



UNIVERSIDADE PARA O DESENVOLVIMENTO DO ESTADO E
REGIÃO DO PANTANAL - UNIDERP

MILENA DOS SANTOS FERRI

**ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS HUMANOS COMO
ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL, NA EMBRAPA
PANTANAL - MUNICÍPIO DE CORUMBÁ/MS.**

CAMPO GRANDE - MS
2006

MILENA DOS SANTOS FERRI

**ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS HUMANOS
COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL, NA
EMBRAPA PANTANAL - MUNICÍPIO DE
CORUMBÁ/MS.**

Monografia apresentada como exigência para conclusão do Curso de Especialização Lato Sensu em Gestão Estratégica de Recursos Humanos oferecido pela Universidade para o Desenvolvimento do Estado e da Região do Pantanal - UNIDERP sob a orientação do Prof^o MSc. José Roberto de Souza Freire.

CAMPO GRANDE - MS
2006

MILENA DOS SANTOS FERRI

ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS HUMANOS COMO
ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL, NA EMBRAPA PANTANAL
- MUNICÍPIO DE CORUMBÁ/MS.

Monografia para conclusão do Curso de Especialização Lato Sensu em
Gestão Estratégica de Recursos Humanos.

UNIVERSIDADE PARA O DESENVOLVIMENTO DO ESTADO E DA
REGIÃO DO PANTANAL – UNIDERP

Campo Grande (MS), 21 de Outubro de 2006.

MSc. José Roberto de Souza Freire

Orientador
UNIDERP

O presente trabalho é dedicado a toda minha família em especial aos meus pais Nance e Anízio, que são a razão de minha vida, que através de seu exemplo de vida, amor, paciência, apoio e estímulo foi possível obter cada uma das conquistas profissionais e pessoais na minha trajetória.

AGRADECIMENTOS

Desejo manifestar meus sentimentos de gratidão primeiramente a Deus por ter me dado coragem e fé para enfrentar mais esse desafio na minha vida.

Ao professor MSc. José Roberto de Souza Freire, agradeço a dedicação, empenho e contribuições para a realização do trabalho.

Estendo meus agradecimentos à direção da empresa, pelo investimento e confiança no meu potencial. A Rosangela, Marilisi, Mirane, Sandra Mara, Regina Célia e demais colegas e amigos de trabalho, em especial a Geiza, que sempre me auxiliou no cumprimento de minhas atividades profissionais.

Enfim agradeço a todos que contribuíram direta e indiretamente para a realização do presente trabalho.

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo abordar a atração e a retenção de profissionais talentosos como estratégia organizacional na Embrapa Pantanal, que é um centro de pesquisa baseado na conservação ambiental e desenvolvimento sustentável, detentor de valiosos conhecimentos sobre a região pantaneira. É crescente a discussão sobre o papel e a importância dos talentos humanos nas organizações de sucesso, e a Embrapa Pantanal assim como outras organizações competitivas e inovadoras, estão apostando no capital intelectual para construir seu diferencial no mercado. Foram realizados levantamentos bibliográficos em diversas fontes como livros, internet, apostilas de apoio, documentos e normas internas da empresa. A pesquisa exploratória realizada com os empregados visou identificar as principais práticas e ações adotadas pela empresa para atrair e manter seus profissionais talentosos. Pela pesquisa foi possível verificar essas práticas e também levantar os principais obstáculos e dificuldades que prejudicam o êxito nesse processo. Os resultados apresentados mostraram a importância de atrair e reter talentos para o desenvolvimento e a sustentabilidade da empresa.

Palavras Chaves: Atitude, Capital Humano, Capital Intelectual, Competência, Conhecimento.

Abstract

The present work has as objective to approach the attraction and retention of talented professional used as strategical organization of the Embrapa Pantanal, which is a center of research based on the ambient conservation and sustainable development, it is withholds of valuable knowledge about the region of the Pantanal. The quarrel is increasing on the function and the importance of the human talent in the success organizations. Embrapa as well as other competitive and innovative companies, is betting in the intellectual capital to construct its diferencial in the market. Bibliografical surveys in diverse sources had been carried through as books, internet, documents, comment of support and internal norms of the company. The exploration research with the employees aimed at to identify main practical and to keep its clever professionals. Through this research it was possible to verify these practical and also to raise the main obstacles and difficulties that harm the success in this process. The present results had shown the importance to attract and to hold talent for the development and the sustaining of the company.

Word Key: Attitude, Human Capital, Intellectual Capital, Ability, Knowledge.

LISTA DE GRÁFICOS

1	Sexo.....	81
2	Faixa etária.....	82
3	Quantos anos trabalha na empresa?.....	82
4	Você se considera um profissional talentoso?.....	86
5	Você pretende continuar trabalhando na empresa nos próximos anos?.....	88
6	O que a empresa está fazendo para atrair novos talentos?.....	90
7	O que a empresa está fazendo para reter seus atuais talentos?.....	91
8	Os empregados são considerados parceiros principais da empresa?.....	97
9	Nota para sua Satisfação em trabalhar na empresa.....	98
10	Grau de Satisfação em trabalhar na empresa.....	99
11	Preparado e motivado para assumir novos desafios na sua carreira?.....	100

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	15
1.1 NOME DA EMPRESA	15
1.1.1 Ramo de Atividade	15
1.1.2 Localização	16
1.1.3 Público-alvo	16
1.1.4 Infra-estrutura Básica	17
1.2 HISTÓRICO DA EMPRESA	17
1.3 MISSÃO DA EMPRESA	19
1.4 VISÃO DA EMPRESA.....	19
1.5 OBJETIVOS DE MÉDIO E LONGO PRAZOS	20
1.6 PRINCIPAIS POLÍTICAS E PRINCIPIOS ORIENTADORES PARA A GESTÃO DE PESSOAS DA EMPRESA.....	22
2. SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA	24

3 PROPOSTA DE PESQUISA.....	26
3.1 OBJETIVO GERAL.....	26
3.1.1 Objetivo Específicos.....	26
3.2 JUSTIFICATIVA.....	26
4 REVISÃO DA LITERATURA.....	28
4.1 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL.....	28
4.1.1 Atração e Retenção de Talentos como estratégia organizacional.....	30
4.2 CAPITAL INTELECTUAL.....	33
4.3 TALENTO HUMANO: DEFINIÇÃO, EVOLUÇÃO, CARACTERÍSTICAS E VALOR DOS EMPREGADOS TALENTOSOS.....	35
4.3.1 Conhecimentos, Habilidades e Competências.....	40
4.3.2 Principais ações das empresas para aproveitar seus talentos humanos.....	44
4.3.3 Razões mais freqüentes para que profissionais talentosos decidam deixar a empresa.....	47
4.3.4 Papel do salário (dinheiro) na atração e retenção de talentos.....	51

4.3.5 Enquadramento dos empregados considerando o desempenho.....	54
4.3.6 Elementos essenciais para manter as pessoas talentosas.....	57
4.3.7 Desenvolvimento na Carreira favorecendo a atração e retenção de talentos nas empresas	65
4.4 MERCADO DE TRABALHO: COMPETIÇÃO ACIRRADA POR EMPREGADOS TALENTOSOS.....	67
4.4.1 Recrutamento de Pessoas.....	70
4.4.2 Seleção de Pessoas.....	72
4.5 CONCURSO PÚBLICO.....	75
4.5.1 Concurso Público na Embrapa Pantanal.....	76
5 METODOLOGIA DA PESQUISA	79
6 RESULTADOS DA PESQUISA E ANÁLISE DOS DADOS SOBRE ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS.....	81
6.1 Sexo.....	81
6.2 Faixa etária.....	82
6.3 Quantos anos trabalha na empresa?.....	82
6.4 Principais qualidades de um profissional talentoso?.....	83

6.5	Você se considera um profissional talentoso?.....	85
6.6	Você pretende continuar trabalhando na empresa nos próximos anos?.....	87
6.7	O que a empresa está fazendo para atrair novos talentos?.....	88
6.8	O que a empresa está fazendo para reter/manter seus atuais talentos?.....	90
6.9	Principais dificuldades/obstáculos em atrair e/ou reter empregados talentosos na empresa?.....	92
6.10	Os empregados são considerados parceiros principais da empresa?.....	96
6.11	Nota para sua Satisfação em trabalhar na empresa?.....	98
6.12	Grau de Satisfação em trabalhar na empresa?.....	98
6.13	Você se considera preparado e motivado para assumir novos desafios na sua carreira?.....	99
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	102
	BIBLIOGRÁFIA BÁSICA.....	104
	ANEXOS	107

1. Introdução

O Terceiro Milênio aponta para intensas mudanças nas pessoas e em organizações que buscam vencer num mercado de concorrência acirrada. Na visão de Chiavenato (1997), essas mudanças ficam evidentes quando observamos o poder das tendências atuais como a globalização, tecnologia, informação, conhecimento, serviços, qualidade, produtividade e competitividade.

Todas essas tendências estão afetando e continuarão a afetar a maneira pela qual as organizações utilizam as pessoas. De uma maneira geral as pessoas podem constituir o ponto forte da empresa – a principal vantagem competitiva – ou o seu ponto fraco – a principal desvantagem competitiva – dependendo da maneira como são tratadas.

Devido ao poder das tendências citadas acima, o mundo dos negócios ficou completamente diferente, passou a ser mais exigente, dinâmico, mutável e incerto, as pessoas passaram a sentir o impacto dessas influências, necessitando assim do apoio e suporte por parte dos seus líderes e dirigentes, para que possam desempenhar suas atividades e funções da melhor forma, se sentindo valorizadas e motivadas, não pedindo demissão e preferindo trabalhar para o concorrente, na primeira oportunidade.

Diante dessa situação o presente estudo foi elaborado, com base nos conhecimentos adquiridos principalmente durante o curso de especialização em Gestão Estratégica de Recursos Humanos e na percepção do ambiente de trabalho da Embrapa Pantanal, onde através da pesquisa realizada, ficou evidente a importância de atrair e reter talentos para o desenvolvimento e a sustentabilidade da

empresa, sendo que foi possível também identificar as principais dificuldades encontradas nesse processo.

A Embrapa Pantanal assim como outras organizações competitivas estão ampliando sua visão e atuação estratégica, levando em consideração que todo processo produtivo somente se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros da empresa, como os empregados, fornecedores, clientes, universidades, sociedade, governo, etc. Cada um desses parceiros oferece sua contribuição com algum tipo de recurso, seja financeiro ou não. Diante disso, o presente trabalho vai abordar a importância e o papel do parceiro mais íntimo da empresa que é o empregado.

Para permanecer competitiva a empresa precisa do conhecimento, habilidade e competência de seus empregados; por isso, é imprescindível dar espaço e oportunidade para formação e desenvolvimento dos talentos, pois através desses profissionais será possível se manter num patamar acima das outras instituições de pesquisa, universidades, enfrentar as mudanças frequentes no cenário social, econômico, político, cultural, tecnológico e ambiental, agregar valor ao negócio e aproveitar as oportunidades de mercado, sendo uma forte estratégia organizacional para vencer os desafios.

No decorrer do trabalho mostraremos as principais dificuldades encontradas pela Embrapa Pantanal para atrair e manter seus talentos, sendo que um forte fator que contribui para vencer os obstáculos nesse processo é a boa imagem da Unidade, sua reputação no mercado, obtida através da incessante busca pela excelência e qualidade dos serviços e/ou produtos. Também constam no trabalho as informações, opiniões de diversos autores sobre os talentos humanos,

cuja postura, atitude, perfil e desempenho, contribuem para o crescimento e perpetuação do negócio.

1. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Apresentam-se a seguir, as informações básicas sobre a empresa considerada para o desenvolvimento do trabalho. As informações foram baseadas no Plano Diretor da Unidade - PDU e no regimento interno da empresa.

1.1 NOME DA EMPRESA

Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Centro de Pesquisa Agropecuária do Pantanal – Embrapa-CPAP. A assinatura síntese é Embrapa Pantanal.

1.1.1 Ramo de Atividade

A Embrapa Pantanal desenvolve suas atividades em pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I), baseada em conservação ambiental e desenvolvimento sustentável do Pantanal, visando à eficiência e à competitividade dos segmentos do agronegócio, turismo e sistemas alternativos de produção. Suas principais pesquisas buscam estabelecer:

- indicadores de sustentabilidade ecológica, econômica e social;

- melhoria de índices zootécnicos e a sustentabilidade da pecuária;
- monitoramento de estoques pesqueiros, de populações da fauna, da qualidade da água e de impactos ambientais;
- projetos com agricultura familiar, apicultura, manejo de espécies nativas e ecoturismo.

1.1.2 Localização

A sede da Embrapa Pantanal está localizada na rua 21 de Setembro, 1880, bairro Nossa Senhora de Fátima, CEP - 79320-900, C.P 109, Corumbá/MS, Tel.: (67) 3233-2430, Fax: (67) 3233-1011.

A Embrapa Pantanal possui uma fazenda, chamada Nhumirim, que funciona como Estação de Pesquisa, com 4.300 ha, localizada no Pantanal da Nhecolândia, zona rural, Tel.: (67) 3231-1840.

1.1.3 Público-Alvo

A Embrapa Pantanal considera como seu público-alvo o indivíduo, grupo ou entidade, pública ou privada, cujas atividades dependam dos produtos e serviços de natureza econômica, social ou ambiental, oferecidos pela empresa no Pantanal e em áreas inundáveis similares.

1.1.4 Infra-estrutura Básica

A infra-estrutura inclui a administração, salas de pesquisadores e de reuniões, biblioteca, auditório, coleção zoológica, herbário indexado, vários laboratórios (solos, águas, plantas) e geoprocessamento. Os laboratórios contam com equipamentos que realizam os mais diversos tipos de análises.

A Unidade possui veículos leves para trafegar em rodovias e veículos mais pesados para trafegar no Pantanal.

1.2 HISTÓRICO DA EMPRESA

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA, vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), é uma empresa pública de direito privado, possui 41 centros de pesquisas distribuídos pelo país, e dentre eles, está a Embrapa Pantanal.

O centro de pesquisa foi criado inicialmente como Unidade de Extensão e Pesquisa Agropecuária de Âmbito Estadual de Corumbá (UEPAE), através da Deliberação 006/75 de 24/02/75, com a finalidade de dar mais suporte técnico-científico ao desenvolvimento da pecuária de corte, dentro do Programa de Desenvolvimento do Pantanal. No entanto, as peculiaridades socioeconômicas e a complexidade dos ecossistemas deixaram clara a necessidade de um amplo programa de pesquisa multidisciplinar, que contemplasse o conhecimento dos recursos naturais, socioeconômicos e de suas interações, para que as tecnologias

geradas fossem factíveis de adoção pelos produtores, sem degradar o meio ambiente. Essa percepção, aliada a agricultura familiar, pecuária e extração de minérios e, na própria planície, pelo aumento da pesca e caça ilegal e predatória, particularmente do jacaré, levaram a EMBRAPA a redefinir a missão da UEPAE/Corumbá, transformando-a em Centro de Pesquisa, em 28/11/1984. Em anexo, atual organograma do Centro de Pesquisa Agropecuário do Pantanal.

Em 1986 o Programa Nacional de Pesquisas do Pantanal foi estabelecido para promover a geração de informações sobre a região e promover o seu desenvolvimento. Este Programa existiu até 1993 e, desde então, a instituição entrou com sucesso no sistema competitivo de captação de recursos, composto por agências nacionais e estrangeiras. O Centro tem evoluído em suas abordagens de pesquisa e parcerias com outras instituições brasileiras e do exterior, tornando-se uma referência sobre o Pantanal.

Atualmente graças ao grande esforço de pesquisas, a Embrapa Pantanal é a maior detentora de conhecimentos sobre a região, promovendo o desenvolvimento econômico, social e cultural do Pantanal, com respeito ambiental e para o benefício da sociedade. Os resultados do seu trabalho visam tanto o desenvolvimento de tecnologias ambientalmente sustentáveis (produtos, tecnologias e serviços), a valorização dos princípios de preservação e conservação do meio natural, fauna e flora da região, e o desenvolvimento do ser humano (projetos de comunicação e educação ambiental, adoção de valores ambientais pelos indivíduos e comunidade, etc.). Por sua atuação a Unidade é reconhecida pela excelência técnico-científica e pela qualidade de suas contribuições apresentadas à sociedade.

1.3 MISSÃO DA EMPRESA

Segundo o Plano Diretor da Unidade - PDU (2005), a missão da Embrapa Pantanal é: Viabilizar soluções para o desenvolvimento sustentável do Pantanal, com foco no agronegócio, na biodiversidade e nos recursos naturais, por meio de geração, adaptação e transferência de conhecimentos e tecnologias, em benefício dos diversos segmentos da sociedade brasileira.

1.4 VISÃO DA EMPRESA

A Embrapa Pantanal tem como visão ser um centro de referência no âmbito regional, nacional e internacional, para o desenvolvimento sustentável do Pantanal, reconhecido pelo (a):

- Excelência, adequação e oportunidade de sua contribuição técnico-científica para a sociedade em áreas inundáveis similares.
- Apoio à formulação de políticas públicas e capacidade de articulação nacional, regional e municipal para a promoção do desenvolvimento sustentável do Pantanal.
- Contribuição para a redução dos desequilíbrios regionais e desigualdades sociais das populações tradicionais e ribeirinhas para a gestão sustentável do meio ambiente e dos recursos naturais do Pantanal.

1.5 OBJETIVOS DE LONGO E MÉDIO PRAZOS.

O PDU (2005), um instrumento de gestão estratégica da Empresa, são estabelecidas as grandes linhas de orientação para o desenvolvimento das pesquisas. Na sua elaboração foi necessária a participação da sociedade organizada e dos empregados, assim o documento serve de guia para o desenvolvimento das ações estratégicas para os próximos 04 anos, depois desse período esse documento é revisado e atualizado. Para o período de 2004 a 2007 foram definidos os seguintes objetivos:

Objetivo Estratégico 1: Consolidar as bases científicas e tecnológicas, promover a inovação e os arranjos institucionais adequados para desenvolver a competitividade e a sustentabilidade do agronegócio do Pantanal, em benefício da sociedade.

Objetivo Estratégico 2: Ampliar e fortalecer as bases científicas, promover a inovação tecnológica e os arranjos institucionais adequados para desenvolver as capacidades produtivas dos pequenos produtores e empreendedores do Pantanal com sustentabilidade e competitividade.

Objetivo Estratégico 3: Fortalecer as bases científicas, promover a inovação tecnológica e os arranjos institucionais adequados que propiciem a segurança alimentar, a nutrição e a saúde da população pantaneira.

Objetivo Estratégico 4: Promover o avanço do conhecimento sobre padrões e processos no ecossistema pantaneiro para incrementar a inovação tecnológica e subsidiar a definição de estratégias de uso sustentável do Pantanal.

Os principais objetivos específicos da Embrapa Pantanal são:

- Desenvolver estratégias de manejo de suplementação alimentar para os sistemas de produção tradicional e orgânico.
- Incrementar os índices zootécnicos por meio de estratégias de manejo reprodutivo, nutritivo e sanitário de bovinos no Pantanal.
- Caracterizar e selecionar animais adaptados às condições do Pantanal com vistas à diversificação e melhoria da carne e seus subprodutos para a região.
- Desenvolver sistemas sustentáveis de produção pecuária para o Pantanal.
- Desenvolver estudos para obter informações de qualidade sobre a fauna e flora do Pantanal.
- Viabilizar soluções tecnológicas para melhorar o desempenho dos sistemas de produção, visando à sustentabilidade econômica e ecológica da agricultura familiar e à sua melhor inserção nos mercados.
- Desenvolver estudos que orientem o manejo sustentável de populações de animais silvestres, visando incorporar novas espécies ao agronegócio do Pantanal, agregando novos atrativos ao setor turístico e garantindo a segurança alimentar de comunidades tradicionais.

- Realizar estudos sobre a estrutura e o funcionamento dos ecossistemas aquáticos e terrestres para o manejo sustentável e a conservação do bioma Pantanal.

1.6 PRINCIPAIS POLÍTICAS E PRINCÍPIOS ORIENTADORES PARA A GESTÃO DE PESSOAS DA EMPRESA

Com base no Plano de Carreiras da Embrapa - PCE (2006), a política geral de Gestão de Pessoas deve:

-Estimular e garantir um clima de respeito à pessoa humana, independente da diversidade de cor, sexo, raça, religião, idade, estado civil e formação acadêmica, cultural e ideológica;

-Utilizar os critérios de justiça, conciliando a valorização humana e os objetivos da Empresa na solução de problemas referentes às pessoas;

-Estimular postura e comportamento éticos, alinhados com o Código de Ética da Embrapa;

-Valorizar os empregados em todos os níveis funcionais, estimulando o desenvolvimento de suas competências, habilidades e potencialidades;

-Estimular e desenvolver nos empregados um estado permanente de resolução de problemas, independência e capacidade criativa, levando em consideração as metas e os objetivos da Empresa;

-Valorizar e estimular o trabalho em equipe;

-Estimular e gerar um clima de receptividade para mudanças organizacionais;

-Criar e manter mecanismos de gestão de pessoas e desenvolvimento de carreiras orientados por critérios claros e transparentes;

-Criar mecanismos que privilegiem a busca de pessoas qualificadas, visando suprir as necessidades de competências da Empresa;

-Estabelecer um conjunto de direitos e deveres aplicáveis aos empregados;

-Desenvolver nos gestores a consciência de que são responsáveis pelo desenvolvimento dos empregados;

-Estar alinhada aos valores, objetivos e diretrizes estratégicas da Empresa.

2. SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

No decorrer do curso de especialização em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, ficou evidente que para se obter sucesso no processo de gestão de pessoas, é imprescindível dar espaço e oportunidade para a formação e desenvolvimento dos empregados, pois se forem respeitados, treinados, capacitados e receberem feedback corretamente, esses profissionais se desenvolvem, crescem, solucionam problemas e tornam-se assim altamente competentes.

Acreditando nisso, surgiu o interesse em realizar um trabalho que pudesse mostrar por definições e conceitos de diversos autores, que o verdadeiro diferencial das empresas, são as pessoas que nelas trabalham, que o empregado é o parceiro mais íntimo da empresa, pois é o que faz as coisas acontecerem, o responsável em dar vida e dinamismo a instituição.

Assim, atrair, recrutar e manter bons funcionários é um tema que vem ganhando espaço, nas estratégias organizacionais das empresas, por estar se tornando um desafio cada vez mais crítico nas organizações e, na Embrapa Pantanal não é diferente. Dessa maneira, a realização de uma pesquisa sobre o tema, é importante, justamente por ser cada vez mais decisivo o papel das pessoas no cumprimento dos objetivos e metas organizacionais.

Através das informações coletadas, será possível propor uma reflexão interna, na tentativa de despertar entre os empregados, a importância de não esconder seus talentos e habilidades, corrigir falhas, aperfeiçoar e melhorar sua competência.

A empresa de um modo geral tem conseguido reter seus funcionários. Apesar disso fica a dúvida, será que a empresa tem conseguido manter seus funcionários de modo que se sintam valorizados e dispostos a obter novas competências, melhorar as atitudes, assumir novas responsabilidades, aceitar novos desafios ou será que os empregados estão na empresa por comodidade, conformados com a situação, não vendo a hora de se aposentar ou na possibilidade de abertura de plano de demissão incentivada (PDI)?

A pesquisa também vai verificar se os empregados sentem-se como os principais parceiros da organização, já que são os fornecedores de conhecimentos, habilidades, competências, e, sobretudo, o mais importante aporte para a organização; a inteligência que proporciona as decisões racionais e que imprimem significado e rumo aos objetivos globais.

Acredito que através desse trabalho, novas pesquisas sobre o tema possibilitarão identificar outras dificuldades que os empregados sentem, novas formas de obter um ambiente de trabalho saudável e cooperativo e dessa forma contribuir para o desenvolvimento da empresa.

3 PROPOSTA DE PESQUISA

Apresenta-se a seguir, a proposta quanto ao objeto de pesquisa e monografia.

3.1 OBJETIVO GERAL

Abordar a atração e retenção de profissionais talentosos como estratégia organizacional na Embrapa Pantanal.

3.1.1 Objetivos específicos

- Identificar ações/práticas adotadas pela Embrapa Pantanal para atrair e reter talentos.
- Levantar as principais dificuldades/obstáculos encontrados na empresa, para a atração e retenção de talentos.

3.2 JUSTIFICATIVA

O tema em questão é muito relevante, atualmente recrutar pessoas passou a ser estratégico para as organizações. Atrair e reter talento são fundamentais para o sucesso organizacional, seja a longo ou curto prazo, pois talento tornou-se o recurso mais escasso e valioso das organizações.

A principal fonte de vantagem competitiva para muitas organizações é o talento, daí a necessidade de não só atrair, mas desenvolver e reter esse tipo de profissional. A partir desse contexto, a realização do presente estudo irá identificar alguns obstáculos no processo de atração e retenção de talentos, bem como esclarecer melhor o que vem a ser um empregado talentoso.

Acredito que uma forte estratégia para vencer os desafios é poder contar com a parceria dos profissionais talentosos. Dessa maneira a empresa se mantém num patamar acima das outras instituições de pesquisa e universidades, agrega valor ao negócio e aproveita as oportunidades de mercado.

Concordo com a opinião de Chiavenato (2004), quando explica que por muitos anos, se pensou que o gargalo que segura o desenvolvimento das empresas fosse o capital financeiro, que era considerado indispensável para o sucesso empresarial. Hoje, percebe-se claramente que o que realmente causa problema em uma empresa, é a dificuldade em recrutar e manter uma boa força de trabalho, isso é o que constitui o principal gargalo para as operações do negócio. É muito raro que algum projeto baseado em boas idéias, vigor e entusiasmo seja barrado por falta de caixa ou recursos financeiros.

Através do curso de especialização foi possível me interessar pelo tema, pois ficou evidente que existem empresas cujo crescimento foi dificultado por não conseguir manter uma força de trabalho eficiente e entusiasmada; ou seja, faltou capital intelectual. O panorama futuro está relacionado com talento, competências e capital intelectual, daí a relevância do tema proposto e dos objetivos estabelecidos para a pesquisa.

4. REVISÃO DA LITERATURA

A revisão bibliográfica inicial é uma ferramenta básica para o entendimento inicial requerido para a elaboração de um plano de investigação científica.

Apresentam-se a seguir as principais dimensões teóricas que se relacionam com o objeto de pesquisa, conforme conceituado por determinados autores, de maneira que ocorra a compreensão inicial, possibilitando o entendimento dos objetivos da investigação e assegurando coerência numa proposta inicial.

4.1 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

A estratégia organizacional refere-se ao comportamento global e integrado da empresa em relação ao ambiente que a circunda. Quase sempre, estratégia significa mudança organizada. Para Chiavenato (1999), toda organização precisa ter um padrão de comportamento holístico e sistêmico em relação ao mundo de negócios que a circunda e onde opera. Geralmente, a estratégia organizacional envolve os seguintes aspectos fundamentais:

- É definida pelo nível institucional da organização, quase sempre, através da ampla participação de todos os demais níveis e de negociação quanto aos interesses e objetivos envolvidos.
- É projetada em longo prazo e define o futuro e o destino da organização. Nesse sentido, ele atende à missão, focaliza a visão organizacional e enfatiza os objetivos organizacionais de longo prazo.

- Envolve a empresa em sua totalidade para obtenção de efeitos sinérgicos. Isto significa que a estratégia é um mutirão de esforços convergentes, coordenados e integrados para proporcionar bons resultados. Para obter sinergia, a estratégia precisa ser global e total e não um conjunto de ações isoladas e fragmentadas.
- É um mecanismo de aprendizagem organizacional, através do qual a empresa aprende com a retroação decorrente dos erros e acertos nas suas decisões e ações globais. Obviamente, não é a organização que aprende, mas as pessoas que dela participam e que utilizam sua bagagem de conhecimentos.

Na análise do referido autor, a estratégia parte dos objetivos estratégicos da missão e da visão que se pretende realizar é balizada por dois tipos de análises. De um lado, a análise ambiental para verificar e analisar as oportunidades que devem ser aproveitadas e as ameaças que devem ser neutralizadas ou evitadas. De outro lado, a análise organizacional para verificar e analisar os pontos fortes e fracos da empresa. Trata-se de um levantamento das habilidades e capacidades da empresa que precisam ser aplicadas plenamente e de seus pontos nevrálgicos que precisam ser corrigidos ou melhorados. De um levantamento interno para saber qual é a vocação da empresa e no que ela pode ser mais bem sucedida.

As pessoas podem constituir a principal vantagem competitiva da empresa ou a principal desvantagem competitiva, dependendo da maneira como são administradas. Devendo as empresas adotar estratégias que visem a valorização e desenvolvimento dos empregados.

4.1.1 Atração e retenção de talentos como estratégia organizacional

É evidente a importância dos talentos humanos, dentro das empresas, sendo marcante suas contribuições no atingimento de metas e objetivos propostos pela organização; ou seja, de forma geral, há um reconhecimento que as pessoas são ativos que devem ser valorizados e desenvolvidos, e não recursos a serem consumidos. Ao mesmo tempo as pessoas representam investimentos dos quais as empresas devem esperar retorno.

A atração e retenção de talentos no ambiente de trabalho começam a ser vistos como alguns dos fatores essenciais para o sucesso do negócio, na visão de Chiavenato (1997), muitas organizações estão ampliando sua visão e atuação estratégica, ao perceberem, o papel decisivo das pessoas, no cumprimento dos objetivos e metas estabelecidas, por contribuírem com seus conhecimentos, capacidades, atitudes e habilidades, proporcionando decisões e ações que dinamizam a organização. Se forem considerados parceiros da organização, são capazes de conduzi-la à excelência e ao sucesso.

No cenário atual o maior desafio das organizações consiste em transformar as pessoas no “segredo do sucesso”, ou seja, é preciso desenvolvê-las e estimulá-las a fim de que sejam capazes de assegurar os resultados organizacionais. Para que isso ocorra é necessário investir em treinamentos, cursos, proporcionando desafios, oferecendo-lhes qualidade de vida, benefícios diferenciados, remuneração compatível, desenvolvimento profissional, planejamento de carreiras, entre outros. No decorrer do trabalho apresentarei os elementos essenciais para manter esses talentos.

Segundo Nakashima (2003), no texto “Reter Talento, o maior desafio”, a retenção de talentos exige um pensamento em duas grandes dimensões, que envolvem o trabalho: o ser humano e a organização. Reter talentos, entende-se por políticas e estratégias que favoreçam a permanência do profissional na empresa. O raciocínio pode ser complexo, mas não podemos esquecer das dimensões do ser humano, que o tornam único e responsável pelos seus desejos e realizações. Em poucas palavras, o que pode ser atrativo (salário, benefícios, plano de carreira, desafios, transparência na comunicação, participação nos acontecimentos) para um profissional, pode não ter o mesmo significado para o outro. A retenção, ou fidelização do funcionário para com a empresa, é influenciada por meio dos referidos atrativos que a empresa oferece e da conciliação dos mesmos, com os objetivos pessoais de cada um.

Em síntese para Kaye (2004), diretora da Beverly Kaye & Associados, a retenção de talentos é o principal problema das empresas. Solucionar esse problema significa ter empresas mais lucrativas, funcionários mais felizes e mais produtivos e clientes mais satisfeitos. Perder funcionários é também dispendioso. Estudos mostram que o custo para repor um talento perdido vai de 70% a 200% do salário anual desse colaborador. Há as despesas de anúncios, recrutamento, orientação e treinamento do novo colaborador, diminuição da produtividade, até que o novo colaborador acerte o passo e a perda de clientes fiéis ao colaborador, que deixa a empresa.

O futuro chega cada vez mais rapidamente. Novas tendências que afetam os negócios surgem a cada dia, na visão de Mausbach (2006), tornam-se cada vez mais imprescindíveis, pessoas capazes e motivadas para assegurar a

competitividade da empresa; sendo assim é preciso atrair, desenvolver e reter talentos para a organização, se manter competitiva.

Para dar valor às pessoas, as empresas devem ir além da noção de recursos humanos e em direção à noção de capital humano, uma noção que vê as pessoas não como recursos perecíveis a serem consumidos, mas como um bem de valor a ser desenvolvido.

Segundo Benvegnu (2006), não existe algo sistemático, moldado ou estruturado, que uma vez aplicado faça as empresas atingirem esses objetivos, porém, pode-se verificar algumas melhorias, que implementadas facilitarão a obtenção de êxito, na atração e retenção de talentos.

Pode-se citar algumas políticas de Recursos Humanos adequadas para a Retenção de Talentos:

- Cultura e imagem da empresa (Ex.: posicionamento de mercado e atitudes, políticas/processos, clima interno etc.);
- Oferecer ambiente saudável (Ex.: jornadas de trabalho/horário flexível, equilíbrio e qualidade de vida/ família, instalações/equipamentos etc.);
- Processos de motivação constante (Ex.: integrações, atividades externas etc.);
- Propiciar constante desenvolvimento (Ex.: competências, aprendizado, planejamento e oportunidade de carreira, treinamentos específicos etc.);

- Transparência e comunicação compartilhadas (Ex.: conhecimentos do negócio e da obtenção de resultados, clareza de objetivos e comunicação; visão; missão; valores, etc.);
- Pacotes de benefícios/remuneração competitiva (Ex.: remuneração atrativa e variável – participação nos lucros, benefícios flexíveis, premiações/bônus);
- Valorização do potencial dos colaboradores (Ex.: empowerment, novos projetos e desafios etc.).

Essas não são ações fáceis de serem aplicadas simultaneamente no dia-a-dia pelas empresas, mas fazem parte de um processo de constante evolução, que com certeza, propiciarão a retenção de talentos e por consequência, estarão sempre em uma posição de destaque no –cada vez mais competitivo- cenário empresarial.

Assim, muitas empresas tem conseguido sucesso, na proposta de retenção de seus principais talentos, notadamente naqueles que exercem cargos de liderança, tal qual supervisores, gerentes e diretores.

4.2 CAPITAL INTELECTUAL

Na visão de FRIEDMAN, HATCH, & WALKER (2000), com a globalização e o avanço tecnológico, as empresas estão investindo em capital humano, com o objetivo de buscar novos talentos. Elas precisam de qualidade, valor agregado, serviço, inovação, flexibilidade, agilidade e velocidade, de forma cada vez mais eficaz. E hoje, a forma como as empresas se diferenciam de seus competidores está

no que elas têm de informação e conhecimento e, em como elas utilizam esse conhecimento.

Segundo a consultoria Grotius Capital Intelectual (2006), o Capital Intelectual inclui além da capacidade intelectual humana, os nomes de produtos e marcas registradas, e até mesmo, ativos contabilizados a custo histórico, que se transformaram ao longo do tempo em bens de grande valor.

Recursos Humanos = Know-How; Conhecimentos; Criatividade; Competências; Habilidades; Relacionamentos; Experiência; Grupos de Trabalho etc.

Ativos Intelectuais = Documentos; Projetos; Dados; Invenções; Processos etc.

Propriedade Intelectual = Patentes; Copyrights; Marcas registradas; Segredos de mercado etc.

O Capital intelectual tem sido visto como a união de três principais componentes:

- o capital humano, ou seja, a qualificação, as habilidades e conhecimentos, e a capacidade de geração de idéias e de inovação da força de trabalho;
- o capital estrutural, a parte do capital intelectual que realmente pertence à empresa, os bancos de dados, os manuais de procedimento, enfim, tudo aquilo que não pode ser levado embora, quando um funcionário deixa a empresa;
- o capital representado pela clientela, o valor da franquia da empresa, do relacionamento com os clientes, a lealdade à marca da empresa e, a capacidade de a empresa conhecer as necessidades de seus clientes e antecipar soluções para seus problemas futuros.

Os ativos intangíveis, como as capacidades e qualificações dos funcionários, a tecnologia da informação e os incentivos à inovação, por exemplo,

podem desempenhar papel preponderante na criação de valor para a empresa. Os sistemas tradicionais de mensuração não foram concebidos para lidar com a complexidade desses ativos, cujo valor é potencial, indireto e dependente do contexto. Os ativos baseados no conhecimento devem ser avaliados com extrema cautela, porque seu impacto sobre o destino de qualquer negócio é tremendo. Muito mais do que contribuir para a valorização total da empresa, o conhecimento é a base de sua estrutura interna e externa. Para poder competir e enfrentar os desafios de um mercado cada vez mais exigente, as empresas têm que investir em recursos humanos.

Valorizar o capital humano é fundamental para a competitividade empresarial. Capital humano significa talentos que precisam ser mantidos e desenvolvidos. Mais do que isso, capital humano significa Capital Intelectual: um capital invisível composto de ativos intangíveis.

4.3 TALENTO HUMANO: DEFINIÇÃO, EVOLUÇÃO, CARACTERÍSTICAS E VALOR DOS EMPREGADOS TALENTOSOS.

As organizações funcionam por meio das pessoas, que delas fazem parte e que decidem e agem em seu nome. Vários termos são utilizados para definir as pessoas que trabalham nas organizações. Para Chiavenato (2004), são chamados de funcionários, empregados, pessoal, trabalhadores, operários, quando as organizações as tratam como tal. Ou podem ser chamados de recursos humanos, colaboradores, associados, se as organizações as tratam dessa maneira. Ou ainda talento humano, capital humano, capital intelectual, se as pessoas têm um valor

maior para a organização. A denominação dada às pessoas reflete o grau de importância, que elas têm para as organizações.

A palavra talento remonta à Antiguidade e possui uma história expressiva, será possível perceber isso no decorrer dos conceitos e idéias de autores apresentados a seguir.

Na análise de Chitero (2005), para os antigos hebreus, gregos e romanos, talento significava uma unidade de peso. Por meio de troca de metais preciosos por esse peso, o talento tornou-se uma unidade monetária. Assim, pode-se correlacionar o fato de que, o que hoje significa fonte-chave de criação de valor era dinheiro há milhares de anos.

Apesar dessa evolução, o talento continua a ser a “moeda forte”, uma vez que atualmente, com o poder das tendências (globalização, tecnologia, informação, conhecimento, competitividade), as empresas, que multiplicam seus talentos humanos são bem sucedidas; as demais devem se esforçar para buscá-los, caso pretendam permanecer no mercado.

A literatura apresenta um uso relativamente recente da terminologia “talento”, comum para nomear pessoas que se destacam em algum campo artístico ou do saber. Recorrendo à etimologia do termo.

“sua origem é latina: vem de talentum, derivada do grego tálanto”,

CUNHA (1982, p.98).

Dentre os enunciados atuais, busca-se uma definição a partir de um perfil de competências, características e resultados alcançados.

Para Oliveira (2005), talentos não são gênios nem são possuidores de dons especiais. São apenas pessoas comuns, dotadas das mesmas ferramentas mentais da maioria da humanidade, porém com algo mais, que é quase intangível. Comuns no sentido humano, biológico, mas especiais no sentido particular. Especiais não porque são diferentes, mas porque são dotadas de algo que todos podem ter: a percepção do que realmente deve ser feito e o senso de responsabilidade que obriga à realização de uma obra cada vez melhor.

Para Micheletti (2006), no texto: “Sua empresa faz retenção de talentos?”, mostra que, um talento muitas vezes é definido como aquele profissional (pessoa) que agrega várias competências técnicas e intelectuais; demonstra interesse pelo seu trabalho e pela empresa, tem ampla cultura geral, tem uma capacidade de adaptação rápida e flexível, sabe lidar com pessoas, possui carisma, é uma pessoa de impacto.

É importante mencionar que o talento é algo inato e adquirido, ou seja, é uma capacidade que todos os indivíduos têm, mas essa capacidade depende de aperfeiçoamento, interesse no aprendizado, relacionamento interpessoal, mudança de comportamento, hábitos e atualização, dentre outros. Segundo Gramigna (2002), desenvolver o talento é algo que começa na família, se estende à escola e à empresa, exige alto grau de comprometimento dos indivíduos.

Para Herman (1993), as empresas precisam de funcionários talentosos para executar eficientemente as tarefas. Um dos maiores desafios é atrair, integrar, motivar e manter os bons funcionários dentro da organização.

A palavra talento pode ser definida da maneira que se quiser. Para alguns, o adjetivo aplica-se à experiência técnica de alguém. Para outros, refere-se à dedicação,

produtividade, iniciativa e determinação, alto grau de realização, capacidade criativa, experiência, nível educacional, posição na sua área ou atividade ou a qualquer combinação desses e de outros fatores, deve basear-se nas qualidades mais importantes para o cumprimento das metas.” (Herman, 1993)

Quando usa-se o termo “bons funcionários”, refere-se aos empregados que tem capacidade e a usam para obter alto desempenho e realizar o trabalho da organização. Quando o esforço de recrutamento é bem-sucedido, o objetivo seguinte é permitir que o novo membro da equipe, seja o mais produtivo possível e mantê-lo na equipe.

Na análise de Herman (1993), o que difere os profissionais talentosos dos demais funcionários é uma questão de qualidade. Os talentosos são aqueles capazes de grandes realizações e que preferimos não perder. São os que dão conta do recado.

Ser talentoso não exige nenhum nível determinado de educação ou credenciamento profissional. A experiência não faz com que alguém seja automaticamente um melhor empregado. A diferença está em como a educação e a experiência são aplicadas.

A velocidade com que alguém trabalha não faz dele necessariamente um funcionário talentoso. A qualidade é tão importante quanto a quantidade, se não mais, no momento de medir os resultados propriamente ditos. Isoladamente, as horas trabalhadas não são um indicador do desempenho.

Algumas pessoas são talentosas porque são muito criativas, mas em uma outra ocupação, a criatividade pode não ser um fator de tanto peso, no momento de

considerar o valor do funcionário. Algumas, são talentosas porque podem ater-se a um projeto e levá-lo à conclusão. Outras, são altamente valorizadas por causa de sua capacidade de solucionar problemas ou iniciar novos projetos.

Algumas pessoas são valiosas em organizações por sua capacidade de comunicação, por conseguirem trabalhar com seus companheiros, clientes ou fornecedores. Outras são igualmente valorizadas por sua capacidade de trabalhar independentemente e concluir a tarefa a elas conferida.

A avaliação de um empregado como “bom”, é um julgamento de valor feito pela liderança da organização e por outras pessoas da equipe. Quando essa determinação é feita, reconhece-se que esse bom funcionário, é um dos mais importantes membros da equipe, por qualquer que seja a razão (ou razões). Por ser um dos principais responsáveis pelas metas que a organização precisa atingir.

São esses bons profissionais que queremos manter na equipe, fazem a diferença entre nós e nossos concorrentes. Nos permitem fazer o que é esperado de nós. Se essas pessoas não estiverem trabalhando na nossa equipe, poderão ter o mesmo êxito em equipes de outras organizações.

Aqueles que descrevemos como “bons funcionários” ou “profissionais talentosos”, geralmente determinam o ritmo de sua equipe de trabalho. Como “maestros”, eles inspiram e motivam os outros com o seu exemplo e entusiasmo. Em alguns casos, toda a equipe de trabalho possui mais energia, vigor, colaboração e produção.

A criatividade e a inovação estão em alta em muitas organizações nos dias de hoje. Os elementos que conseguem solucionar os quebra-cabeças, que

conseguem agressivamente enfrentar os desafios com abordagens novas e diferentes, acabam por tornar-se uma diferença significativa no sucesso global.

4.3.1 Conhecimento, Habilidade e Competência

De acordo com Chiavenato (2004), o talento humano está se tornando indispensável para o sucesso das organizações. Ter pessoas, não significa necessariamente ter talentos. Um talento é sempre um tipo especial de pessoa. E nem sempre toda pessoa é um talento. Para ter talento a pessoa precisa possuir algum diferencial que a valorize, podemos conferir essas características na Figura 1.

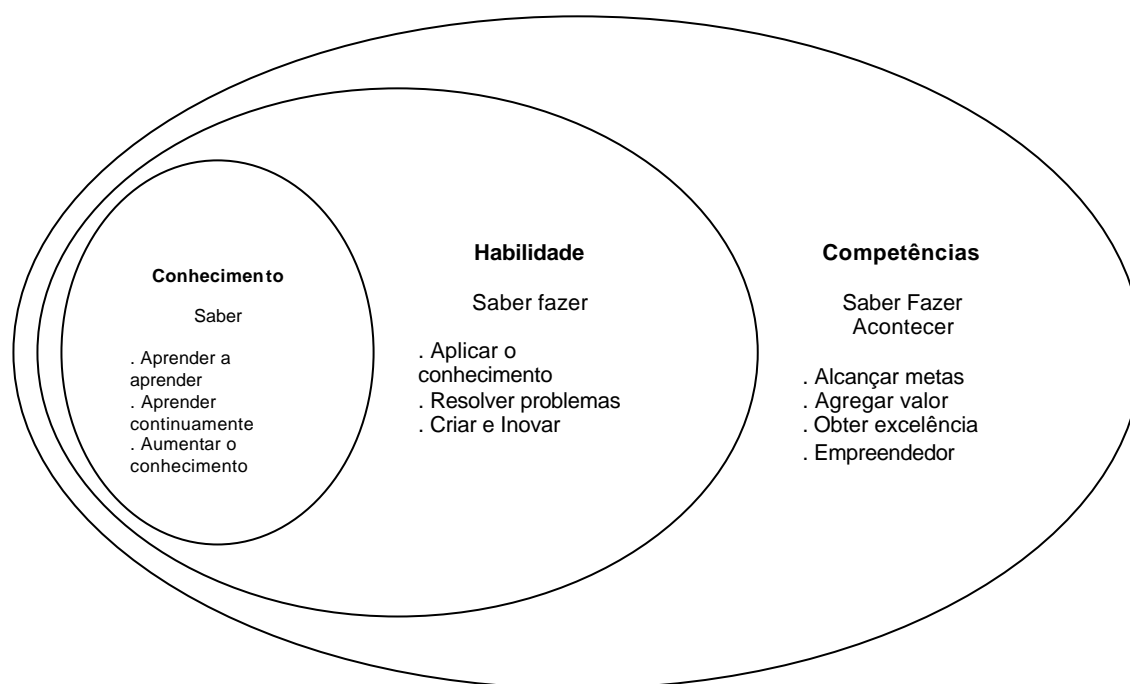


Figura 1 – A constituição do talento humano

Fonte: Chiavenato (2004)

Para o autor, hoje, o talento envolve três aspectos:

1. Conhecimento - É o saber. Constitui o resultado de aprender a aprender, aprender continuamente e aumentar continuamente o conhecimento.

Muitos trabalhadores, mesmo aqueles que terminaram o ensino fundamental, não sabem ler, escrever nem raciocinar o bastante para ocupar os cargos disponíveis. Essa condição faz com que os capazes, tornem-se ainda mais valiosos, para os empresários atuais e em potencial. Isso também é um desafio para os empregados, que desejam ser bons cidadãos corporativos e contratar as pessoas que precisam trabalhar, pois esses trabalhadores precisarão de muito treinamento e reciclagem.

Diante disso, os empresários finalmente estão começando a reclamar, contra falta de preparação dos estudantes para entrar no mercado de trabalho. Para Herman (1993), muitos graduados hoje em dia, não são capazes de realizar o trabalho básico, solicitado pelos empresários.

Com a escassez quantitativa de matéria-prima, um número cada vez maior de empresários, estão investindo em treinamento básico: matemática, leitura e redação – apenas para educar os empregados, em um nível que lhes permita desenvolver um trabalho produtivo.

2. Habilidade - É o saber fazer. Significa utilizar e aplicar o conhecimento, seja para resolver problemas ou situações ou criar e inovar.

As pessoas precisam de certas habilidades para cumprir as suas tarefas. Durante o início da história, a ênfase estava nas habilidades dos artesões. Os jovens aprendiam com seus pais, ou com outros viajantes, ofícios tais como o de ferreiro,

ferramenteiro, como trabalhar com argila e moldes, consertar relógios e criar roupas finas. Os filhos normalmente seguiam os passos dos pais, ou pelo menos de um parente ou vizinho.

Hoje, aprendemos ofícios em escolas de comércio, em escolas técnicas, ou em programas de aprendizado, geralmente criados e administrados pelas associações comerciais ou industriais, como um sistema de alimentação para dar apoio, as companhias membros. Na análise de Herman (1993), no cenário industrial, a criação ou aperfeiçoamento das habilidades é um empreendimento caro e lento. Com as restrições de custos, muitos empresários preferem “roubar” funcionários habilidosos e competentes de outras empresas, em vez de investir no desenvolvimento do pessoal interno.

As companhias que investem tempo e outros recursos valiosos para criar e aperfeiçoar as habilidades de seus funcionários, colhem os benefícios de sua proficiência. Ao mesmo tempo, são forçadas a pagar salários mais altos e oferecer outros benefícios, para evitar que os funcionários capacitados sejam atraídos pelos concorrentes.

3. Competência - É o saber fazer acontecer. A competência permite alcançar e superar metas e resultados, agregar valor, obter excelência e abastecer o espírito empreendedor.

O conceito de talento humano conduz necessariamente ao conceito de capital humano – o patrimônio inestimável que uma organização pode reunir para alcançar competitividade e sucesso. O capital humano é composto de dois aspectos principais:

1. Talentos. Dotados de conhecimentos, habilidades e competências que são constantemente reforçados, atualizados e recompensados. Contudo, não se pode abordar o talento isoladamente como um sistema fechado. O talento sozinho, não vai longe, pois precisa existir e coexistir dentro de um contexto, que lhe permita liberdade, autonomia e retaguarda para poder se expandir.

2. Contexto. É o ambiente interno adequado para que os talentos floresçam e cresçam. Sem esse contexto, os talentos murcham ou fenecem. O contexto é determinado por aspectos como:

a. *Desenho organizacional* - flexível, com uma divisão do trabalho que coordene as pessoas e o fluxo dos processos e das atividades de maneira integrada.

b. *Cultura organizacional* - democrática e participativa que inspire confiança, comprometimento, satisfação, espírito de equipe e solidariedade.

c. *Estilo de gestão* - baseado na liderança renovadora e no coaching, com descentralização do poder, delegação e empowerment.

Assim, não basta ter talentos para possuir capital humano, para Chiavenato (2004), é preciso ter talentos colocados em um contexto. Se o contexto é favorável e incentivador, os talentos podem se desenvolver e crescer. Se o contexto não é adequado, os talentos fogem ou ficam amarrados.

4.3.2 Principais ações das empresas para aproveitar seus talentos humanos.

“Pessoas que conhecem seus pontos fortes e fracos têm mais chances de se dar bem no que fazem. Da mesma maneira, um empregador que souber aproveitar ao máximo o talento de seus funcionários terá uma empresa com engrenagens saudáveis e preparada para desafios.” (MAKSURI, 2005)

Atualmente, o sucesso depende muito de pôr em foco o melhor das capacidades pessoais e driblar os pontos vulneráveis, complementando-se com os talentos de outros profissionais em um verdadeiro trabalho em equipe. Segundo Maksuri (2005), algumas ações para aproveitar os talentos são:

- Apostar em líderes capacitados: o capital humano é intangível. Para conhecê-lo, medi-lo e orientá-lo é preciso muito mais do que testes, softwares e planilhas. Para atrair, desenvolver e reter os talentos é importante que se faça a união de métodos lógicos e intuitivos. Para encontrar gestores e líderes capacitados para a tarefa, os empresários ou empregadores precisam investigar com novos métodos, em novos lugares, de novas formas.
- Lapidar talentos: é muito mais difícil fazermos algo com excelência se não temos o talento para tal. Perdemos tempo e dinheiro e obtemos resultados medíocres. Em contrapartida, se nos concentramos em descobrir e potencializar as habilidades dos funcionários, com entrevistas, treinamentos, MBAs, consultorias especializadas e um plano estratégico adequado, o

investimento dará retorno no curto prazo, satisfação pessoal e, ao mesmo tempo, ferramentas essenciais ao desempenho profissional.

- **Motivar:** as empresas que não investem nos talentos e na paixão de sua equipe, tendem a perder dinheiro no futuro. Por isso, tão importante quanto o resultado é o processo de desenvolvimento humano em si, em que se equilibram a amizade e o profissionalismo, o ganho financeiro e a responsabilidade social, a equipe e a individualidade. O esforço fica a serviço de um significado, que o dignifica e traz entusiasmo. Finalmente, o trabalho deve ser coerente com a qualidade de vida de cada um, pois são as pessoas que criam (ou não) o terreno fértil para o sucesso.
- **Incentivar a avaliação diária:** a empresa precisa ser ativa. Uma boa dica, é sugerir ao funcionário que aproveite o momento antes de dormir para revisar objetivamente as experiências mais significativas do dia. O sono será muito mais tranquilo e reparador. Pela manhã, ao acordar, que projete as metas prioritárias do dia, vislumbrando-as como se já estivessem realizadas. Essa técnica produz motivação e organização do tempo.
- **Neutralizar debilidades:** as pessoas precisam conhecer seus pontos fracos, sabendo que irão atrapalhar o seu desempenho, se não forem devidamente trabalhados. Estimule o funcionário a recordar e identificar quais as dificuldades atuais que provêm de experiências ruins do passado. Essa técnica ajudará a liberar a mente do medo, do ressentimento, da culpa ou de qualquer pensamento que esteja limitando seu potencial. Também pode ser usada para lembrar os momentos, em que os talentos se apresentaram em sua melhor forma, para reativá-los e resgatar antigos sonhos e projetos.

- Identificar a causa de desânimos: um funcionário pode perder rendimento e motivação por várias causas, que devem ser questionadas com sinceridade e objetividade. A baixa auto-estima devido trabalhar em algo que não lhe dá prazer, que não se encaixa com seus talentos, ou por seguir o sonho de outra pessoa, trabalhar para corresponder expectativas alheias, ou com foco somente na remuneração, deixando em segundo plano sua realização. Só a aceitação da realidade poderá transformá-lo.
- Unir a equipe pelas diferenças: a complementação de talentos leva ao alto rendimento coletivo e à maximização dos resultados, de forma que o ponto fraco de um seja compensado pelo ponto forte do outro. É uma maneira de incentivar o elogio, a colaboração e a tolerância.
- Corrigir falhas: o item acima não elimina a necessidade de incentivar a correção de debilidades. Sugestão: o funcionário deve dedicar cerca de 20% de seu tempo trabalhando suas fraquezas, com a ajuda de livros, seminários, workshops ou técnicas de reprogramação da mente. Às vezes, nos deparamos com pessoas que simplesmente não querem corrigir seus defeitos, “boicotam” o próprio desempenho. O melhor é tirá-las do time. No entanto, a maioria tem mais vontade de aprender e crescer do que medo de mudanças. Deve ser criado o ambiente propício para gerar mudanças. Muitas vezes, um grande talento se esconde atrás de uma grande debilidade.
- Valorizar competências: a verdadeira competência é o que diferencia pessoas comuns (que se limitam a habilidades técnicas ou ao talento bruto), das extraordinárias (que os uniram em coerência com um projeto de carreira

e de vida). Estas, polidas e lapidadas, são verdadeiras jóias, que a empresa deve se esforçar em manter e valorizar.

A chave para o sucesso pessoal e de uma empresa na visão de Maksuri (2005), é unir tecnologia e humanismo, técnica e talento, em equipes multidisciplinares de especialistas. Com ou sem crise, ficou para trás o tempo quando os diferenciais de empresas e empreendimentos pessoais eram somente o capital financeiro e a tecnologia. Hoje, sem dúvida, um dos valores mais importantes é o capital humano.

4.3.3 Razões mais freqüentes para que profissionais talentosos decidam deixar a empresa.

Na visão de Branham (2002), essas são as razões, de maneira geral:

- Não vêem relação alguma entre o salário que recebem e seu desempenho. É desmotivante, segundo o autor, para a maioria das pessoas com alto desempenho, verificar que trabalham mais e de forma mais inteligente, obtendo melhores resultados do que seus colegas, mas que recebem o mesmo percentual de aumento ou bônus. Quando ocorre a situação inversa – quando os funcionários sabem que serão recompensados em termos monetários proporcionalmente a maiores resultados – tornam-se motivados, energizados e tenderão a partir menos.

- Não percebem oportunidades de crescimento ou promoção: Se um empregado não perceber oportunidade de crescimento ou promoção, mesmo quando existiam, para todos os fins práticos, não existirão de fato. Os gerentes

falham por não perguntar aos funcionários seus objetivos de carreira, não informar os planos, que porventura, possuam para os mesmos e por não manter um diálogo profissional sempre aberto.

- Não consideram seu trabalho importante ou suas contribuições não são reconhecidas e valorizadas por terceiros. O ponto é que todo funcionário, precisa acreditar que o seu trabalho é de importância fundamental, para o sucesso do empreendimento. Isso significa, que o gerente precisa transmitir, com forte segurança, exatamente como o trabalho do funcionário é central para a missão da empresa. Os gerentes também devem aprender a não poupar elogios, porque esse é um importante fator no reforço da confiança, de que a função daquele funcionário é vital.

- Não tem oportunidade de usar seus talentos naturais. Muitas pessoas assumem funções por necessidade econômica, sem nunca pensar muito se o trabalho permitirá que façam uso de suas habilidades naturais. Da mesma forma, muitas empresas contratam funcionários por causa da necessidade econômica, porque precisam de alguém naquela posição imediatamente, mais do que precisam da pessoa certa, naquela posição. Depois de algum tempo, empregador e empregado ficam desgastados com a falta de relação entre talentos e tarefas. Por fim, um ou outro começa um processo de transferência ou demissão, criando mais um caso de rotatividade dispendiosa.

- Possuem expectativas pouco precisas ou irreais. Recém –formados em geral esperam desafios imediatos ou promoções rápidas. Quando isso não acontece, “desistem da ação” ou simplesmente pedem demissão. Trabalhadores manuais às vezes, pedem demissão porque se dão conta, depois de alguns dias na função, de

como o trabalho é pesado e sujo. Os funcionários de escritório, pedem demissão porque são colocados em um cubículo, em vez do escritório que esperavam receber.

Os funcionários muitas vezes não estão recebendo uma previsão realista do trabalho e das condições de realizá-lo. Muitas vezes, porque quem faz a contratação, tem medo que o candidato possa não assumir o cargo se souber as condições reais.

- Não tolerarão gerentes abusivos ou ambientes tóxicos. O mercado de trabalho precisa de profissionais talentosos, a maioria dos trabalhadores não precisa ficar em um ambiente, no qual deve aturar tratamento abusivo ou estresse fora de propósito.

De acordo com Branham (2002), geralmente são três tipos de abuso:

1. Abuso sistêmico, que ocorre quando uma empresa não está cumprindo suas promessas e renega seus compromissos.

2. Abuso estrutural, em geral causado por pressões externas do mercado, no qual os funcionários podem se sentir “presos em uma bolha de medo e tensão”.

3. Abuso deliberado por gerentes individuais, no qual o gerente humilha e derruba os funcionários em vez de motivá-los.

Um tipo muito familiar de cultura abusiva é a chamada “Cultura do Sacrifício”, caracterizada por:

- Exigências excessivas por sacrifícios pessoais;

- Crises contínuas;
- Exigência de que os funcionários estejam disponíveis o tempo todo;
- Funcionários sujeitos a prazos absurdos;
- Administração do tipo “Poney Express” (“monte neles até caírem”).

As Culturas do Sacrifício tendem a gerar os seguintes resultados:

- Desgaste, estresse, depressão dos funcionários e rotatividade;
- Absenteísmo, acidentes e erros caros;
- Nenhuma energia para gerar idéias e assumir riscos;
- Baixa qualidade de vida e conflito familiar;
- Retenção de funcionários passivos e dependentes.

A proliferação de empresas tóxicas e abusivas acaba com a lealdade dos funcionários. Segundo Herman (1993), a lealdade é um relacionamento de mão dupla. Se a empresa espera que seus funcionários lhe sejam leais, também precisa ser leal a eles. Ser leal para com os empregados, significa evitar demissões o máximo possível. Significa apoiar os funcionários, quando estes precisam de ajuda para lidar com um cliente ou fornecedor. A lealdade para com os empregados inclui saber quando alguém comete um erro honesto, sem demiti-lo ou puni-lo severamente, por um erro ou acidente não-intencional.

Lealdade significa dar aos funcionários apoio adequado nas horas difíceis de suas vidas pessoais. Esse tipo de apoio é oferecido principalmente através de programas de assistência, que propiciam serviços confidenciais de aconselhamento

mentais, clínicas de alcoolismo, especialistas em direitos e profissionais semelhantes. Vários empresários concedem adiantamentos ou licenças especiais para ajudar os empregados que lhes são valiosos naquele período difícil da vida.

Algumas empresas mostram a sua lealdade, permitindo que os empregados usem equipamentos ou instalações da companhia para fins pessoais. Como exemplo, muitas empresas que possuem caminhões, permitem que seus empregados os usem para fazer mudanças, retirar entulho de obras ou outras operações apropriadas ao veículo. Outras permitem que os funcionários levem para casa ferramentas da empresa, para usar em projetos pessoais. Se os valores da empresa sugerem esse tipo de apoio aos funcionários, a política corporativa deve ser bastante clara, para evitar mal-entendidos. Seria prudente verificar se as apólices de seguro cobrem a empresa e também os funcionários.

Na análise de Herman (1993), a empresa que for capaz de atitudes extras para demonstrar a sua lealdade para com seus funcionários, esses também serão capazes de atitudes extras para mostrar a sua lealdade para com a empresa.

4.3.4 Papel do salário (dinheiro) na atração e retenção de talentos

“Quem fica no emprego apenas pelo dinheiro perdeu a esperança de que algo mais é possível.” (BLOCK, 1995)

Isso não quer dizer que o dinheiro não seja importante, o que se deve levar em consideração, é que o dinheiro em si, não é a resposta milagrosa para reter os talentos.

Os funcionários de talento para Branham (2002), desejam sentir que recebem salários comparáveis com os que as outras empresas pagam por trabalho semelhante no setor. Também querem saber se recebem salários comparáveis aos de outras pessoas em posições semelhantes e que estão fazendo contribuições semelhantes. Quando os funcionários sentem que seu pagamento é justo, e comparável com o trabalho realizado, feito em condições de trabalho aceitáveis, apoiado por boas práticas de gestão, a perspectiva de ganhar um pouco mais em outra organização onde esses fatores mais sutis são desconhecidos, geralmente não é suficiente para atrair esses funcionários.

Ainda assim, segundo Block (1995), alarmantes 89% dos gerentes realmente acreditam que a retenção dos funcionários tem a ver com dinheiro, pois é mais fácil oferecer mais dinheiro na tentativa de solucionar o problema do que dedicar tempo para lidar com as questões intangíveis, sutis, aparentemente incontroláveis e demoradas da motivação e retenção.

Em termos de pagamento, os profissionais mais talentosos parecem querer algo mais, algo que a maioria das empresas não fornece que é a garantia de que quanto melhor for seu desempenho, mais poderão ganhar. Segundo Branham (2002), vincular o pagamento ao desempenho é uma ferramenta de motivação poderosa, mas ainda muito subutilizada.

Para manter a perspectiva com relação ao que o salário pode e não pode fazer para reter importantes talentos, lembre-se das palavras de Peter Block:

“É difícil usar dinheiro para comprar lealdade. As pessoas que entram para a empresa, ou que permanecem nela, principalmente por causa do dinheiro, deixarão a empresa exatamente pelo mesmo motivo.” (Block, 1995).

O que as pessoas ganham no seu trabalho tem uma importância única para elas. O salário, para melhor ou para pior, coloca as pessoas em nichos socioeconômicos. Determina o que pode e não pode comprar e fornecer para suas famílias, esses fatores tornam a remuneração dos funcionários uma questão emocional.

Ainda assim, segundo Branham (2002), pesquisa após pesquisa, o salário é classificado em pior posição do que outros fatores, como o uso dos talentos individuais, atender a um desafio, ter um bom gerente, ter um trabalho significativo e ter oportunidade de promoção como um motivador para desempenho e compromisso. Não se pode reter as pessoas certas, sem primeiro pagar a elas igualmente com base no que outros na mesma organização estão fazendo, e no que a concorrência no mesmo segmento está pagando para funções semelhantes. Se assim for feito, os fatores mais intangíveis que foram citados começam a assumir mais importância.

As pessoas preferem ser leais a um novo empresário por causa de outros fatores, não monetários. As pessoas estão ávidas por oportunidades de crescer profissionalmente, novas responsabilidades e desafios. Quando não encontram espaço para crescimento em um ambiente, começam a procurá-lo em outro.

4.3.5 Enquadramento dos empregados considerando o desempenho

As pessoas que a empresa mais valoriza, que não pode se dar ao luxo de perder, as indispensáveis, as mais difíceis e caras de substituir, segundo Branham (2002), são as mais importantes para o sucesso da estratégia de negócios da empresa.

Qualquer que seja a descrição dada, o tempo e a energia disponíveis para fazer o que é necessário para manter essas pessoas são limitados. Muitas vezes, os gerentes desperdiçam tempo demais lidando com seus funcionários “problema” e com os de baixo desempenho, em vez de administrar de forma pró-ativa e trabalhar para reter os funcionários melhores e mais valorizados. O preço que pagam pela sua indiferença é o pedido de demissão ou transferência de seus principais funcionários, nos piores momentos possíveis.

Do ponto de vista de Branham (2002), sobre desempenho, os funcionários tendem a se enquadrar nas seguintes categorias:

- 1- Desempenho Estrelar (os primeiros 10 % aproximadamente): Esses são os “trabalhadores mais valiosos”, os que “fazem milagres”, aqueles que têm alto desempenho e consistentemente excedem as suas expectativas e as de seus clientes. A empresa conta com eles para lidar com a mudança e alcançar os objetivos da empresa. Muitos líderes presentes e futuros virão desse grupo. Desde que suas necessidades estejam alinhadas com as da organização e se enquadrem na cultura da organização, a empresa precisa fazer tudo ao seu alcance para mantê-los na sua equipe.

Porém quando os funcionários de desempenho estrelar se tornam primadonas em vez de participantes da equipe, eles podem se tornar um “problema” ou exigir “atenção constante”. É preciso questionar se vale a pena pagar o preço. Ou, então, poderá decidir se as contribuições desses funcionários justificam o incômodo causado.

2- Alto Desempenho (entre 20% a 30%): Talvez por não receberem tanta atenção e reconhecimento por seu desempenho constante, de alta qualidade, como os funcionários de desempenho estrelar, esse grupo é provavelmente mais facilmente recrutado pela concorrência. São importantes para o sucesso organizacional, porque geralmente atendem ou excedem as expectativas. Diante de tarefas que sejam ideais para seus melhores talentos, os profissionais de alto desempenho podem se tornar estrelas. Boa parte da sua atividade de “retenção seletiva” deve se concentrar nesse grupo valioso.

3- Desempenho constante (a maioria dos funcionários, aproximadamente 40% a 50%): Embora talvez não consigam alcançar os resultados obtidos pelos dois primeiros grupos, esses “cidadãos sólidos” são geralmente competentes, confiáveis e leais. Podem não ser líderes, mas excelentes seguidores. Geralmente são pontuais e estão dispostos a trabalhar além da hora, se forem recompensados por isso, querem uma vida equilibrada com tempo para os amigos, a família e interesses de entretenimento.

Talvez não estejam interessados em subir na escala corporativa, mas muitos gostariam de acreditar que a longevidade com uma só empresa, ainda é possível. Quando se deparam com um desafio que envolva plenamente suas “habilidades motivadas” podem alcançar alto desempenho.

4- Desempenho Ruim ou Marginal (de 15% a 20%): São os trabalhadores funcionalmente ineficazes – pessoas que foram mal contratadas ou estão mal alinhadas nas funções erradas, ou aquelas com atitudes ruins, pouca ética profissional ou com uma “mentalidade de vítima” que faz com que resistam à mudança necessária e se sintam no direito de obter recompensas, que não mereceram.

Embora sejam minoria na força de trabalho, pessoas de desempenho ruim ou marginal representam a maior parte dos erros, casos de absenteísmo, acidentes e roubos.

São essas as pessoas que a empresa está pagando para diminuir a qualidade de seu produto ou serviço, criar insatisfação por parte dos clientes e aumentar os custos.

Na análise de Branham (2002), a retenção seletiva é um processo que deve ser usado pela gerência para minimizar a perda dos profissionais, nos três primeiros grupos, e passar essas do último grupo para outras funções, onde elas possam ser mais bem-sucedidas. Na verdade, uma das maiores causas do baixo moral entre os três grupos de melhor desempenho é a retenção continuada de pessoas, com fraco desempenho. Às vezes, o trabalho certo para essas pessoas é uma função mais adequada em outra parte da organização. E, evidentemente, muitas vezes essa função certa está fora da organização.

4.3.6 Elementos essenciais para manter as pessoas talentosas

Manter as pessoas certas envolve seguir pequenos passos que também servem para melhorar o desempenho, a motivação e a satisfação no trabalho. Pode-se chamar essas práticas e idéias segundo Branham (2002) de “o ápice do bom senso”.

As práticas de retenção geralmente se encaixam em quatro áreas que são mais ou menos paralelas ao ciclo de vida de um funcionário na organização:

1- Ser uma empresa na qual as pessoas queiram trabalhar: Os líderes da organização devem criar uma cultura que modele, estimule e recompense o compromisso e atraia os potenciais funcionários criando uma reputação como “empregador de escolha” na comunidade.

Em todas as comunidades, existem certas empresas que criaram reputação como locais em que as pessoas gostariam de trabalhar. Tornaram-se empregadores de escolha, um status invejável na economia atual da guerra por talentos. Algumas, como a Hewlett-Packard, criaram essa reputação ao longo dos anos. Outras, como o SAS Institute de Cary, Carolina do Norte, a criaram apenas nos últimos anos.

Para Branham (2002), as empresas sempre falaram muito da boca para fora sobre a idéia de que “as pessoas são nosso ativo mais importante”. Existem milhares de empresas que não se adaptaram às novas realidades. Seus líderes continuam a ver as pessoas como fatores de produção, como combustível a ser consumido. Quando analisam a questão da mão-de-obra, enxergam custos – salários, benefícios e despesas gerais indiretas – em vez de investimentos.

As empresas que realmente consideram seus funcionários como ativos nos quais devem investir ainda parecem ser a minoria. As que o fazem, como a USAA, a Starbucks, a Men's Wearhouse, a MBNA, a Chick-Fil-A, a Amgen, a Nordstrom e a Motorola, citando apenas algumas, têm as menores taxas de rotatividade das suas respectivas indústrias. É por meio de suas ações, que as empresas criam um ambiente que atrai as pessoas, que faz com que elas desejem ficar.

Para Branham (2002) trabalhar em casa continua a crescer em popularidade, como uma ferramenta para atrair e manter uma força de trabalho que deseja flexibilidade, sendo considerado como o fator número um para reter funcionários talentosos.

Segundo o referido autor, empresas como a Merrill Lynch, US West e Cisco Systems, relataram reduções na rotatividade e nos encargos de recrutamento, graças a sua decisão de permitir o trabalho em casa. Existem empresas que já descobriram que os funcionários que trabalham em casa, são geralmente 25% mais produtivos.

Empresas competitivas entendem que existem vários bons motivos para investir no treinamento, como por exemplo: dar às pessoas as capacidades necessárias para alcançar seus objetivos empresariais, garantir que a empresa e seu pessoal mantenham-se no ritmo da mudança, ensinar as competências básicas, que muitos funcionários deveriam ter aprendido na escola e, evidentemente, atrair os funcionários que só irão onde poderão ficar atualizados nos seus respectivos ramos de trabalho.

De acordo com o mesmo autor, existem três motivos básicos pelos quais as empresas voltadas para a retenção e seus gerentes devem investir no treinamento do seu pessoal:

- Transmitir a mensagem de que são valiosos o suficiente e merecem investimento.

- Contribuir diretamente para a criação de valor de longo prazo para o cliente.

- Os profissionais mais retidos são aqueles que recebem treinamento da empresa.

O melhor tipo de treinamento é aquele que ajuda as pessoas a trabalhar melhor e trazer mais valor para a empresa. O melhor lugar para começar é com as estratégias de negócios da empresa e suas preocupações operacionais. O treinamento dos funcionários deve ser orientado aos objetivos de negócios e não pelos programas de treinamento em si.

É importante evitar dois fatores mais comuns que sabotam os esforços de treinamento da empresa, que são os treinadores/instrutores que ignoram as realidades de negócios da organização e gerentes que não conseguem apoiar e reforçar o treinamento e com isso acabam com o espírito de equipe. Geralmente esses gerentes são caracterizados como:

- Desumanizadores – aqueles que transformam seus subordinados em vítimas desfiguradas.

- Acusadores – aqueles que tratam seus empregados como crianças bagunceiras.

- Racionalizadores – aqueles que justificam o abuso concentrando-se em algum bem corporativo maior.

- Conquistadores – que são obcecados por demonstrar seu poder pessoal.

- Realizadores – que tentam fazer seu próprio trabalho parecer mais importante denegrindo o trabalho de terceiros.

Outros tipos de gerentes abusivos são simplesmente maldosos.

Muitos gerentes nem sabem quando são abusivos e, às vezes, a simples falta de sensibilidade é suficiente para afastar um funcionário, causando a perda de importantes talentos.

O abuso e insensibilidade vêm da seleção de pessoas erradas para as posições gerenciais. Entretanto, a maioria dos gerentes pode aprender a se tornar menos abusivo e mais cuidadoso, especialmente quando as suas organizações param de tolerar esse comportamento.

Os gerentes astutos já sabem o que precisa ser feito, sabem como tratar os seus funcionários. Os líderes das organizações sabem o que seu pessoal quer; só não se concentram seriamente em satisfazer essas necessidades. Diante disso, traçar uma melhor perspectiva das necessidades humanas e de como essas são satisfeitas no local de trabalho, é um passo fundamental para obter êxito no processo.

2- Selecionar as pessoas certas logo de início: Os gerentes responsáveis pela contratação deverão definir claramente o talento necessário, recrutar a partir de fontes corretas, testar, avaliar e entrevistar os candidatos de

forma eficaz e fazer as contratações que permitirão à organização implementar suas estratégias de negócios, com sucesso.

Existem tantos obstáculos logo de início para selecionar a pessoa certa. Abaixo alguns dos erros mais comuns que as empresas cometem segundo Branham (2002).

- Contratar na base da experiência e especialização e não pelo talento. Ocorre quando o processo de entrevista é muito concentrado no currículo, áreas de conhecimento e não nas questões que revelam os verdadeiros talentos do candidato.

- Contratar às pressas. Resulta na maioria dos casos de rotatividade, é melhor levar algum tempo e fazer a coisa certa logo de início.

- Contratar apenas com base na intuição. Não há nada de errado em confiar em sua intuição, mas as boas decisões, de qualquer tipo, precisam ser equilibradas com alguma análise.

- A síndrome de “procurar o Super-homem”. Quando muitas pessoas se envolvem na listagem das necessidades para o cargo, o resultado é tão vasto que poucos seres humanos teriam todos os talentos, características e áreas de conhecimento, resultando em um processo de triagem que descarta muitos candidatos que poderiam se superar no cargo.

- Contratar conforme a imagem. Contratar pela semelhança pode englobar idade, gênero, raça, religião, nacionalidade, formação ou tipo de personalidade, esquecendo que a diversidade de habilidades, personalidade ou perspectivas possa ser o que mais a empresa esteja precisando.

- Contratações “politicamente corretas”. Quando as melhores pessoas perdem o cargo para aqueles com “padrinhos” poderosos.

- Subestimar o poder das indicações de funcionários. Não valorizar essa fonte de recrutamento que produz um percentual alto de contratações de longo prazo.

- Contratação sem prova de desempenho. Não pedem aos candidatos que dêem exemplos de comportamentos anteriores reais que revelem os talentos necessários, em vez disso, fazem perguntas do tipo quais são seus pontos fortes e fracos que são fáceis de mascarar.

- Não descrever o cargo como é de fato. O medo de dizer aos candidatos a verdade sobre os desafios e condições do cargo é a causa mais comum da alta rotatividade. Falar a verdade não vai afastar as pessoas certas.

- Ignorar o candidato interno. Algumas vezes, ficamos tão concentrados em recrutar externamente, que não vemos que o candidato ideal, que possui exatamente o talento necessário está bem próximo.

- Não pensar de forma inovadora. A guerra pelo talento criou uma grande variedade de práticas inovadoras e não-tradicionais de buscar fontes para o talento certo, como escolas secundárias, bases militares, programa de estágio, anúncios em rádio, televisão, cinema, internet, em jornais fora da cidade, usar funcionários de meio expediente para funções onde eles ainda não foram usados, programa de indicação de candidatos e recompensando os funcionários que tiveram suas indicações contratadas.

3- Fazê-las ter um excelente começo: A organização e seus gerentes devem integrar os novos funcionários de forma que se sintam bem-vindos, valorizados, preparados e desafiados.

Muitas empresas são impacientes com os novos contratados. Esperam que comecem com grande energia e vigor e não estão dispostos a dedicar o tempo necessário para fazer o treinamento.

Assumir um novo emprego é como praticamente qualquer decisão importante, como comprar uma casa nova ou casar; depois que a decisão está tomada, buscamos confirmações que mostrem que a decisão foi acertada. Quando começamos a ver indícios de que as nossas expectativas não estão sendo atendidas, podemos nos sentir atraídos por outras empresas.

4- Treinar e recompensar para manter o compromisso: O gerente e a organização têm papéis a desempenhar em manter o compromisso do funcionário, mas é o gerente direto que deve estar alerta para gerenciar constantemente o “contrato de desempenho”, reconhecer resultados e facilitar o crescimento e o avanço profissional dos funcionários.

Manter o compromisso das pessoas é um trabalho exigente e pouco glamouroso. Significa prestar atenção ao desempenho do funcionário, acompanhando para verificar e monitorar os resultados, corrigir desempenho ruim, programar revisões de progresso, responder às perguntas dos funcionários sobre promoções, manter o entusiasmo na época de vacas magras, fornecer elogios freqüentes, impor disciplina quando necessário e, às vezes, tomar decisões difíceis sobre quem fica e quem vai embora.

Embora esse trabalho possa parecer frustrante, desempenhá-lo bem é o que torna o gerenciamento de pessoas uma função tão recompensadora. Esse trabalho precisa ser feito, se a organização estiver seriamente comprometida, em vencer a guerra para encontrar e manter o talento certo.

Segundo Branham (2002), em torno de 50% da satisfação no trabalho é determinada pela relação do funcionário com o seu gerente ou chefe imediato. Analisando os motivos pelos quais os funcionários de bom desempenho partem, pode-se observar que vários estão ligados a falhas por parte do gerente em:

- Estabelecer um vínculo entre o desempenho e a recompensa do funcionário.
- Ajudar os funcionários a perceber oportunidades de crescimento e avanço profissional.
- Manter as metas do funcionário alinhadas com as da equipe e da organização.
- Fazer com que os funcionários se sintam valorizados e apreciados.
- Enfrentar a falta de desempenho.
- Dar ao funcionário uma carga de trabalho gerenciável e sustentável.
- Permitir, criar e estimular um ambiente divertido e espirituoso.
- Tratar todos os funcionários com respeito e dignidade.

4.3.7 Desenvolvimento na Carreira favorecendo a atração e retenção de talentos nas empresas

O empregado de hoje quer alcançar os maiores resultados pessoais possíveis durante a sua carreira. Os profissionais procuram as melhores oportunidades para impulsionar suas carreiras. Se elas conseguem atingir os seus objetivos de crescimento em uma empresa durante um longo período, geralmente permanecem lá para continuar a crescer. Se o ambiente é visto como restrito, quase que naturalmente passarão a procurar outras oportunidades.

Na visão de Herman (1993), é importante notar que os profissionais talentosos procurarão outras empresas, mesmo que apenas desconfiem que o ambiente é restritivo. Isso não precisa ser realidade, apenas percepção, e o empregado, movido por um impulso interno, irá embora. O empresário “restritivo” ficará com aqueles elementos menos interessados em uma vida profissional melhor, com aqueles que preferem permanecer na mediocridade.

É fácil ver como as empresas que não se importam com seus funcionários perdem os seus melhores talentos. Será difícil para elas manter os níveis desejados de produção, qualidade e serviço sem pessoas de nível superior para pelo menos liderar os esforços. O resultado disso: As empresas que não são sensíveis aos seus funcionários eventualmente fracassam.

A tendência será na direção de qualquer tipo de movimento que o empregado acredite que fortalecerá o posicionamento atual e/ou futuro da sua carreira. As pessoas

mudam para posições onde possam atingir objetivos pessoais, onde se sintam mais à vontade para dar a sua contribuição e impactar o ambiente de trabalho.

Há indícios de que a procura deixará de ser por oportunidades imediatistas e passará a ser por perspectivas de maior alcance. As pessoas examinarão mais criticamente as oportunidades para avaliar de modo realista o que o futuro pode lhes reservar.

Esse tipo de migração para o crescimento profissional será visto em todos os cenários, exceto onde o indivíduo sinta-se preso por qualquer motivo. Um número surpreendente de profissionais sente-se preso em seu emprego incapacitados de mudar. Essa sensação de aprisionamento faz com que as pessoas fiquem desinteressadas e desmotivadas, com resultante queda de produtividade, comodismo e responsabilidade.

É muito importante compreender porque as pessoas se sentem aprisionadas em seus cargos. Esse aprisionamento quase sempre é um sentimento interno, pessoal; em outros casos, bastante real. Algumas pessoas estão limitadas por suas habilidades ou experiências. Elas podem não ter a educação formal necessária para competir em uma arena diferente – segundo a percepção que tem de si mesmas e/ ou as expectativas da sociedade.

A prisão pode ser resultado do Princípio de Peter. O empregado pode, de fato, ter chegado ao ponto Máximo. Isso pode, realmente, ser verdade; ou o empregado talvez acredite em outras pessoas que sugerem, de várias maneiras, que pode ser esse o caso. A auto-estima é tão frágil no mundo de hoje, que muitas pessoas não acreditam que são capazes de crescer profissionalmente, usando os mesmos artifícios usados com tanto sucesso há apenas uma geração.

Outras pessoas se sentem aprisionadas por causa de influências externas, como o emprego do marido ou da esposa, o desejo de manter os filhos na mesma escola ou simplesmente por hesitarem em mudar as suas vidas. Independentemente da causa, o comportamento resultante é igual. As pessoas aprisionadas ficarão onde estão, relutantes e ressentidas, prontas para mudar a qualquer disparo do gatilho e menos dedicadas a exceder a posição atual.

A sensação de limitação nas escolhas que se tem em mãos aumenta o ressentimento. As pessoas que se sentem aprisionadas estarão cada vez mais prontas para pular do barco para uma posição melhor assim que surgir a oportunidade, obedecerão ao impulso de mudar mesmo que as condições não sejam as ideais em longo prazo. Haverá um desejo mais forte de liberdade de escolha de trabalho e patrão.

4.4 MERCADO DE TRABALHO: COMPETIÇÃO ACIRRADA POR FUNCIONÁRIOS TALENTOSOS

As empresas investem muito dinheiro em esforços de recrutamento para atrair a qualidade dos candidatos procurados. Isso é um fato esperado no mercado de trabalho. Os empresários precisam procurar agressivamente os elementos desejados e necessários. Não é mais possível esperar que candidatos de qualidade superior batam na porta oferecendo-se para trabalhar. É preciso sair atrás deles.

Bons profissionais podem ser encontrados nas universidades, nas escolas secundárias e técnicas, em outras empresas e, até mesmo, dentro da nossa organização. E é aqui que a competição começa. Outros empresários também sabem

onde encontrar elementos qualificados e eles também desejam contrata-los. Há realmente muitas pessoas disponíveis.

Para Herman (1993), os esforços para atrair, inspirar e manter os melhores funcionários precisam ser contínuos, procurando criar um campo de proteção em torno deles. A concorrência poderá entrar através de quatro fontes diferentes. A primeira fonte é considerada como sendo não-específica. A segunda fonte são as empresas dentro da sua área de atividade. A terceira são os empresários de outras indústrias. A quarta vem de dentro da nossa própria organização.

Na análise de Herman (1993), se um empregado-chave não estiver satisfeito, haverá maior receptividade a empregos alternativos. Nessas circunstâncias, as pessoas ficam menos produtivas – menos motivadas a trabalhar para o bem-comum da organização e menos ainda, para elas próprias.

O risco é a empresa perder mais do que um empregado de valor. O pior é que esse empregado pode ser “usado” pelo concorrente e, depois descartado. Devido à pressão da concorrência, hoje em dia, certas companhias estão oferecendo incentivos irrecusáveis para capturar empregados de outras empresas do mesmo ramo. Elas sugam, como parasitas, todo o conhecimento possível do inocente funcionário e, depois, demitem-no. O pobre empregado vai para as ruas enquanto o parasita tira vantagem de todas as novas informações adquiridas.

Muitas companhias deliberadamente recrutam funcionários fora de sua área de atividade. Elas procuram candidatos com capacidade, talento, conhecimento, experiência ou treinamento. A vinda de novas perspectivas de uma atividade diferente pode possibilitar a um novo empregado ajudar a manter a organização alerta, inovadora

e, geralmente, em posição de vanguarda. A contratação de pessoal, com vasta experiência no mesmo ramo pode gerar uma espécie de falta de visão.

Algumas empresas cresceram tanto que têm várias divisões separadas ou subsidiárias. As pessoas que operam as várias entidades podem não conhecer umas as outras, particularmente abaixo dos níveis mais altos da administração. Apesar de terem o mesmo dono, elas funcionam como empresas bem diferentes, em indústrias separadas.

Essas divisões podem tentar recrutar profissionais umas das outras. Elas podem oferecer o atrativo de continuar com o mesmo plano de saúde, com o mesmo programa de aposentadoria e outros fatores semelhantes de conforto. Às vezes, podem até permanecer na mesma cidade.

Esses recrutamentos interdivisional podem ser saudáveis para a cooperação nos treinamentos e entre as divisões. Mas também podem causar sérios conflitos. Qualquer recrutamento e transferência desse tipo seja em bases temporárias ou permanentes, deverá ser feito em nível de conselho administrativo, com amplo conhecimento e comunicação por parte dos representantes apropriados de cada entidade.

É necessário levar em conta de que a empresa opera em um ambiente de facetas multidimensionais. Não deve perder tempo procurando a concorrência, mas deve saber que estão lá. Sendo assim, é importante elaborar decisões estratégicas e implementá-las como se os concorrentes estivessem logo atrás. Caso contrário, a empresa será ultrapassada, antes mesmo de se dar conta do que está ocorrendo.

4.4.1 Recrutamento de Pessoas

Geralmente recrutamento é definido como um conjunto de atividades desenhadas para atrair candidatos qualificados para uma organização. Abaixo o conceito de Recrutamento na visão de Chiavenato:

“É um conjunto de técnicas e procedimentos que visam atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, por meio do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos as oportunidades de emprego que pretende preencher.”
(CHIAVENATO , 1997, p.205).

Em síntese para Chiavenato (2004), as pessoas e organizações não nasceram juntas. As organizações escolhem as pessoas que desejam como funcionários e as pessoas escolhem as organizações onde pretendem trabalhar e aplicar seus esforços. Trata-se de uma escolha recíproca, que depende de inúmeros fatores e circunstâncias. Mas para que essa relação seja possível, é necessário que as organizações comuniquem e divulguem as suas oportunidades de trabalho, a fim de que as pessoas saibam como procurá-las e iniciar seu relacionamento. Este é o papel do recrutamento, divulgar no mercado as oportunidades que a organização pretende oferecer para as pessoas que possuam determinadas características desejadas.

Pelo recrutamento, a organização - que faz parte do mercado de trabalho - sinaliza para determinados candidatos - que fazem parte do mercado de Recursos

Humanos – a oferta de oportunidades de emprego. O recrutamento funciona como uma ponte entre o mercado de trabalho e o mercado de RH.

A primeira etapa de um processo seletivo na análise de Chiavenato (2004), envolve o Recrutamento, pelo qual a organização comunica e divulga oportunidades de emprego e atrai os candidatos em potencial para o processo seletivo, dentre os quais serão selecionados os futuros participantes da organização, com base na descrição e análise de cargos, sendo que o objetivo primordial é atrair os melhores profissionais (talentos) do mercado.

Se o recrutamento é uma atividade de divulgação (atração), portanto uma atividade convidativa, a seleção é uma atividade de decisão (escolha), restritiva. Enquanto a tarefa do recrutamento é atrair através de várias técnicas de comunicação os candidatos que possuam os requisitos mínimos exigidos, a tarefa básica da seleção é a de escolher, entre os candidatos recrutados, aqueles que tenham maiores probabilidades de ajustar-se ao cargo vago e desempenhá-lo bem.

O desafio do recrutamento é agregar valor à organização e às pessoas. Como toda e qualquer atividade importante, o recrutamento deve proporcionar resultados para ambas as partes. A avaliação dos resultados é importante para aferir se o recrutamento está realmente cumprindo a sua função e a que custo.

No enfoque quantitativo, quanto mais candidatos influenciados, tanto melhor será o recrutamento. Contudo, no enfoque qualitativo, o mais importante é trazer candidatos que sejam triados, entrevistados e encaminhados ao processo seletivo.

O recrutamento não é uma atividade que possa ser isolada da estratégia da empresa. Como os negócios mudam e surgem novas funções a cada dia, torna-se

imprescindível contar com pessoas flexíveis, capazes de adaptar-se a essas mudanças constantes.

4.4.2 Seleção de Pessoas

Geralmente a seleção é definida como um processo de escolher o melhor candidato para o cargo, funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas pessoas que apresentam características desejadas pela organização possam ingressar no seu quadro de pessoal. Abaixo o conceito de Seleção:

“É o processo pelo qual uma organização escolhe de uma lista de candidatos a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado.”
(CHIAVENATO, 2004, p.131).

Conforme Santos (2003), o objetivo do processo de seleção de pessoal é identificar candidatos que melhor se enquadram no perfil de determinado cargo.

O processo de Seleção busca, dentre os vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência da organização. Assim sendo, a seleção visa solucionar dois problemas básicos:

- a) Adequação da pessoa ao cargo;
- b) Eficiência e eficácia da pessoa no cargo.

Se todas as pessoas fossem iguais e reunissem as mesmas condições individuais para aprender e trabalhar, certamente a seleção de pessoas poderia ser

dispensada. Entretanto, a variabilidade humana é enorme, as diferenças individuais, tanto no plano físico (estatura, peso, força, acuidade visual e auditiva, etc) como no plano psicológico (temperamento, inteligência, aptidões, habilidades mentais, etc) levam as pessoas a se comportarem diferentemente, a perceberem situações de maneira diferente e a desempenharem seus papéis nas organizações, também de forma diversa.

As pessoas diferem entre si tanto na capacidade para aprender uma tarefa, como na maneira de realizá-la após a aprendizagem. Portanto, de um modo geral o processo seletivo deve fornecer não somente um diagnóstico, mas principalmente, um prognóstico a respeito dessas duas variáveis.

O ponto de partida de todo processo seletivo fundamenta-se em dados e informações da análise e especificações do cargo a ser preenchido. Os critérios de seleção baseiam-se nas próprias exigências das especificações do cargo. Nestes termos, a seleção passa a ser configurada como um processo de comparação e de decisão.

A crescente exigência do mercado de trabalho impõe a busca de candidatos que melhor possam cumprir as tarefas dos cargos a serem ocupados, bem como contribuir para que a organização atinja seu objetivo. Na maioria dos casos, o principal objetivo das empresas do setor privado é a geração de lucro, já que tais empresas só sobrevivem se geram lucro (Chiavenato, 1992).

Neste contexto, o objetivo do processo de seleção de pessoal é escolher o candidato com melhores conhecimentos e habilidades para desempenhar determinada tarefa (Gatewood & Field, 1998). A escolha de tal candidato facilitaria o sucesso de programas que visam o aumento da produtividade de funcionários,

elevando a receita e diminuindo as despesas da organização. Se funcionários aprendem mais facilmente as tarefas que precisam desempenhar e/ ou cometem menos erros, o custo da empresa com programas de treinamento e capacitação diminui. (Brethower, 2000).

De acordo com Gatewood e Field(1998) e Muchinsky (1997), existem várias formas de se prever o desempenho do candidato. As principais são através do uso de questionários e entrevistas, para a obtenção de informações a respeito da história passada do candidato, além do uso de testes de aptidão, habilidades e personalidade.

Neste processo, busca-se identificar, entre os candidatos recrutados, o(os) que melhor se enquadra(m) no perfil exigido para determinado cargo, e conseqüentemente, o preenchimento adequado do mesmo.

Segundo Codo (1984), a seleção de pessoal tem sido orientada pelo pressuposto fundamental de “combinar os indivíduos com as ocupações com as quais se habilita” e para cumprir com esta tarefa, é necessário que haja uma pré-determinação de funções, devendo a seleção detectar habilidades e/ou características, que possam prever o grau de adaptação do indivíduo à tarefa, vigorando portanto, o princípio de “escolher o homem certo para o cargo certo”.

A prática comum em classificar candidatos para determinadas funções é favorecida por técnicas que valorizam causas internas como determinantes do comportamento. Portanto, não se consideram as condições ambientais necessárias, para que os comportamentos esperados ocorram numa situação específica de teste, sendo rotulados de acordo com categorias abstratas de comportamentos

“desejáveis”, como motivação, liderança, iniciativa, criatividade, etc.; ou “indesejáveis”, como desmotivação e rigidez.

4.5 CONCURSO PÚBLICO

Segundo Sindutemg (2003), o Brasil no período colonial, a exemplo do Estado Português, manteve a mesma estrutura administrativa, para sustentar interesses de grupos dominantes, em detrimento das necessidades da maioria da população. O cargo público, nesta época, era propriedade do rei que o concedia a seus favoritos. Cargo Público era sinal de poder e de influência. Era também possível conseguir um cargo público em leilão ou comprá-lo.

No Brasil do tempo do Império, o preenchimento do cargo público era realizado através de acordos políticos, o que continuava gerando uma total submissão aos interesses da classe dominante e, não um serviço a ser prestado à população.

Em 1936, a Lei 284, instituiu o concurso público como nova forma para entrar no serviço público. Criou-se, desta forma, uma nova maneira de lidar com a nomeação do servidor público, resgatando sua origem, que é de prestador de serviços à população, independente de quem é o governo no momento.

A Constituição Federal, promulgada em 1988, reafirmou o ingresso no serviço público através de concurso público. Rompeu-se com o clientelismo e a política de favores, possibilitando igualdade de oportunidade para todos/as que querem ingressar no serviço público.

Segundo Calhau (2002), o concurso público é uma das maiores contribuições que o Direito Administrativo prestou à democracia. Assim, o Estado seleciona, dentre os possíveis candidatos, os mais bem preparados, evitando-se que essa escolha seja realizada por decisões políticas e de conhecido prejuízo à sociedade.

Apesar de existirem ainda as funções comissionadas na Administração Pública, os cargos de maior importância para a sociedade, afora os legislativos, como promotores de justiça e juizes de direito têm seus ocupantes, por força constitucional, escolhidos por concursos públicos, em especial, de provas e títulos.

Desde a Constituição Federal de 1967, os concursos públicos no Brasil só podem ser de provas, ou de provas e títulos. Desta forma, está afastada a possibilidade de sua realização, apenas na modalidade de títulos, tal qual era permitido na Constituição Federal de 1946.

Muitos concursos, em especial, os de nível federal prevêm em seu próprio edital, a possibilidade da revisão da decisão de suas bancas examinadoras, demonstrando um amadurecimento no trato das questões envolvendo o interesse público.

4.5.1 Concursos públicos na Embrapa Pantanal

A Embrapa Pantanal, assim como qualquer outra unidade da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), só está autorizada a contratar um empregado para seu quadro efetivo de pessoal, através de aprovação em concurso público.

Apesar dos pontos positivos do concurso, também ocorre que muitas vezes, as chances de escolhas são mais reduzidas, se comparado aos processos de recrutamentos e seleções de empresas privadas, pois nos concursos públicos, os fatores subjetivos como espírito empreendedor e capacidade de se sacrificar por objetivos, não são captados pelas provas.

As convocações dos aprovados nos concursos públicos da Embrapa serão efetuadas de acordo com as prioridades autorizadas pela Diretoria Executiva para atender às necessidades da Empresa.

De acordo com o Departamento de Gestão de Pessoas - DGP, os concursos públicos realizados pela Embrapa têm validade por 2 anos e, de acordo com a conveniência e necessidades da Embrapa, poderão ser prorrogados por igual período.

As convocações ou admissões não são publicadas no Diário Oficial da União, uma vez que, sendo a Embrapa uma empresa pública de direito privado, regida pela Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, tal procedimento não é exigido. A convocação do candidato aprovado será efetuada por meio de correspondência registrada, conforme disposto nos editais normativos.

Durante o ano de 2006, foram realizados concursos em diversas áreas para os cargos de Técnico de Nível Superior - TNS II e III (com a aprovação do Plano de Carreiras da Embrapa - PCE, atualmente esses cargos passaram a ser Analistas B e A, respectivamente) também para os cargos de Pesquisador II e III (atualmente Pesquisador B e A, respectivamente).

O concurso visa repor os empregados que estão saindo da empresa por meio do PDI, captar novos talentos no mercado em áreas estratégicas, mas representa também uma grande oportunidade para quem já está na empresa.

5 METODOLOGIA DA PESQUISA

Segundo Gil (2002), as pesquisas podem ser classificadas com base em seus objetivos gerais ou nos procedimentos técnicos adotados.

As pesquisas classificadas com base em seus objetivos gerais podem ser classificadas em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas. E a classificação das pesquisas com base nos procedimentos técnicos adotados, em pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa experimental, pesquisa *ex-post-facto*, levantamento, estudo de caso e pesquisa-ação.

Para realização do presente estudo foi levado em consideração o ambiente de trabalho da Embrapa Pantanal. A importância da realização da pesquisa de atração e retenção de talentos humanos já foi comentada no desenvolvimento do trabalho.

O tipo de pesquisa utilizado foi a Exploratória, pois esse tipo de pesquisa, tem como finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias. A pesquisa foi efetuada tendo como base:

- **Levantamentos Bibliográficos:** uma das formas mais rápidas e econômicas de amadurecer ou aprofundar um problema de pesquisa, considera o conhecimento dos trabalhos já feitos por outros. Este levantamento envolveu procura em livros sobre o assunto, revistas especializadas ou não, dissertações e teses apresentadas em universidades e informações publicadas nos jornais, impressos e eletrônicos, nos boletins informativos da empresa, do sindicato da categoria (SINPAF) e da Associação dos Empregados da Embrapa (AEE).

- **Levantamentos Documentais:** às vezes, a própria empresa mantém em seus arquivos valiosas informações sobre resultados de pesquisas anteriores. Em 2005, a Embrapa contratou uma empresa especializada para realizar uma pesquisa de Clima Organizacional, em âmbito nacional. Ao final do processo cada unidade, no total de 41, recebeu o resultado individual. Essas informações foram de grande importância, não só para a pesquisa em pauta, mas também para o delineamento de novas pesquisas. É importante mencionar que o levantamento documental pode também ser efetuado fora da empresa, quando se recorre à análise de documentos de arquivos públicos.

- **Levantamentos de Experiências:** grande parte das experiências e dos conhecimentos adquiridos não está escrita. Muitas pessoas, em função da posição profissional privilegiada que ocupam, acumulam experiências e conhecimentos sobre um tema, situação ou problema em estudo, de forma que também foi considerada a opinião desses profissionais.

A coleta de dados se deu através de um questionário padrão (em anexo). Os empregados selecionados foram os que desempenham papéis de destaque e liderança, em diversas áreas da Embrapa Pantanal.

As informações foram coletadas com perguntas abertas, do questionário, de modo que os entrevistados, pudessem apresentar suas opiniões, refletindo melhor seus sentimentos. Desse modo, foi possível coletar mais informações sobre o problema de pesquisa.

O questionário foi entregue individualmente e através das informações coletadas, foi possível atingir os objetivos propostos, a pesquisa também poderá ser usada de base para futuras pesquisas, nessa área pela empresa.

6. RESULTADOS DA PESQUISA E ANÁLISE DOS DADOS SOBRE ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS

A pesquisa foi realizada na Unidade no período de quatorze a vinte e dois de agosto de Dois mil e seis.

Todos os setores e cargos da empresa foram representados.

Cada questionário continha 12 perguntas e foram respondidos por 36 empregados.

Os resultados de cada pergunta estão representados nos gráficos ou figuras a seguir:

6.1 – Sexo

A primeira questão referia-se ao sexo dos empregados, 55,55% dos pesquisados eram do sexo masculino e 44,45%, do sexo feminino.

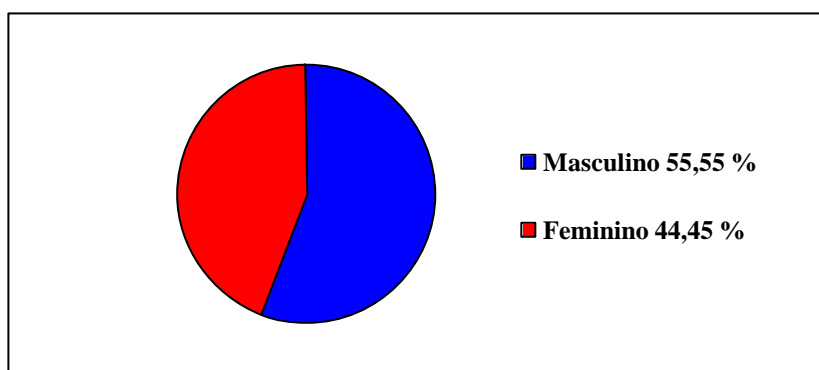


Gráfico 1
Fonte: Da Pesquisa

6.2 – Faixa etária

A segunda questão apresentou, na faixa etária de 41 a 50 anos, uma grande concentração, 55,55%. Não houve representação na faixa etária acima de 60 anos.

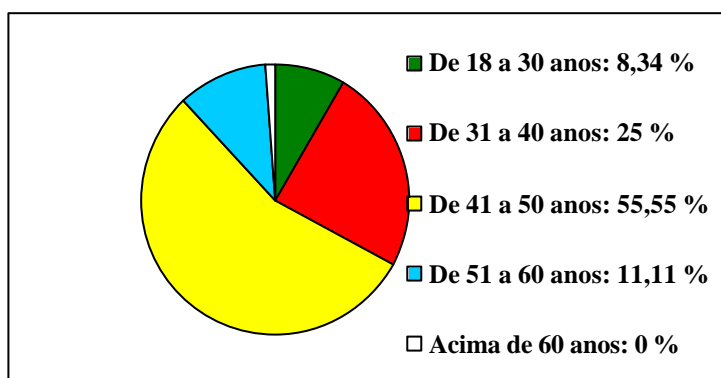


Gráfico 2
Fonte: Da Pesquisa

6.3 – Quantos anos trabalha na empresa?

Na terceira questão, mostrou que a maioria das informações, 63,90%, foi coletada através dos empregados que trabalham na empresa, entre 16 a 20 anos. O que reflete a realidade da Unidade, a maioria dos empregados está situada nessa faixa. Também, houve informações dos empregados novos, 19,45%, dos pesquisados exercem suas funções há pelo menos, cinco anos na empresa.

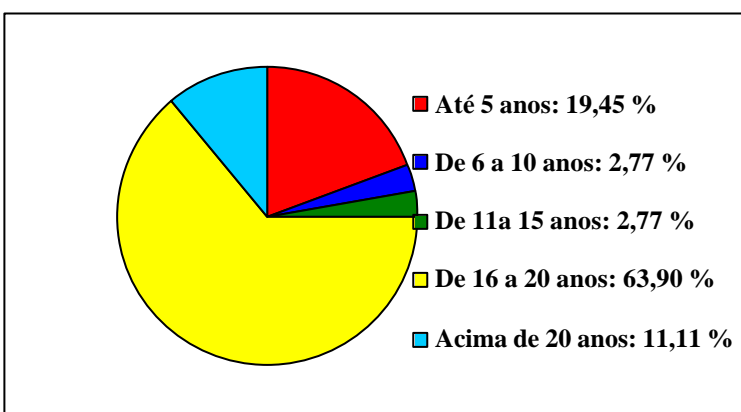


Gráfico 3
Fonte: Da Pesquisa

6.4 – Principais qualidades de um profissional talentoso?

Nesta questão, os pesquisados foram questionados sobre as principais qualidades de um empregado talentoso. Por ser uma pergunta aberta, o resultado foi muito rico em informações. As respostas foram sempre no sentido da importância da qualidade, para cumprimento com eficácia dos objetivos organizacionais. De uma maneira geral, podemos resumir que as qualidades e valores mencionados referiram-se as seguintes palavras chaves: conhecimento, competência, habilidades e atitude.

As qualidades que foram citadas mais de uma vez pelos empregados foram: Inovador, criativo, iniciativa, responsável, comprometido, pró-ativo, educado, facilidade em aprender, espírito de equipe, competente, ético, participativo, motivado, integrado, dinâmico, flexível, perfeccionista / quer sempre o melhor, visão ampla/geral da empresa e dos problemas, domínio de sua área de atuação (planeja – organiza – aceita e enfrenta novos desafios).

A Figura 2 mostra as qualidades do profissional talentoso, que foram mencionadas uma única vez, no questionário.

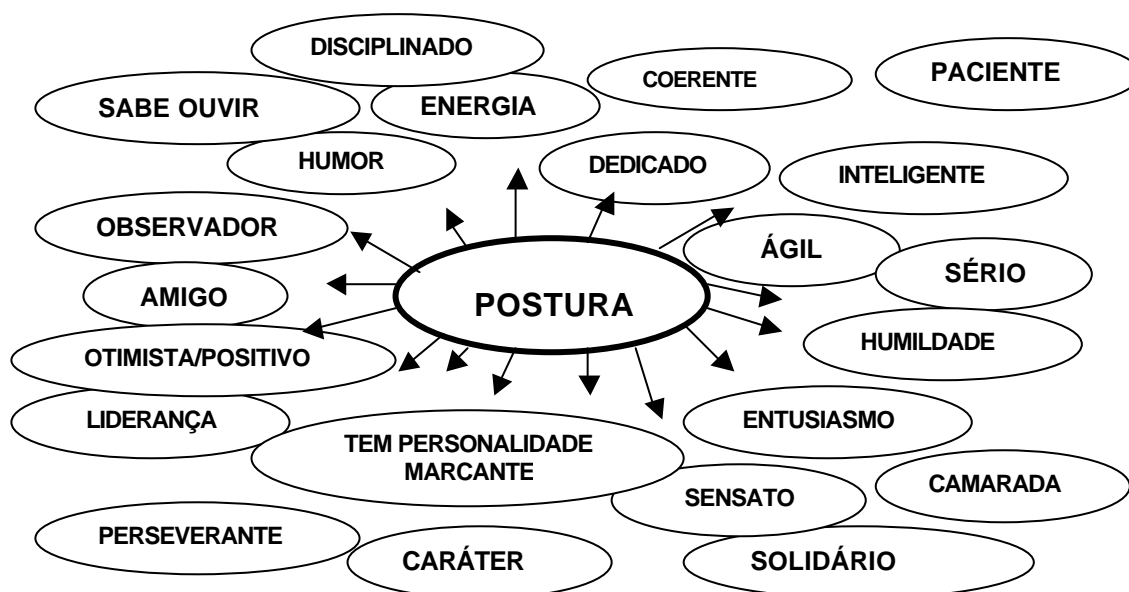


Figura 2 – Postura do empregado talentoso

Fonte: Da Pesquisa

Na Figura 3 estão representadas as atitudes e habilidades gerenciais, mencionadas também uma vez.

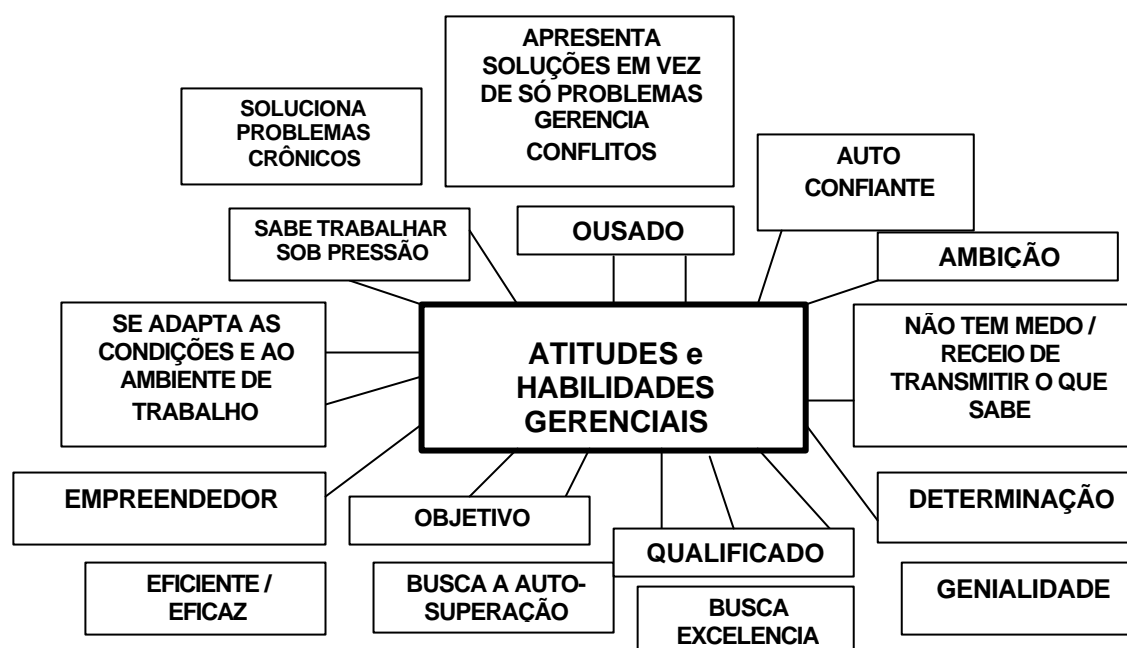


Figura 3 – Atitudes e Habilidades gerenciais

Fonte: Da Pesquisa

Essas qualidades e valores levantados pelos empregados, só confirmam a importância do quadro de pessoal existente na Embrapa Pantanal. A empresa só poderá crescer, prosperar e manter sua continuidade se estiver integrada com sua força de trabalho, agindo dessa maneira terá cada vez mais funcionários com as qualidades e competências citadas.

Os princípios de valores e crenças, de cada um dos empregados selecionados ficou bastante evidente no resultado da pesquisa. O levantamento dessas informações demonstra profissionalismo e percepção da realidade dos empregados. A gestão da Embrapa Pantanal deve preservar, estimular, incentivar esses profissionais através de políticas de Recursos Humanos integradas para que essas qualidades e valores estejam cada vez mais presentes no ambiente de trabalho.

6.5 – Você se considera um profissional talentoso?

A quinta questão mostrou que 52,77% dos empregados se consideram profissionais talentosos, as justificativas mais gerais: Possuem as qualidades e características mencionadas na pergunta anterior, buscam melhorar seus pontos fracos, gostam do que fazem, trabalham em sua área de atuação, têm bom relacionamento com colegas e chefes, têm competência e possibilidade de crescimento, autonomia e liberdade; buscam também exercer suas funções da melhor forma possível, respeitam prazos, vencem as dificuldades do dia-a-dia e trazem soluções para os problemas, acompanham as mudanças. Em síntese, as respostas foram positivas e refletiam a consciência de seu papel e de suas responsabilidades dentro da empresa.

Dentre os que se consideram freqüentemente; ou às vezes empregados talentosos, 22,23%, os motivos alegados foram que falta ainda desenvolver alguma qualidade ou competência, que consideram essencial no talento, acham que para ser um empregado talentoso é necessário ser um empregado fantástico, sempre a disposição da empresa, ou são novos na empresa ou porque acabaram de mudar de setor, falta experiência e conhecimento em executar determinadas atividades. Normalmente, as justificativas foram no sentido de alguma deficiência profissional, como adaptação lenta ou não se percebiam como talento.

Os que não se consideram talentosos, 22,23%, as justificativas foram por falta de treinamento e capacitação para os empregados; excesso de burocracia da empresa, que também inibe idéias criativas e tomadas de decisões rápidas. Por isso, não têm estímulo para querer ser um Talento, também responderam que apenas faz seu trabalho com qualidade, não se consideram um talento. Todavia, 2,77% dos pesquisados declararam que não sabiam informar.

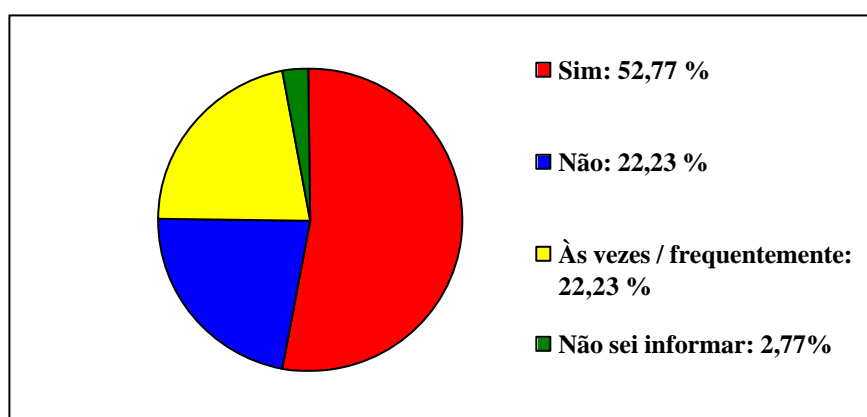


Gráfico 4
Fonte: Da Pesquisa

6.6 – Você pretende continuar trabalhando na empresa nos próximos anos?

Na sexta questão, 75% dos empregados pretendem continuar trabalhando nos próximos anos na empresa. As justificativas foram as seguintes:

- Sentem orgulho em trabalhar na Embrapa Pantanal;
- Estão satisfeitos por trabalhar na área e setor que gostam e se identificam;
- Pretendem construir uma carreira sólida;
- Querem continuar contribuindo para o desenvolvimento da pesquisa e dos projetos da empresa;
- Pretendem continuar trabalhando na Unidade até se aposentar;
- Precisam do trabalho para sustento da família.

Os que responderam que não sabem ou depende, 19,45%, aguardam decisão da empresa sobre alguma situação. Por exemplo, o reenquadramento, pois não foram definidos ainda critérios claros; outro motivo alegado foi aprovação em concurso público para outra Unidade/Região; não pretendem ser reenquadrados na Unidade, porém vai depender se serão chamados devido não ter ficado entre os primeiros classificados; outros estavam decepcionados nesse momento com os últimos acontecimentos, principalmente no caso do PCE, que não apresentou oportunidades de ascensão e ganhos reais para algumas categorias, e em outros processos (Sistema de Avaliação de Desempenho, promoção, premiação, normas em geral), que ainda faltam justiça, transparência

e coerência. Entretanto, 5,55%, declararam que não pretendem continuar na empresa, em decorrência de:

- O isolamento da cidade dificulta o relacionamento com a família e amigos, que ficaram distantes, por isso já estão procurando outro trabalho;
- aguardam o Plano de Demissão Incentivada – PDI.

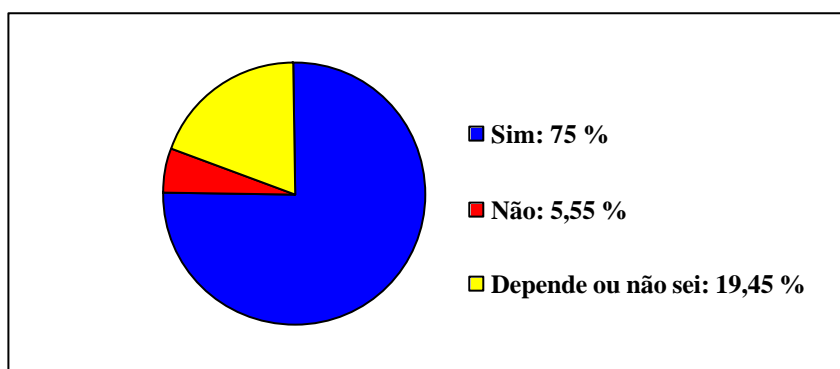


Gráfico 5
Fonte: da Pesquisa

6.7 O que a empresa está fazendo para atrair novos talentos?

A sétima questão mostrou que para a metade dos entrevistados, a empresa é dinâmica e busca formas de atrair empregados talentosos. As ações citadas geralmente foram:

- Concursos Públicos em novas áreas de pesquisa, atuação e novos perfis;
- Salários iniciais atrativos;
- 25% de complementação pecuniária;

- Unidade é referência sobre o Pantanal;
- Reconhecimento nacional e internacional;
- Marca / história vencedora;
- Benefícios: Auxílio-Creche para filhos de empregados de até sete anos, vale alimentação, plano de saúde, seguro de vida, licença especial;
- Plano de Carreira;
- Programa de Pós-Graduação;
- Estreitando as parcerias com Universidades, o aumento do número de estagiários/bolsistas, ampliando ainda mais o nome do Pantanal e conseqüentemente das pesquisas realizadas pela empresa;
- Ampliando a divulgação da imagem da empresa e os resultados de pesquisas desenvolvidas.

Para 22,23% dos pesquisados, a empresa faz muito pouco, as ações são frágeis, as justificativas geralmente demonstraram insatisfação com algum tipo de situação vivida no momento, como a preocupação da empresa em atrair talentos só na área de pesquisa, que somente esses têm alguns privilégios, esquecendo dos demais cargos e pessoas. Para alguns, as ações recentes adotadas pela empresa, como a abertura de concursos públicos não são suficientes, pois os salários em algumas categorias não são atrativos para um profissional altamente capacitado e competente.

Para 27,77% dos pesquisados, a empresa não faz nada, a emoção falou mais alto. Mostraram-se muito insatisfeitos e traídos com o novo PCE. Para outros, o fator que atrapalha a atração de talentos, é a burocracia que não possibilita o crescimento profissional, com isso não é atrativa a novos talentos, que preferem outras empresas.

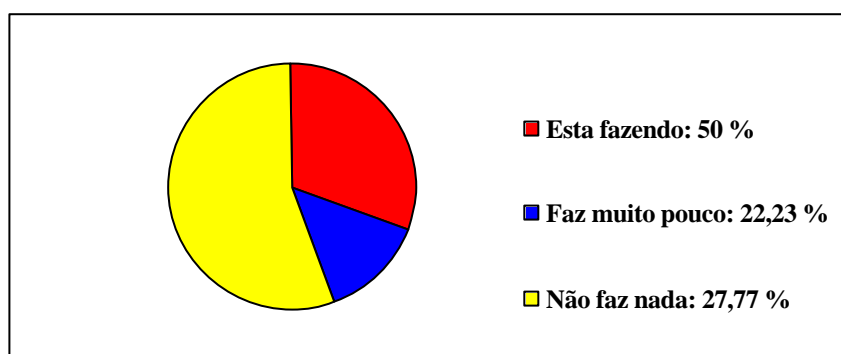


Gráfico 6
Fonte: Da Pesquisa

6.8 - O que a empresa está fazendo para reter/manter seus atuais talentos?

Dos pesquisados, 44,44%, declarou que a empresa possui uma política de valorização dos funcionários, as justificativas geralmente foram parecidas com as da atração de talentos, como salário atrativo, benefícios, imagem da empresa, programas de pós-graduação, programas de capacitação, treinamento. Também foram mencionadas as preocupações que a empresa deve ter, na busca de melhorias nas condições de trabalho, no clima organizacional e em ações para profissionalizar o corpo gerencial. O PCE foi citado como uma forma de reter os talentos, possibilitando o crescimento profissional.

Para 22,23%, a empresa poderia fazer mais na tentativa de reter seus empregados, o importante não é só reter e sim mantê-los motivados, acham que os aumentos nos tetos dos salários foi uma boa tentativa, mas não o suficiente, pois a

longo prazo, irá perder esses talentos por causa do salário, ou porque o PCE não foi justo com algumas carreiras.

Na opinião de 33,33% dos pesquisados, a empresa não faz nada, não percebem ou sentem esforços da empresa para buscar ações, que de fato mantenha o empregado talentoso na empresa. O valor do salário é o principal fator de descontentamento. Outros problemas foram citados como a avaliação de desempenho subjetiva, a legislação trabalhista que restringe a possibilidade de oferecer benefícios a todos empregados ou ascensão na carreira, a empresa não incentiva o aperfeiçoamento e crescimento profissional, para os cargos de assistentes, escolaridade superior ao exigido pelo cargo não é valorizada pela empresa.

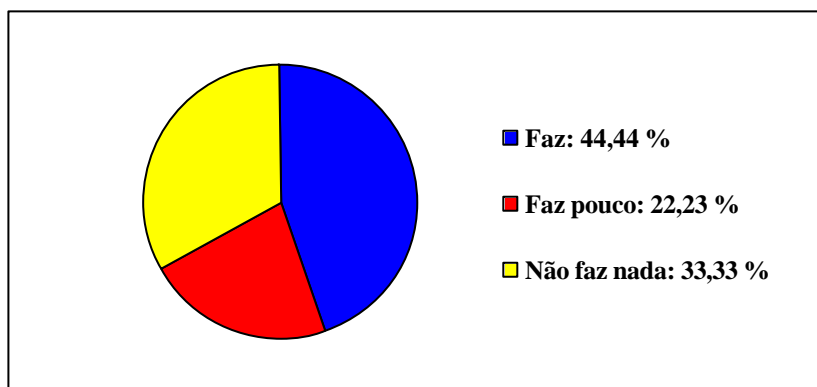


Gráfico 7
Fonte: Da Pesquisa

6.9 Principais dificuldades/obstáculos em atrair e/ou reter empregados talentosos na empresa?

Para responder a questão nº 9 os empregados citaram os seguintes obstáculos e dificuldades:

- **Salários e Benefícios:**

Pelo desempenho e resultados obtidos pela empresa, os salários e benefícios de seus empregados deveriam ser melhores e mais atrativos, afinal a Unidade é a maior detentora de conhecimento sobre a região pantaneira, graças grande parte ao exaustivo trabalho e competências de seus Talentos Humanos.

- **Problemas/dificuldades de crescimento na carreira:**

“Maiores incentivos para crescimento profissional”;

“Pouca oportunidade para assistentes participarem de cursos e especialização”;

“No decorrer da carreira, principalmente de pesquisa, começa a ficar mais atraente sair da empresa, hoje o governo não dá o devido valor à pesquisa”;

“Falta de reconhecimento, empregados qualificados não tem reconhecimento”;

“Sistema de avaliação transparente”;

“Transição na carreira”;

“Valorização de formação através de melhores salários e extensão dos benefícios”;

“Investimento profissional em classe específica – Talentos há em todos os níveis”;

“PCE – não foi justo com os assistentes, englobando-os na mesma carreira que os auxiliares e retirou o reconhecimento dos analistas como responsáveis por subprojetos”;

“Progressão salarial”;

“Política de promoção/premiação injusta e subjetiva”.

- **Localização geográfica da unidade/custo de vida alto da cidade.**

“Distância dos grandes centros”;

“Localização da empresa”;

“Custo de vida alto da região, da cidade e falta de uma boa faculdade para os filhos”;

“Pesquisadores de outras regiões geralmente têm dificuldade de adaptações (e/ou seus familiares), por ser uma cidade longe dos grandes centros, região muito quente se não estiverem motivados irão partir”;

“Pouca oferta de cursos profissionalizantes, cursos de idiomas, até mesmo curso de mestrado na cidade”;

“Mercado imobiliário escasso e custo de vida elevado”;

“Pela localização da unidade há pouca oferta de cursos”.

- **Excesso de burocracia**

“Por ser empresa pública, o excesso de burocracia limita muito o crescimento e desenvolvimento da empresa, os processos demandam muito tempo”;

“Rigidez do sistema – A Unidade é uma empresa pública cada vez mais engessada pela burocracia governamental”;

“Excessiva burocracia”;

“A sua essência, ou seja, é um órgão público “engessado”, por mais que se diga o contrário”;

“Pela burocracia não há liberdade para trabalhar e tomada de decisão rápida”;

“Por ser uma empresa pública, ocorrem muitas limitações até mesmo para ações de qualidade de vida é complicado conseguir as coisas”;

“Pela burocracia da empresa pública, falta de recursos para implantação de projetos relacionados ao bem – estar organizacional”.

- **Não liberação de Recursos Financeiros/Redução Orçamentária.**

“Pouco recurso para treinamento em novas metodologias e fontes”;

“Dificuldade em se planejar ou tomar decisões pelas indefinições de recursos”;

“Escassez de recursos financeiros em que a Embrapa Pantanal vive é o principal obstáculo para motivar e assim reter os talentos”;

“Falta de recursos financeiros para trabalhar, às vezes viagens importantes deixam de ser realizadas”;

“Redução do orçamento tanto para custeio como para investimento. Com a redução do orçamento toda a pesquisa fica comprometida, não é possível fazer reformas nos laboratórios, comprar equipamentos e materiais”.

- **Diretoria – Chefes – Superiores Imediatos**

“Pensamento retrógrado, modo de agir dos seus diretores e chefes de departamento”;

“Não oferece oportunidade, não ouve os empregados”;

“Não atende às reclamações dos empregados”;

“Os chefes e alguns supervisores tratam e dão oportunidades e privilégios para alguns empregados”.

- **Problemas na infra-estrutura/condições de trabalho.**

“O eterno sucateamento da sua infra-estrutura”;

“Laboratórios e máquinas desatualizadas”;

“Falta de materiais necessários para executar melhor as atividades”;

“Excesso de trabalho que leva a queda de qualidade e desvio de função”.

- **Outros motivos**

O ambiente de trabalho, colegas desmotivados, pessimistas que acabam contaminando a empresa, falta de vontade de se aperfeiçoar, acomodação dos empregados, clima organizacional, comunicação interna ruim).

6.10 Os empregados são considerados parceiros principais da empresa?

Para entendermos melhor as conseqüências do resultado da décima pergunta, torna-se importante definir o que são parceiros. Os parceiros da organização são os grupos de interesse que atuam interna e externamente na região; e conseqüentemente na organização.

Cada parceiro (governo – comunidade - fornecedores – universidades – pecuaristas – agricultores – organizações não governamentais), tem seu papel e sua importância para o sucesso da empresa, porém o parceiro mais íntimo da organização é o empregado: aquele que está dentro dela, que lhe dá vida e dinamismo e que faz as coisas acontecerem.

Esses parceiros (empregados) precisam ser valorizados. Na era da informação prevalece o capital intelectual e não mais o capital financeiro. O conhecimento tornou-se mais valioso do que a tradicional moeda escritural.

Como parceiros, as pessoas fazem investimentos na organização – como esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, riscos etc. – na expectativa de colherem retornos desses investimentos – como salários, reconhecimentos, incentivos financeiros, crescimento profissional, carreira etc. Qualquer investimento somente se justifica quando traz um retorno razoável. Na medida em que o retorno é

bom e sustentável, a tendência certamente será a manutenção ou aumento do investimento. Daí, o caráter de reciprocidade na interação entre pessoas e organizações. E também o caráter de atividade e autonomia e não mais de passividade e inércia das pessoas. Pessoas como parceiros ativos da organização e não como meros sujeitos passivos dela.

Apesar da maioria dos pesquisados, total de 41,67% responderem que os empregados são considerados parceiros principais da empresa, existe um percentual, (27,77%), que declararam que os empregados não são considerados parceiros principais da empresa. Os motivos principais foram a falta de participação dos empregados para tomada de decisão que afetam drasticamente suas vidas, muitas reivindicações não são sequer consideradas, quanto mais discutidas; notícias que deveriam ser dadas imediatamente, demoram para serem repassadas, ocasionando folhas na comunicação; não oferecendo suporte para os empregados se sentirem valorizados profissionalmente; tratamento diferente por causa dos cargos.

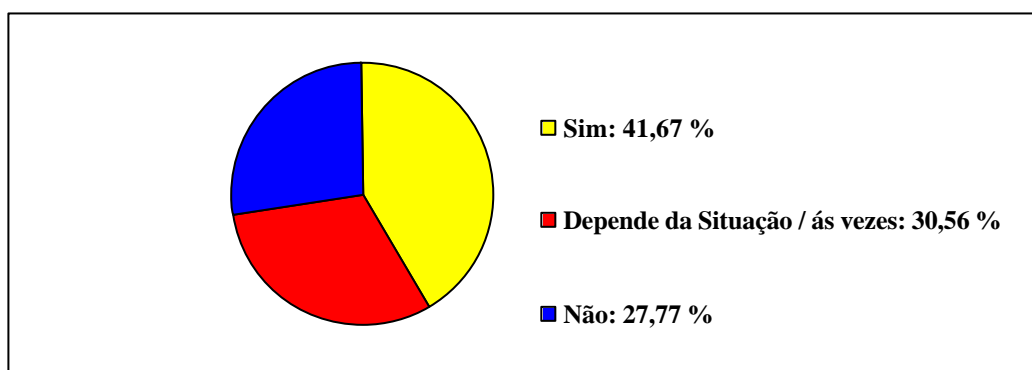


Gráfico 8
Fonte: Da Pesquisa

6.11 Nota de 5 a 10 para a sua satisfação em trabalhar na empresa.

As notas representam o atual momento vivido pelos pesquisados. As notas para a satisfação em trabalhar na empresa, ficaram distribuídas em 22,23% nota 10; 2,77% dos pesquisados a nota foi 9,99; 19,45% dos pesquisados a nota foi 9; o mesmo percentual dado a nota 8; na opinião de 2,77% a nota foi 7,5 e para 16,67% a nota foi 7. O mesmo percentual dado a nota 6 foi também dado para a nota 5, 8,33%.

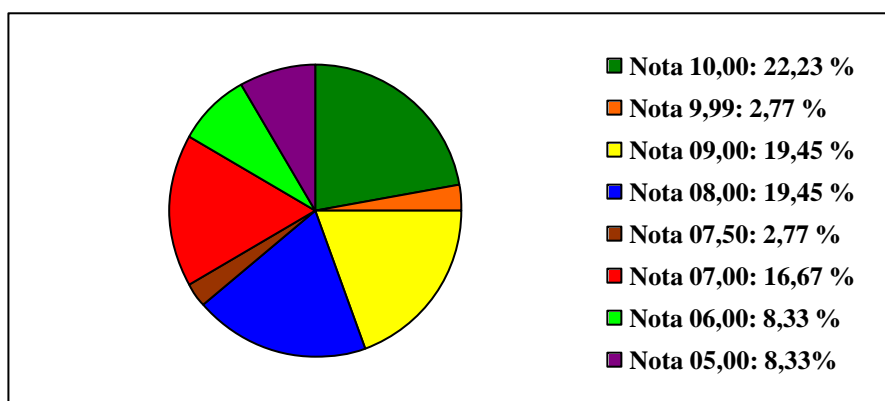


Gráfico 9
Fonte: Da Pesquisa

6.12. Grau de satisfação em trabalhar na empresa.

Para elaboração do gráfico 10, foram consideradas as notas dadas no gráfico anterior, assim podemos conferir os resultados a seguir:

Notas citadas:

Nota 10,00: 22,23% }
Nota 9,99: 2,77 % } Muito Satisfeito: 25 %

Nota 09,00: 19,45 % }
Nota 08,00: 19,45 % } Satisfeitos: 38,90 %

Nota 07,50: 2,77 %	}	Satisfeitos Parcialmente: 19,44 %
Nota 07,00: 16,67%		
Nota 06,00: 8,33 %	}	Insatisfeitos: 8,33%
Nota 05,00: 8,33 %	}	Muito satisfeito: 8,33 %

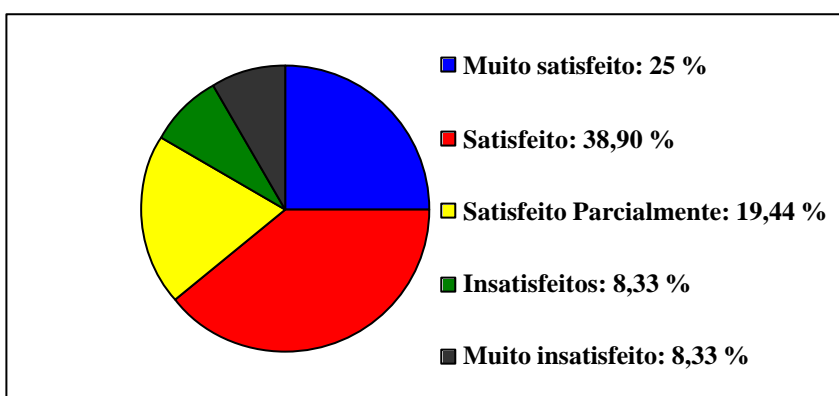


Gráfico 10
Fonte: Da Pesquisa

6.13 Você se considera preparado e motivado para assumir novos desafios na sua carreira?

O resultado da última pergunta, mostrou que 66,66% dos pesquisados se sentem preparados e motivados para assumir novos desafios na carreira. Para 8,34%, se sentem preparados, porém não motivados. O mesmo percentual que se declarou motivado e não preparado. Aqueles que no momento não se sentem preparados e nem motivados, 13,89% e 2,77%, se declararam um pouco motivado e preparado.

De uma maneira geral, a empresa tem conseguido reter seus funcionários, porém, em algumas situações, ainda falta capacitá-los e tomar atitudes ou decisões

para que se sintam valorizados e dispostos a obter novas competências, melhorar as atitudes, assumir novas responsabilidades, aceitar novos desafios. Entretanto, os empregados precisam sentir que vão ser recompensados (plano de carreiras, sistema de avaliação de desempenho coerente). Alguns empregados estão na empresa por comodidade, conformados com a situação, não vendo a hora de se aposentar ou sair da empresa através de plano de demissão incentivada, deixando de produzir e contribuir com seu talento; muitas vezes a empresa nem tenta contribuir com o desenvolvimento de seus empregados que ainda não são talentos.

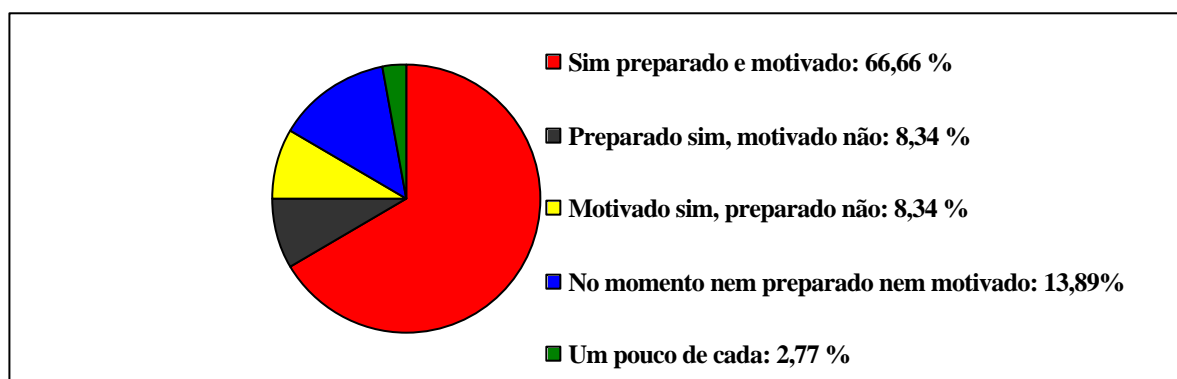


Gráfico 11
Fonte: Da Pesquisa

7 . CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa coletou informações favoráveis à empresa como a satisfação e orgulho em trabalhar na Unidade, a parceria entre empregado e empresa, a pretensão de continuar desenvolvendo suas atividades na empresa nos próximos anos, a maioria se considerou preparado e motivado para assumir novos desafios na carreira e se considerou um profissional talentoso, mostrando assim que o terreno é fértil para o sucesso organizacional.

A pesquisa apontou também a existência de algumas dificuldades ou problemas que impedem a atração e retenção de talentos na empresa como os salários e benefícios que poderiam ser melhores, dificuldades na carreira, falhas na comunicação interna, pouca participação dos empregados em algumas decisões, localização da unidade, custo de vida alto da cidade, excesso de burocracia, redução orçamentária, demora na liberação de recursos financeiros, chefes despreparados, infra-estrutura precária, falta de treinamento, colegas desmotivados e pessimistas que contaminam o ambiente de trabalho. São pontos que precisam ser considerados e avaliados pela direção da empresa, pois acabam prejudicando o desenvolvimento da Unidade e faz com que os talentos não tenham um contexto para que possam se expandir e crescer.

Com base nos resultados da pesquisa, torna-se essencial que a empresa intensifique ações no sentido de explicitar para os empregados o interesse da empresa em fazer com que passem a desenvolver novas habilidades e competências, facilitando dessa forma o atingimento dos objetivos propostos, pois os esforços para atrair, inspirar e manter os melhores empregados precisam ser contínuos e percebidos pelos empregados.

A empresa precisa aproveitar melhor o talento de seus funcionários, ajudá-los a conhecer seus pontos fortes, fracos, limitações; assim será mais fácil obter o retorno esperado deles, pois como foi esclarecido durante o trabalho, sozinho o empregado talentoso não vai longe, precisa de um ambiente interno que ofereça liberdade, cooperação, transparência, possibilidade de desenvolvimento na carreira, etc.

Assim, o chefe imediato possui um papel essencial nesse processo de reter os talentos. Muitas vezes não cabe a ele decidir que benefícios e treinamento dar ao seu pessoal, mas está ao seu alcance oferecer o que mais importa que é tratar seu pessoal como pessoas, mostrar sua apreciação e tratá-los com respeito. Trabalhando juntos, como uma equipe se obtém os melhores resultados e ter um chefe consciente de seu papel, cada vez mais os empregados terão a oportunidade de revelar seus talentos, não acomodar e contaminar o ambiente interno.

Só através do compromisso dos empregados com a empresa e vice-versa será possível mover a Unidade a buscar permanentemente a superação das próprias conquistas, para isso é importante que os talentos despertem para que possam se manter preparados para o futuro, vencer as dificuldades operacionais, acompanhar o ritmo da competição econômica; daí a necessidade de perceber nos talentos humanos a verdadeira estratégia organizacional para vencer os desafios empresariais.

Diante disso, fica claro que os empregados da Embrapa Pantanal, são elementos impulsionadores da organização, capazes de dotá-la de inteligência e talento, contribuindo assim para sua constante renovação e competitividade. Daí a necessidade de valorizar os empregados em todos os níveis funcionais, estimulando

o desenvolvimento de suas competências, habilidades e potencialidades, agindo assim a Unidade poderá manter sua sustentabilidade.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA:

BENVEGNUM, A. **Atração e retenção de talentos**, 2006. Disponível em http://www.benvegnu.com.br/merc_2.htm, Acesso em 07 abr. 2006

BRANHAM, Leigh. **Motivando as pessoas que fazem a diferença**: 24 maneiras de manter os talentos de sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BRETHOWER, D.M. 2000. in SANTOS, J.G.W. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, 2003. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/prc/v16n2/a03v16n2.pdf>, Acesso em 11 agosto 2006.

BLOCK, Peter. **Talento**: Regência Gerência. São Paulo: Record, 1995.

CALHAU, Lélío Braga. **Da inconstitucionalidade da decisão irrecorrível de bancas examinadoras de concurso público**, 2002. Disponível em http://www.infojus.com.br/area5/lelio_calhau.htm, Acesso em 14 ago. 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____, Idalberto. **Recursos Humanos**. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1997.

_____, Idalberto. **Gerenciando pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1992.

_____, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**: como incrementar talentos na empresa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CHITERO, Flaviane Forti. **Atração e retenção de talentos**, 2005. Disponível em <http://www.guiarh.com.br/x31.htm> , Acesso em 07 abr. 2006.

CODO, W. 1984. in SANTOS, J.G.W. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prc/v16n2/a03v16n2.pdf>. Acesso em 11 ago. 2006.

CUNHA, A.G. **Dicionário etimológico da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1982.

Embrapa Pantanal. **III Plano diretor da Embrapa Pantanal 2004-2007**. Corumbá, 2005.

FRIEDMAN, B., HATCH, J. & WALKER, D., **Capital humano**: Como atrair, gerenciar e manter funcionários eficientes. São Paulo: Futura, 2000.

GATEWOOD, R.D. & FIELD, H.S. 1998. in SANTOS, J.G.W. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prc/v16n2/a03v16n2.pdf> , Acesso em 11 agosto 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

GROTIUS CAPITAL INTELECTUAL- Consultoria. **O que é Capital Intelectual**, 2006. Disponível em <http://www.grotius.net/grotiusci3.pdf#search=%22teses%20sobre%20capital%20humano%20ou%20talentos%20humanos%22> . Acesso em 12 ago. 2006.

HERMAN, Roger. **Como manter os bons funcionários**: Estratégias para solucionar o grande problema de recursos humanos da década. São Paulo: Makron Books, 1993.

KAYE, Beverly. **O papel do RH na retenção dos colaboradores**, 2004. Disponível em <http://www.adm10.com.br/artigos> , Acesso em 07 abr. 2006.

MAKSURI, **Gestão de Pessoas**, 2005. Disponível em <http://www.maksuri.com/Metodo%20Maksuri.htm>, Acesso em 07 abr. 2006.

MAUSBACH, Artur. **Atração, desenvolvimento e retenção de talentos**, 2006. Disponível em http://www.rhcentral.com.br/artigos/abre_artigo.asp?cod_tema=484, Acesso em 07 abr. 2006.

MICHELETTI, Camila. **Sua empresa faz retenção de talentos?** 2006. Disponível em http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/noticias/171002-pesquisa_retencao_talentos.shtm, Acesso em 07 abr. 2006.

MUCHINSKY, P.M. 1997. in SANTOS, J.G.W. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prc/v16n2/a03v16n2.pdf> , Acesso em 11 agosto 2006.

NAKASHIMA, Cleide. **Reter talentos, o maior desafio**, 2003. Disponível em <http://www2.uol.com.br/JC/sites/deloitte/artigos/a3.htm>, Acesso em 07 abr. 2006.

OLIVEIRA, E.S. **Gestão de talentos**, 2005. Disponível em <http://www.fapa.com.br/cadernosfapa/artigos>. Acesso em 22 abr. 2006.

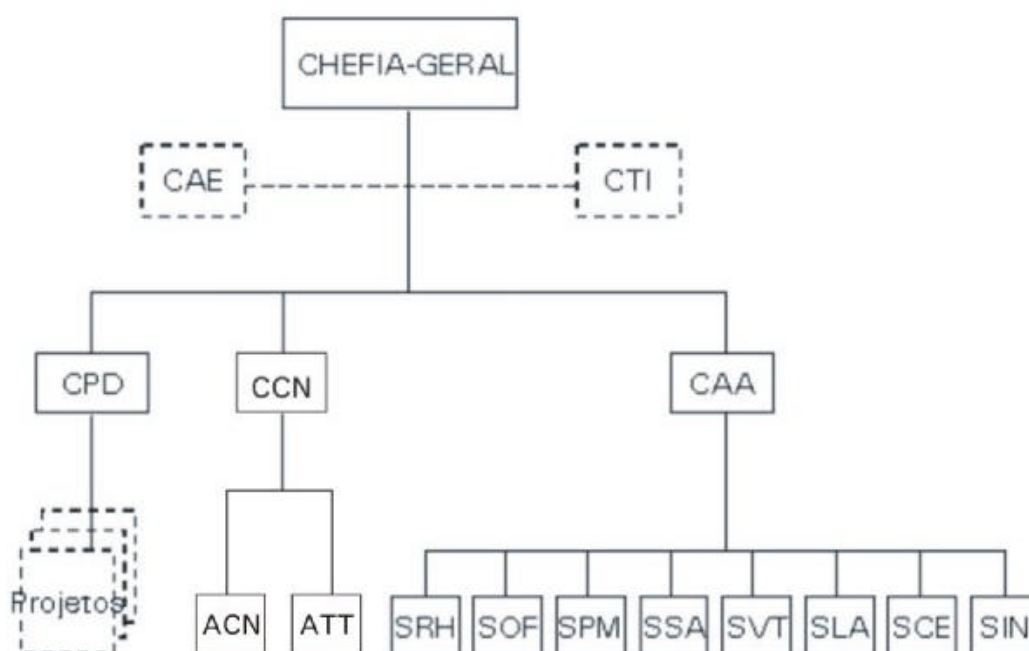
PLANO DE CARREIRAS DA EMBRAPA. 2006. Publicado no Boletim de Comunicações Administrativas – BCA. nº 38. 2006.

SANTOS, J.G.W. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prc/v16n2/a03v16n2.pdf> . Acesso em 11 ago 2006.

SINDUTEMG, Sindicato Único dos trabalhadores em Educação de Minas Gerais. **Concurso Público**, 2003. Disponível em: http://www.sindutemg.org.br/jn_conc/concurso, Acesso em 18 ago 2006.

ANEXOS

Anexo 1- Organograma do Centro de Pesquisa Agropecuária do Pantanal - Embrapa Pantanal.



LEGENDA

CAE - Comitê Assessor Externo
CTI - Comitê Técnico Interno
CPD - Chefia Adjunta de Pesquisa e Desenvolvimento
CCN - Chefia de Comunicações e Negócios
ACN - Área de comunicação e Negócios
ATT - Área de Transferência de Tecnologia

CAA - Chefia Adjunta Administrativa
SRH - Setor de Recursos Humanos
SOF - Setor de Orçamento, Contabilidade e Finanças
SPM - Setor de Patrimônio e Material
SSA - Setor de Serviços Auxiliares
SVT - Setor de Veículos e Transporte
SLA - Setor de Laboratórios
SCE - Setor de Campos Experimentais
SIN - Setor de Informação

Anexo 2 – Questionário utilizado na pesquisa com os empregados.

Colegas Embrapianos

Este questionário tem como objetivo a análise da “Atração e retenção de talentos humanos como estratégia organizacional na Embrapa Pantanal”, para elaboração da monografia de conclusão do Curso de Especialização Lato Sensu em Gestão Estratégica de Recursos Humanos.

Sua contribuição é muito importante. Quando terminar de responder todas as questões entregue para Milena no SRH.

Perguntas:

1. Sexo () Masculino () Feminino
2. Faixa etária: () 18 à 30 () 31 à 40 () 41 a 50 () 51 a 60 () acima de 60
3. Há quantos anos você trabalha na Embrapa Pantanal? _____

As empresas de visão estão apostando no capital intelectual para construir seu diferencial competitivo, por isso a importância da discussão sobre o papel do talento humano nas organizações inovadoras. As pessoas que garantem o grau de velocidade e adaptação das empresas a esses novos tempos.

De acordo com Chiavenato (2004), o talento humano está se tornando indispensável para o sucesso das organizações. Ter pessoas não significa necessariamente ter talentos. Um talento é sempre um tipo especial de pessoa. E nem sempre toda pessoa é um talento. Para ter talento a pessoa precisa possuir algum diferencial que a valorize.

Diante disso responda a seguinte pergunta:

4. Na sua opinião quais são as principais qualidades de um empregado talentoso? Justifique sua resposta.

5. Você se considera um profissional talentoso? Justifique sua resposta

6. Você pretende continuar trabalhando na Embrapa Pantanal nos próximos anos? Justifique sua resposta.

7. Na sua opinião o que a empresa está fazendo para atrair *novos talentos*? Justifique a sua resposta.

8. Na sua opinião o que a empresa esta fazendo para reter/manter seus *atuais talentos*? Justifique sua resposta.

9. Na sua opinião quais são as principais dificuldades/obstáculos em atrair e/ ou reter os empregados talentosos na Embrapa Pantanal?

10. Na sua opinião os empregados da Embrapa Pantanal são considerados parceiros principais da empresa? Justifique sua resposta.

11. Dê uma nota de 5 a 10 para a sua satisfação em trabalhar na empresa. Justifique sua resposta.

12. Você se considera preparado e motivado para assumir novos desafios na sua carreira? Justifique sua resposta.

☺ **OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO** ☺