responder e 67% afirmaram que tal prática “não ocorre”. Os dados pesquisados apontam, principalmente na Lanlink, para a necessidade de revisão das práticas de benefícios, uma vez que a gestão de talentos pressupõe política flexível de benefícios, sob pena de se perderem talentos para empresas com referida prática.

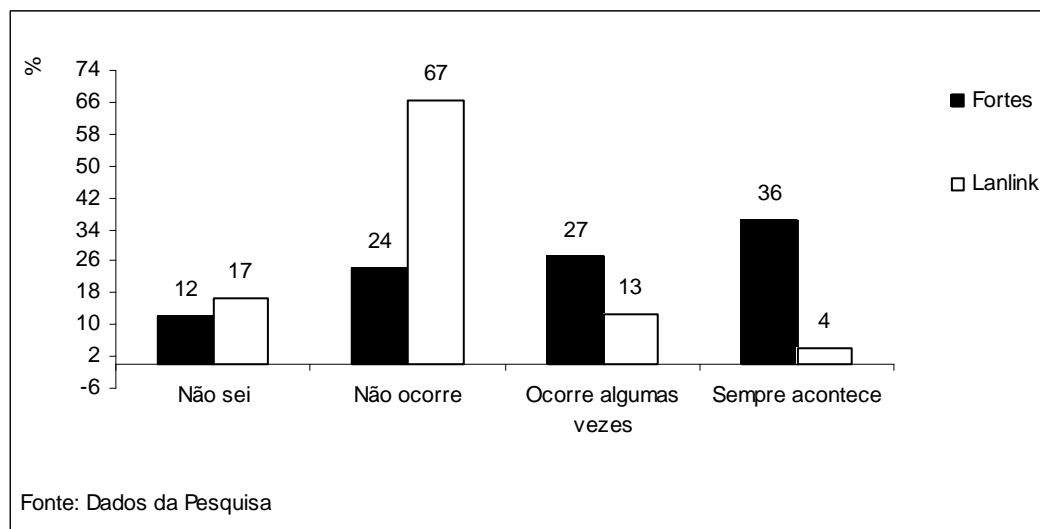


Gráfico 25 – Oferta de benefícios

A análise sobre as percepções dos pesquisados se os “representantes dos colaboradores participam na discussão de sistemas de recompensa/premiação propostos pela organização” (Gráfico 26), para 18% dos pesquisados na Fortes, tal prática “sempre acontece”. Para 9% referida prática ocorre “algumas vezes”, 27% não souberam informar e 45% afirmaram que tal prática “não ocorre”. Na Lanlink, 17% afirmam que a prática “sempre acontece” e percentual similar aponta a evidência da ação “algumas vezes”, 13% dos pesquisados não souberam responder e 54% afirmaram que tal prática “não ocorre”. Os dados pesquisados sugerem que as decisões sobre sistemas de recompensa/premiação ainda estão concentradas na direção da empresa, dificultando o acesso a discussões mais amplas sobre tal prática.

A cultura orçamentária para gerir pessoas ainda é uma das grandes deficiências dos gestores de recursos humanos nas empresas, principalmente quando nos referimos à gestão de pessoas talentosas que, pelos seus diferenciais, precisam de estímulos e compensações financeiras mais agressivas para se manter na empresa. A ausência de diálogo com os colaboradores neste assunto gera descompasso e ausência de sintonia entre colaboradores e empresa.

Para Chowdhury (2003, p. 74), “é importante que se elabore o orçamento considerando as necessidades dos talentos. Perder pessoas talentosas não é uma opção. Tirar proveito das oportunidades para acrescentar talento também é

importante. Planejar com um talento em mente é uma necessidade e deveria ser parte dos planos futuros de qualquer empresa. ”

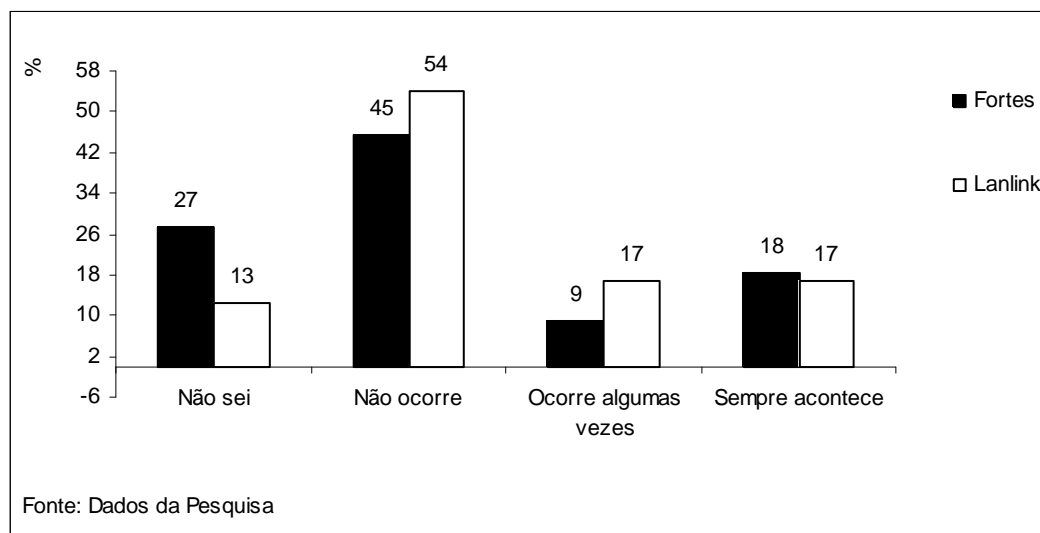


Gráfico 26 – Sistemas de recompensa X premiação

Com relação às percepções sobre as evidências de que a empresa procura vincular níveis de competência com o total da remuneração direta e indireta (Gráfico 27), para 15% dos pesquisados na Fortes, tal prática “sempre acontece”. Para 27%, referida prática ocorre “algumas vezes”, 48% desconhecem tal prática e 9% afirmaram que tal prática “não ocorre”. Na Lanlink, 17% dos pesquisados afirmam que a prática “sempre acontece” e 29% apontam a evidência da ação “algumas vezes”, 25% dos pesquisados não souberam responder e 29% afirmaram que tal prática “não ocorre”. Na realidade das duas empresas, os dados pesquisados sugerem que, principalmente na Fortes, ainda é incipiente a prática de se vincular níveis de competências com total de remuneração.

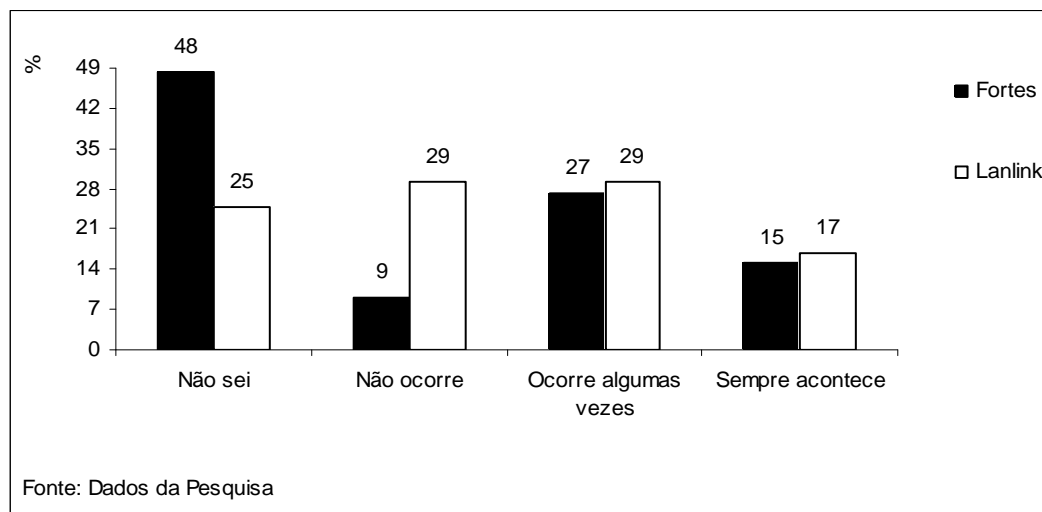


Gráfico 27 – Níveis de competências X remuneração direta e indireta

Para Chowdhury (2003), na era do talento, a remuneração tornou-se uma área fundamental de preocupação para todos os gerentes e funcionários. No entanto, as questões relativas ao ambiente de trabalho, combinadas com bom e justo sistema de remuneração, devem atrair e reter bons talentos.

Não foi constatado nas empresas estudadas a existência de plano de cargos e salários estruturado, nem também faixa salarial específica para talentos, gerando tratamento desigual para remunerar talentos. No dizer de Chowdhury (2003, p. 73), “ter duas faixas salariais dará à empresa maior flexibilidade enquanto mantém um nível de justiça e ordem no departamento de RH.” A remuneração para a carreira de talentos deve ser muito flexível, com poucas restrições inclusive em relação a pagamento de bônus, aspectos não verificados nas empresas.

6.6.5 Ambiente de trabalho

Ambiente de trabalho se constitui num fator importante na gestão de talentos, uma vez que fornece elementos para a motivação, troca de experiências e o engajamento das pessoas na organização.

Os dirigentes e gestores das empresas estudadas pontuam o ambiente de trabalho como ponto forte nas suas organizações, tendo as chefias papel

fundamental na manutenção de um ambiente no qual as pessoas sintam-se energizadas para fazer o melhor e crescer em suas carreiras.

Para cada uma das quatro perguntas (4, 9, 14 e 19), constantes no questionário semi-estruturado (Apêndice C, parte III) para os colaboradores técnicos das empresas, são demonstradas, a seguir, as análises comparadas das percepções colhidas.

No que pertine às percepções sobre a prática de a empresa proporcionar um clima de trabalho que favorece a troca de informações e a busca de soluções, adequadas ao atendimento das necessidades dos clientes (Gráfico 28), para 82% dos pesquisados na Fortes, tal prática “sempre acontece”. Para 15% referida prática ocorre “algumas vezes” e 3% não souberam informar. Na Lanlink, 63% dos pesquisados afirmam que a prática “sempre acontece” e 38% apontam a evidência da ação “algumas vezes”, não se verificando percentual para as demais opções. Os resultados demonstram indicativo favorável à gestão de talentos nas empresas, principalmente pela troca de informações, o que se traduz na busca de soluções mais ajustadas às necessidades dos clientes.

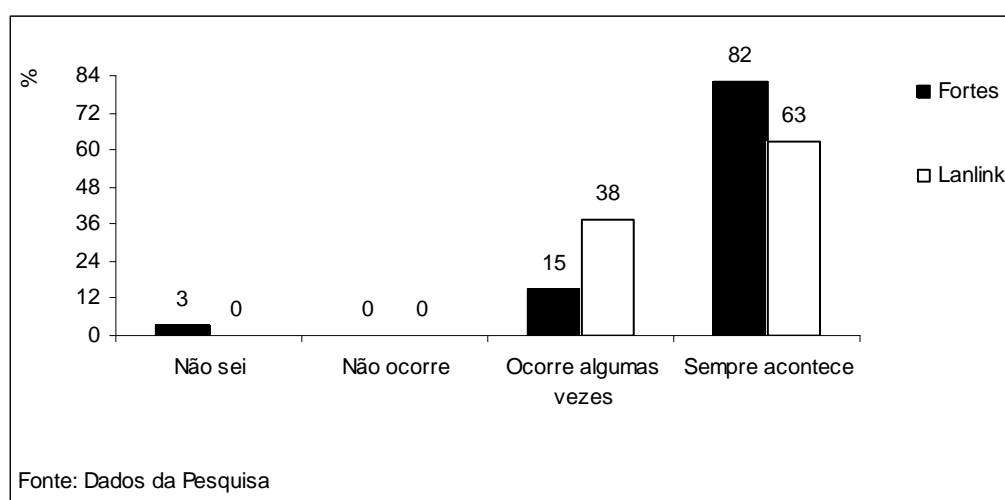


Gráfico 28 – Clima de trabalho

Acerca das percepções de que “na empresa a estrutura e os processos de trabalho favorecem a aprendizagem e o desenvolvimento contínuos”, (Gráfico 29), para 55% dos pesquisados na Fortes, tal prática “sempre acontece”. Para 39%

dos investigados, referida prática ocorre “algumas vezes”, 3% não souberam informar e, também, 3% identificaram que tal prática “não ocorre”. Na Lanlink, 38% dos pesquisados afirmam que a prática “sempre acontece” e 46% apontam a evidência da ação “algumas vezes”, 4% dos pesquisados desconhecem o assunto e 13% afirmaram que tal prática “não ocorre”. O conjunto das percepções nas duas empresas demonstra existirem estruturas e processos favoráveis à aprendizagem e ao desenvolvimento, o que se traduz em diferencial na manutenção de talentos.

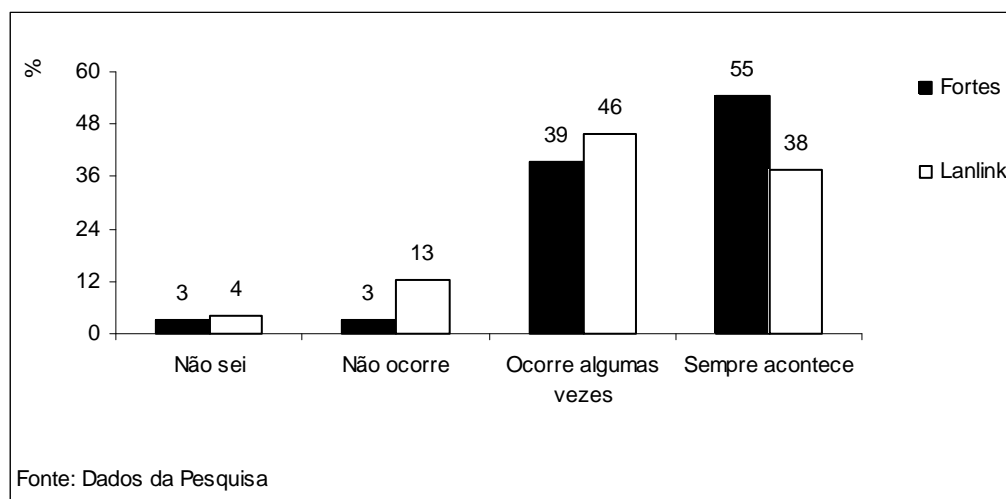


Gráfico 29 – Estrutura e processos de trabalho

Sobre as percepções dos colaboradores técnicos acerca da “monitoração e gerenciamento dos níveis de satisfação, engajamento e motivação dos colaboradores pela empresa, contribuindo para a criação de ambiente de trabalho aberto e participativo” (Gráfico 30), para 24% dos pesquisados na Fortes, tal prática “sempre acontece”. Para 45%, referida prática ocorre “algumas vezes”, 3% não souberam informar e 27% afirmaram que tal prática “não ocorre”. Na Lanlink, 4% dos pesquisados afirmam que a prática “sempre acontece” e 33% apontam a evidência da ação “algumas vezes”, 25% dos pesquisados não souberam responder e 38% afirmaram que tal prática “não ocorre”.

As percepções colhidas sugerem que os níveis de satisfação, engajamento e motivação precisam ser intensificados, no sentido de se criar

ambiente de trabalho que proporcione a participação nos assuntos da empresa, uma vez que esta é condição favorável para a permanência de talentos na empresa.

Tal condição é partilhada por Chowdhury (2003), quando o autor ressalta que métodos eficazes para avaliar os desejos e as necessidades dos talentos devem incluir pesquisas, entrevistas e grupos de discussão, atividades essas não verificadas nas empresas pesquisadas.

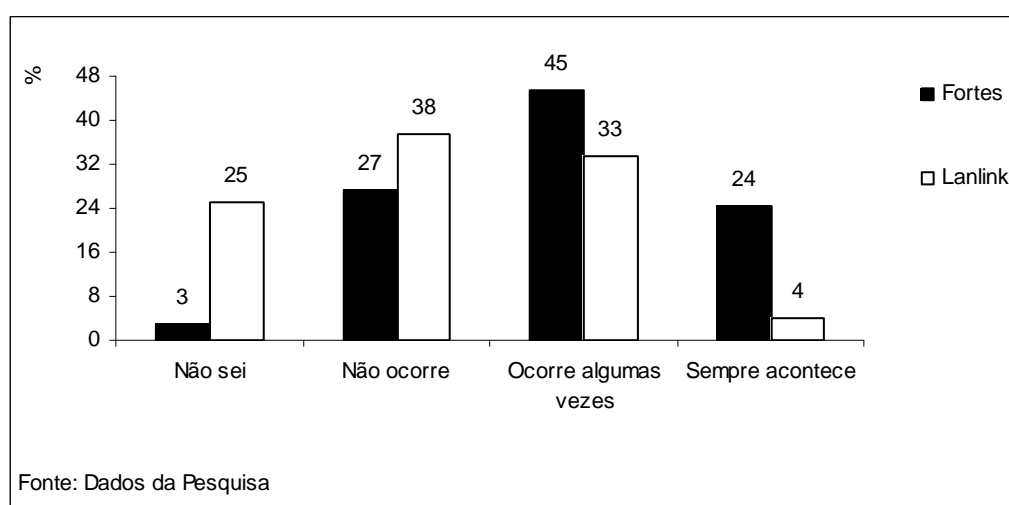


Gráfico 30 – Gerenciamento dos níveis de satisfação

No que diz respeito às percepções colhidas sobre a disponibilidade na empresa de canais de comunicação que promovam a aproximação dos colaboradores com os gestores de todos os níveis (Gráfico 31), para 48% dos pesquisados na Fortes, tal prática “sempre acontece”. Para 36%, referida prática ocorre “algumas vezes”, 9% não souberam informar e 6% afirmaram que tal prática “não ocorre”. Na Lanlink, 42% dos pesquisados afirmam que a prática “sempre acontece” e 38% apontam a evidência da ação “algumas vezes”, 4% dos pesquisados não souberam responder e 17% afirmaram que tal prática “não ocorre”. As percepções identificadas sugerem que as empresas disponibilizam canais de comunicação e que estes aproximam gestores e colaboradores, condição favorável à manutenção de talentos na empresa.

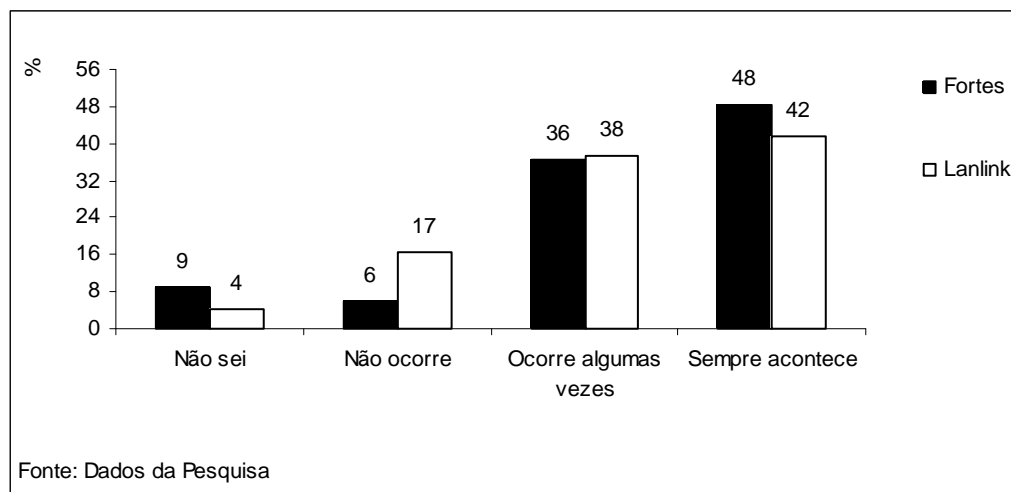


Gráfico 31 – Disponibilidade de canais de comunicação

Para Chowdhury (2003), deve-se medir a satisfação dos talentos assim como se mede a satisfação dos clientes com os seus produtos e serviços.

Verifica-se na pesquisa que os sistemas gerenciais de recursos humanos das duas empresas atendem às necessidades humanas básicas, mas ainda são deficitários ao estimularem atitudes e comportamentos desejáveis em suas estratégias.

6.7 Conclusão

Como vimos nos capítulos anteriores, a gestão de talentos é um enfoque estratégico que visa a criar valor para o acionista, o cliente, o empregado e a sociedade, a partir da captação, seleção, capacitação e retenção do talento individual e organizacional (ALMEIDA, 2004). As respostas apresentadas nos quatro objetivos específicos estabelecidos deixam transparecer que as empresas pesquisadas não vinculam práticas de recursos humanos às suas estratégias.

Há, de forma geral, processos formalizados de recrutamento, seleção e treinamento de profissionais, mas carecem as empresas de política específica para gerir talentos. Algumas iniciativas se encontram em fase de implantação, como é o

caso de novos benefícios e aperfeiçoamento da prática da remuneração variável, por exemplo.

As análises evidenciam, no entanto, a ausência de iniciativas e processos estruturados de recursos humanos que assegurem o uso, o desenvolvimento e o abrigo da inteligência dos talentos identificados nas organizações. Programas de gestão do conhecimento e gestão de competências não fazem parte ainda do *portfólio* das atividades de RH das empresas pesquisadas, o que é fator agravante para assegurar posição de liderança futura nos mercados em que atuam, principalmente quando se está inserido no contexto de rápidas mudanças e elevada competitividade, como é o setor de TI.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inicialmente, o capítulo realiza o cotejamento dos objetivos propostos no início do trabalho com os resultados obtidos ao seu final e com os pressupostos do projeto de pesquisa. Por fim, conclui-se com a apresentação das sugestões para novas pesquisas.

7.1 Quanto aos objetivos propostos

Este trabalho objetivou pesquisar e compreender a dinâmica da gestão de talentos e como esta constitui diferencial competitivo no setor de Tecnologia da Informação – TI. Para tanto, foram pesquisadas as duas maiores empresas do segmento de serviços de TI no Estado do Ceará em suas áreas de atuação – Fortes Informática Ltda. e Lanlink Informática Ltda.

Teve-se como primeiro objetivo específico identificar os elementos caracterizadores das vantagens competitivas das empresas pesquisadas.

Atendeu-se a esse objetivo específico mediante aplicação do roteiro de entrevista com dirigentes – Apêndice A – e a realização do questionário com funcionários das áreas pesquisadas – Apêndice C –, cujos dados foram apresentados e analisados no subitem 6.3.

Na óptica dos dirigentes, os elementos caracterizadores das vantagens competitivas estão atrelados não só à definição do escopo e da área de atuação do negócio, tendo-se como base, principalmente, o relacionamento com os clientes, de maneira a antecipar-se às necessidades destes para a promoção de serviços de suporte muito mais eficientes do que os concorrentes. Ressalte-se a preocupação constante com a melhoria dos processos internos e a disseminação rápida das otimizações implementadas nos produtos e serviços disponibilizados aos clientes.

Os fatores apontados pelos funcionários que caracterizam o diferencial competitivo estão relacionados com a elevada qualidade e confiabilidade dos produtos e serviços que “entregam”, a oferta variada de soluções e a incorporação de inovações e melhorias aos produtos e serviços disponibilizados. Todos os elementos estão ligados diretamente ao fator humano e sua capacitação, motivação e desempenho.

Pode-se considerar a existência de processos ainda não consolidados de recursos humanos nas empresas, porém há motivação e clima internos propícios à captação, ao desenvolvimento e à retenção de talentos, tanto no plano estratégico como no tático, evidenciando preocupações para a implementação de uma estruturada gestão de talentos. A análise nega em parte o pressuposto sugerido no projeto de pesquisa de que as empresas estudadas possuem vantagens competitivas e estas são constituídas a partir da qualidade dos seus processos da gestão de pessoas.

O segundo objetivo específico pretendia investigar os fatores de competência indicativos de talento, tanto na óptica dos profissionais de nível técnico investigados no questionário quanto na visão dos gestores como dos dirigentes. Atendeu-se a este objetivo por meio das informações apresentadas no tópico 6.4 do capítulo sexto, oriundas da aplicação do questionário semi-estruturado aos colaboradores técnicos, bem como das sínteses comuns colhidas nos roteiros de entrevistas aplicados com gestores e dirigentes. A análise confirma em parte o pressuposto sugerido no projeto de pesquisa de que pessoas talentosas estão direcionadas a objetivos estratégicos e de resultados, tanto individuais quanto organizacionais. Apesar de os indicativos com os profissionais das áreas escolhidas haverem apontado a competência atrelada a questões estratégicas da organização como a de maior percentual no cômputo das duas empresas, na perspectiva dos gestores intermediários os indicativos de talento foram apontados na seguinte ordem de importância: compromisso com a organização, conhecimento, motivação e resultado. Já sob o ponto de vista dos dirigentes, os fatores indicativos de talento devem estar associados, além do *know-how* de conhecimentos, aos aspectos pessoais de dedicação ao trabalho, motivação e grande capacidade de crescimento pessoal e profissional.

O terceiro objetivo específico teve o intuito de identificar, na percepção dos colaboradores, os fatores que os levaram a escolher e permanecer nas empresas pesquisadas. Este objetivo foi atendido por meio da aplicação do questionário (ver capítulo sexto – análise detalhada dos subitens 6.5.1 e 6.5.2). Entre as variáveis mais apontadas pelos entrevistados para escolher onde trabalhar, estão, no âmbito das duas empresas pesquisadas, àquelas atreladas a imagem e reputação da organização, seguida da existência de um plano de carreira e crescimento profissional, além da prática de recursos humanos voltada para a capacitação profissional. Referidos critérios reforçam a necessidade de se associar, à imagem, programas consistentes de desenvolvimento e crescimento profissional, questões já apontadas na literatura do capítulo segundo.

Com relação à segunda parte do terceiro objetivo específico, no que se refere aos principais fatores que levam os pesquisados a permanecer nas empresas investigadas, ficaram evidenciadas, na análise dos números obtidos nas duas organizações, questões relacionadas à existência de ambiente de trabalho estimulante e de colaboração entre os funcionários, seguida da oferta de oportunidade de crescimento profissional/carreira, além do quesito relacionado à realização de programas de capacitação profissional. Não foram evidenciados como relevantes aspectos vinculados à atratividade dos salários pagos, bem como atratividade do conjunto de benefícios (salários indiretos). A análise confirma em parte o pressuposto sugerido no projeto de pesquisa – as empresas estudadas possuem práticas estruturadas, disseminadas e continuadas de retenção de talentos, para garantir a permanência do seu capital humano. Neste particular, observam-se vieses, como comunicação deficiente e implantação de programas na área de recursos humanos sem a participação do quadro de funcionários, denotando processo decisório centralizado, o que pode contribuir para a evasão de talentos.

O quarto objetivo específico procurou pesquisar de que forma as organizações estudadas atraem, desenvolvem e retêm talentos, e foi atendido mediante a aplicação das entrevistas com dirigentes e gestores, seguida da aplicação do questionário (ver análise detalhada no capítulo seis, subitens 6.6.1; 6.6.2; 6.6.3; 6.6.4 e 6.6.5).

Acerca do subitem 6.6.1, ou seja, como as organizações atraem talentos, chegou-se à conclusão de que as empresas não possuem ações estruturadas para projetar sua imagem no mercado como empresa de referência, uma vez que, para os gestores das duas organizações, tal condição está atendida pelo conceito positivo que as instituições possuem no mercado e entre os profissionais que atuam neste segmento. Já no que diz respeito às práticas de recrutamento e seleção de talentos, as empresas utilizam-se dos processos tradicionais na área de recursos humanos sem qualquer mecanismo de diferenciação, ficando tal identificação no *feeling* do entrevistador. A análise nega o pressuposto sugerido no projeto de pesquisa de que as empresas estudadas possuem práticas estruturadas, disseminadas e continuadas de ações de recrutamento e seleção de talentos.

Acerca do segundo tópico da investigação do quarto objetivo específico, ou seja, como as organizações desenvolvem talentos, chegou-se à conclusão de que as empresas pesquisadas proporcionam oportunidades reais de aprendizagem, seja por meio de cursos estruturados ou pela troca de experiências. Não ficam evidenciadas, no entanto, as práticas disseminadas e continuadas de desenvolvimento. Diante do exposto, a análise confirma em parte o pressuposto sugerido no projeto de pesquisa – as empresas estudadas possuem práticas estruturadas, disseminadas e continuadas de desenvolvimento de talentos, para garantir a atualização permanente do seu capital humano.

Acerca do último tópico da investigação no objetivo específico em questão, ou seja, como as organizações retêm talentos, aportou-se à dedução de que, pelas análises dos subitens 6.6.3 (plano de carreira); 6.6.4 (recompensa) e 6.6.5 (ambiente de trabalho), as análises confirmam, na conjunção dos fatores investigados, que o pressuposto sugerido no projeto de pesquisa – as empresas estudadas possuem práticas estruturadas, disseminadas e continuadas de retenção de talentos, para garantir a permanência do seu capital humano – foi atendido parcialmente. Primeiro porque, no tocante a plano de carreira, não há unanimidade de opiniões entre os pesquisados de que as oportunidades reais de crescimento e/ou mobilidade na carreira, tanto nas atividades técnicas, como também nas atividades comerciais ou gerenciais, sempre aconteçam. Já no que diz respeito à recompensa, apesar de o fator remuneração não ter sido o mais importante

apontado, observou-se descontentamento com relação à mecânica com que as empresas estabelecem as suas práticas de remuneração, seja a remuneração direta ou a indireta. No que diz respeito ao ambiente de trabalho, constatou-se para a maioria dos pesquisados, nas duas empresas, expressiva pontuação para o quesito “sempre acontece”, o que demonstra a existência de práticas positivas no que concerne ao fator analisado.

7.2 Quanto à pergunta orientadora

A pergunta orientadora deste trabalho era compreender a dinâmica da gestão de talentos e como esta constitui diferencial competitivo, notadamente nas duas maiores empresas que atuam respectivamente no desenvolvimento de *software* e consultoria e treinamento no Estado do Ceará.

Verificou-se que as organizações estudadas possuem práticas de administração de recursos humanos em fase inicial e não há, ainda, procedimentos que garantam e afirmem que o sucesso das organizações repousa na gestão de seus talentos. Percebe-se, no entanto, predisposições do quadro diretivo e gerencial que favorece a atração, desenvolvimento e retenção dos talentos.

Nota-se que o sucesso das empresas de TI estudadas é a reunião de um conjunto de competências das suas diversas áreas, cujo papel dos dirigentes em alavancar novos produtos e serviços foi crucial em muitos momentos de suas histórias. Na evolução das empresas, os papéis do gestor e do talento se confundiram várias vezes. Hoje, no entanto, o desafio da gestão de talentos assume outra dimensão, ou seja, forçados pela competitividade e dinâmica do mercado em que atuam, há que se profissionalizar os processos da gestão de talentos sob pena de, não só atrair e reter profissionais vitais ao sucesso das empresas, mas também perdê-los para a concorrência.

Não se teve com o presente trabalho a intenção de criar parâmetros, modelos ou indicadores de gestão de talentos para o mercado de TI, mas sim o de

fomentar e apresentar discussões acerca de quais elementos são relevantes quando nos referimos a uma eficaz gestão de talentos através das práticas de recursos humanos. Adicionalmente, procurou-se apresentar elementos que evidenciassem a gestão de talentos como um diferencial competitivo.

7.3 Quanto ao prosseguimento da pesquisa

A principal indicação de continuidade desta pesquisa diz respeito ao desenvolvimento de um modelo estruturado de administração do talento, visando à capacitação das empresas de TI para enfrentar mercados de maior dinâmica e competitividade.

Outra sugestão de pesquisa diz respeito a uma análise mais aprofundada do papel dos gestores no trato com os talentos. Este trabalho confrontaria as informações fornecidas nesta pesquisa.

Estudo complementar pode ser desenvolvido buscando-se estabelecer relação entre talento e empreendedorismo, questão verificada, mas não abordada neste trabalho, quando se entrevistaram os dirigentes das empresas estudadas. Respeetivo estudo confrontaria os egressos das escolas de administração que optaram por “carreiras de talento”, áreas de desempenho e iniciativas empreendedoras em detrimento de posições gerenciais em grandes empresas.

Outro aspecto relevante seria o de se estudar fatores de retenção de talentos nos processos de fusões de empresas.

Mais pesquisas podem também ser feitas em setores específicos da economia, sobre características e gestão de talentos com as dez maiores empresas de um determinado setor ou mesmo junto às empresas exportadoras que convivem com a competitividade internacional.

Por fim, o presente trabalho lança sementes e perspectivas novas sobre estudos em gestão de pessoas no tocante à necessidade de se estabelecerem conexões mais estreitas entre as competências essenciais (*core competences*) definidas em Hamel e Prahalad e a gestão de talentos proposta no presente trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABINEE. **Tecnologia da informação**. Disponível em <<http://www.abinee.org.br>>. Acesso em: 17 fev. 2005.

ALMEIDA, Walnice. **Captação e seleção de talentos**: Repensando a teoria e a prática. São Paulo: Atlas, 2004.

AMORIM, Mônica Alves. **Cluster como estratégia de desenvolvimento industrial no Ceará**. Fortaleza: Banco do Nordeste, 1998.

ANDREWS, Kenneth R. O conceito de estratégia empresarial. *In*: MINTZBERG. Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3 ed. Porto Alegre. Bookman, 2001.

ANGELONI, Maria Terezinha. **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002.

ASSESPRO. **Empresas**. Disponível em: <<http://www.assespro.org.br>>. Acesso em: 7 abr. 2005.

ASSESPRO-CE. **Matérias de jornais**. Disponível em: <<http://www.assespro-ce.org.br>>. Acesso em: 2 maio 2005.

BALANÇO ANUAL – **Gazeta Mercantil**, São Paulo, JB editora, nº 28, agosto/2004 – anual.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. Snell. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BECKER, Brian E., HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave. **Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”**: interligando pessoas, estratégias e performance. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001

BERGAMINI, Cecília. **Revisão crítica dos conceitos tradicionais de motivação e levantamento de um perfil motivacional brasileiro**. 1983. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

BOYATZIS, Richard E. **The competent management**: a model for effective performance. New York: John Wiley, 1982.

BRASIL. Ministério da Ciência e Tecnologia – MCT. **Investimentos em TI**. Disponível em: <<http://www.mct.gov.br>>. Acesso em: 14 maio 2005.

BRASIL. Ministério da Ciência e Tecnologia – MCT. Comitê da Área de Tecnologia da Informação – CATI: **relatório de gestão fev/2002 a mai/2004**, 2ª ed. Disponível em <<http://www.mct.gov.br/temas/info>>

BRITO, Lydia Maria Pinto. **Gestão de competências, gestão do conhecimento e organizações de aprendizagem**: instrumentos de apropriação pelo capital do saber do trabalhador. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2005.

BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. **Manual de gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CABRAL, Arnaldo Souza; YONEYAMA, Takashi. **Economia digital**: uma perspectiva estratégica para negócios. São Paulo: Atlas, 2001.

CAMPOS, Ricardo Lanna; BARBOSA, Francisco Vidal. Gestão do conhecimento: o conhecimento como fonte de vantagem competitiva sustentável. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2001.

CHANDLER, A. D. **The visible hand**. Cambridge: Harvard University Press, 1977.

CHOWDHURY, Subir. **A era do talento: obtendo alto retorno sobre o talento**; tradução: Sônia Midori. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.

COLLIS, Jill e Roger Hussey: **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**; trad. Lucia Simonini. – 2.ed. – Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, Donald R. e Pamela S. Schindler. **Métodos de pesquisa em administração**; trad. Luciana de Oliveira da Rocha. – 7.ed. – Porto Alegre: Bookman, 2003.

CRAINER, Stuart; DEARLOVE, Des. A guerra pelo talento. **HSM Management**, São Paulo, v. 4, n. 20, p. 14-17, maio/jun. 2000.

CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano**: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento. São Paulo: Atlas, 1994.

DELUCCA NETO, Dum. Onde encontrar jovens talentos. **Treinamento & Desenvolvimento**, São Paulo, v. 7, n. 74, p. 26-34, fev. 1999.

DERR, Clyde B. **Managing the new careerist**. San Francisco: Jossey-Bass, 1988

DREHER, Evaldo *et al.* Guerra dos talentos. *In*: FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **PGA - Programa de Gestão Avançada**: emas para a excelência. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. cap. 4, p. 67-90.

DUTRA, Joel de Souza (Org.). **Gestão por Competências**. São Paulo: Gente, 2002.

DUTRA, Joel Souza *et al.* Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas (org.). São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

FISCHER, Rosa Maria. Mudança e transformação organizacional. *In*: FLEURY, M. T *et al.* **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, M.; FLEURY, A. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FONTENELE, Ana Maria *et al.* **Inserção internacional da economia cearense**: potencialidades e limites para o crescimento. Fortaleza: Banco do Nordeste, 2003.

GALVÃO, Olímpio J. de Arroxelas; VERGOLINO, José Raimundo Oliveira. **O comércio e a inserção competitiva do Nordeste no exterior e no Brasil**. Fortaleza: Banco do Nordeste do Brasil, 2004.

GEERTZ, Cliford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

GERINGER, M. **Corra até os 40**. Disponível em: <<http://www.2uol.com.br/vocesa>>. Acesso em: 10 jun. 2001.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**: texto e casos. Traduzido por: Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Makron books, 2002.

GUBMAN, Edward. **Talento**: desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Guia EXAME – VOCÊ S/A. **As melhores empresas para você trabalhar 2005**. São Paulo: Edita Abril, 226 p. Edição especial.

HAIR JR., Joseph F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. The competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, v. 68, n. 3, May/June, 1990.

HARRISON, Jeffrey S. **Administração estratégica de recursos e relacionamento**. Traduzido por: Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAX, Arnold C.; MAJLUF, Nicolas S. **The strategy concept and process: a pragmatic approach**. 2. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1996

HITT, M.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira, 2002.

FIGUEIREDO, Paulo César Negreiros de. **Aprendizagem tecnológica e performance competitiva**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2003.

INSOFT – Instituto do software do Ceará. Projetos de empreendedorismo. Disponível em <<http://www.insoft.softex.br>>. Acesso em: 10 maio 2005.

JEBAILI, Paulo. Onde foi que eu errei. **Revista Melhor Vida & Trabalho**, edição 180, 2002. Disponível em: <<http://www.revistamelhor.com.br>>. Acesso em: 10 out. 2002.

KING, A. W.; FOWLER, S. W; ZEITHAML, C. P. **Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária**. ERA – Revista de Administração de Empresas, v. 42, nº 1, p. 36-49, jan./mar.2002.

KORN/FERRY. **Os líderes do futuro hoje: aspirações e motivações da carreira**. Relatório de pesquisa, 2001. Disponível em: <<http://www.kornferry.com>>. Acesso em: 21 set. 2002.

LAKATUS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1985.

LAURINDO, Fernando José Barbin. **Tecnologia da informação**. São Paulo: Futura, 2002.

LE BOTERF, Guy. **Construire les compétences individuelles et collectives**. Paris: Éditions d'Organisation, 2001.

LE BOTERF, Guy. **De la compétence**: essai sur un attracteur étrange. Paris: Éditions d'Organisation, 1994.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. São Paulo: Artmed, 2003.

LE BOTERF, Guy. **L'ingénierie des compétences**. Paris: Éditions d'Organisation, 2000.

LÉVY, Pierre. **A inteligência coletiva**: por uma antropologia do ciberespaço. 3. ed. São Paulo: Loyola, 2000.

LIMA, Marcos Antonio Martins (Org.). **Educação, competência e desempenho**: chaves humanas para a auto-sustentabilidade organizacional. Fortaleza: Fundação Universidade Estadual do Ceará, 2004.

LOW, Jonathan; KALAFUT, Pam. **Vantagem invisível**: como os intangíveis conduzem o desempenho da empresa. Traduzido por: Luciane de Oliveira Rocha. Porto Alegre: Bookman, 2003.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo, Atlas, 2004.

LUFTMAN, J. N.; LEWIS, P. R.; OLDACH, S. H. Transforming the enterprise: the alignment of business and information technology strategies". **IBM Systems Journal**, v. 32, n. 1, p. 198-221, [2000].

LYNCH, Richard. **Corporate strategy**. Londres: Pitman Publishing, 1997.

MCLAGAN, P. Competencies: the next generation. **Training and Development**, v. 2, p. 40-47, May 1997.

MICHAELS, Ed; HANDFIELD, Helen; AXELROD, Beth. **A guerra do talento**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. Traduzido por: Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Traduzido por: Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, Henry. **O processo da estratégia**. 3. ed. - Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (Org.) **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: campus, 1998.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MUDLER, Enrique. **Hay Group**. São Paulo: Hay Group, 2000.

NASCIMENTO, Célia Joseli do. **A evolução da qualidade no setor de software brasileiro**: quatro biênios medindo e acompanhando indicadores de gestão. Lisboa, 2001. Trabalho apresentado durante QUATIC'2001 4º Encontro para a Qualidade nas Tecnologias de Informação e Comunicações, Lisboa, 2001.

NASCIMENTO, João Belmiro do. Das competências essenciais às estratégias baseadas no conhecimento. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. 3. ed. rev. reest. e atual. São Paulo: Atlas, 2001.

PARRY, S. B. The quest for competencies. **Training**, v. 13, p. 48-54, July 1996.

PENIDO, Eustáquio. **Avaliação da gestão**: questionário. Belo Horizonte: FDC, 2004.

PETERS, T. J.; WATERMAN, A. **RH vencendo a crise**. São Paulo: Habra, 1986.

PORTER, Michael E. **Competitive strategy**: techniques for analysing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.

_____. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. **Competitive advantage**. New York: McMillan, 1985.

_____. **Como as forças competitivas moldam a estratégia.** *In:* MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER Michael E. (Org.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1991.

_____. What's strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, Nov./Dec. 1996.

PRAHALAD, C. K. **O futuro da competição: Como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. A competência essencial da corporação. *In:* MONTGOMERY, C.; PORTER M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

REZENDE, José Francisco de Carvalho. **Balanced Scorecard e a Gestão do Capital Intelectual: alcançando a mensuração equilibrada na economia do conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

RITTNER, Carmem Lucia Arruda. Estagiários e trainees. *In:* BOOG, G. (Coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento.** São Paulo: Makron, 1994. cap. 18, p. 353-377.

RODRIGUES, Júio Cesar Pina *et al.* como conquistar e manter talentos. *In:* FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Programa de gestão avançada: temas para excelência.** Rio de Janeiro: Qualitymarr, 1996. cap. 4, p. 54-67.

RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. *In:* FLEURY, M. T; OLIVEIRA JR. M. M. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências.** São Paulo: Atlas, 2001.

RUAS, Roberto Lima (Org.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

SALIBI NETO, José. Movido a talentos. **HSM Management**, São Paulo, v. 5, p. 25, p. 6-16, mar./abr. 2001. Entrevista com Jorge Paulo Lemamm - AmBev.

SANTOS, Fernando César Almada. **Estratégia de recursos humanos: dimensões competitivas.** São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes dos. **Cultura organizacional e desempenho**: pesquisa, teoria e aplicação. Lorena, SP: Stiliano, 2000.

SCHEIN, Edgard H. **Identidade profissional**: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho. Traduzido por: Margarida D. Black. São Paulo: Nobel, 1996.

SEITAC. **Missão**. Disponível em: <<http://www.seitac@seitac.org.br>>. Acesso em: 30 maio 2005.

SILVA, Eugênio Barreto Sousa e. **Impacto do alinhamento estratégico no desempenho das micro, pequenas e médias empresas de software de Fortaleza**. 2004. Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2004.

SILVA, Mário C. Marcondes e. **Competência e resultados de recursos humanos: um fator diferencial da empresa moderna**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark; São Paulo: ABRH-Nacional, 2003.

SOFTTEX. **Projetos**. Disponível em: <<http://www.softex.br>>. Consulta feita em 17 de maio de 2005.

SOUSA, S.V.R, LAGEMANN, L; PITANGUEIRA, A.M.S. *Institutos de Pesquisa como Agentes de Desenvolvimento da Indústria de tecnologia da Informação*. In: XXIX Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2005, Brasília. **Anais...**Brasília: EnANPAD, 2005. CD-ROM.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SUCESU. **Atuação**. Disponível em: <<http://www.sucesu.org.br>>. Acesso em: 22 maio 2005.

TAKAHASHI, Tadao (Org.). **Sociedade da informação no Brasil**: livro verde. Brasília: Ministério da Ciência e tecnologia, 2000.

TAVARES, Mauro C. **Planejamento estratégico**: a opção entre o sucesso e o fracasso empresarial. São Paulo: Harba, 1991.

TOFLER. Alvin. **O choque do futuro**. 5. ed. Rio de Janeiro: Artenova, 1973.

_____. **A terceira onda**. 16. ed. Rio de Janeiro, Record, 1980.

_____. **Powershift**: as mudanças de poder. Rio de Janeiro, Record, 1990.

TREACY, M.; WIERSEMA, F. **The discipline of market leaders**. Reading: Addison-Wesley, 1995.

ULRICH, David. **Recursos humanos estratégicos**. Traduzido por: Cristina Bazán. São Paulo: Futura, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Gestão de pessoas**. 4. ed. São Paulo, Atlas, 2005.

WEIL, P. The relationship between investment in information technology and firm performance: a study of the valve manufacturing sector. **Information Systems Research**, v. 3, n. 4, p. 307-333, Dec. 1992.

WOOD JR., Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. (Coord.). **Remuneração e carreira por habilidade e por competências**: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WOODRUFFE, C. Competent by any other name. **Personnel Management**, v. 22, p. 30-33, sept. 1991.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, Philippe. Comunicação e subjetividade nas organizações. *In*: DAVEL, E.; ZARIFIAN, P. **A gestão pela competência**. Rio de Janeiro: Centro internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de tecnologia, 1996.

ZARIFIAN, Philippe. Comunicação e subjetividade nas organizações. *In*: DAVEL, E.; VERGARA, Sylvia C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro de Entrevista - Dirigentes



UFC-FEAAC
MPA - Mestrado Profissional em Administração

Fortaleza-Ce, __de____de 2005

ROTEIRO DE ENTREVISTA Dirigentes

1. Conte-me sobre a história da empresa!
2. Na história da empresa, cite situações em que *fatores de sucesso* da empresa estiveram presentes!
3. Qual a sua explicação para o sucesso da empresa?
4. Qual o negócio da empresa?
5. Quem são os concorrentes da empresa nos mercados local e nacional? 5.1- Quais as principais vantagens competitivas de cada um desses concorrentes?
5.2 - O que diferencia a sua empresa da concorrência?
6. Como a empresa formula, implementa e acompanha suas estratégias? 6.1 - Quem participa na empresa desse processo?
7. Como a organização mantém os seus colaboradores alinhados com os objetivos da empresa?
7.1 -Como a organização procura envolvê-los em benefício do crescimento da empresa?
8. Nas equipes de trabalho, quais as que explicam o sucesso da empresa: (*pré-venda, comercial, desenvolvimento, suporte, pós-venda, etc*)?
9. Como você define qualitativamente essas equipes?
9.1 - Nesse aspecto - *qualidade de equipe* - como a sua empresa se diferencia dos seus principais concorrentes?
10. Qual a estratégia básica de contratação da empresa (para os serviços que explicam os diferenciais da empresa): busca colaboradores prontos ou desenvolve internamente?
10.1- Quais as características (*competências, habilidades, experiências*)

são buscadas na contratação de um novo colaborador?

11. Na sua opinião, o que leva os colaboradores a permanecerem na sua empresa?
 - 11.1- Quais as perspectivas que estes podem visualizar no médio e longo prazos?
 - 11.2- A empresa possui plano de carreira instituído?
12. Como o desempenho dos colaboradores é avaliado?
13. Como a empresa lida com avaliações de desempenho cujo resultado é positivo ou negativo?
 - 13.1 - *Quais seus impactos?*
 - 13.2 - *Existe impacto sobre a remuneração?*
14. Quais os critérios utilizados para demissão?
15. Como os colaboradores são capacitados na empresa?
16. Quais os meios ou formas utilizados pela empresa para tornar conhecidas as práticas de RH?
17. Qual a sua definição para *talento*?
18. Como as estratégias da empresa são desdobradas em ações para as demais áreas da empresa?
 - 18.1 - Quais as atividades decorrentes/conseqüentes para a área de RH?

Apêndice B – Roteiro de Entrevista – Gestores Intermediários



UFC-FEAAC
MPA - Mestrado Profissional em Administração

Fortaleza-Ce, __ de _____ de 2005

ROTEIRO DE ENTREVISTA Gestores Intermediários

I – CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

01- Sexo:

- () Masculino
() feminino

02. Faixa etária:

- () abaixo de 25 anos
() de 26 à 30 anos
() de 31 à 35 anos
() de 36 à 45 anos
() de 46 à 50 anos
() acima de 51 anos

03. Formação Acadêmica

- () 2º Grau
() Graduação
() Pós Graduação
() Mestrado
() Doutorado

04. Curso: _____

05. Tempo de empresa: _____

06. Função atual exercida na empresa: _____ Desde quando: _____

07. Vivências Anteriores à função em outras empresas:

Empresa: _____ Função _____
Empresa: _____ Função _____

08. Trajetória profissional na empresa:

Função: _____ Tempo: _____
Função: _____ Tempo: _____

II- PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

- 01.** Como a empresa formula, implementa e acompanha suas estratégias?
- 02.** Como você mantém a sua equipe alinhada com os objetivos estabelecidos na estratégia?
- 03.** Como você avalia o envolvimento do conjunto de colaboradores nos projetos da empresa?
- 04.** Qual a política básica de contratação para a sua equipe?
 - 4.1- Vocês procuram trazer pessoas prontas ou optam por desenvolver internamente?
 - 4.2 -Qual a sua participação na escolha de integrantes de sua equipe?
 - 4.3 - Como se dá tal processo?
 - 4.4 -Quais características verificadas em sua equipe a diferencia da concorrência?
- 05.** Qual o tempo médio de permanência dos colaboradores na empresa?
 - 5.1 - Na sua opinião, o que leva os colaboradores a permanecerem na empresa?
- 06.** Quais as oportunidades de progressão na empresa?
 - 6.1 -Como as mesmas se verificam?
- 07.** Como o desempenho dos colaboradores é avaliado?
 - 7.1 - Qual a periodicidade e sistemática de avaliação?
 - 7.2 - A empresa preocupa-se em manter os seus colaboradores em condições de alto desempenho?
 - 7.3 -Quais os parâmetros utilizados?
- 08.** Como a empresa lida com avaliações de desempenho com resultado positivo ou negativo?
 - 8.1 - Quais seus impactos?
 - 8.2 -Existe impacto sobre a remuneração?
- 09.** Como a empresa premia seus colaboradores?
 - 9.1 - Há remuneração por resultados?
 - 9.2 -Tais resultados são orientados pela estratégia?
- 10.** Para a manutenção/incremento da capacidade competitiva da empresa nos mercados em que atua, qual a importância de manter colaboradores capacitados?
 - 10.1 – Por que?
 - 10.2 - Como a empresa capacita seus colaboradores?
- 11.** Como você avalia a gestão dos benefícios na empresa?
 - 11.1 -Como ela ocorre na empresa?

- 12.** Como você avalia a comunicação da empresa com seus colaboradores? 12.1 - Neste aspecto, que meios ou formas a empresa se utiliza para tornar conhecidas as práticas e os resultados de RH?

- 13.** Podemos considerar as seguintes dimensões para determinar uma pessoa de talento na empresa: competência, compromisso, motivação e resultado. Como tais dimensões são tratadas na prática de sua empresa?

Apêndice C – Questionário Semi-estruturado - Colaboradores



UFC-FEAAC
MPA - Mestrado Profissional em Administração

Fortaleza-Ce, __de_____de 2005

Caro(a) colaborador(a) da

Este questionário é parte do projeto de pesquisa sobre "*gestão de talentos como diferencial competitivo*", conduzido no âmbito do Programa de Mestrado Profissional em Administração com concentração em Recursos Humanos, da Universidade Federal do Ceará.

Esclarecemos que a sua identificação não é necessária porque as análises se basearão no agregado das respostas de todos os questionários aplicados e não em respostas individuais. Adicionalmente, informamos ainda que as informações obtidas por meio deste instrumento de pesquisa terão utilização exclusivamente acadêmica.

Assim sendo, solicitamos o **máximo** de atenção às perguntas e fidedignidade das respostas, que devem estar fundamentadas nas ocorrências e práticas verificadas na empresa. Deste cuidado e atenção depende a qualidade deste estudo, que objetiva contribuir para o aprimoramento das práticas brasileiras de RH, principalmente no setor de tecnologia da informação.

Atenciosamente,

Luis Antonio Rabelo Cunha
Mestrando

**– QUESTIONÁRIO –
Colaboradores**

I - Caracterização do Respondente

1. Sexo:

Masculino

Feminino

2. Faixa etária:

abaixo de 25 anos

de 26 à 30 anos

de 31 à 35 anos

de 36 à 45 anos

de 46 à 50 anos

acima de 51 anos

3. Grau de Instrução (assinale o nível mais elevado)

2º Grau completo

Técnico de nível médio

Técnico de nível superior – Tecnólogo

Graduação - Bacharelado

Especialista de nível superior / MBA

Mestrado

Doutorado

Outro. Qual?

3.1- Indique:

a) Curso; b) Instituição e c) ano de conclusão da resposta assinalada acima:

a) _____, b) _____; c) _____

4. Cargo/função exercido atualmente na empresa: _____

5. Tempo de empresa:

Em cargos de gestão _____ anos

Em cargos técnicos _____ anos

Em cargos operacionais _____ anos

6. Experiência anterior no setor de atividade da empresa em que trabalha:

Em cargos de gestão _____ anos

Em cargos técnicos _____ anos

Em cargos operacionais _____ anos

II – Diferenciais da Empresa

RESPONDA AS PRÓXIMAS QUESTÕES, CONSIDERANDO A ORIENTAÇÃO A SEGUIR:

Distribua o total de sete (7) pontos entre as alternativas relacionadas em cada uma das questões seguintes, de modo a retratar o mais fielmente possível a sua percepção sobre o assunto pesquisado.

O somatório dos pontos distribuídos em cada questão tem de ser igual a sete (7).

A não atribuição de pontos em determinado fator indica que a alternativa correspondente não teve nenhum peso na sua percepção acerca do assunto pesquisado. Em contrapartida, concentrar os sete (7) pontos em uma única alternativa, significa predomínio absoluto de uma justificativa sobre as outras.

01. A empresa onde trabalho se destaca positivamente diante da concorrência e no mercado em razão dos seguintes fatores:

| No. | FATORES | PONTOS |
|-------|--|--------|
| 01 | Por incorporar inovações e melhorias aos produtos e serviços que oferece | |
| 02 | Por oferecer produtos /serviços com preços mais baixos | |
| 03 | Por produzir produtos e serviços de elevada qualidade e confiabilidade | |
| 04 | Por oferecer uma maior variedade de soluções para atender com maior amplitude as necessidades dos clientes | |
| 05 | Por manter parcerias com fornecedores/revendedores de elevado padrão. | |
| 06 | Por disponibilizar soluções ajustadas às necessidades específicas dos clientes | |
| 07 | Outro. Qual? | |
| TOTAL | | 07 |

02. O(s) fator(es) que mais influenciou(aram) a minha decisão de **ingressar** nesta empresa:

| No. | FATORES | PONTOS |
|-------|---|--------|
| 01 | A imagem e reputação positivas no mercado | |
| 02 | A capacitação profissional que proporciona para os seus colaboradores | |
| 03 | A atratividade dos salários pagos | |
| 04 | A atratividade do conjunto de benefícios (salários indiretos) disponibilizados. | |
| 05 | Empregar tecnologias e ferramentas de trabalho de última geração | |
| 06 | Oportunidade de crescimento profissional / carreira | |
| 07 | Outro. Qual? | |
| TOTAL | | 07 |

03. O(s) fator(es) que mais influencia(m) a minha decisão de **permanecer** nesta empresa:

| No. | FATORES | PONTOS |
|-------|---|--------|
| 01 | Oportunidade de crescimento profissional / carreira | |
| 02 | A atratividade do conjunto de benefícios (salários indiretos) disponibilizados. | |
| 03 | Empregar tecnologias e ferramentas de trabalho de última geração. | |
| 04 | Programas de capacitação profissional para seus colaboradores. | |
| 05 | A atratividade dos salários pagos | |
| 06 | Ambiente de trabalho estimulante e de colaboração entre os colaboradores. | |
| 07 | Outro. Qual? | |
| TOTAL | | 07 |

04. Na minha opinião, o colaborador com maiores chances de progressão na empresa deve reunir a(s) seguinte(s) característica(s):

| No. | CARACTERÍSTICAS | PONTOS |
|-------|--|--------|
| 01 | Pensar e agir com base nos objetivos e metas da organização, levando em conta o ambiente de negócio onde a empresa atua. | |
| 02 | Possuir amplo domínio dos conhecimentos técnicos relacionados com suas atividades | |
| 03 | Introduzir inovações na empresa, transformando idéias / projetos em produto/serviços lucrativos. | |
| 04 | Ter disciplina e aplicação nas atividades profissionais. | |
| 05 | Atingir resultados superiores aos demais colegas de trabalho. | |
| 06 | Possuir bom relacionamento interpessoal e saber trabalhar em equipe. | |
| 07 | Outro. Qual? | |
| TOTAL | | 07 |

III – Processos de Gestão de Pessoas e transformação da Estratégia da Empresa em Ação

Neste bloco, para as questões que se seguem, você deve atribuir **apenas uma nota**, conforme escala abaixo, de forma a expressar o mais fielmente possível as suas impressões sobre as práticas existentes na empresa no que diz respeito a: Desenvolvimento de Carreira; Capacitação; Recompensa; Ambiência de Trabalho e Conversão da Estratégia da empresa em ação.

ESCALA

“1” - Se a afirmação for: **“não sei”**

“2” - Se a afirmação for: **“não ocorre”**

“3” - Se a afirmação for: **“ocorre algumas vezes”**

“4” - Se a afirmação for: **“sempre acontece”**

| No. | FATOR | NOTA |
|-----|---|------|
| 01 | <i>A empresa oferece oportunidades reais de crescimento e/ou mobilidade na carreira, tanto nas atividades técnicas, como também nas atividades comerciais ou gerenciais.</i> | |
| 02 | <i>A empresa proporciona oportunidades reais de aprendizagem para seus colaboradores, seja por meio de cursos estruturados ou pela troca de experiência.</i> | |
| 03 | <i>A empresa remunera tomando por base o alcance ou superação de metas de serviço, que têm como fundamento as metas do setor e/ou da organização.</i> | |
| 04 | <i>A empresa proporciona um clima de trabalho que favorece a troca de informações e a busca de soluções, adequadas ao atendimento das necessidades dos clientes.</i> | |
| 05 | <i>A missão e os objetivos da empresa são divulgados e disseminados a todos os colaboradores através de ações de comunicação específicas e educacionais.</i> | |
| 06 | <i>As promoções são decorrentes de resultados de avaliações formais, com base no alcance de metas negociadas.</i> | |
| 07 | <i>As ações de capacitação são aprovadas segundo critérios amplamente conhecidos e se fundamentam na busca do alcance das metas do setor e da empresa.</i> | |
| 08 | <i>A empresa disponibiliza pacote de benefícios de livre escolha, de forma a adequar às necessidades de cada colaborador.</i> | |
| 09 | <i>Na empresa, a estrutura e os processos de trabalho favorecem a aprendizagem e o desenvolvimento contínuos.</i> | |
| 10 | <i>As estratégias da empresa são formuladas com a participação de colaboradores de todas as áreas da empresa, além dos dirigentes da organização.</i> | |
| 11 | <i>A ascensão na carreira está vinculada a mecanismos de reconhecimento, tais como: remuneração e status.</i> | |
| 12 | <i>As oportunidades de aprendizagem são decididas a partir do levantamento de necessidades de treinamento de cada colaborador, tendo como base avaliações de desempenho.</i> | |
| 13 | <i>Representantes dos colaboradores participam na discussão sistemas de recompensa/premiação propostos pela organização.</i> | |
| 14 | <i>A empresa monitora e gerencia os níveis de satisfação, engajamento e motivação dos seus colaboradores, contribuindo para a criação de ambiente de trabalho aberto e participativo.</i> | |
| 15 | <i>As estratégias da empresa são desdobrados em planos de negócios e estes orientam a elaboração de indicadores de resultados individuais e/ou de equipes.</i> | |
| 16 | <i>As regras de progressão ou os critérios de ascensão profissional são acessíveis e conhecidos por todos os colaboradores.</i> | |
| 17 | <i>A empresa desenvolve os requisitos de competências nos cargos quando da ocorrência de progressão profissional na empresa.</i> | |
| 18 | <i>A empresa procura vincular níveis de competências com o total da remuneração direta e indireta.</i> | |
| 19 | <i>A empresa disponibiliza canais de comunicação e estes promovem a aproximação dos colaboradores com os gestores de todos os níveis.</i> | |
| 20 | <i>A avaliação de resultados da unidade são debatidos pelas equipes de trabalho e os colaboradores são ouvidos, quando da mudança de rumo nos negócios.</i> | |

C978g Cunha, Luis Antonio Rabelo

Gestão de Talentos como Diferencial Competitivo: um estudo nas duas maiores empresas cearenses no setor de tecnologia da informação / Luis Antonio Rabelo Cunha. – Fortaleza, 2005.

129 f.: il.

Orientador: Prof. Dr. Serafim Firmo de Souza Ferraz.

Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Ceará. Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade.

1. Estratégia. 2. Gestão de Talentos. 3. Tecnologia da Informação – TI. I. Título.

CDD –