

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA.

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS - MAN



**A RETENÇÃO DO CAPITAL HUMANO E SUA RELAÇÃO COM A
MATURIDADE DE PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS EM
EMPRESAS DE SOFTWARE.**

JULIANA COSTA BEBER

Porto Alegre

2008

JULIANA COSTA BEBER

A RETENÇÃO DO CAPITAL HUMANO E SUA RELAÇÃO COM A
MATURIDADE DE PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS EM
EMPRESAS DE SOFTWARE.

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em
Administração e Negócios, da Faculdade de
Administração, Contabilidade e Economia da
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do
Sul.

Orientador: Prof. Dr. Alziro Rodrigues

Porto Alegre

2008

Este trabalho é dedicado à pessoa que me incentivou
a realização desta pesquisa, ao amigo Jairo
Avritchir; referencial profissional.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Jones Zaniratti de Oliveira, pelo seu imenso companheirismo e amor e as amigas Maria Carla Luna e Sophia Serpa Sole pela compreensão e apoio.

Agradeço a todos os professores e colegas da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul que colaboraram para a minha formação, em especial, a Prof.^a Mirian Oliveira e a amiga Ana Lúcia Batista Trindade pelo coleguismo.

*Não existe outra causa para o fracasso humano
senão a falta de fé do homem em seu verdadeiro ser.*

William James

RESUMO

Neste trabalho buscou-se analisar a relação entre o nível de maturidade dos processos de gestão de pessoas, com base no People Capability Maturity Model (P-CMM), e a retenção do capital humano. Para isso, foram analisadas na presente pesquisa as variáveis relacionadas ao nível de maturidade em processos de gestão de pessoas, as variáveis relacionadas à rotatividade e retenção de pessoas; e por fim, as diferenças entre os níveis de maturidade dos processos de gestão de pessoas e os índices de rotatividade em empresas de software instaladas no Parque Tecnológico da PUCRS (TECNO PUC). Examinou-se que as empresas mais maduras em relação aos processos propostos pelo P-CMM são as que possuem menor rotatividade, da mesma forma, as empresas com maior ausência de maturidade nos processos de gestão de pessoas são as que possuem maior dificuldade na retenção do capital humano.

Palavras-Chave: *People Capability Maturity Model (P-CMM)*, retenção, capital humano, nível de maturidade de processos de gestão de pessoas, empresas de software, rotatividade, Parque Tecnológico da PUCRS (TECNO PUC).

ABSTRACT

This study sought to examine the relationship between the level of maturity of procedures for the management of people, based on the People Capability Maturity Model (P-CMM), and retention of human capital. To do so, were analyzed in this search the variables related to the level of maturity in processes of managing people, the variables related to turnover and retention of people, and finally, the differences between the levels of maturity of the processes of managing people and the rates of turnover in business software installed in the Technological Park of PUCRS (TECNOPUC). It was found that the more mature companies for procedures proposed by the P-CMM are those with lower turnover in the same way, companies with greater lack of maturity in the process of managing people are the greatest difficulty in retention of capital human.

Key-words: People Capability Maturity Model (P-CMM), retention, human capital, level of maturity in processes of managing people, software companies, turnover, Technological Park of PUCRS (TECNOPUC).

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Quadro de Mudanças das Atribuições do Setor de RH.....	24
Figura 2 – Quadro das situações que estimulam a rotatividade para os profissionais de TI.....	38
Figura 3 – Quadro dos fatores de retenção de pessoas.....	44
Figura 4 – Quadro dos Modelos de Gestão de Pessoas na Indústria de software.....	48
Figura 5 – Quadro do <i>People Capability Maturity Model</i>	51
Figura 6 - Estrutura da Maturidade do P-CMM.....	54
Figura 7 - Nível Gerenciado do P-CMM.....	57
Figura 8 - Nível Definido do P-CMM.....	59
Figura 9 - Nível Repetível do P-CMM.....	61
Figura 10 - Nível Otimizado do P-CMM.....	63
Figura 11 – Quadro das Perspectivas do P-CMM.	65
Figura 12 - As Fases do Método de Avaliação do P-CMM.....	67
Figura 13 - Gráfico do segmento de atuação das empresas que utilizam o P-CMM.....	69
Figura 14 – Desenho de Pesquisa.....	78
Figura 15 - Quadro das Dimensões, Categorias de Análise e Variáveis.	79
Figura 16 – Quadro da Dimensão Maturidade em processos de gestão de pessoas, Categorias de Análise e Variáveis da Empresa “Alpha”.....	104
Figura 17 – Quadro da Dimensão Capital Humano, Categorias de Análise e Variáveis da Empresa “Alpha”	112
Figura 18 – Quadro da Dimensão Maturidade em processos de gestão de pessoas, Categorias de Análise e Variáveis da Empresa “Beta”	122
Figura 19 – Quadro da Dimensão Capital Humano, Categorias de Análise e Variáveis da Empresa “Beta”	128
Figura 20 – Diferenciais difundidos na empresa “Gama”	131

Figura 21 – Quadro da Dimensão Maturidade em processos de gestão de pessoas, Categorias de Análise e Variáveis da Empresa “Gama”	140
Figura 22 - Quadro da Dimensão Capital Humano, Categorias de Análise e Variáveis da Empresa “Gama”	147
Figura 23 - Quadro da Dimensão Maturidade em processos de gestão de pessoas, Categorias de Análise e Variáveis da Empresa “Delta”	157
Figura 24 – Quadro da Dimensão Capital Humano, Categorias de Análise e Variáveis da Empresa “Delta”	164
Figura 25 - Quadro da Dimensão Maturidade em processos de gestão de pessoas, Categorias de Análise e Variáveis da Empresa “Zeta”	174
Figura 26 – Quadro da Dimensão do Capital Humano, Categorias de Análise e Variáveis da Empresa “Zeta”	181
Figura 27 - Diferenças entre os Níveis de Maturidade dos Processos de Gestão de Pessoas e os Índices de Rotatividade.....	193

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Taxas de Rotatividade voluntária antes e após P-CMM nível 2.....	71
--	----

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
1. IMPORTÂNCIA E JUSTIFICATIVA.....	16
1.1 Delimitação do Tema e Problema de Pesquisa.....	19
1.2 Objetivos.....	22
1.2.1 Objetivo Geral	22
1.2.2 Objetivos Específicos	22
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	23
2.1 Estratégia Empresarial e Gestão de Pessoas.....	23
2.1.1 Gestão Estratégica de Pessoas	23
2.1.2 Capital Humano e Capital Intelectual.....	26
2.1.3. As Novas Relações de Trabalho	29
2.2. Gestão de Pessoas na Indústria de Software.....	31
2.2.1. Rotatividade.....	33
2.2.1.1 A Rotatividade nas Empresas de Software.....	35
2.2.2 A Retenção do Capital Humano	40
2.2.2.1 A Retenção nas Empresas de Software	42
2.3. Modelos de Gestão de Pessoas em Empresas de Software	45
2.3.1 O <i>People Capability Maturity Model</i>	49
2.3.1.1 Maturidade Organizacional de acordo com <i>People Capability Maturity Model</i>	53
2.3.1.2 Perspectivas do <i>People Capability Maturity Model</i>	64
2.3.1.3 Requisitos e Fases de Avaliação do <i>People Capability Maturity Model</i>	66
2.3.1.4 O <i>People Capability Maturity Model</i> como Estratégia de Retenção de Pessoas	68
3. MÉTODO DE PESQUISA	73
3.1 Escolha do método	73
3.2 Estratégia de pesquisa.....	74

3.3 Casos de pesquisa	75
3.4 Unidades de análise	77
3.5 Desenho de pesquisa.....	77
3.5.1 Etapa 1 – Revisão da literatura	78
3.5.2 Etapa 2 – Definição das variáveis de pesquisa	79
3.5.3 Etapa 3 – Definição do instrumento de pesquisa.....	83
3.5.4 Etapa 4 – Coleta de dados.....	84
3.5.5 Etapa 5 – Análises de dados	85
4. ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	88
4.1 Caso 1 – Empresa “Alpha”	88
4.1.1 Dimensão: Maturidade em Processo de Gestão de Pessoas	91
4.1.2 Dimensão: Capital Humano.....	105
4.1 Caso 2 – Empresa “Beta”	113
4.1.1 Dimensão: Maturidade em Processo de Gestão de Pessoas	114
4.1.2 Dimensão: Capital Humano.....	123
4.3 Caso 3 – Empresa “Gama”	129
4.3.1 Dimensão: Maturidade em Processo de Gestão de Pessoas	131
4.3.2 Dimensão: Capital Humano.....	141
4.4 Caso 4 – Empresa “Delta”	148
4.4.1 Dimensão: Maturidade em Processo de Gestão de Pessoas	150
4.4.2 Dimensão: Capital Humano.....	158
4.5 Caso 5 – Empresa “Zeta”.....	165
4.5.1 Dimensão: Maturidade em Processo de Gestão de Pessoas	166
4.5.2 Dimensão: Capital Humano.....	175
4.6 Discussão dos resultados	182
4.6.1 Dimensão: Maturidade em Processo de Gestão de Pessoas na Empresa “Alpha”	182
4.6.1.1 Dimensão: Capital Humano na Empresa “Alpha”	183

4.6.2 Dimensão: Maturidade em Processo de Gestão de Pessoas na Empresa “Beta”	184
4.6.2.1 Dimensão: Capital Humano na Empresa “Beta”	186
4.6.3 Dimensão: Maturidade em Processo de Gestão de Pessoas na Empresa “Gama”	186
4.6.3.1 Dimensão: Capital Humano na Empresa “Gama”	188
4.6.4 Dimensão: Maturidade em Processo de Gestão de Pessoas na Empresa “Delta”	189
4.6.4.1 Dimensão: Capital Humano na Empresa “Delta”	190
4.6.5 Dimensão: Maturidade em Processo de Gestão de Pessoas na Empresa “Zeta”	191
4.6.5.1 Dimensão: Capital Humano na Empresa “Zeta”	192
4.6.6 Diferenças entre os Níveis de Maturidade dos Processos de Gestão de Pessoas e os Índices de Rotatividade	192
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	194
5.1 Conclusões da pesquisa	194
5.2 Limitações da pesquisa.....	198
5.3 Sugestões para pesquisas futuras	199
6. REFERÊNCIAS	201
ANEXO A – LISTA DE ATIVIDADES POR FASE DE AVALIAÇÃO DO P-CMM.....	209
ANEXO B – ROTEIRO DE PESQUISA.....	210

INTRODUÇÃO

Atualmente, percebe-se no mercado organizacional um movimento global onde a competição entre as empresas torna-se cada vez mais acirrada. Para sobreviver nesse cenário, às organizações buscam obter vantagens competitivas em seu campo de atuação, concentrando esforços em investimentos para o fortalecimento da marca, para a captação e retenção de clientes e em eficientes modelos de gestão que, no entanto, não asseguram a obtenção de diferenciais competitivos. Vive-se um novo paradigma econômico que estabelece a necessidade da inovação contínua e da geração de produtos e serviços com maior valor agregado (BECKER, HUSELID e ULRICH, 2001).

Nesse contexto, a necessidade de as organizações buscarem obter vantagens atrelando as práticas mercadológicas à valorização do capital humano ganha mais importância. A fonte de vantagem competitiva passa a ser concentrada em pessoas, portadoras do conhecimento e que, portanto, são valorizadas pelas organizações como ativos importantes (DE GEUS, 1998). Com isso, percebe-se que muitas empresas estão procurando fortalecer suas políticas e diretrizes, destacando o capital humano e a sua contribuição para o desenvolvimento e a sustentabilidade do negócio. Organizações que possuem uma política de gestão de pessoas alinhada à sua orientação estratégica e processos de recursos humanos maturados na cultura organizacional tendem a alcançar mais facilmente os seus objetivos estratégicos.

A atual competição no meio empresarial ocorre em um mercado sem fronteiras geográficas e vem afetando a organização do trabalho em diversos segmentos. Historicamente, vê-se que o crescimento econômico dos países no mercado internacional é decorrente da sua capacidade de obter riquezas através da competitividade e inovação (ALMEIDA, TEIXEIRA e MARTINELLI 1993). Para as empresas de software, a adaptação a esse novo contexto do ambiente de negócio exige flexibilidade em sua forma de organizar o trabalho; agilidade em seus processos decisórios e disponibilidade de produtos de software com grau de qualidade em padrão global (JOSKO, 2004). Além disso, o novo paradigma econômico exige não apenas habilidade de adaptação e agilidade, mas conhecimento e envolvimento de profissionais capacitados, de forma a alcançar e manter a competitividade da

empresa. As organizações de tecnologia da informação (TI) não se diferenciam uma das outras exclusivamente pelo uso de tecnologias. Sua verdadeira fonte de vantagem é aquela obtida através das pessoas, que são portadoras do conhecimento (JOSKO, 2004).

Por outro lado, as pessoas vêm adquirindo consciência da importância de gerenciar suas carreiras, passando a exigir das empresas condições mais objetivas de desenvolvimento. Essas transformações também são oriundas do ambiente externo visto que no Brasil, existem 30 mil vagas em aberto para profissionais especializados em TI (ASSESPRO-RS, 2006). Com o mercado de trabalho aquecido e o crescimento do setor de TI no mundo, a necessidade de reter pessoas torna-se uma vantagem. Essas pressões, provenientes tanto do ambiente externo quanto do interno exigem das empresas de TI a modernização de conceitos, premissas, técnicas e ferramentas para gerir pessoas, para atender não só às necessidades de desenvolvimento delas, como das próprias organizações. Essa estimulação de ambas as partes, pessoas e organizações, representam o alicerce para uma relação capaz de enfrentar as adversidades do futuro (DUTRA, 2001).

A realidade brasileira revela que alguns espaços nacionais não estão preparados para a absorção de tecnologias que demandem trabalho mais qualificado e, neste caminho, o desenvolvimento e a retenção dos recursos humanos podem gerar resultados no longo prazo (KON, 1999). Considerando esse contexto, esta pesquisa propõe-se a analisar de que forma a maturidade dos processos de gestão de pessoas pode influenciar a retenção do capital humano na indústria de software.

A partir de um método de pesquisa baseado em um estudo de caso múltiplo, tendo como público-alvo empresas da indústria de software estabelecidas no Parque Científico e Tecnológico da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (TECNOPUC), realizou-se a análise dos dados obtidos, que foram interpretados por meio da técnica de análise de conteúdo. Com isso, buscou-se analisar a relação da retenção de capital humano de empresas de software com o nível de maturidade dos processos de gestão de pessoas, como proposto pelo *People Capability Maturity Model* (P-CMM).

Para isso, esta pesquisa está estruturada da seguinte forma: no primeiro capítulo apresenta-se a importância e a justificativa, bem como a delimitação do tema escolhido, o problema de pesquisa a ser estudado e os objetivos gerais e específicos da pesquisa. No

capítulo dois apresenta-se o referencial teórico, no capítulo três encontra-se o método a ser adotado para o alcance dos objetivos propostos, além do desenho da pesquisa que, conforme sugere Yin (2005), esse ilustra as etapas desenvolvidas neste trabalho, visando ligar os objetivos aos resultados de maneira lógica. No capítulo quatro apresenta-se a análise dos dados e a discussão dos resultados obtidos e por fim, no capítulo cinco encontra-se a as considerações finais dessa pesquisa.

1. IMPORTÂNCIA E JUSTIFICATIVA

Em recentes publicações do *Global Offshore Location Index*¹, verifica-se que as empresas brasileiras vêm, consistentemente, mantendo-se entre os dez destinos mais atraentes para investimentos em tecnologia da informação. Enquanto China e Índia destacam-se pelo seu baixo custo e por sua disponibilidade e capacitação de recursos humanos, o Brasil encontra-se consistentemente no grupo de países que competem para estabelecerem-se como alternativas preferenciais. Assim, o segmento de software e serviços correlatos deverá ampliar o número de empregos nos próximos anos. Para o Brasil, onde a taxa de desemprego, segundo o IBGE, ficou na marca dos 9,7% em 2007, esse crescimento seria bastante positivo. Entretanto, o assunto faz surgir questionamentos para o setor, isso porque o que era para ser uma excelente oportunidade para o Brasil vem se traduzindo em déficit de profissionais (PEREIRA, 2007).

Hoje, a área de tecnologia da informação no Brasil carece de 30 mil profissionais, de acordo com a Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação, Software e Internet (ASSESPRO, 2006). O maior déficit é de programadores e desenvolvedores de software, que atuam na ponta do processo de produção, etapa essencial na indústria de tecnologia de informação.

Enquanto o setor cresce, parece que a formação de pessoas aptas a preencherem essas vagas segue na contramão. As razões são diversas: baixo interesse e desconhecimento

¹ O *Global Offshore Location Index* é uma pesquisa realizada pela consultoria de gestão A.T. Kearney, empresa multinacional norte-americana.

dos jovens sobre a área, deficiências no ensino, pouco ou nenhum incentivo do governo à formação em TI, além dos altos investimentos por conta do valor dos cursos, certificações, etc. (PEREIRA, 2007).

O *Global Offshore Location Index* também mostra que enquanto o setor de TI movimentou US\$ 1,2 trilhão no mundo em 2006, o Brasil absorveu apenas US\$ 7,7 bilhões do montante, correspondendo a 1,6 % do Produto Interno Bruto (PIB). No país, existem registradas 3.265 empresas de TI que empregam aproximadamente 100 mil pessoas. Segundo o presidente da BRASSCOM ², hoje há carência de profissionais qualificados no país para a indústria conseguir absorver mais pessoas (disponível em: [http:// www.brasscom.org.br](http://www.brasscom.org.br)).

A previsão da consultoria IDC Brasil ³ mostra que, até 2009, serão criadas cerca de 630 mil vagas em TI na América Latina, com destaque para o Brasil, que emprega atualmente 892 mil pessoas, ou, 40% do total de profissionais da região. Tamanha oportunidade gera desafios para quem contrata, não só para selecionar os novos funcionários, como também para persuadir os atuais a permanecer na empresa, pois, segundo a IDC Brasil, a rotatividade deve manter-se alta no mercado de TI.

A concorrência global e a mudança na mentalidade das pessoas frente ao trabalho vêm acarretando uma transformação nas organizações no que se refere ao relacionamento e ao gerenciamento de seu capital humano. Para as empresas de software que convivem com a pressão por competitividade e exigências crescentes por produtos de qualidade entregues em prazos adequados, o desafio de criar condições para reter e estimular os recursos humanos tornou-se latente.

Assim, devido ao aquecimento do mercado de trabalho, a preocupação dos profissionais na gestão de suas carreiras, entre outros fatores mencionados anteriormente, faz com que as empresas tendam a insistir mais na gestão das pessoas. Para garantir o crescimento e a sustentabilidade dos seus negócios, bem como posicionar o país no mercado global como um importante gerador e fornecedor de tecnologia de software, as empresas estão buscando atrair e reter talentos.

² Associação Brasileira das Empresas de Software e Serviços para Exportação

³ International Data Corporation Brasil

No passado, era bastante comum que os profissionais trabalhassem em uma única empresa por toda a sua vida. Hoje, muitos não permanecem na mesma empresa nem mesmo pelo período de um ano. As altas taxas de rotatividade têm-se constituído em pontos críticos para os gestores de recursos humanos, especialmente em empresas de TI, e que passam a definir estratégias visando aumentar a retenção de seus profissionais (disponível em: <http://www.bpoindia.org>).

Assim, por exemplo, apesar da Índia liderar a oferta mundial combinando fortes atributos de custo e qualidade, as organizações indianas descuidaram com a forma de gerir seu capital humano em um mercado internacional demandante. Isso suscitou o assédio a seus profissionais, o que elevou a taxa de rotatividade no país (CRAINER e DEARLOVE, 2001). A fragilidade das práticas de atração e retenção de pessoas nas organizações indianas colocou em risco o próprio investimento feito no incremento e na manutenção de seu nível de qualidade, levando à necessidade do emprego de novas abordagens de gestão de pessoas (JOSKO, 2004).

Dessa forma, os gestores buscam alternativas visando evitar erros cometidos por outros países emergentes, como a própria Índia que já apresenta uma saturação de profissionais, custos crescentes, dificuldade de escala e rotatividade de pessoal. Um dos principais problemas que a Índia, país de destaque no setor, vem enfrentando encontra-se na rotatividade elevada atingindo, em alguns casos, 50% ao ano, gerando aumento nos custos de mão-de-obra superiores à inflação. Enquanto a inflação foi de 7,5% ao ano, naquele país, os custos aumentam numa taxa de 15% ao ano, fazendo com que o mesmo fique menos atrativo do ponto de vista dos investidores (GIL e SAUR, 2007). Assim, as empresas necessitam atuar de forma estratégica e agir pro ativamente antes que as dificuldades se repitam. Visto que a cultura brasileira de negócios é semelhante à dos principais mercados-alvos, as empresas estão focando em garantir uma oferta crescente de recursos humanos no país (BRASSCOM, 2007).

A partir dessas considerações, a pesquisa aqui proposta analisa o nível de maturidade de processos de gestão de pessoas, proposto pelo *People Capability Maturity Model* (P-CMM), como elemento da gestão estratégica de recursos humanos, e sua relação com a retenção profissional nesse setor específico. Foram analisadas, também, outras

variáveis relacionadas à gestão estratégica de pessoas que podem influenciar a retenção de capital humano.

1.1 Delimitação do Tema e Problema de Pesquisa

Desde a abertura da economia brasileira, as empresas nacionais emergiram no ambiente da competitividade global. Em consequência, a estabilidade foi substituída pela volatilidade nos negócios e as tecnologias encontram-se cada vez mais integradas e dinâmicas. Visando atender às demandas de mercado, as organizações iniciaram a formação e a implementação de processos para consolidação de estratégias empresariais que visam reduzir os riscos emergentes do excesso de dinamismo no mercado atual.

Dessa forma, captar e entender as novas tendências que estão se delineando para os próximos anos tornou-se tão vital para a gestão estratégica das organizações, quanto administrar os problemas do dia-a-dia. Conseguir colocar-se acima das turbulências de curto prazo e enxergar as transformações mais amplas e consistentes que ocorrem no ambiente tornou-se essencial nos dias de hoje.

As introduções de novas tecnologias e a globalização da economia provocaram a alteração do modelo de produção, bem como da forma de gestão das organizações e de pessoas (RUANO, 2003). Para a indústria de tecnologia da informação, cujos principais insumos são o conhecimento e a informação oriundos do capital humano, esse se tornou um dos fatores-chave de sucesso para a sustentabilidade do negócio. Com isso, as empresas do setor iniciam um movimento de valorização dos recursos humanos, onde a gestão de pessoas torna-se cada vez mais importante para o desenvolvimento e o cumprimento dos objetivos estratégicos. Nandas, (2002 p 492) afirma que:

Se outrora o fator decisivo da produção era a terra e mais tarde o capital, visto como o conjunto de maquinário e de bens instrumentais, hoje o fator decisivo é cada vez mais o próprio homem, isto é, a sua capacidade de conhecimento que se revela no saber científico, a sua capacidade de organização solidária, sua capacidade de intuir e satisfazer a necessidade do outro (p.492).

Com essa valorização das pessoas e conseqüentemente do conhecimento introduziu-se o conceito de capital humano e o conceito de capital intelectual que estão

intimamente relacionados e podem ser facilmente confundidos (DUFFY, 2000). Segundo esse autor, o capital intelectual é mais amplo e abrangem os conhecimentos acumulados de uma empresa relativos a pessoas, metodologias, patentes, projetos e relacionamentos. Já o capital humano é apenas um subgrupo desse conceito. Visando facilitar o entendimento, o capital intelectual pode ser definido como a soma de capital estrutural e humano, indicando a capacidade de ganhos futuros desde um ponto de vista humano. É a capacidade de criar continuamente e proporcionar valor de qualidade superior (WERNKE, LEMBECK e BORNIA, 2003). O capital intelectual é o valor acumulado de investimentos em treinamento, competência e futuro de um funcionário. Também pode ser descrito como competência do funcionário, capacidade de relacionamento e valores (WERNKE, LEMBECK e BORNIA, 2003).

Esses novos conceitos passaram a ser valorizados pelas empresas. Segundo Klein (1998), as organizações além de gerir sua força de trabalho agora como capital, passaram também a competir pelos seus ativos intelectuais. Empresas que competem na economia do conhecimento precisam de habilidades desempenhadas por trabalhadores especialistas, ditos do conhecimento. Num ambiente onde as inovações são copiadas rapidamente pelos concorrentes, o capital intelectual, o seu conhecimento, a sua experiência e especialização, mais que os ativos tangíveis, passam a determinar vantagem competitiva.

O movimento em direção ao livre comércio global está sendo ligado pela tecnologia, principalmente de telecomunicações e pela tecnologia da informação. Nesta era da informação, os trabalhadores qualificados e de elevado nível educacional possuem as melhores oportunidades. Assim, na competição econômica global da sociedade da informação, a qualidade dos recursos humanos e a sua capacidade de inovar devem responder pelo diferencial competitivo de organizações e países (TACHIZAWA e REZENDE, 2000). Castells (1999) também faz uma distinção em relação à mão-de-obra nesta nova configuração do trabalho, cuja principal diferença reside na educação e na capacidade de atingir níveis educacionais mais altos, ou seja, os conhecimentos incorporados.

Hoje, as empresas necessitam velocidade para concentrar esforços nos seus ativos intangíveis como conhecimento, inovação e, sobretudo, capital humano. Neste cenário, configura-se como desafio às organizações desenvolver e implementar ferramentas e modelos de gestão que lhes garantam a possibilidade de competir. Tais modelos podem ser entendidos

como o conjunto de práticas administrativas colocadas em execução pela direção de uma empresa para atingir os objetivos que tenham sido fixados. Do mesmo modo, faz parte à natureza das relações hierárquicas, o tipo de estruturas organizacionais, os sistemas de avaliação e controle dos resultados, as políticas em matéria de gestão de pessoas e os valores e a filosofia de gestão que o inspiram (RUANO, 2003).

Os paradigmas pós-industriais apóiam-se na flexibilidade dos processos de trabalho, dos produtos, dos padrões de consumo e principalmente, dos mercados de trabalho, com profundos reflexos na gestão dos recursos humanos no âmbito das organizações. O mercado de trabalho, portanto, em face das inúmeras transformações encontra-se em reestruturação (TACHIZAWA e REZENDE, 2000).

Nesse sentido, surgem propostas no meio organizacional e acadêmico que unem a estratégia do negócio à gestão estratégica do capital intelectual. Com os níveis de competitividade equilibrados no que tange a preço, produto e qualidade, ambientes cada vez mais dinâmicos e inovações tecnológicas, o diferencial competitivo entre as empresas passou a ser buscado nas pessoas, vistas como um recurso estratégico da organização. Dessa forma, as empresas necessitam contar com profissionais capacitados e com um sistema de gestão de recursos humanos eficaz. Apesar de muitos profissionais da área de recursos humanos e pesquisadores difundirem a idéia de que existe diferença entre os modos de gestão, inclusive de pessoas, e o sistema de administração de RH, ainda há muito que analisar sobre o tema (RUANO, 2003).

Norteados por essa tendência, surgiram modelos que incorporam processos da área de gestão de pessoas. Mais especificamente na indústria de software, foram concebidos modelos mais direcionados para o setor como o *Project Management Body of Knowledge*, o *Team Software Process* e o *People Capability Maturity Model (P-CMM)* (JOSKO, 2004). Este último, concebido pelo *Software Engineering Institute (SEI)*, apresenta-se como o modelo mais abrangente e mais específico para indústria de software, pois trabalha como um guia para as empresas (JOSKO, 2004). O modelo tem como objetivo auxiliar no estabelecimento de uma cultura de excelência na gestão de pessoas, no desenvolvimento por competências e na melhoria das condições de desempenho em ambientes de mudanças. Além disso, é o único modelo difundido na literatura mundial que se propõe a reduzir a rotatividade nas empresas, especificamente da indústria de software.

Com essa orientação, o tema central deste estudo enfoca o modelo P-CMM como um elemento estratégico para a retenção do capital humano, sendo que o problema de pesquisa pode ser expresso da seguinte forma: **Qual a relação entre o nível de maturidade dos processos de gestão de pessoas, proposto pelo P-CMM, e a retenção do capital humano em empresas de software?**

1.2 Objetivos

Para orientar a realização deste trabalho, com base na definição do problema de pesquisa, formularam-se um objetivo geral e três objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar a relação entre o nível de maturidade dos processos de gestão de pessoas, com base no P-CMM, e a retenção do capital humano em empresas de software.

1.2.2 Objetivos Específicos

Diretamente relacionados ao objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) analisar as variáveis relacionadas ao nível de maturidade em processos de gestão de pessoas, segundo o modelo P-CMM;
- b) analisar as variáveis relacionadas à rotatividade e retenção de pessoas;
- c) examinar as diferenças entre os níveis de maturidade dos processos de gestão de pessoas e os índices de rotatividade.

Para isso, a seguir encontra-se a fundamentação teórica da pesquisa que está dividida em três seções.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta os conceitos relacionados à gestão estratégica de pessoas, o capital humano e o capital intelectual, bem como a transformação ocorrida nas relações de trabalho; a gestão de pessoas com ênfase na gestão do capital humano em empresas de software destacando as conseqüência da rotatividade e as práticas de retenção adotadas. Por fim, são examinados os modelos de gestão de pessoas utilizados em empresas de software com destaque para o *People Capability Maturity Model*.

2.1 Estratégia Empresarial e Gestão de Pessoas

As transformações na cultura, na sociedade e na ciência, junto com a evolução do capitalismo, provocaram mudanças profundas na forma de gerir as empresas e, conseqüentemente, na forma de gerir as pessoas. Esses aspectos, para Tonelli (2002), impulsionaram a criação, o desenvolvimento e a transformação do antigo e ultrapassado departamento de pessoal, que privilegiava o aspecto operacional, em área de gestão de pessoas, que enfoca a estratégia. Assim, buscando aprofundar o conhecimento sobre a área de gestão de pessoas e a sua influência em relação à estratégia das organizações, no presente capítulo encontra-se conceitos de gestão de recursos humanos e sua evolução, a valorização do capital humano e a importância estratégica do capital intelectual para as empresas.

2.1.1 Gestão Estratégica de Pessoas

A gestão estratégica de pessoas ainda é um conceito muito recente no mundo empresarial. Até a década de 80, a função do departamento de recursos humanos (RH) possuía identidade e fronteiras bem definida. Porém, com as mudanças no cenário econômico e social ocorridas nessa época, sua função teve que ser repensada, pois os antigos pressupostos já não fazem nenhum sentido frente aos novos paradigmas vivenciados pelas empresas (RUANO, 2003).

Por volta de 1985, ocorre no Brasil a introdução dos primeiros programas de planejamento estratégico voltados para a área de RH, atrelados ao planejamento estratégico central das organizações (MARRAS, 2001). O departamento de recursos humanos passa a ser valorizado pelo alto escalão das organizações e assume uma função relevante em nível estratégico. A partir de então, torna-se reconhecido como um departamento de gestão de pessoas exercendo um papel de prestador de serviços. Como consequência, o funcionário passa a ser percebido e gerenciado como um cliente interno (MARRAS, 2001). A seguir, o quadro abaixo apresenta algumas das principais evoluções desenvolvidas pela área:

De...	Para...
Operacional	Estratégico
Preocupação com o qualitativo	Preocupação com o quantitativo (métricas, indicadores, etc.).
Policimento	Parceria
Administrativo	Consultivo
Voltado para a função	Voltado para o negócio
Voltado para a empresa	Voltado para o mercado consumidor
Reativo	Preventivo

Figura 1 – Quadro de Mudanças das Atribuições do Setor de RH.
Fonte: RUANO, 2003.

Assim, com base nos sete fatores citados no quadro acima é possível constatar as principais evoluções ocorridas no departamento de gestão de pessoas. No passado, eram atribuídas atividades rotineiras e, hoje, o departamento participa da tomada de decisão. Havia uma falta de indicadores e processos e, hoje, esses conceitos já se encontram mais consolidados. Dessa forma, vem ocorrendo uma transformação no papel de um setor burocrático para outro mais consultivo, voltado para as necessidades reais do negócio. Em consonância com vários autores como Ulrich (2000), Becker (2001), Albuquerque (2002) e Marras (2001); Ruano (2003) reforça o surgimento dessa perspectiva de um setor de RH mais estratégico. Dessa forma o departamento assume múltiplos papéis dentro da sua função para tornar-se um parceiro da organização, pois, ao mesmo tempo em que defende os interesses dos funcionários, busca atingir as metas da empresa.

Para Caldeira (1989), os recursos humanos são considerados estratégicos pela importância fundamental que assumem na sociedade pós-industrial, provocando a necessidade de mudança nos sistemas administrativos, com novas fórmulas voltadas para a obtenção e manutenção de equipes de trabalho criativas, atualizadas, efetivas e conscientes dos objetivos organizacionais. Hoje, o órgão de recursos humanos pode assumir uma série de papéis na organização. Segundo Mintzberg (2001), as várias áreas de atuação como o recrutamento, seleção, treinamento, salários, sindicatos, legislação trabalhista, etc. aumentam ainda mais a complexidade e diversidade dos papéis vivenciados no setor. Assim, a área de RH está cada vez mais afastada das tarefas rotineiras como: pagamentos, serviços gerais, segurança, etc. que lhe conferem uma imagem burocrática, para associar-se ao que é relevante para a estratégia organizacional.

No passado, a estratégia de recursos humanos esteve muito voltada para a defesa de poder, que era exercida pelo departamento de forma autoritária. Com o tempo, para exercer esta função, passou a ser importante o bom relacionamento e a postura flexível do setor para com a organização (ALMEIDA, TEIXEIRA e MARTINELLI, 1993). A abordagem estratégica tem como finalidade favorecer a flexibilidade e adaptabilidade das pessoas às mudanças organizacionais e ambientais e visa à mudança de um modelo estratégico baseado no controle, para um modelo de comprometimento das pessoas. São diferentes filosofias de administração. Na estratégia de controle, os empregados são vistos apenas como fatores de produção e com custos elevados. Já “na estratégia de comprometimento, as pessoas são consideradas parceiras no trabalho, nos quais a empresa deve investir para conseguir melhores resultados” (ALBUQUERQUE, 2002 p.39). Assim, visto que pessoas são viabilizadoras de qualquer negócio, o alinhamento da estratégia organizacional com os seus recursos humanos torna-se fundamental para o alcance dos objetivos organizacionais (RUZZARIN, AMARAL e SIMINOVSKI, 2002).

Em consonância com essa nova visão estratégica do setor de recursos humanos, consolidou-se um novo modelo econômico que considera a capacidade de geração de riqueza estando mais associada às características intangíveis da organização, à tecnologia e às competências dos profissionais do que os ativos tradicionais (RUZZARIN, AMARAL e SIMINOVSKI, 2002). Hoje, vivemos a mudança do capital, pois com o advento da tecnologia, a riqueza deixa de estar relacionado apenas com “máquinas”, passando a ser vista como propriedade intelectual do homem (ALMEIDA, TEIXEIRA e MARTINELLI 1993). Os

mesmos autores ainda afirmam que a informação, o conhecimento e a criatividade passaram a constituir-se num conjunto fundamental de recursos estratégicos. Dessa forma, as organizações vêm buscando ampliar o conhecimento e alcançar suas vantagens através da valorização da sua força de trabalho, visto que estão nas pessoas as principais vantagens que as empresas poderão usufruir. Assim, aumenta-se a necessidade de investimentos nesses recursos (ALBUQUERQUE, 1987). Para melhor compreensão desse novo contexto, a seção seguinte discute a importância estratégica do capital humano e do capital intelectual, bem como as influências desses conceitos na transformação das relações no mercado de trabalho.

2.1.2 Capital Humano e Capital Intelectual

Definir ou explicar o capital humano tem sido alvo de diversos pesquisadores. O termo capital humano vem sendo empregado constantemente em diferentes áreas do conhecimento científico, nos discursos políticos e no cotidiano dos indivíduos dos diversos segmentos da sociedade. Utilizando uma definição literal, pode-se dizer que:

Capital humano é o conjunto de investimentos destinados à formação educacional e profissional de determinada população. (...) O termo é utilizado também para designar as aptidões e habilidades pessoais que permitem ao indivíduo auferir uma renda. Esse capital deriva de aptidões naturais ou adquiridas no processo de aprendizagem. Nesse sentido, o conceito de capital humano corresponde ao de capacidade de trabalho (SANDRONI, 1994, p.41).

O capital humano também pode ser definido como a experiência, o poder de inovação e a habilidade dos funcionários para a realização de suas atividades; os valores, a cultura e a filosofia da empresa (NAKAYAMA, 2001). Gubman (1999) salienta que esse é um dos principais componentes intangíveis do valor da empresa, e um dos principais instrumentos na geração de riquezas e prosperidade de um negócio. O mesmo autor destaca ainda que as pessoas não sejam recursos perecíveis para serem consumidos nos processos de negócios, mas um valor importante a ser desenvolvido. Assim, cada ser humano tem um valor intrínseco que, no mundo organizacional, esse valor é materializado na contribuição que cada um traz para a empresa quando coloca suas competências a serviço do negócio. Cabe ressaltar que, da mesma forma que acontece com outros tipos de capital, o capital humano pode ter seu valor aumentado ou depreciado. Seu valor é aumentado quando, por exemplo, as empresas criam condições necessárias para que sejam expressas a criatividade e a energia na melhoria de processos e/ou produtos e serviços. Por outro lado, ele é depreciado quando as pessoas são induzidas a um estado de obsolescência ou quando o processo de trabalho requer que elas

coloquem apenas uma parcela mínima de seu talento e potencial na execução das atividades (GUBMAN, 1999).

Essa noção traz implicações na maneira de gerenciar organizações. A idéia convencional de que gastos com pessoal são despesas operacionais fica comprometida, pois através desse olhar, esses gastos são investimentos que implicarão na capacidade da empresa em gerar retorno positivo aos acionistas no presente e no futuro (GUBMAN, 1999).

Assim, a nova sociedade vigente deixa de ser a sociedade da máquina e passam a ser a sociedade da informação onde as pessoas e os lucros encontram-se ligados (ALBUQUERQUE, 1987). As pessoas representam recursos estratégicos para a organização à medida que utilizam seus conhecimentos e habilidades para efetuar acordos, ganhar mercado e fornecer seus serviços ao cliente em nome da organização. A área de recursos humanos, dentro desse novo contexto, busca consolidar seu espaço, atuando como núcleo central de onde devem emanar e/ou consolidar propostas que satisfaçam aos anseios e necessidades tanto da organização, quanto dos funcionários. O setor passa a assumir um novo posicionamento no seu âmbito de ação, diante do aumento da competitividade e da necessidade de valorizar as pessoas, consideradas elementos distintivos no desempenho organizacional. Dessa forma, as empresas começam, ainda que lentamente, a compreender que devem preocupar-se com seus empregados, na medida em que esses representam investimentos realizados pelas próprias (SARSUR, 2003).

Além disso, hoje vivemos no que pode ser chamada de economia do conhecimento, onde mais de 50% do produto interno bruto das economias desenvolvidas é baseado em conhecimento. Harrison (2005) afirma que o PIB é baseado em habilidades intangíveis das pessoas e em ativos intelectuais. Mudanças foram moldadas na economia global e estão mudando as bases do nível de vantagem competitiva das empresas e, assim, as funções da administração de pessoas. Deste modo, surge o conceito de capital intelectual, mudando a forma de conceber a administração de recursos humanos porque valoriza e enfatiza aspectos da organização que aparentemente não recebiam valoração. Em 1983, Drucker já destacava a importância do trabalhador intelectual. Stewart (1998) e Edvinsson e Malone (1998) começaram a ter as mesmas preocupações e idéias voltadas para o tema. Para Stewart (1998), o capital intelectual constitui matéria intelectual, conhecimento, informação, propriedade intelectual e experiência que pode ser utilizada para gerar riqueza. O mesmo

autor acrescenta que quando o mercado de ações avalia uma empresa em muito mais que o valor contábil dos seus ativos, está contando os ativos baseados no conhecimento, os ativos intangíveis, os talentos dos funcionários, a eficácia dos sistemas gerenciais, o relacionamento com os clientes que, juntos, constituem o seu capital intelectual.

Edvinsson e Malone (1998) conceituam capital intelectual como a posse de conhecimento, experiência aplicada, tecnologia organizacional, relacionamento com clientes e habilidades profissionais que proporcionem vantagem competitiva. Dessa forma, a partir do momento em que o capital intelectual da empresa é encarado como algo importante, passa-se a preservá-lo com critérios, pois isso pode diferenciar a empresa dos concorrentes (NAKAYAMA, 2001). Ainda Edvinsson e Malone (1988, p.19) definem capital intelectual como, “um capital não financeiro que representa a lacuna oculta entre o valor de mercado e o valor contábil. Sendo, portanto, a soma do capital humano e do capital estrutural”. Para esses autores, o capital humano corresponde a toda capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individuais dos empregados de uma organização para realizar as tarefas. Já o capital estrutural é formado pela infra-estrutura que apóia o capital humano, ou seja, tudo o que permanece na empresa com exceção dos empregados. Assim, os autores comparam o capital intelectual a uma árvore:

[...] as partes visíveis da árvore, tronco, galhos e folhas, representam a empresa conforme é conhecida pelo mercado e expressa pelo processo contábil. Os frutos produzidos por essa árvore representam os lucros e os produtos da empresa. As raízes, massa que está debaixo da superfície, representam o valor oculto, nem sempre relatado pela contabilidade. Para que a árvore floresça e produza bons frutos, ela precisa ser alimentada por raízes fortes e saudáveis [...] (Edvinsson e Malone, 1998: p.28).

Essa metáfora sugere que existe uma realidade por trás da aparência, pois o capital intelectual abrange os conhecimentos acumulados de uma empresa relativos a pessoas, metodologias, patentes, projetos e relacionamentos. Corresponde ao conjunto de conhecimentos e informações, encontrado nas organizações, que agrega valor ao produto/serviços mediante a aplicação da inteligência, e não do capital monetário, ao empreendimento (LIMA, 2006). Crawford (1994) cita que na economia do conhecimento os recursos humanos constituem as vantagens competitivas das organizações. Assim, os gestores devem maximizar e potencializar trabalhadores altamente especializados.

Em conformidade, Gubman (1999) destaca que as oportunidades estratégicas dependem do seu recurso mais exclusivo, a força de trabalho, pois ninguém emprega a mesma

pessoa com o mesmo conjunto particular de conhecimentos, habilidades, liderança, motivações, aspirações e interesses. Apesar disso, algumas organizações ainda não possuem uma visão estratégica de sua força de trabalho, acreditando por muitos anos que haveria disponibilidade de pessoas com as aptidões apropriadas para cada cargo. O contexto atual mostra que esse paradigma está sendo modificado.

Por fim, Gubman (1999) ressalta que as empresas buscam evitar o aumento de postos de trabalho para diminuir o risco de ter que reduzir custos no futuro. Dessa forma, os recursos que sobram são mais escassos e, assim, tendem a ser mais estratégicos. Na seção a seguir, encontra-se a descrição desse novo contexto que vem transformando as relações de trabalho. Dessa forma, ressalta-se a importância e o impacto de estratégias voltadas à retenção de pessoas.

2.1.3. As Novas Relações de Trabalho

As relações de emprego baseadas no mercado ocorrem tanto com os clientes quanto com os funcionários e tem agora um impacto muito maior do que costumava ter. Embora as demissões, as trocas de empregos e a obtenção de reajustes com base em ofertas de fora sempre tenham existido, havia mais proteção contra o mundo exterior antes das reestruturações maciças das empresas ocorridas nas últimas décadas (GUBMAN, 1999).

Atualmente as empresas reforçam que enquanto alcançarem um bom desempenho e o empregado tiver um bom desempenho é provável que a parceria exista. Gubman (1999) acredita que esse “contrato”, baseado no mercado, é mais justo para ambas as partes e principalmente para profissionais qualificados.

Antes, sob o antigo contrato, os funcionários confiavam as decisões primordiais relacionadas às suas carreiras a uma organização paternalista. Hoje, sob o novo contrato vigente, os empregadores dão aos indivíduos oportunidades de desenvolver uma empregabilidade maior em troca de melhor produtividade e algum grau de compromisso (alinhado aos propósitos da empresa e da comunidade), enquanto o indivíduo estiver na organização (ULRICH, 2000).

Diferentemente dos tradicionais movimentos migratórios de mão-de-obra, atualmente a tecnologia permite que se contratem pessoas em qualquer parte do mundo, fornecendo, para a análise do mercado de trabalho, novas nuances e maior escopo. Além disso, com o advento da Internet, o mercado de trabalho tornou-se um mercado aberto, não controlado pelas empresas isoladamente e não restrito por área geográfica (GUBMAN, 1999). Em quase todo o mundo, a força de trabalho se diversifica em consequência da erosão das fronteiras, da rapidez com que se sai de um país para o outro e da velocidade na transmissão da informação. Impulsionada pela globalização, a força de trabalho passa por intensas mudanças (DERESKY, 2004). Assim, durante anos as empresas têm tentado fazer com que as pessoas tenham maior responsabilidade e demonstrem prudência ao assumir riscos na tomada de decisão organizacional. Agora, as pessoas estão aplicando esses aprendizados nas suas carreiras, o que pode ser melhor para elas, porém mais oneroso para as empresas (GUBMAN, 1999).

A expansão de um campo de trabalho em uma conjuntura histórica de valorização ideológica da flexibilidade e das competências individuais leva a uma grande variedade de atividades, de tipos de relações de trabalho, de formas de contratos, de garantias, de remuneração e de jornadas de trabalho. A capacidade de adaptação à flexibilidade e à mudança recorrente são exigências que se fazem ao trabalhador, tanto quanto às relações de trabalho, como também no que se refere ao seu cotidiano. Potengy (1998) destaca que as empresas de tecnologia da informação hoje trabalham com uma mão-de-obra muito qualificada e são mais flexíveis e ágeis. Os procedimentos mudam constantemente identificando-se novas formas de negócio e novas formas de parceria. As mudanças ocorrem com mais velocidade e, assim, necessita-se entender quais são as características da gestão do trabalho na situação em que a flexibilidade é a norma (POTENGY, 1998).

Cabe ressaltar que se existe abundância de profissionais qualificados, as empresas ganham com o contrato baseado no mercado, mas quando há escassez, como na área de tecnologia da informação, isto se torna bastante oneroso. Fleury (1997) afirma que dentre os ajustes observados a partir dos anos 90, incluem-se não apenas mudanças relativas aos processos de trabalho, mas a emergência de novos paradigmas gerenciais e o despertar para a importância do treinamento e educação dos trabalhadores e condições de trabalho que favoreçam o atendimento de necessidades e anseios dos mesmos. Em conformidade com Fleury (1997), Sarsur (2001) afirma que investir nos funcionários reverte em ganhos de

produtividade para as organizações. Entretanto, hoje as empresas estão percebendo o custo de perder e substituir pessoas, não apenas em termos dos custos diretos de pessoal, como também na realização de planos empresariais, na manutenção de clientes e na qualidade. Isso conduz à afirmação de que as empresas mais capazes de desenvolver relações de emprego de forma efetiva serão mais bem sucedidas (GUBMAN, 1999).

Além disso, as relações na economia da informação estão mais focadas nas pessoas do que no emprego. Assim, a contratação do profissional do conhecimento torna-se mais pessoal e estratégica tornando as relações de trabalho mais complexas. Visto que, diferente das máquinas, o capital humano não é um bem que confere o direito de propriedade a quem nele investe (ele propicia retorno ao investidor apenas enquanto por ele é utilizado) temos para o empregador uma associação de retorno e risco (ALMEIDA, TEIXEIRA e MARTINELLI, 1993). Com isso, torna-se ainda mais crítico para as empresas a preocupação com a gestão das pessoas nas empresas de software.

2.2. Gestão de Pessoas na Indústria de Software

Os tempos modernos têm exigido dinamismo das empresas e, com o fenômeno da globalização, as organizações vêm sentindo maior necessidade de investir em recursos humanos para poder competir e enfrentar os desafios em um mercado mais exigente (LIMA, 2006). Quando o produto da organização é à base de conhecimento ou quando a produção se dá por meio de um processo de tecnologia avançada, que requer o conhecimento e o raciocínio das pessoas envolvidas, como no caso das empresas de software, o capital humano não pode ser separado do produto final. Assim, quando a força de trabalho representa um recurso estratégico para as organizações, a sua administração exige muita competitividade, pois a valorização do capital faz aumentar o interesse de possíveis investidores em sua aquisição (ALMEIDA, TEIXEIRA e MARTINELLI, 1993).

Nesse contexto, as pessoas tornaram-se uma vantagem competitiva para as organizações que vendem idéias e relacionamentos, como no caso das empresas de software; e uma vantagem competitiva indireta para todas as organizações que tentam se diferenciar. A

partir de então, as empresas que sabem atrair, desenvolver e reter pessoas que possam dinamizar a organização, sendo capazes de responder tanto aos clientes quanto às oportunidades que emergem da tecnologia, pode conquistar vantagens. Dessa forma, o desafio para as empresas de software está na capacidade de encontrar, assimilar, desenvolver, remunerar e manter os recursos humanos (ULRICH, 2000).

Além disso, Ulrich (2000) ressalta que os profissionais da área de tecnologia da informação são capacitados em evoluir numa curva de aprendizado mais inclinada do que outras profissões. Os treinamentos no trabalho, a supervisão e a pressão dos colegas podem forçá-los para o topo da pirâmide do conhecimento. Assim, as empresas de software passam pelo desafio, em um ambiente bastante afetado pela escassez de recursos e excessiva concorrência, de trabalhar com motivação, desenvolvimento, recompensa e qualidade da força de trabalho, visando reter seus funcionários (ALMEIDA, TEIXEIRA e MARTINELLI, 1993).

O relacionamento duradouro é desejado por organizações conscientes de que o valor estratégico e o comprometimento dos seus funcionários constituem fatores importantes para obter produtividade e os benefícios gerados por uma longa relação ajudam na redução dos custos oriundos de rotatividade (AGARWAL e FERRAT, 2001). Pensando em relações de longo prazo as organizações contribuem para construir um senso de comunidade, inspirando nos seus profissionais o desejo de permanecer na empresa e de pertencer a algo maior.

Cabral (2006) afirma que inúmeros itens são possíveis de medir e quantificar a condução dos trabalhos dentro de uma empresa, com abordagens relacionadas a diversos pontos da organização. Dessa forma, indicadores podem ser utilizados como subsídios na tomada de decisão. Algumas dessas medições também podem ser efetuadas com relação a aspectos no campo da gestão de recursos humanos, no sentido de dar maior visibilidade aos indicadores que auxiliam a entender como a empresa organiza, investe, movimenta e obtém retorno da sua força de trabalho (CABRAL, 2006). Para isso, na próxima seção discute-se especificamente o índice de rotatividade.

2.2.1. Rotatividade

Um dos mais famosos indicadores aplicados à gestão de RH é o índice de rotatividade (também conhecido como *turnover* que é a palavra em inglês que representa a idéia do índice). O índice de rotatividade tenta captar a flutuação (entrada e saída) no quadro de pessoal, tendo em vista o impacto potencialmente negativo de uma rotatividade não desejada, dentro dos resultados de um negócio. A rotatividade ou índice de rotatividade é, na realidade, a média dos indicadores de entrada (admissão) e de saída (ASSIS, 2005).

Para Chiavenato, (1999) o termo rotatividade de recursos humanos pode ser definido como:

Uma flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente; em outras palavras, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização. Geralmente, a rotação de pessoal é expressa através de uma relação percentual entre as admissões e os desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização, no decorrer de certo período de tempo. Quase sempre, a rotatividade é expressa em índices mensais ou anuais para permitir comparações, seja para desenvolver diagnósticos, seja para promover providências, seja ainda com caráter preditivo (CHIAVENATO, 1999, p. 158).

Na década de 60, com o fim da estabilidade econômica no país e a criação da Lei do FGTS (1966), as empresas passaram a registrar uma maior rotatividade de funcionários. As pessoas trocavam facilmente de emprego quando não se sentiam satisfeitas, seja por questões salariais, de relacionamento com outros colegas e chefes ou até mesmo por melhores oportunidades profissionais. O chamado "milagre econômico" da década de 70 que, entre outras coisas, causou o superaquecimento da economia, fez com que a rotatividade de funcionários nas companhias aumentasse significativamente (ALBUQUERQUE, 1987).

Nas últimas décadas, o estudo sobre a rotatividade de pessoal tem despertado interesse de muitos pesquisadores que buscam uma maior compreensão dos indivíduos e de suas formas de agir no âmbito das organizações. Esse tema despertou igualmente a atenção dos gestores, preocupados com os custos relativos à rotatividade de pessoal bem como com a manutenção de seus funcionários, visando à busca de maior competitividade (FERREIRA e SIQUEIRA, 2001).

O custo com a rotatividade de pessoal, segundo Cascio (1991), muitas vezes não é conhecido pela organização e, por isso, não é controlado. No entanto, uma vez que se

conhecem os custos envolvidos e o impacto no gerenciamento do negócio, verificam-se quais desses custos são razoavelmente controláveis. Algum índice de rotatividade pode ser desejável como, por exemplo, quando se perdem empregados com baixa produtividade. No entanto, a perda de empregados valiosos é considerada como um índice negativo de eficácia organizacional (VANDENBERG, 1999).

O custo da rotatividade é um desafio, pois tal valor pode ser resultado de uma combinação de diferentes variáveis, entre as quais: custo de demissão, exames para demissão e admissão; tempo médio de reposição de vaga; treinamento introdutório; ambientação de novos empregados e perda de produtividade. Além disso, percebe-se que o custo de rotatividade varia conforme o impacto da posição na estrutura da empresa (ASSIS, 2005). Este gasto pode ser analisado por meio do custo da contratação e do custo do desligamento. O custo de contratação remete ao tempo e ao capital que a organização despense na busca de um novo profissional no mercado (seja por intermédio de uma área interna, ou de agência de seleção). Também abrange o tempo necessário para que o recém-contratado se adapte à organização e alcance um nível de produtividade semelhante ao profissional anterior, sendo que esse período de crescimento da produtividade pode atingir até cinco meses (DEMARCO e LISTER, 1999). Adicionalmente, existem outros custos decorrentes de treinamentos específicos, imersões, acompanhamento e direcionamento realizados pelo gestor ou mesmo por outros colegas de trabalho (JOSKO, 2004).

Segundo Pittenger (2000), o custo por empregado substituído no mercado norte-americano gira em torno de 100% a 250% do seu salário médio anual, sendo que as taxas mais altas referem-se a posições gerenciais – entre 200% a 250%. Além disso, organizações com altas taxas de rotatividade ainda defrontam-se com um sentimento de curto prazo, onde as pessoas não esperam permanecer o tempo suficiente para acompanhar os resultados de suas ações. Esse quadro de ausência de comprometimento das pessoas pode minar as atividades da organização ao longo do tempo, acarretando conseqüências danosas à sua operação (JOSKO, 2004). Em conformidade com Josko (2004) para Cabral (2006), a rotatividade alta é sinônimo de perda de produtividade, de lucratividade e de saúde organizacional. Impacta na motivação das pessoas e no comprometimento, o que acaba gerando ainda mais faltas de funcionários, mais rotatividade, podendo até interferir na credibilidade junto aos clientes. Para esse autor, em um sentido mais amplo, a perda de pessoas significa perda de conhecimento, de capital

intelectual, de inteligência, de entendimento, de domínio dos processos e perda de conexões com os clientes, mercados e/ou de negócios.

Em contrapartida, Oliveira (2005) ressalta que um quadro funcional extremamente estático faz com que não haja renovação de idéias, o que também é prejudicial para a empresa. Assim, as empresas devem ter um índice controlado. O uso consciente do indicador pode sensibilizar as empresas para a necessidade de amadurecer os processos de contratações, capacitação e treinamento de mão-de-obra, além de exercitar uma forma de gestão mais profissionalizada e estratégica (CABRAL, 2006). Dessa forma, verifica-se que existem muitos impactos negativos oriundos da rotatividade como a dificuldade de fortalecer a cultura corporativa. Também, se o tempo de permanência do funcionário no posto for muito curto, não há tempo para recuperar as despesas com treinamento. Será necessário investir em outro profissional tendo, portanto, gastos dobrados e a burocracia do processo demissional que também é mais uma despesa onerosa, além de muitas vezes um gargalo de conhecimento para a organização (OLIVEIRA, 2005).

O mesmo autor afirma que as indústrias com o menor nível de rotatividade são as indústrias de base: petróleo, aviação, farmacêutica e química. As de maior rotatividade são as de telecomunicações, agência de publicidade, tecnologia de informação e Internet (empresas de software). Segundo a revista *Fortune 500*, nos últimos cinco anos, as taxas de rotatividade entre profissionais de TI atingiram níveis entre 25% a 35% ao ano (MOORE e BURKE, 2002). Contudo, apesar desse número superar os 10% considerados saudável para as empresas (METAGROUP, 2002), muitas organizações desconhecem suas próprias taxas e o custo real envolvido na substituição desses profissionais (DEMARCO e LISTER, 1999). Na seção a seguir discutem-se as razões que levam a indústria de software a possuir altos níveis de taxas de rotatividade.

2.2.1.1 A Rotatividade nas Empresas de Software

Segundo Brandão (2006), a rotatividade em TI é muito alta, assim as empresas estão buscando alternativas para evitar o “troca-troca de empregos” vigente no setor desde o *boom* das empresas de tecnologia (início da década de noventa) até os dias de hoje. Para o autor, a área de TI tem características próprias que estimulam a troca de emprego. Existem

alguns fatores que estimulam o profissional de TI há permanecer pouco tempo em uma empresa, como a falta de mão-de-obra qualificada, por exemplo. Hoje, as universidades não formam pessoas suficientes para cobrir a demanda do mercado fazendo com que os profissionais tenham uma maior oferta de trabalho disponível. Outro motivo encontra-se no dinamismo de quem trabalha nesse setor, pois buscam sempre o que há de mais moderno, muitas vezes sendo atraído apenas para empresas que utilizam tecnologia de ponta. Além disso, o autor afirma que essa é ainda uma indústria bastante nova, onde muitos profissionais que estão na área pertencem a uma geração que já não valorizava tanto a idéia de passar a vida toda numa mesma empresa. Os próprios profissionais têm uma cultura diferente. Assim, o mercado tem-se mostrado bastante dinâmico e, com isso, as empresas precisam proporcionar desafios freqüentes, pois quando a carreira fica estagnada, aumentam as chances de maior rotatividade (BRANDÃO, 2006).

Para Pereira (2007), vive-se “a regra do quem dá mais”, do leilão, fazendo com que a rotatividade no setor de TI aumente. Para o autor, quanto menos profissionais qualificados disponíveis no mercado de TI, maior a disputa por eles. Além disso, com a forte presença de multinacionais, muitas vezes quem acaba tendo maior poder de barganha nesse negócio são as empresas de grande porte. Logo, na falta de pessoal adequado, as primeiras a sentirem os prejuízos são as pequenas e médias empresas de TI nacionais, ameaçadas a desaparecerem ou serem absorvidas, caso não haja um aumento de mão de obra para atuar no segmento (PEREIRA, 2007).

Por outro lado, o problema pode acarretar outras conseqüências como o corte de recursos para capacitação dentro das organizações. A incerteza da continuidade do funcionário dentro da empresa, devido ao grande assédio do mercado, pode desmotivar muitas empresas a investir em treinamentos, valendo-se mais de boas ofertas salariais como chamariz de profissionais já prontos, afetando assim as organizações que se orientam por estratégias de longo prazo (PEREIRA, 2007).

Para uma organização, perder um profissional de TI não representa somente a redução do número de indivíduos disponíveis para seus projetos. Há todo o custo envolvido com o impacto na produtividade organizacional e com o investimento realizado em treinamentos. Muito mais do que isso, ao deixar a organização, esse profissional leva consigo uma bagagem de habilidades especializadas, conhecimento tácito, conhecimento sobre

operações específicas do negócio da organização e dos respectivos sistemas de informação que o suportam. (MOORE e BURKE, 2002).

Ryan, Prybutok e Zhang (2006) realizaram um estudo sobre rotatividade entre os profissionais de TI. Para analisar o tema, os autores incluíram os seguintes fatores: comprometimento organizacional, satisfação no trabalho, novas oportunidades de trabalho, transparência nos reconhecimentos, satisfação salarial, carga de trabalho e obsolescência tecnológica. Como resultado, verificou-se que existe relação entre satisfação no trabalho, comprometimento com a empresa e rotatividade. A satisfação no trabalho está diretamente relacionada com o comprometimento com a empresa e indiretamente com a rotatividade. Isso retrata que a satisfação no trabalho é importante para o comprometimento com a empresa, mas pode não ser suficiente para reter os funcionários. Os dois fatores que se mostraram relevantes por meio do estudo estão relacionados com a carga de trabalho e a obsolescência tecnológica, ou seja, a falta de atividades envolvendo tecnologia de ponta. Esse mesmo estudo também mostra que altos níveis de desgastes no trabalho resultam em mais pedidos de demissão (RYAN, PRYBUTOK e ZHANG, 2006).

Em outro estudo realizado com 191 profissionais da área de TI, verificou-se que o comprometimento com a empresa e a busca por novas oportunidades de trabalhos possuem efeito direto na rotatividade. Essa pesquisa realizada por Moore (2000) abrange outras variáveis como a carga de trabalho, a ambigüidade da posição, os conflitos da posição, a autonomia e a transparência nos reconhecimentos.

Para Brandão (2006), vários fatores podem gerar insatisfação para os funcionários como: remunerações abaixo da média do mercado, prejuízo da qualidade de vida, falta de diálogo com as lideranças e tarefas que não correspondem ao seu plano de carreira. O autor ressalta que as razões que estimulam os profissionais de TI a considerar a mudança de trabalho podem ser tão variadas quanto suas personalidades. Além disso, segundo Josko (2004), algumas situações relacionadas ao ambiente organizacional exercem influencias. O quadro a seguir destaca essas situações:

Situações	Descrição
Contágio Social	Indivíduos avaliam parcialmente seu trabalho a partir do contato social com outros indivíduos. Dessa forma, um profissional relaciona aspectos positivos ou negativos de seu trabalho de acordo com as colocações dos outros indivíduos, gerando um processo de contágio social onde rotatividade gera mais rotatividade.
Mercado de Trabalho	O mercado de trabalho também pode estimular a rotatividade em virtude de condições assimétricas entre a demanda e a oferta por certas habilidades em determinados momentos, muito comum em um mercado com mudanças tecnológicas.
Percepção de Desigualdades e Injustiças	Compensação, atividades atribuídas e reconhecimento constituem práticas organizacionais sensíveis à leitura de situações de injustiça por parte dos indivíduos de TI. Sentindo-se preteridos, apesar do conhecimento do negócio e das tecnologias que detêm da organização, esses profissionais experimentam uma queda de motivação que pode levá-los a deixar a organização.
Sobrecarga e Qualidade do Trabalho	Organizações que se valem continuamente da prática de sobrecarga de trabalho correm o risco de aumentar sua própria taxa de rotatividade, independente do estágio de carreira dos seus profissionais.
Percepção de “peça descartável”	Nesta situação, a gestão da organização imagina seus colaboradores como peças intercambiáveis, difundindo um sentimento onde ninguém é indispensável.
Ausência de Desafios	Profissionais técnicos apresentam uma queda de motivação e aumento da frustração à medida que expandem sua capacitação, pois quando esses aprendem a atuar em determinado nível de complexidade e responsabilidade, não conseguem regredir para níveis menores.
Relacionamento com o Gestor Imediato	Um dos fatores que mais contribuem para a rotatividade de profissionais de TI em uma organização origina-se do relacionamento desses com seus gestores.

Figura 2 – Quadro das situações que estimulam a rotatividade para os profissionais de TI.
Fonte: Adaptado de JOSKO, 2004.

Conforme descrito no quadro acima, as sete situações no ambiente organizacional das empresas de software contribuem para a rotatividade no setor. A percepção de desigualdades e injustiças, como por exemplo, discrepâncias na compensação e reconhecimento constituem práticas organizacionais sensíveis à leitura de situações de injustiça por parte dos indivíduos (DEMARCO e LISTER, 1999). Uma organização, ao designar profissionais recém-graduados ou mesmo consultores para a realização de projetos que envolvem experiências interessantes, enquanto mantém seus profissionais envolvidos

com a continuidade de sistemas legados, por exemplo, é percebido pelos últimos como um sinal de descrédito de seu valor e capacidade à organização (JOSKO, 2004). Sentindo-se preteridos, apesar do conhecimento do negócio e das tecnologias organizacionais, esses profissionais experimentam uma queda de motivação que pode levá-los a deixar a organização. A rotatividade também pode ocorrer em virtude de patamares de compensação ou recompensa significativamente inferior àqueles verificados nas demais organizações com o mesmo tipo de trabalho (JOSKO, 2004).

Em relação à sobrecarga e qualidade do trabalho, cabe ressaltar que indivíduos que experimentam situações onde a demanda de serviços de TI não é balanceada com os recursos humanos disponíveis, e/ou onde o gerente impõe prazos e/ou objetivos inexecutáveis, geram stress e desgastes (AGARWAL e FERRAT, 2001). No entanto, pessoas sob pressão não irão trabalhar melhor, mas irão trabalhar mais rápido. E, ao desempenharem suas atividades desta maneira, sacrificam à qualidade do produto de software e sua satisfação pelo trabalho (JOSKO, 2004). Os profissionais de TI tendem a associar sua auto-estima com a qualidade do produto que produzem (DEMARCO e LISTER, 1999) e qualquer tentativa de levá-los a entregar algo onde a qualidade é comprometida, causa impacto direto na sua produtividade e motivação (JOSKO, 2004).

Quanto à ausência de desafios, o profissional técnico é motivado por sua curiosidade e fascinação sobre um determinado problema (HUMPHREY, 1997). Essa motivação permanece até o momento em que o problema é superado. Satisfeito com a experiência e com o aprendizado, o profissional imediatamente busca um novo desafio. Por essa razão existe a necessidade de desafios constantes. Por fim, em relação ao relacionamento com o gestor imediato, quando a situação torna-se incômoda pode apresentar variadas fontes devido à idiossincrasia da relação entre pessoas, mas apresenta um único reflexo: comprometimento da produtividade e do envolvimento dos profissionais. Dentre as muitas fontes criadas pelos gestores as situações mais frequentes segundo Josko (2004) são: idéias e sugestões ignoradas dos seus comandados, obstáculos que dificultam a participação dos indivíduos em assuntos relacionados ao grupo ou a unidade e obstáculos que restringem a difusão de conhecimento entre os membros de um grupo de trabalho.

Em suma, visto que os ativos físicos num mundo dominado pela informação já não são a fonte de riqueza principal das organizações e o capital humano passa a ser

reconhecido e valorizado pelas empresas, conforme descrito anteriormente, esse capital não poder ser propriedade da empresa (NAKAYAMA, 2001). Dessa forma, na era do conhecimento tão importante quanto ter bons profissionais é mantê-los na empresa. Hoje, o conhecimento é a maior força de valor econômico e o mercado de trabalho vem recompensando melhor as pessoas que trabalham mais com o cérebro. É uma tendência, uma explosão de empregos que pagam bem os trabalhadores do conhecimento, gerando uma concorrência, pois “as corporações de sucesso estão fomentando o crescimento pessoal para atrair as melhores e mais brilhantes pessoas” (STEWART, 1998 pág. 118). Em consonância, Harrison (2005) afirma que as pessoas que formam uma organização são como o sangue da empresa. Assim, tão importante quanto atividades ligadas à produção ou serviços, é o exercício do recrutamento global e da manutenção das melhores pessoas, cultivando nessas um desejo de aprender e de crescer na organização. Na seção a seguir, discute-se o tema retenção de capital humano e a sua importância para a gestão estratégica de pessoas.

2.2.2 A Retenção do Capital Humano

Administrar os recursos humanos tornou-se uma desafiadora tarefa para os gestores, visto que profissionais altamente qualificados que deixam de fazer parte da equipe em busca de outros trabalhos, transformam-se em perda para as organizações. Dimensões como tecnologia, estratégia, alianças globais e inovação, tornaram-se peças críticas que afetam a vantagem competitiva nas empresas. No entanto, cada um desses fatores ainda depende do talento humano e são por ele impulsionados (GUBMAN, 1999). Assim, Drucker (1998), cita que a vantagem econômica e estratégica futura das organizações encontra-se na capacidade de atrair, desenvolver e reter de forma mais eficaz um grupo diversificado dos melhores recursos humanos do mercado.

Visto que a configuração do mercado de trabalho foi influenciada pelo impacto da globalização, provocando reestruturações, a migração de mão-de-obra entre países tornou-se mais usual. Atualmente, contratam-se profissionais de qualificações diversas e salários competitivos, criando assim, uma concorrência global pelos recursos humanos. Ainda assim, alguns gestores examinam outros ativos e recursos, novas tecnologias e inovações como formas de alcançar suas estratégias antes de contar com sua força de trabalho. Porém, sua força de trabalho é o único fator que é tanto necessário quanto suficiente para executar as

estratégias da empresa (GUBMAN, 1999). Dessa forma, surge à necessidade de mudanças do modelo tradicional de gestão de recursos humanos, com a implementação de políticas e práticas que tenham como função a retenção profissional.

Em consonância, Crainer e Dearlove (2000) afirmam que, para evitar dificuldades cada vez maiores para manter pessoas, mais do que a preocupação com os avanços tecnológicos, as empresas deverão atentar para a retenção do capital humano. Nos tempos recentes, as pessoas têm sido atraídas por situações profissionais ou de trabalho que lhes permitem uma maior autonomia e liberdade. Paradoxalmente, as empresas passam a depender cada vez mais do grau de envolvimento e comprometimento das pessoas com seus objetivos de negócio. Porém, isso não ocorre por meio de um discurso preparado sobre os objetivos sociais ou pela importância da empresa, nem apenas com salários e benefícios, mas, pelo atendimento de suas expectativas e necessidades como um todo (DUTRA, 2001).

Atualmente, as empresas vêm-se preocupando com o tema visto que o custo de reter um profissional é menor que o custo de contratar um novo funcionário para substituí-lo (FLEMMING e HVASS, 1998). Além disso, funcionários comprometidos recomendam a sua empresa como um bom lugar para se trabalhar, está mais preocupado em gerar satisfação no cliente e, assim, adicionam mais valor ao negócio (FUEGGLISTALLER *et al.* 2004). Em consonância com o ambiente externo, os clientes querem uma boa experiência durante suas compras e gostam de ser atendidos por profissionais que estão dando o seu melhor de si para atendê-los. Dessa forma, a cada novo empregado contratado a empresa precisa “vender-se” novamente, com o objetivo de conquistá-lo para que o mesmo transmita esses sentimentos para os clientes (DWIVEDI, KUMAR e PAPAZAFEIROPOLOU, 2006).

Rodrigues et al. (1996) também afirmam que o processo de retenção se inicia antes mesmo de a pessoa se “filiar” à organização, uma vez que está ligada ao relacionamento e à imagem da empresa perante a comunidade, isto é, fatores que geram a atratividade da empresa. Os autores afirmam que para manter as pessoas, a empresa precisa dispor de algumas características importantes como: credibilidade, potencializar o crescimento dos funcionários, com projeção internacionalmente, consciente do valor do ser humano, incentivadora do aprendizado contínuo, competitiva na remuneração e orientada para busca de desafios. Dutra (2001), por sua vez, afirma que as empresas têm, em geral, grande dificuldade em definir com clareza o que esperam das pessoas, e dificuldade ainda maior para definir os

horizontes profissionais que podem oferecer. O desafio que o contexto atual e futuro impõem às empresas encontra-se na criação de condições para que as pessoas possam atender a suas expectativas de desenvolvimento, realização e reconhecimento.

2.2.2.1 A Retenção nas Empresas de Software

As mudanças observadas no cenário mundial têm imposto desafios crescentes às organizações e aos indivíduos, levando-os a repensar sua atuação e assumir um novo posicionamento no universo organizacional. Às organizações cabe a adoção de políticas e ações que propiciem a manutenção de pessoas mais capacitadas e interessadas em trabalhar em empresas que lhes ofereçam melhores oportunidades profissionais (SARSUR, 2001). Para o autor, tais empresas devem, assim, buscar sua empresabilidade ⁴, preparando-se para essa nova realidade, através da retenção de seus empregados como um diferencial competitivo em relação às concorrentes. Nesse cenário, para a indústria de software esses aspectos tornam-se ainda mais importantes visto que o sucesso da produção de software de qualidade está diretamente ligado à qualidade de seu pessoal. O recrutamento, o treinamento e a retenção de pessoal qualificado para o desenvolvimento de software é um desafio, pois os avanços da tecnologia e o ambiente dinâmico dessas empresas fazem com que seja necessário o constante desenvolvimento das capacidades do pessoal.

Com as modificações das relações de trabalho são poucos os profissionais que trabalham para a mesma empresa durante toda a sua vida, até a aposentadoria. Hoje, muitos não permanecem mais do que um ano na mesma empresa. A porcentagem de empregados leais hoje, na indústria de software é bastante baixa. As características de um funcionário leal são: não buscar outras oportunidades de trabalho e recusar ofertas realizadas por outras empresas (DWIVEDI, KUMAR e PAPAZAFEIROPOLOU, 2006).

Uma linha de pensamento convencional indica que o sucesso na retenção de profissionais competentes de tecnologia da informação dá-se pelo oferecimento de salários atrativos, de treinamentos focalizados nos últimos avanços da tecnologia e de atribuições a

⁴ O neologismo empresabilidade é compreendido como a capacidade desenvolvida pelas organizações de criar mecanismos de atração e retenção de empregados, incluindo aspectos relativos ao ambiente de trabalho, formas de remuneração, reconhecimento profissional, investimento em capacitação, abertura dos canais de comunicação e *feedback* permanentes, credibilidade e posicionamento da organização junto ao mercado, em função da necessidade de manter um quadro funcional distintivo - em especial, com relação aos seus cargos

trabalhos interessantes (AGARWAL e FERRAT, 2001). Para os autores, os funcionários precisam ser continuamente treinados, seu desempenho avaliado e incentivos/premiações disponibilizados como ferramentas para garantir a motivação e retenção das pessoas. Muitas empresas de tecnologia da informação fornecem aos seus empregados planos individuais de carreira, oportunidades para aumentos de salário por mérito, oportunidades de liderança de projetos e participação em encontros profissionais e seminários de formação. Segundo O'brien (2003), essas oportunidades promovem um ambiente de trabalho flexível necessário para reter o pessoal competente. Atividades tecnológicas e intelectuais desafiadoras e atmosfera de companheirismo e compartilhamento de experiências entre os profissionais são outros fatores importantes na retenção de pessoal da área de tecnologia da informação (O'BRIEN, 2003).

De acordo com os estudos de Paré, Tremblay e Lalonde (2001) e Agarwal e Ferrat (2002), os profissionais de TI tendem a permanecer em organizações em que há oferta de trabalho estimulante, oportunidades para o crescimento, prazos de entregas de projetos razoáveis e relações de trabalho que agreguem valor e desenvolvimento profissional. Os resultados auferidos demonstram que esses profissionais são particularmente sensíveis a práticas relacionadas ao: desenvolvimento de competências, reconhecimento e compensação, potencialização e ao senso de comunidade. Segundo a pesquisa realizada por JOSKO (2004), constata-se que há fatores que devem ser observados na implementação das estratégias de retenção de profissionais de TI. Esses fatores são descritos no quadro a seguir.

Fatores	Descrição
Relacionamento	A longevidade do relacionamento com o profissional. Refere-se ao tempo de relação que uma organização pretende manter com cada profissional.
Indivíduos e Produtividade	Nível de preocupação dada a indivíduos e a produtividade. Refere-se ao peso que uma organização atribui a questões ligadas à produtividade e as pessoas.
Desenvolvimento de Competências	Compreende os caminhos para o desenvolvimento de carreira e arranjos no trabalho.
Reconhecimento e Compensação	Compreende não somente aspectos financeiros, mas também reconhecimentos não financeiros.
Potencialização	Compreende o compartilhamento de informações e a participação na tomada de decisão.
Senso de Comunidade	Compreende a utilização de atividades sociais e comunicação aberta por membros da alta direção, de forma a passar aos profissionais o senso de pertencerem a uma grande comunidade.

Figura 3 – Quadro dos fatores de retenção de pessoas.
Fonte: Adaptado de JOSKO, 2004.

O conjunto de fatores do quadro acima é característico de estratégias que traçam um maior equilíbrio entre as questões produtividade e indivíduo, procurando simultaneamente instituir um comportamento harmônico entre a produtividade e um sentimento de permanência e participação ativa junto à organização. Porém, segundo Josko (2004), a maior parte da bibliografia analisada no assunto corresponde à realidade do setor norte-americano e canadense. Sabe-se que o mercado brasileiro apresenta características distintas (JOSKO, 2004).

Muitas ferramentas e modelos estão sendo desenvolvidos para que o departamento de RH exerça um papel estratégico nas organizações. É o caso das consultorias internas, grupos auto-gerenciáveis, avaliações de desempenho baseadas em *feedback 360°*⁵, aprendizagem organizacional, entre outros (RUANO, 2003). A gestão do fator humano implica não apenas considerar as pessoas em sua subjetividade, mas também a concepção do colaborador enquanto ativo estratégico. Assim, um conjunto de práticas é característico de estratégias que traçam um maior equilíbrio entre as questões produtividade e indivíduo, procurando, simultaneamente, instituir um comportamento em prol da produtividade e um sentimento de permanência e participação ativa junto à organização (JOSKO, 2004). As organizações que utilizam modelos de gestão estratégica seguem uma visão de longo prazo e

⁵ Segundo Rocha (2000), o *feedback 360°* é um palavra de origem da língua inglesa e tornou-se de uso comum no Brasil, especialmente no ambiente organizacional, sendo usada com grande frequência, com sentido de dar retorno a alguém sobre algo, sendo uma ferramenta para realizar o diagnóstico das competências da liderança.

caracterizam-se por realizarem diversos investimentos para o crescimento dos seus profissionais. Entre esses se podem citar o desenvolvimento de carreira, o treinamento para o desenvolvimento de novas competências organizacionais requeridas, ao invés da demissão e contratação no mercado – característica de organização com a estratégia de curto prazo –, bem como a preocupação em criar um ambiente de estabilidade de trabalho (JOSKO, 2004).

Conforme visto anteriormente, na visão contemporânea, a retenção de pessoas é tida como uma realidade e um grande desafio para as empresas. Isso faz com que os gestores tenham a necessidade de criar e/ou implementar ferramentas de gestão que propiciem condições favoráveis ao ambiente organizacional, buscando satisfazer tanto as necessidades, objetivos e expectativas dos profissionais, quanto melhorar a eficácia organizacional. Assim, é essencial que as organizações invistam no aprimoramento dos processos de gestão de pessoas, para que elas se adaptem ao seu ambiente, o que possibilita aos talentos sentirem-se à vontade no desenvolvimento de suas habilidades e capacidades (ZABLONSKY, ZARPELLON e KUDO, 2004). Um estudo realizado por Agarwal e Ferrat (2001) sugere que as organizações mais bem sucedidas na retenção do capital humano de TI são aquelas que vão além da aplicação de um mero conjunto difuso de práticas de recursos humanos e buscam implementar uma estratégia organizacional de gestão de pessoas de TI, constituída por um sistema de práticas empregadas de forma integrada.

Estratégias de longo prazo podem conduzir a organização para a redução dos custos envolvidos com o recrutamento de novos indivíduos, contribuindo para manter os profissionais necessários para atingir seus objetivos de negócio, e, assim, torna o ambiente organizacional mais atrativo frente ao de seus concorrentes (JOSKO, 2004). Na seção a seguir encontram-se os principais modelos de gestão voltados para o capital humano na indústria de software.

2.3. Modelos de Gestão de Pessoas em Empresas de Software

Entende-se por modelo de gestão o conjunto de práticas administrativas colocadas em execução pela direção de uma empresa para atingir os objetivos fixados. Compreende o

estabelecimento das condições de trabalho, a organização do trabalho, a natureza das relações, as estruturas, os sistemas de avaliação e controle dos resultados, as políticas, objetivos, valores e filosofia da gestão que o inspiram. Todo modelo de gestão é influenciado, ao mesmo tempo, pelos fatores internos (estratégia, recursos, pessoas, tecnologia, culturas, etc.); e por fatores externos (como o governo, a sociedade e a economia) (CHANLAT, 1995).

Segundo Casals (2003), modelos de gestão podem ser definidos como sendo um sistema de regras relativas à direção dos negócios ou a um conjunto de objetivos delineadores para determinado programa de ação gerencial e condicionadores de sua execução. Ou, ainda, o meio pelo qual uma empresa busca regular ou modificar sua situação no mercado.

Pereira (1995) define modelos de gestão como um conjunto de conceitos e práticas que, orientadas por uma filosofia central, permite a uma organização operacionalizar todas as suas atividades, seja no seu âmbito interno, como externo. Dentro de um panorama mais amplo podemos observar que há diversas variáveis que podem atuar sobre os modelos de gestão nas organizações. Para Pereira (2005), essas variáveis podem ser classificadas em:

- Contexto interno (a organização): são as variáveis relacionadas com a cultura organizacional (e suas sub-culturas), as relações políticas, de poder, de interesses, estilos de liderança, estrutura organizacional, os aspectos cognitivos (modelos mentais dos seus membros), sendo que esses aspectos emergem da organização por suas características próprias;
- Contexto externo (o ambiente): a influência de aspectos relacionados a questões de ordem social, cultural, legal, econômica, política ou tecnológica. A cultura subjacente a uma nação ou etnia (influenciam não apenas a criação e desenvolvimento de modelos, como podem inclusive determinar a aderência ou não de determinados tipos).

Os modelos de gestão determinam a relação entre o elemento humano e a estrutura empresarial formalmente estabelecida, tornando-se o agente capaz de proporcionar eficácia a uma organização. Por intermédio desses modelos, a administração busca a compatibilização da empresa com o seu ambiente, a partir de atividades de planejamento, coordenação e controle do trabalho a ser realizado, considerando as variáveis técnicas, econômicas, sociais e psicológicas, criando um impacto estratégico positivo e uma oportunidade competitiva (CASALS, 2003).

Ao longo do século XX, o pensamento administrativo foi influenciado por diversas correntes filosóficas, que podem ser classificadas segundo a forma como enfocam algum dos seguintes aspectos: ênfase na tarefa; ênfase na estrutura; ênfase na pessoa; ênfase na tecnologia; ênfase no ambiente. Os modelos de gestão surgidos a partir da década de 1960 propõem abordagens gerenciais, baseadas no desenvolvimento de uma nova cultura organizacional, mudança de atitudes e uma contínua busca de aperfeiçoamento, produzindo uma nova estrutura organizacional eficaz (CASALS, 2003). Dentre esses modelos, podem-se destacar as seguintes tendências: Reengenharia, Administração por Objetivos (APO), Gerência pela Qualidade Total (GQT), Seis Sigma, *Balanced Scorecard*, NBR ISO 9004 e Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ).

Porém, os novos tempos, fortemente influenciados pela globalização da economia mundial, pedem novas técnicas de gestão, as quais envolvam principalmente o ativo humano das organizações. Demandam processos integrados e fundamentos nas competências e habilidades pessoais e profissionais, gerando empreendedores individuais, em vez de simples colaboradores e cumpridores de normas e procedimentos (ANASTÁCIO e RODRIGUES, 2002). Os padrões de relacionamento entre empresas e empregados, mediados e administrados pela área de RH, sofreram significativa evolução no decorrer do último século. A literatura geralmente trata desse desenvolvimento a partir do conceito de modelo de gestão de pessoas. Segundo Fischer (2002), o modelo de gestão de pessoas é a maneira como uma organização se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no ambiente de trabalho. O objetivo dos modelos continua sendo aumentar a produtividade, mas a ênfase está na idéia de que o desempenho das pessoas depende da qualidade das relações entre a administração e os trabalhadores (ANASTÁCIO e RODRIGUES, 2002).

A pesquisa realizada por Josko (2004) delineou um conjunto de questões relativas às pessoas, sintetizando a abordagem e atenção conferida a oito modelos de gestão de pessoas. Com base nessa pesquisa, analisaram-se os respectivos modelos: *People Capability Maturity Model (P-CMM)*, *Extreme Programming*, NBR ISO 9004, Prêmio Nacional de Qualidade, *Personal Software Process*, *Team Software Process*, *Project Management Body of Knowledge* e o *Capability Maturity Model for Software*. Apresentam-se brevemente a seguir como esses modelos, empregados principalmente por organizações de software, abordam as questões relativas à gestão de pessoas.

Modelos	Breve Descrição	Principais Objetivos
<i>Extreme Programming (XP)</i>	É uma metodologia centrada na codificação, que combina outras práticas, testes de unidades, testes de integração, programação em pares entre outras para abordar o desenvolvimento de <i>software</i> . Seu ciclo de desenvolvimento evolutivo caracteriza-se por disponibilizar pequenas porções, funcionalidades do sistema em ciclos bastante rápidos. Somente o que é pertinente a cada ciclo do sistema é considerado nas atividades de desenvolvimento – princípio da simplicidade. Posto isso, o XP foca sua atenção em questões humanas.	Fornecer entregas rápidas possibilitando ao cliente verificar o progresso realizado de forma concreta, bem como, viabilizar respostas mais ágeis às mudanças de requisitos nos projetos.
<i>Personal Software Process (PSP)</i>	O modelo é um paradigma evolucionário de desenvolvimento pessoal que auxilia os engenheiros de <i>software</i> – de todos os níveis. Semelhante ao CMM, também apresenta uma estrutura de níveis de maturidade de forma a possibilitar que o engenheiro evolua sua compreensão do processo de programação de um <i>software</i> à medida que completa um conjunto de exercícios proposto em cada nível. Além disso, também pode ser empregado por gestores na avaliação do capital humano.	Desenvolver a habilidade e desempenho relacionado à codificação, identificando e compreendendo seus pontos fortes e fracos.
<i>Team Software Process (TSP)</i>	Antes que possam participar de um programa de TSP, os funcionários devem ser capazes de realizar um trabalho disciplinado, conhecimento esse obtido pela passagem prévia por um programa PSP. A proposta de treinamento do TSP consiste em expor os membros de uma equipe a uma série de problemas reais envolvendo o trabalho em equipe é apresentando como aplicar nesse cenário os princípios da engenharia de <i>software</i> e de processos de <i>software</i> . Emprega uma estrutura de múltiplos ciclos de desenvolvimento para construir um produto ao final do treinamento. A cada ciclo o produto é refinado e o número de ciclos depende do tempo disponível e da sofisticação do produto.	Fornecer um conjunto de técnicas básicas para que engenheiros e gerentes possam atuar em equipe de maneira efetiva.
<i>Project Management Body of Knowledge (PMBOK)</i>	É um documento que apresenta os conhecimentos e as práticas aplicadas e desenvolvidas por práticos e acadêmicos e, aceitas como necessárias para completar um projeto com sucesso. Os conhecimentos e as práticas do PMBOK são estruturados e descritos em áreas de conhecimento – denominadas <i>Project Management Knowledge Areas</i> – em termos dos seus processos de gestão de projetos e suas respectivas interações.	Estruturar e descrever conhecimentos e práticas em áreas para realização de projetos com sucesso.
<i>Capability Maturity Model for Software (SW-CMM)</i>	Desenvolvido e mantido pelo SEI o modelo é baseado no conhecimento adquirido ao longo das avaliações de processos de <i>software</i> e de um extenso <i>feedback</i> da indústria e do governo. Esse modelo cobre práticas de planejamento, engenharia, gestão da construção e da manutenção de um produto de <i>software</i> que, seguidas de maneira disciplinada, desenvolve a habilidade de uma organização entregar um produto de qualidade e que respeita os compromissos firmados de tempo e custo. No intuito de incrementar essa disciplina, emprega um caminho evolucionário composto de níveis de maturidade onde melhorias estabelecidas em um nível fornecem a base àquelas a serem estabelecidas no nível subsequente. Cada nível de maturidade compreende um conjunto de práticas e de objetivos.	Fornecer uma estrutura conceitual que orienta as organizações a ter mais controle sobre seu processo de <i>software</i> e ao mesmo tempo desenvolver uma cultura de excelência de gestão e engenharia de <i>software</i> . Também pode ser empregado para selecionar e gerenciar fornecedores.
<i>People Capability Maturity Model (P-CMM)</i>	Com diversas áreas-chave relacionadas à gestão de competências o modelo que descreve os elementos chaves na gestão e desenvolvimento da força de trabalho de uma organização. Ele é um modelo que pretende apresentar um caminho pelo qual ela estabeleça um incremento evolucionário na gerência da força de trabalho por meio do desenvolvimento disciplinado do conhecimento, habilidades e motivação das pessoas. Concentra-se na implantação de um conjunto de práticas que permitem às organizações incrementar seus níveis de talentos e obter ganhos continuados na sua performance.	Melhorar o gerenciamento e os processos de gestão de pessoas; atrair, desenvolvendo, motivando, organizando e retendo o capital humano.

Figura 4 – Quadro dos Modelos de Gestão de Pessoas na Indústria de *software*
Fonte: Adaptado de JOSKO, 2004.

Segundo Agarwal e Ferrat (2001), cada indivíduo observa o sistema de gestão de pessoas como um conjunto de práticas e o respectivo comportamento apresentado pelos seus gestores imediatos, bem como por outros membros da organização. As percepções obtidas são interpretadas como um reflexo dos valores e intenções da organização e, baseando-se no seu

cognitivo individual, formulam intenções para agir, que podem variar do desejo de permanência, ao movimento de buscar um novo trabalho (JOSKO, 2004). Algumas empresas de software ao redor do mundo já iniciaram a adoção de métodos de gestão visando especificamente à retenção de capital humano (BRANDÃO, 2006). Por meio desses, as empresas buscam processos para convencer seus funcionários de que há mais motivos para ficar do que para sair.

A escolha do modelo P-CMM para esta pesquisa recaiu em dois critérios básicos: a disseminação dos modelos e metodologias na área de tecnologia da informação, com foco especial em software e o conteúdo relevante quanto a questões relativas à gestão de pessoas. Verifica-se, no quadro acima, que dentre os modelos analisados, apenas o P-CMM tem como objetivo a estratégia de gestão de pessoas com foco na retenção do capital humano. Com isso, o presente estudo utilizará o modelo para identificar o nível de maturidade das empresas estudadas visando analisar a relação entre retenção e maturidade em processos de gestão de pessoas.

2.3.1 O People Capability Maturity Model

A cada dia, as organizações tomam mais consciência da necessidade de aprimorar sua forma de gerenciar equipes de trabalho e as habilidades que os indivíduos possuem. Além disso, as empresas precisam definir e formalizar processos relacionados ao desenvolvimento da equipe, comunicação avaliação de desempenho, recrutamento de profissionais, estratégias de compensação, cultura corporativa, integração entre equipes, dentre outras. Assim, uma solução que vem sendo muito utilizada por grandes organizações é a adoção de modelos que possam indicar as melhores práticas utilizadas no mercado para controle e alinhamento das áreas de processo a serem tratadas dentro do escopo do gerenciamento da força de trabalho da organização (ATAÍDES, GOBATO e GUEDES, 2004).

Além disso, as organizações estão, hoje, competindo em dois mercados: o de produtos/serviços e o de pessoas, que compõem a equipe que produz os produtos e serviços. Dessa forma, o gerenciamento coordenado e planejado das pessoas contribui efetivamente para o desenvolvimento de produtos e serviços competitivos e de alta qualidade (COSTA, 2003). Em consonância, Rosenberg (2004) afirma que as empresas necessitam investir em

estratégia de gestão de pessoas e devem melhorar, de forma contínua, suas habilidades em atrair, desenvolver, motivar, organizar e reter o capital humano. Porém, o autor ressalta que muitas organizações não possuem um modelo para a realização dessas estratégias. Assim, o P-CMM (*People Capability Maturity Model*), ou ainda, Modelo de Capacitação e Maturidade para Pessoas propõe-se a suprir essa lacuna. Com um modelo voltado para as estratégias de gestão de pessoas, guiando as empresas em estabelecer e integrar sistemas de práticas de recursos humanos alinhados com os objetivos do negócio (ROSENBERG, 2004).

O conceito original para um modelo de maturidade de processos foi desenvolvido por Watts Humphrey e seus colegas na IBM por volta da década de 80. A idéia era a de que a qualidade de um software estava diretamente relacionada à qualidade do processo utilizado para desenvolvê-lo. Essa visão resultou na formulação inicial de um modelo de maturação para construir ambientes em que as práticas podem ser repetidas, as variações de desempenho são reduzidas e são implementadas melhorias contínuas (ROSENBERG, 2004). A formulação completa do modelo de maturidade de processo foi apresentada no evento *Managing the Software Process* onde o SEI (*Software Engineering Institute*) baseou-se no modelo criado por Humphrey e lançou, em 1993, o CMM (*Capability Maturity Model*) para software (ROSENBERG, 2004).

O CMM é o modelo que originou o P-CMM, pois enquanto as organizações utilizavam o CMM para o desenvolvimento de software, muitas sentiam dificuldades na implementação do modelo para a melhoria de processos devido à gestão das pessoas nas empresas. Verificou-se então que melhorias nos processos de desenvolvimento de software implicam algumas modificações na forma de gerenciar pessoas e tais mudanças não eram previstas pelo CMM. Visando solucionar essa necessidade e a pedido de muitas organizações da indústria de software, o SEI iniciou um projeto para desenvolver um modelo para melhorar e guiar as práticas de recursos humanos por meio de um *modelo* de maturação de processos semelhante (ROSENBERG, 2004). Dessa forma, surge a primeira versão do P-CMM, publicada pelo SEI em 1995. Essa versão 1.0 nasceu de um modelo conceitual descrito que sofreu revisões até a apresentação de um rascunho, em 1994, e posterior publicação oficial em setembro de 1995. A versão 2.0 (utilizada nessa pesquisa) foi lançada em julho de 2001. A nova versão apresenta sensível melhora decorrente do aprendizado adquirido através implementações realizadas com a versão 1.0 (JOSKO, 2004). Curiosamente, Josko (2004) ressalta que apesar do P-CMM estar baseado nas melhores práticas de recursos humanos,

gestão do conhecimento e desenvolvimento organizacional, o modelo não é citado por autores da área de administração de empresas. Segundo o autor, este fato se deve, talvez, ao modelo ter sido concebido dentro da área de Tecnologia da Informação.

O P-CMM descreve, de forma evolucionária, um caminho de melhorias para práticas de gestão de pessoas inconsistentes em práticas maduras e constantes, visando assim, aumentar a capacidade do capital humano. Em cada nível de progressão do modelo ocorre uma transformação na cultura da empresa por meio de melhores práticas para atrair, desenvolver, organizar, motivar e reter as pessoas (ROSENBERG, 2004).

Verificou-se que a capacidade da força de trabalho pode ser mensurada e melhorada em múltiplos níveis, incluindo indivíduos, equipes, competências das equipes e assim, a organização como um todo. O P-CMM propõe-se a aprimorar os processos de gestão de pessoas, através de cinco níveis de maturação e em quatro diferentes perspectivas, conforme se mostra no quadro abaixo:

Níveis de Maturidade	Categorias de Processos			
	Desenvolvimento de capacidades	Construção de times e cultura	Motivação e gerenciamento do desempenho	Formação da força de trabalho
5 - Otimizado	Coaching ⁶ e desenvolvimento de competências.	Inovação contínua da força de trabalho.		
4 - Gerenciado	Mentoring ⁷ .	Construção de times	Alinhamento de desempenho e práticas baseadas em times.	Gestão de competências organizacionais.
3 - Definido	Desenvolvimento de competências, conhecimento e análise de habilidades.	Cultura de Participação.	Práticas por competências, desenvolvimento de carreira.	Planejamento da força de trabalho.
2- Repetível	Treinamento.	Comunicação	Compensação, gestão de desempenho e ambiente.	Staffing ⁸ .
1 - Inicial	Não existe.			

Figura 5 – Quadro do *People Capability Maturity Model*
 Fonte: Integrated System Diagnostics Brasil (ISD), 2007.

⁶ Segundo Chiavenato (2002, p.43), “Coaching é uma parceria colaborativa entre um *coach* e um aprendiz, conduz a um nível profundo de crenças, valores e visão, que capacita o aprendiz a um processo de descoberta, definição de objetivos e passos específicos de ação, bem como a realização de resultados extraordinários”.

⁷ O *mentoring* é uma modalidade de gestão do desempenho na qual um *expert* participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho, e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo (BATISTA, 2006).

⁸ Contratar e treinar funcionários, além de manter condições favoráveis de trabalho (GULICK, 1973).

Esse modelo integra práticas melhoradas em um modelo que guia a organização por uma série de transformações culturais, onde cada uma suporta a implantação de processos de desenvolvimento mais maduros e sofisticados. O P-CMM é composto de cinco níveis de maturidade, que, com exceção do nível um, é composto por um conjunto de Áreas de Processo (AP), cada uma representando um processo organizacional de gestão de pessoas. Toda AP é constituída por objetivos que representam os requisitos que uma organização deve satisfazer, de forma a estabelecer a habilidade da PA em atuar sobre a capacidade da força de trabalho. Um nível de maturidade somente é alcançado quando todos os objetivos da AP forem satisfeitos (JOSKO, 2004).

É importante destacar que uma das premissas do P-CMM é que haja continuidade, pois, caso contrário, o processo de melhoria pode terminar. Para isso, a organização precisa promover a disciplina no ambiente de trabalho. Também cabe ressaltar que utilizar o P-CMM junto a um programa de melhoria não significa sincronizar seus níveis de maturidade. O crescimento de maturidade em um modelo não requer nem restringe o crescimento de maturidade do outro.

O P-CMM, como variante do CMM, fornece um guia de alto nível para o desenvolvimento do processo organizacional, não fornecendo detalhes de como suas práticas devem ser implementadas por uma organização (CURTIS, HEFLEY e MILLER, 2001). Ao implementar as práticas desse modelo, a organização deve atentar para fatores como sua dimensão, a região geográfica onde está estabelecida, seus objetivos de negócio, o ambiente de negócio na qual está inserida, e sua cultura (JOSKO, 2004). A composição da força de trabalho também se apresenta como fator relevante ao contexto de análise, uma vez que a organização pode apresentar diferentes formas de relacionamento com sua força de trabalho: colaboradores de tempo integral e parcial, colaboradores efetivos, contratados ou temporariamente alocados, sendo oriundos de outras unidades da organização.

Embora tenha sido desenhado para ser aplicado em organizações que fazem uso intensivo do conhecimento, o P-CMM pode ser ajustado para aplicação em organizações que apresentam outras características. Pequenas organizações também podem analisar com mais flexibilidade o modelo, de forma a implementar somente as práticas necessárias (JOSKO, 2004).

Cabe ressaltar que o P-CMM não tem a intenção de restringir as decisões executivas sobre uma organização, mas somente guiá-la na implantação de práticas que auxiliem a alcançar seu objetivo de negócio. Nesse momento, o gestor pode encontrar-se em um impasse entre institucionalizar todas as práticas descritas pelo modelo ou somente um mínimo adequado à organização. Esta situação pode ser decidida, conforme colocam Curtis, Hefley e Miller (2001), pelos objetivos descritos em cada AP, que expressam os requisitos que as organizações devem satisfazer através da implementação de práticas adequadas (JOSKO, 2004).

O modelo de maturidade pode atuar como uma ferramenta de análise de riscos identificando os pontos fortes e fracos de um determinado nível de maturidade, e comparando-os aos objetivos das áreas de processos que compõem o nível (JOSKO, 2004). Experiências indicam que saltar níveis normalmente leva a organização ao insucesso (CURTIS, HEFLEY e MILLER, 2001), causando um sentimento de frustração à força de trabalho, que geralmente cria uma expectativa de mudança. Fato semelhante ocorre quando a organização resolve não aplicar determinadas áreas de processos por pressupor que estas não são necessárias ao seu ambiente. Como as áreas de processos formam um sistema de práticas de sustentação mútua, *a priori*, todas deveriam ser consideradas relevantes até que uma análise não revelasse, dentro do contexto organizacional, uma aplicação apropriada às práticas de uma AP (JOSKO, 2004).

2.3.1.1 Maturidade Organizacional de acordo com *People Capability Maturity Model*

Conforme visto no quadro acima (figura 5), o P-CMM apresenta uma estrutura em cinco níveis de maturidade, onde a organização transforma sua cultura a cada passagem de nível e, dessa maneira, possibilita o estabelecimento e a evolução das práticas de atração, aprimoramento, motivação e retenção de pessoas (CURTIS, HEFLEY e MILLER, 2001). É desenvolvido, então, um ambiente propício aos indivíduos para experimentarem oportunidades de crescimento de carreira e motivação, facilitando seu engajamento aos objetivos organizacionais. Para cada nível de maturidade alcançado, uma nova prática de sistemas é adicionada, deixando-as assim, cada vez mais consistentes (ROSENBERG, 2004). Josko (2004) afirma que cada nível representa a fundamentação necessária para o nível

imediatamente acima. À medida que a organização amadurece, a cada mudança de nível do P-CMM, suas práticas de gestão de pessoas apontam em direção aos objetivos estratégicos, e impactam cada vez mais o nível de capacidade da força de trabalho. Dessa forma, conforme afirma Dutra (2001), “a empresa, ao se desenvolver, desenvolve as pessoas, e estas, ao se desenvolverem, fazem o mesmo com a organização”. Constitui-se então um fluxo constante de troca de conhecimento (JOSKO, 2004).

Da perspectiva do P-CMM, o nível de maturidade da organização deriva das práticas de gestão de pessoas implementadas, da integração das mesmas e da institucionalização de processos de melhoria e capacitação do capital humano. Os cinco níveis de maturidade, com exceção do nível inicial são caracterizados por uma série de práticas relacionadas às áreas críticas de gestão de pessoas. A figura abaixo apresenta os cinco níveis de maturidade propostos no modelo.

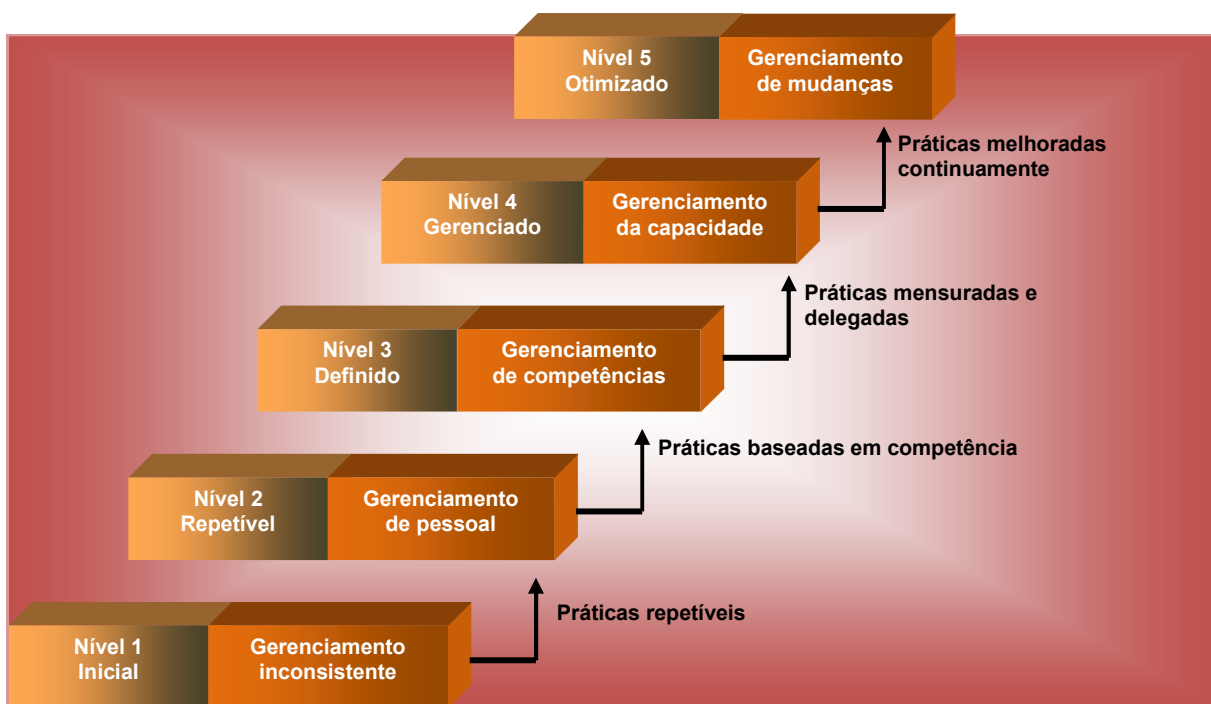


Figura 6 - Estrutura da Maturidade do P-CMM
Fonte: Adaptado do Integrated System Diagnostics Brasil (ISD), 2007.

Conforme visto na figura acima, existem cinco níveis de maturidade e cada um é composto por várias áreas de processos (AP). Toda AP contém um conjunto de metas que, quando satisfeitas, estabelecem que a organização alcançou os objetivos daquela AP. Alcançando os objetivos de todas as AP's de um nível, a organização completará aquele nível de maturidade. Uma organização que não possui nenhum controle sobre as práticas de

gerenciamento de sua força de trabalho se encontra no nível inicial 1. Assim, quando conseguir atingir todas as metas de todas as AP's propostas para o nível 2, poderá partir para o alcance das metas das AP's do nível 3 e assim sucessivamente (ATAÍDES, GOBATO e GUEDES, 2004). O foco de cada nível do P-CMM pode ser resumido como:

- Nível 1: Práticas relacionadas à força de trabalho são aplicadas de forma inconsistente e desordenadas.
- Nível 2: Gerentes têm responsabilidades para gerenciar e desenvolver seu pessoal.
- Nível 3: Desenvolver competências da força e grupos de trabalho e alinhar essas competências às estratégias de negócio da organização.
- Nível 4: Dar poderes e integrar as competências da força de trabalho e gerenciar desempenho quantitativamente.
- Nível 5: Melhorar continuamente e alinhar pessoas, grupos de trabalho e capacidades organizacionais.

Nos itens a seguir descrevem-se os níveis com mais detalhamento, bem como suas respectivas AP's.

2.3.1.1.1 Nível 1 – Inicial

Uma organização encontra-se neste nível caso não consiga alcançar os objetivos descritos no nível dois e caracteriza-se por desempenhar suas práticas de gestão de pessoas – quando existem – de maneira incongruente ou simplesmente ritualística (JOSKO, 2004). Geralmente são onde se encontram organizações mais caóticas, onde o desempenho da força de trabalho é incompatível com os processos, existindo pouca liderança e treinamento, tornando a capacidade da força de trabalho desconhecida. Geralmente, os gestores em organizações com maturidade inicial estão despreparados para desempenharem atividades de gestão de pessoas e, quando recebem algum treinamento nesse sentido, o mesmo somente cobre práticas ligadas a aspectos legais (CURTIS, HEFLEY e MILLER, 2001). Assim, a maneira como as pessoas são gerenciadas, fica na dependência da experiência, habilidade e sensibilidade de cada gestor. Logo, essas organizações enfrentam dificuldades para reter o capital humano (JOSKO, 2004). Nesse nível de maturidade não existem Áreas de Processos.

2.3.1.1.2 Nível 2 - Gerenciado

Ao atingir o nível dois, uma organização executa um conjunto básico de práticas de gestão de pessoas disciplinadamente. Nesse nível a organização desenvolve a capacidade de gerir as habilidades e o desempenho no nível das suas unidades constituintes e, desta maneira, assegura que as pessoas sejam capazes de desempenhar os trabalhos que foram acordados (JOSKO, 2004). Assim, os gestores são preparados para executarem as atividades de gestão de pessoas, nas suas unidades, como uma das prioridades do seu trabalho.

As AP's no nível gerenciado focam-se em estabelecer uma fundamentação de práticas de força de trabalho básica que podem ser continuamente melhoradas para desenvolver a capacidade da força de trabalho. Esta fundamentação é inicialmente construída dentro de unidades para instalar uma disciplina para gerenciar pessoas e para prover um ambiente de suporte ao trabalho com recursos adequados. Pessoas qualificadas são recrutadas, selecionadas, e alocadas na unidade. Objetivos de desempenho são estabelecidos e estes são periodicamente discutidos para identificar ações que possam melhorar o trabalho. Desenvolver habilidades individuais de comunicação interpessoal para garantir que as interdependências dos trabalhos possam ser coordenadas efetivamente. Os conhecimentos e habilidades requeridos para fazer realocação de recursos são identificados e apropriadamente treinados e oportunidades de desenvolvimento são providas. A compensação é baseada numa estratégia articulada e é periodicamente ajustada para garantir igualdade (SILVA, TEIXEIRA e CORDEIRO 2004). As AP's no nível de maturidade dois (gerenciável) incluem: recrutamento, comunicação/ coordenação, ambiente de trabalho, gerenciamento de desempenho, treinamento/ desenvolvimento e compensação. Para todas as áreas de processo descritas no quadro abaixo se torna necessária à elaboração de processos institucionalizados para garantir que elas sejam executadas como práticas gerenciáveis.

AP's nível 2	Contexto	Resultados Esperados
Recrutamento	Realizar decisões de recrutamento e alocação de trabalho baseadas em estimativas de qualificações de trabalho e outros critérios válidos e indivíduos alocados ou deslocados de posições de maneira ordenada.	Estabelecer um processo formal pelo qual um trabalho é associado aos recursos da unidade. Indivíduos qualificados são recrutados, selecionados e alocados.
Comunicação e Coordenação	Informação compartilhada na organização e indivíduos e grupos de trabalho coordenando suas atividades para executar o trabalho assumido.	Estabelecer comunicação apropriada na organização e garantir que a força de trabalho tenha as habilidades para compartilhar informação e coordenar suas atividades eficientemente.
Ambiente de Trabalho	Prover o ambiente físico e recursos necessários pela força de trabalho para realizar suas atividades e planos para reduzir problemas sérios de riscos à saúde, segurança e de eficiência, minimizando distrações no ambiente de trabalho.	Estabelecer e manter condições físicas de trabalho e prover recursos que permitam indivíduos/grupos de trabalho a executarem suas tarefas eficientemente.
Gerenciamento de Desempenho	Objetivos de desempenho de unidade e individual relacionados ao trabalho assumido e documentados; desempenho do trabalho regularmente discutido para identificar ações que possam melhorá-lo; problemas de desempenho devidamente gerenciados e desempenho excelente reconhecido e recompensado.	Estabelecer objetivos relacionados ao trabalho onde cada unidade e indivíduo possam ser mensurados, para discutir o desempenho contra estes objetivos, e para melhoria de desempenho contínuo.
Treinamento e Desenvolvimento	Fornecer treinamento apropriado para realização das atribuições de acordo com o plano de treinamento da unidade e indivíduos capazes de realizar suas tarefas recebe oportunidades de desenvolvimento que suportam seus objetivos de desenvolvimento.	Assegurar que todos os indivíduos tenham habilidades requeridas para realizar suas atribuições e estão providos de oportunidades de desenvolvimento relevantes.
Compensação	Estratégias e atividades de compensação são planejadas, executadas, e comunicadas; a compensação é relativa a habilidades, qualificações e desempenho e ajustes em compensação são feitos baseados em critérios definidos.	Prover a todos os indivíduos com remuneração e benefícios baseado em suas contribuições e valores para a organização.

Figura 7 - Nível Gerenciado do P-CMM

Fonte: Adaptado de SILVA, TEIXEIRA e CORDEIRO, 2004.

No quadro acima se verifica uma síntese das principais características das áreas de processos do nível gerenciável. A AP Recrutamento determina o esforço requerido por cada unidade frente aos seus compromissos propostos. Os indivíduos em cada unidade participam da distribuição do trabalho e comprometem-se com o mesmo. Para o trabalho que excede a capacidade de uma unidade são propostas novas contratações. Dessa forma, comunica-se o recrutamento de novos indivíduos interna ou externamente à organização. Um processo formal assegura avaliação justa das qualificações de cada candidato a uma vaga e aos selecionados é oferecida uma orientação para facilitar sua aclimação ao novo trabalho. A saída de indivíduos é tratada de acordo com as políticas e procedimentos organizacionais. No

caso de saída voluntária, suas causas são identificadas. Àquelas determinadas pela organização, os procedimentos garantem o respeito ao indivíduo (JOSKO, 2004).

No nível dois, a contratação de novos indivíduos representa, para a organização, uma oportunidade de influenciar diretamente seu desempenho e, ao mesmo tempo, constituir uma base de talentos a partir da qual as demais práticas atuam em prol do desenvolvimento de suas capacidades. Nesta AP, as unidades analisam os trabalhos de que estão encarregadas, identificando quais habilidades críticas são necessárias para treinamento ou mesmo contratação. Os resultados apurados pela gestão de desempenho também podem sinalizar em direção a novas contratações, além de contribuírem significativamente nas decisões envolvendo a compensação – promoção, recompensa ou reconhecimento público – ou planos de treinamento de indivíduos (JOSKO, 2004).

O canal estabelecido através da comunicação e coordenação possibilita discussões sobre a estratégia de compensação, necessidades de treinamento ou de opções de carreira, aprimoramento do desempenho, problemas interpessoais, entre outras. Adicionalmente, esta AP contribui à questão de desempenho, uma vez que o nível dois não apresenta processos de trabalho formalmente definidos. Assim, indivíduos desenvolvem suas habilidades de comunicação para gerir trabalhos interdependentes (JOSKO, 2004). Finalmente, o ambiente de trabalho funciona como um suporte às demais áreas de processo, à medida que estabelece e provê os recursos necessários e as condições físicas favoráveis para que os indivíduos desempenhem suas atividades de forma eficiente e segura.

2.3.1.1.3 Nível 3 - Definido

No nível três, a organização desenvolve uma infra-estrutura no intuito de aprimorar a capacidade da sua força de trabalho e obter uma maior sinergia no âmbito organizacional das práticas básicas de gestão de pessoas estabelecidas no nível dois. Com isso, a organização desenvolve a capacidade de gerenciar sua força de trabalho como um ativo estratégico capaz de sustentar a busca dos seus objetivos de negócio (JOSKO, 2004). Dessa forma, corresponde a organizações padronizadas em seus processos, alinhando as atividades da força de trabalho e a identificação das competências primárias dos indivíduos. Os conhecimentos e habilidades nas competências essenciais da organização são distribuídos uniformemente (COSTA, 2003). Assim, esse nível visa desenvolver um modelo

organizacional para o desenvolvimento da força de trabalho. A organização desenvolve planos estratégicos para a que a força de trabalho necessária execute os objetivos de negócio atuais e futuros da organização. As AP's desse nível são: Cultura Participativa, Desenvolvimento de Grupo de Trabalho, Práticas Baseadas em Competência, Desenvolvimento de Carreira, Desenvolvimento de Competência, Planejamento da Força de Trabalho e Análise de Competência, e estão apresentadas na figura abaixo:

AP's nível 3	Contexto	Resultados Esperados
Análise de Competência	Alcançar e sustentar a competência chave requer uma equipe com diferentes tipos de conhecimento, habilidades, e capacidade de seguir processos. Cada um destes diferentes tipos de conhecimento constitui uma competência da força de trabalho.	Identificar o conhecimento, habilidades e processos hábeis requeridos para executar as atividades de negócio da empresa.
Planejamento da Força de Trabalho	Mapeia as atividades da força de trabalho diretamente para sua estratégia de negócio. A organização identifica a força de trabalho que ela necessita para garantir que essa quando requerida esteja disponível. Podem incluir sociedades, alianças, aquisições, contratação independente, e outros meios para garantir os componentes requeridos de competências de força de trabalho.	Coordenar atividades da força de trabalho com atuais e futuras necessidades de negócio em ambos os níveis organizacionais e de unidade.
Desenvolvimento de Competência	Atividades de desenvolvimento são projetadas para aumentar o nível de conhecimento, habilidades e capacidades de processo nas competências da força de trabalho da organização.	Ganhar constantemente a capacidade da força de trabalho para realizar tarefas e responsabilidades atribuídas.
Desenvolvimento de Carreira	As atividades são projetadas para ajudar indivíduos a ver a organização como um veículo para alcançar suas aspirações de carreira. Cria mecanismos através dos quais indivíduos podem aumentar sua capacidade em suas escolhas de competências de força de trabalhos, bem como seus valores para a organização. A política de Desenvolvimento de Carreira da organização identifica os trabalhos, posições ou competências apropriadas.	Assegurar que indivíduos são providos de oportunidades para desenvolver competências de força de trabalho que os habilitam a alcançar objetivos de carreira.
Práticas Baseadas em Competência	Incorporação de uma orientação organizacional na realização de atividades da força de trabalho. O desempenho das atividades devem se tornar mais consistente nas unidades.	Garantir que as práticas das forças de trabalho estejam baseadas em desenvolver as competências das pessoas.
Desenvolvimento do Grupo de Trabalho	Um grupo de trabalho é uma coleção de pessoas que trabalham próximas e em conjunto, em tarefas que são independentes para alcançar objetivos compartilhados. Reporta para um indivíduo responsável que pode estar envolvido em gerenciar suas atividades diárias.	Organizar o trabalho em torno das habilidades de processo baseadas em competência.
Cultura Participativa	Cria uma fundação para desenvolver uma cultura participativa. Uma cultura participativa provê um ambiente em que profissionais competentes estão completamente hábeis a exercitar suas capacidades. Este ambiente garante um fluxo de informação dentro da organização, incorpora o conhecimento dos indivíduos dentro dos processos de tomada de decisões, e ganha suporte para responsabilidades assumidas. Gera uma fundação para construir grupos de trabalho de alto-desempenho.	Permite à organização explorar a total capacidade da força de trabalho em tomar decisões que afetem o desempenho das atividades de negócio.

Figura 8 - Nível Definido do P-CMM. Fonte: Adaptado de SILVA, TEIXEIRA e CORDEIRO, 2004.

As informações e descrições das competências organizacionais geradas na análise de competência são utilizadas como fonte de consulta e orientação para praticamente todas as demais áreas de processo do nível três. No caso do planejamento da força de trabalho, essas informações, somadas às do plano estratégico da empresa, são empregadas pela organização na concepção do plano estratégico da força de trabalho, dos planos de desenvolvimento das competências organizacionais e dos planos para assegurar indivíduos qualificados para determinadas posições. Essa AP, por sua vez, direciona os trabalhos nas áreas de processo desenvolvimento de carreira e desenvolvimento de competências (JOSKO, 2004).

No programa de carreira ocorre o desenvolvimento de carreiras que são trabalhadas parcialmente sobre as necessidades apontadas no plano estratégico de força de trabalho. Além disso, os planos de desenvolvimento podem ser baseados em um plano de sucessão de posições. Já no desenvolvimento de competências, seus programas são baseados e priorizados segundo os seus planos. Ambas as áreas de processos empregam as informações relativas às competências para orientar a seleção dos treinamentos (JOSKO, 2004).

As atividades do trabalho em grupo são partes integrantes do plano estratégico para força de trabalho, e influenciadas por aquelas da área de processo cultura participativa, que propiciam um ambiente onde profissionais competentes são capazes de exercitar suas capacidades. Finalmente, a prática baseada em competência utiliza como insumo os produtos das áreas de processo análise de competências e planejamento da força de trabalho para ajustar as práticas e atividades de gestão de pessoas (JOSKO, 2004).

2.3.1.1.4 Nível 4 - Gerenciado

Nesse nível, a organização utiliza a infra-estrutura de desenvolvimento de competências para quantificar e gerenciar a capacidade de sua força de trabalho e de seus processos, possibilitando-a determinar sua aptidão para realizar um trabalho. Tem foco na exploração do conhecimento e experiência do modelo da força de trabalho desenvolvido no nível 3. Os grupos de trabalho são reforçados para gerenciar seus próprios processos de trabalho e conduzir algumas das atividades internas da força de trabalho (ATAÍDES, GOBATO e GUEDES, 2004). Esse nível compreende organizações previsíveis, estabelecendo objetivos quantitativos para o crescimento nas competências alinhado o desempenho de indivíduos, times, unidades e níveis organizacionais. A capacidade da força de trabalho é

previsível e administrada quantitativamente o crescimento organizacional em capacidades da força de trabalho (COSTA, 2003). As áreas de processos no Nível de Maturidade 4 (Repetível) incluem: Integração de Competência; Grupos de Trabalho Fortalecidos; Posse Baseada em Competência; Gerenciamento Quantitativo de Desempenho; Gerenciamento da Capacidade Organizacional e Aconselhamento. Essas áreas são apresentadas na figura abaixo:

AP's nível 4	Contexto	Resultados Esperados
Integração de Competência	Provêem para interações muito mais firmemente interligadas em torno de diferentes comunidades de competência que permitem que problemas para o produto, serviço, ou dependências de trabalhos sejam identificados e corrigidos muito cedo.	Melhorar a eficiência e agilidade de trabalho interdependente através da integração das habilidades de processos de diferentes competências de força de trabalho.
Grupos de Trabalhos Fortalecidos	Garantir considerável autonomia em gerenciar e realizar seu trabalho, podendo executar práticas de força de trabalho selecionadas dentro do grupo de trabalho. O conceito de grupos de trabalho fortalecidos usualmente implica que o grupo de trabalho é responsável por um "completo processo de trabalho".	Investir grupos de trabalho com a responsabilidade e autoridade para determinar como conduzir suas atividades de negócios mais eficientemente.
Posse baseada em Competência	Captura o conhecimento, experiência ou artefatos desenvolvidos na execução de processos baseados em competência dentro da organização. É um conjunto de informações ou um artefato que foi preparado em formato padrão e disponibilizado para uso comum. Como um bem organizacional, ele passa a ser um componente de uma ou mais competências de força de trabalho.	Capturar o conhecimento, experiência, e artefatos desenvolvidos na execução de processos baseados em competência para uso no ganho de capacidade e desempenho.
Gerenciamento Quantitativo de Desempenho	Gerencia seu mais importante processo baseado em competência de análise de desempenho de dados. Práticas de Gerenciamento Quantitativo de Desempenho são consistentes com programas tais como <i>Six Sigma</i> que buscam instalar uma disciplina de análise quantitativa de processos no gerenciamento de atividades de negócio dentro da organização.	Prever e gerenciar a capacidade de processos baseados em competência para alcançar objetivos de desempenho mensuráveis.
Gerenciamento da Capacidade Organizacional	Referem-se ao nível de conhecimento, habilidades e processos hábeis disponíveis para a organização em cada competência de força de trabalho crítica para realizar o trabalho assumido. A capacidade da organização em uma competência específica é empossada de um número de indivíduos em uma comunidade de competência e o nível de conhecimento, habilidades, e habilidades de processos que cada um deles possui.	Quantificar e gerenciar a capacidade das forças de trabalho e dos processos baseados em competências críticas que elas realizam.
Aconselhamento - <i>Mentoring</i>	Tipos apropriados de relações entre aconselhamentos são projetados para atingir diferentes objetivos de aconselhamentos. Critérios são desenvolvidos para selecionar mentores e aqueles escolhidos são treinados para suas atribuições. Indivíduos ou grupos de trabalho sendo aconselhados são providos de orientação em como eles podem obter melhor vantagem de uma relação de aconselhamento. Critérios são desenvolvidos para atribuir mentores a indivíduos ou grupos de trabalho. O mentor e o indivíduo ou grupo de trabalho aconselhado estabelecem acordos em como seu relacionamento será conduzido. Mentores se reúnem periodicamente e ocasionalmente avaliam se eles estão alcançando seus objetivos. Atividades de aconselhamento são avaliadas contra seus objetivos para identificar melhorias necessárias.	Transferir as lições de maiores experiências em competências de força de trabalho para melhorar a capacidade de outros indivíduos ou grupos de trabalho.

Figura 9 - Nível Repetível do P-CMM
 Fonte: Adaptado de SILVA, TEIXEIRA e CORDEIRO, 2004.

Os processos usados por diferentes competências de força de trabalho são combinados para criar processos integrados e multidisciplinares. Grupos são fortalecidos para gerenciar seus próprios processos e conduzir algumas de suas atividades. Os artefatos produzidos através do desempenho de processos baseados em competência são capturados e desenvolvidos. Indivíduos e grupos de trabalho gerenciam quantitativamente os processos que são importantes para alcançarem seus objetivos de desempenho. A organização gerencia a capacidade de suas forças de trabalho e dos processos baseados em competência que elas executam. O efeito das práticas de força de trabalho nestas capacidades é avaliado e ações corretivas são tomadas se necessário. Mentores usam a infra-estrutura provida pelas competências de força de trabalho da organização para assistir indivíduos e grupos de trabalho no desenvolvimento de suas capacidades (SILVA, TEIXEIRA e CORDEIRO, 2004).

Os programas de *mentoring* – criados na área de processo *mentoring* – utilizam como um dos recursos de desenvolvimento de capacidades os conhecimentos e experiências capturados pelas atividades da área de processo Ativos baseados em Competência. Esses conhecimentos são incrementados pelos próprios mentores à medida que identifiquem lições valiosas em suas atividades enquanto mentores. Esses programas também são empregados para auxiliar grupos no exercício de sua autonomia e na execução dos processos integrados – gerados em Integração de Competência. As AP's Gestão da Capacidade Organizacional e Quantitativa do Desempenho apresentam uma interação bidirecional. Enquanto a primeira oferece as informações contidas nas bases de desempenho de processos, a segunda captura os dados apropriados da execução dos processos, que são incorporados às respectivas bases (JOSKO, 2004).

2.3.1.1.5 Nível 5 - Otimizado

Possui organizações em busca de melhorias contínuas, melhorando os métodos para desenvolver competências pessoais e organizacionais das atividades da força de trabalho. Nesse estágio, toda a organização está mobilizada para o desenvolvimento contínuo e para a criação de uma cultura de produtos e serviços de excelência. Grupos e indivíduos também se dedicam ao aprimoramento de seus métodos de trabalho e, conseqüentemente, dos processos baseados em competência. São usados dados na efetividade das práticas para identificar as necessidades de práticas de força de trabalho inovadora ou de tecnologias (COSTA, 2003). Esse nível compreende as seguintes áreas de processos: Inovação Contínua da Força de

Trabalho, Alinhamento do Desempenho Organizacional e Melhoria Contínua da Capacidade. Essas áreas são apresentadas na figura a seguir:

AP's nível 5	Contexto	Resultados Esperados
Melhoria Contínua de Capacidade	Envolve suporte para indivíduos e grupos de trabalhos como eles focam na melhoria de suas capacidades no desempenho de processos baseados em competência. A organização estabelece um modelo voluntário para continuamente melhorar processos de trabalhos pessoais e processos operacionais de grupos de trabalho. Dentro de cada comunidade de competência, ações são tomadas para melhorar continuamente a capacidade e desempenho de processos baseados em competência.	Prover uma base para indivíduos e grupos de trabalho para melhorar continuamente suas capacidades em executar processos baseados em competências.
Alinhamento do Desempenho Organizacional	Constrói-se nas análises de processos baseados em competência, iniciado nas áreas de processos Gerenciamento Quantitativo de Desempenho e Gerenciamento de Capacidade Organizacional. Práticas dentro das áreas de processos ligadas a uma figura completa de desempenho dentro da organização e como a integração de suas várias atividades de negócio é afetada pelas práticas e atividades de força de trabalho. Estas análises permitem gerenciamento para integrar a companhia inteira e usa atividades de força de trabalho estrategicamente para alcançar objetivos de negócio organizacional.	Ganhar o alinhamento dos resultados de desempenho dos indivíduos, grupos de trabalho, e unidades com desempenho organizacional e objetivo de negócio.
Inovação Contínua da Força de Trabalho	Envolve estabelecer mecanismos para propor melhorias nas atividades de força de trabalho, identificando necessidades para novas práticas examinando e avaliando práticas e tecnologias inovadoras, conduzindo tentativas exploratórias de novas práticas e tecnologias.	Identificar e avaliar melhorias ou práticas de força de trabalho e tecnologias inovadoras; e implementar o mais promissor em toda a organização.

Figura 10 - Nível Otimizado do P-CMM
 Fonte: Adaptado de SILVA, TEIXEIRA e CORDEIRO, 2004.

A Inovação Contínua da Força de trabalho toma como base os dados do impacto das práticas de gestão de pessoas, identificadas na área de processo Alinhamento do Desempenho Organizacional, para analisar quais dentre essas seriam as mais beneficiadas com a implementação de melhorias ou inovações de ordem tecnológica e de práticas de gestão. Essa análise também pode ser influenciada pelos ajustes nas práticas de gestão de pessoas necessárias para suportar as atividades da área de processo Desenvolvimento Contínuo da Capacidade (JOSKO, 2004).

2.3.1.2 Perspectivas do *People Capability Maturity Model*

Analisadas as AP's do P-CMM anteriormente, sob o ponto de vista dos níveis de maturidade, nessa seção essas são relacionadas às quatro diferentes perspectivas conforme o quadro a seguir. Assim, as AP's de um nível de maturidade sustentam aquelas do nível de maturidade seguinte e, conjuntamente, todas podem contribuir com o objetivo associado a cada perspectiva.

Dentre as várias características inerentes ao P-CMM, vale ressaltar uma de suas características marcantes que está presente em todos os pontos do modelo: a preocupação constante com o envolvimento e a participação ativa dos gestores da organização. Esses são igualmente importantes na averiguação da resposta das AP's em curso de implementação aos anseios e proposições dos objetivos estratégicos e de negócio delineados para a organização (JOSKO, 2004). Outra característica importante está relacionada à integração e à alavancagem mútua das práticas do P-CMM, pois para que a gestão de pessoas seja efetiva, as partes do sistema necessitam trabalhar de maneira articulada para atender aos interesses e às expectativas da organização e das pessoas (DUTRA, 2002).

Por meio do quadro a seguir, verificam-se os diferentes níveis de maturação de cada uma das quatro perspectivas do desenvolvimento da capacidade individual.

Passagem entre níveis	Foco da Perspectivas			
	Capacidade Individual	Construindo Grupos de Trabalho e Cultura	Motivando e Gerenciando o Desempenho	Ajustando a Força de Trabalho
Inicial para Gerenciado	Assegurar que os indivíduos tenham todas as habilidades necessárias para executar os trabalhos dentro do âmbito das unidades as quais pertencem.	Desenvolve as habilidades de comunicação interpessoal como uma ferramenta empregada na coordenação e interação de indivíduos ou grupos com atividades dependentes. Essas habilidades constituem a base para o desenvolvimento de grupos.	Desenvolve práticas para motivar e gerir o desempenho estabelecido no nível das unidades e de seus respectivos membros.	Estabelece práticas básicas de recrutamento, seleção e orientação de novos talentos para assegurar que as unidades terão as pessoas com as habilidades necessárias para executar os trabalhos designados.
Gerenciado para Definido	Assegurar que a força de trabalho tenha as competências que a organização necessita para alcançar seus objetivos estratégicos de curto e longo prazo. Ocorre então uma transição do foco da necessidade dentro de cada unidade para a necessidade da organização.	Estabelece a cultura participativa na organização graças aos fundamentos criados pela comunicação aberta implementada no nível Gerenciado; Aprimora o trabalho em grupo, ao desenvolver processos a serem empregados por esses na coordenação de atividades dependentes entre seus membros ou entre grupos.	Ajusta as práticas estabelecidas previamente para motivar o desenvolvimento das competências requeridas pela organização; Estabelece oportunidades de carreira para recompensar indivíduos pelo desenvolvimento adicional da sua capacidade nas competências escolhidas.	Desenvolve um plano organizacional para o desenvolvimento ou aquisição das competências requeridas à consecução dos objetivos de negócio da organização; As práticas previamente estabelecidas passam a ser executadas para contribuir ao plano organizacional.
Definido para Previsível	Estabelece um mecanismo para explorar as oportunidades criadas pela formalização das competências no âmbito organizacional, e então empregar métodos adicionais de capacitação da força de trabalho.	Integra processos baseados em competência, de forma a aumentar a eficiência e coesão de trabalhos dependentes; Investem os grupos de autonomia para gerir seus processos em virtude dos fundamentos estabelecidos de cultura participativa e dos processos baseados em competência.	Controla o desempenho dos processos quantitativamente. Uma vez que as comunidades de competência empregam os processos baseados em competência, a organização pode identificar o desempenho corrente e compará-lo aos anteriormente identificados.	Acompanha quantitativamente a evolução dos níveis de cada uma das competências da força de trabalho, e passa também a mensurar o impacto das práticas de gestão de pessoas sobre essa evolução.
Previsível para Otimizado	Incentiva os indivíduos a tomar ações de mudança sobre seus processos pessoais e incrementar seu desempenho. A partir dessas iniciativas, os indivíduos contribuem com sua criatividade e experiência no desenvolvimento das competências e processos baseados em competência.	Incentiva os grupos a aprimorar seus métodos de trabalho, promovendo a integração dos processos pessoais de seus membros.	Utiliza processos de mensuração de desempenho para assegurar que todos os níveis da organização estejam alinhados aos objetivos estratégicos da organização. Essa avaliação também ocorre sobre as práticas de gestão de pessoas, de maneira a identificar seu impacto.	Pesquisa e avalia práticas ou tecnologias inovadoras que possam contribuir para o aprimoramento das práticas e atividades de gestão de pessoas

Figura 11 – Quadro das Perspectivas do P-CMM. Fonte: Adaptado de JOSKO, 2004

2.3.1.3 Requisitos e Fases de Avaliação do *People Capability Maturity Model*

O princípio de uma avaliação baseada no P-CMM está em uma investigação dentro da organização sobre práticas de gerenciamento de pessoal conduzidas por uma equipe de avaliação capacitada pelo SEI (SILVA, TEIXEIRA e CORDEIRO, 2004). Os pontos essenciais da avaliação são: a organização possuir os resultados da avaliação; alocar recursos para melhoria; estar motivada para conduzir uma avaliação e usá-la para iniciar atividades de melhoria. Essa avaliação é uma colaboração entre a equipe de avaliação e os participantes, os quais fornecem informação para o time e o escopo da avaliação é determinado pelas necessidades da organização (SILVA, TEIXEIRA e CORDEIRO, 2004). Segundo Silva, Teixeira e Cordeiro (2004), para alcançar os objetivos da avaliação, o método de avaliação baseado no P-CMM segue os seguintes princípios:

- Utilização de um modelo de processo de referência;
- Aplicação de um processo de avaliação documentado;
- Estabelecimento de suporte financeiro à avaliação;
- Estabelecimento do foco da avaliação;
- Manutenção de confidencialidade estrita;
- Criação de uma atmosfera colaborativa.

A equipe de avaliação do P-CMM deve incluir, no mínimo, um indivíduo com experiência em recursos humanos, um indivíduo com conhecimento relevante sobre o negócio e um avaliador P-CMM autorizado pelo SEI. Em geral, a equipe de avaliação não deve conter mais do que oito integrantes (incluindo o avaliador). Somente membros da equipe são responsáveis pela avaliação de repostas aos questionários, pela revisão das documentações, pela condução das entrevistas de avaliação, a consolidação dos dados de avaliação e a classificação quanto ao nível de maturidade. Outros indivíduos podem dar apoio à equipe, mas não devem participar ativamente no processo de avaliação. Todos os

indivíduos que participam ou dão suporte à equipe de avaliação devem assinar um termo de confidencialidade (SILVA, TEIXEIRA e CORDEIRO, 2004).

A avaliação consiste de quatro fases de tarefas e atividades. Inicialmente, tem-se uma fase de preparação para a avaliação. Seguida de uma fase de inspeção, que conduz a análise das práticas de trabalho. Em seguida, tem-se a fase de avaliação, que conduz a avaliação dentro da organização. Por fim, tem-se a fase de relatório, na qual os resultados da avaliação são divulgados. Embora essas fases sejam sequenciais, tarefas incluídas em algumas fases podem sobrepor a tarefas em fases subsequentes (SILVA, TEIXEIRA e CORDEIRO, 2004). Por meio da figura abaixo, ilustra-se um cronograma dessas fases de avaliação.

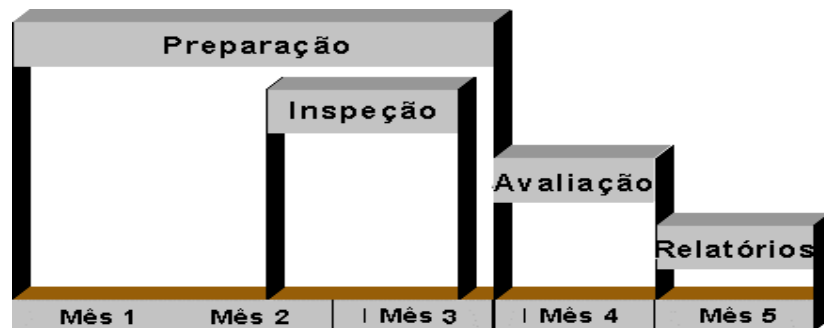


Figura 12 - As Fases do Método de Avaliação do P-CMM
Fonte: SILVA, TEIXEIRA e CORDEIRO, 2004.

Os tamanhos das caixas indicam o tempo no qual cada fase irá ocorrer. A avaliação dentro da organização é projetada para durar entre uma e duas semanas e essas semanas irão ocorrer tipicamente dentro do quarto mês, após a organização iniciar sua preparação para avaliação (SILVA, TEIXEIRA e CORDEIRO, 2004). No anexo A encontra-se o quadro com a ordem das atividades de cada fase da avaliação, com a duração típica de cada atividade.

2.3.1.4 O *People Capability Maturity Model* como Estratégia de Retenção de Pessoas

As diretrizes e práticas sugeridas por esse modelo têm contribuído para a melhoria dos processos relacionados à força de trabalho de empresas como: IBM, Boeing, AESystems, Tata Consultancy Services, Ericsson, Lockheed Martin, QAI (da Índia), dentre outras (ATAÍDES, GOBATO e GUEDES, 2004). As primeiras organizações a implementarem o P-CMM foram aquelas que já haviam adotado anteriormente o SW-CMM, pela à familiaridade com a arquitetura CMM – empresas aeroespaciais como a GDE Systems e Boeing BRS. Atualmente, além de organizações familiarizadas com a arquitetura CMM, é possível identificar outras empresas que utilizam o modelo. Por exemplo, agências norte-americanas vêm utilizando o modelo como mecanismo de desenvolvimento da capacidade de seus funcionários. No entanto, a Índia é o país aonde vem ocorrendo o maior número de adoções do P-CMM, movimento esse iniciado ao final dos anos 90 (CURTIS, HEFLEY e MILLER, 2003). O grande sucesso alcançado pelas organizações de software desse país, por sua rentabilidade e seus produtos competitivos, faz com que seus profissionais de software sejam assediados por empresas européias e asiáticas, mas, sobretudo norte-americanas (JOSKO, 2004). Mediante os benefícios identificados nas organizações de software indianas que implementaram o P-CMM, principalmente no que se refere à redução da taxa de rotatividade voluntária, esse modelo atingiu um nível de respeitabilidade que instigou a Confederação das Indústrias Indianas a dar início a uma campanha de adoção do P-CMM entre as indústrias do país (CURTIS, HEFLEY e MILLER, 2003). Atualmente, vale ressaltar que todas as organizações com nível quatro ou cinco de maturidade do P-CMM são indianas (JOSKO, 2004). Na Índia, alguns fatores levaram e ainda estão levando as organizações de software a utilizar o P-CMM, tais como: o crescimento natural na crença de que a força de trabalho competente constitui o maior ativo das organizações; indicadores para clientes que utilizam serviços de outsourcing⁹ à medida que demonstram

⁹ Em inglês, "Out" significa "fora" e "source" ou "sourcing" significa fonte) designa a ação que existe por parte de uma organização em obter mão-de-obra de fora da empresa, ou seja, mão-de-obra terceirizada. Está fortemente ligado a idéia de sub-contratação de serviços. Em outras palavras, "Outsourcing" é a transferência das atividades conhecidas como atividades meio, e nunca as atividades fins (produto final), para uma empresa terceirizada. Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Outsourcing>

a preocupação em reter e em treinar profissionais e por fim, como ferramenta para sustentar o nível de maturidade alcançado no CMM (MILLER, 2002). No Brasil nenhuma organização foi identificada como certificada pelo modelo.

No início de 2002, o SEI apresentou um perfil do P-CMM cobrindo o período compreendido entre março de 1996 e dezembro de 2001, a partir de dados obtidos junto aos 18 avaliadores do P-CMM certificados pelo próprio SEI (JOSKO, 2004). Segundo o relatório *Maturity Profile Update* (MILLER, 2002), as organizações avaliadas apresentam uma dimensão eclética, com um número de colaboradores entre 30 e 6000 e atuação nos mais variados segmentos de mercado, como mostra o gráfico abaixo.

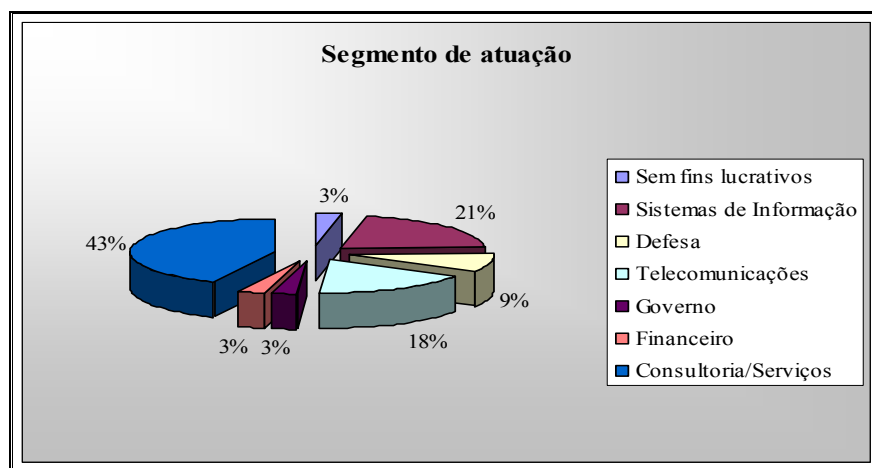


Figura 13 - Gráfico do segmento de atuação das empresas que utilizam o P-CMM
Fonte: MILLER, 2002

O relatório também apresenta outras informações sobre o perfil das organizações que se enveredam por iniciativas de implementação do P-CMM. As razões mais fortes para condução das avaliações do P-CMM, segundo o relatório foram: estabelecer um conjunto de práticas para gestão de pessoas, possibilitando um desenvolvimento mais duradouro; facilitar processos de incorporação ou fusão entre organizações e sustentar os níveis mais altos do CMM através das práticas de gestão de pessoas. Cerca de 40% das organizações de nível quatro ou cinco do SW-CMM utiliza o CMM como uma iniciativa adicional na manutenção da qualidade dos seus produtos ou

serviços de software. Em relação às práticas por níveis de maturidade, no nível um a iniciativa mais frequentemente adotada é relacionada à gestão de desempenho e, nos níveis dois e três, a iniciativa mais comum adotada pelas organizações está associada ao treinamento e educação de gestores.

No passado, a segurança no emprego era o que a maioria das empresas costumava oferecer aos seus funcionários. De acordo com alguns estudos, ela não existe mais nos Estados Unidos e está diminuindo nos países europeus (GUBMAN, 1999). Assim, as organizações necessitam criar ferramentas para gerir as pessoas nesse novo contexto de forma estratégica para que estas permaneçam na empresa. Em meio a tantos caminhos a serem seguidos para o bom gerenciamento dos negócios, o que poderá garantir a prosperidade e o sucesso dos empreendimentos é capital humano, com sua capacidade única de criar soluções, arregimentar e organizar recursos; e canalizar energias para transformar a realidade, visando atender às necessidades individuais ou à sociedade (RUZZARIN, AMARAL e SIMINOVSKI, 2002).

Perder capital intelectual em um ambiente extremamente competitivo pode gerar prejuízos. Logo, políticas agressivas de manutenção de recursos humanos devem ser aplicadas, hoje, por organizações que desejam sobreviver, manter-se e crescer em um ambiente sem fronteiras (FERREIRA e SIQUEIRA, 2001). Assim, para minimizar a inquietude e desconforto gerado pela rotatividade, necessita-se ampliar o conhecimento existente sobre o comportamento no ambiente organizacional, analisando-se os modelos teóricos que se propõem a reter pessoas (FERREIRA e SIQUEIRA, 2001).

Existem esforços para a criação de um modelo que explique por meio de processo, a razão pela qual cada funcionário deixa uma organização voluntariamente. O modelo mais comum de demissão voluntária na literatura encontra-se no modelo de March e Simon (1958). Os autores afirmam que existem duas principais variáveis: a facilidade de se movimentar, assim como uma nova oportunidade de trabalho e o desejo de se movimentar, reflexo das atitudes no trabalho, na satisfação e no comprometimento com a empresa (RYAN, PRYBUTOK e ZHANG, 2006).

Na literatura de sistemas de informação, Guimarães e Igarria (1992) utilizam um construto para a rotatividade levando em consideração o comprometimento com a empresa e a satisfação no trabalho, assim como descrito no modelo de March e Simon, e ainda acrescentam três fatores: a pressão exercida na função, a participação em atividades extras e as variações demográficas (RYAN, PRYBUTOK e ZHANG, 2006).

Visto que um dos benefícios propostos pelo P-CMM é a retenção profissional, verificasse a seguir, os benefícios identificados ao implementar o modelo com essa finalidade em três empresas americanas. A tabela 1 ilustra um comparativo entre as taxas de rotatividade anuais de algumas organizações antes e após terem atingido o segundo nível. Pode-se notar uma retração da rotatividade voluntária – iniciativa do colaborador de deixar a organização – em todos os casos (JOSKO, 2004).

Empresa	% Rotatividade antes do P-CMM nível 2	% Rotatividade após o P-CMM nível 2
Boeing BRS	1998 – 7%	1999 – 5%
Novo Nordisk	1996 – 12%	2000 – 8%
GDE Systems	1996 – 7,8%	1998 – 7,1%

Tabela 1 – Taxas de Rotatividade voluntária antes e após P-CMM nível 2
Fonte: CURTIS HEFLEY e MILLER, 2003.

A Novo Nordisk, empresa com um número superior a 400 profissionais de TI e certificada ISO 9001 (NORDISK, 2000), iniciou sua implementação em 1997 e, de acordo com sua avaliação de 2000, destacou algumas das principais melhorias advindas deste processo, entre elas: crescimento do nível de satisfação dos profissionais de TI, apurados em pesquisas internas de clima nos anos anteriores; desenvolvimento da comunicação entre todos os níveis da organização; questões interpessoais resolvidas

prontamente, com raros conflitos; objetivos interdependentes estabelecidos entre todos os níveis da organização e maior retenção profissional.

Por produzir efeitos de curto prazo sobre a qualidade, a produtividade e a eficiência na unidade, as organizações selecionam o gerenciamento de desempenho como a primeira área de processo a ser tratada em um programa de implementação do P-CMM. Contudo, além desses resultados, essa prática também estreita a interação e a comunicação entre gestores e seus comandados, constituindo um importante fator na retenção desses (CURTIS, HEFLEY e MILLER, 2003).

É importante destacar que os estudos em relação à efetividade do modelo até o presente momento foram realizados apenas no mercado norte-americano e canadense que apresentam características distintas do mercado brasileiro (JOSKO, 2004). O mercado brasileiro, por exemplo, é mais restrito e dificulta a mobilidade de profissionais com determinadas habilidades. Além disso, Josko (2004) destaca a ausência de material em literatura que abordasse a questão do nível de sensibilidade às práticas de gestão de pessoas dentro do setor brasileiro de software. Dessa forma, para minimizar a inquietude e o desconforto gerado pela rotatividade, o presente trabalho pretende ampliar o conhecimento existente sobre o comportamento no ambiente organizacional nas empresas brasileira, analisando quais as variáveis que auxiliam na retenção dos profissionais de TI.

3. MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo descreve o método, a estratégia de pesquisa, as unidades de análise, bem como o detalhamento das etapas desta pesquisa.

3.1 Escolha do método

Este trabalho utiliza o método de pesquisa qualitativo, de caráter exploratório. Segundo Patton (1986), o método de pesquisa deve ser coerente com os objetivos de pesquisa propostos. Um estudo qualitativo caracteriza-se por seguir uma tradição compreensiva e interpretativa, baseado no pressuposto de que as pessoas agem com base em suas crenças, percepções, sentimentos e valores, e seu comportamento sempre tem um significado que não pode ser conhecido de forma imediata, mas que precisa ser desvelado (PATTON, 1986).

Os estudos qualitativos buscam o aprofundamento das complexidades dos processos envolvidos no fenômeno estudado, e podem ser classificados, como exploratório, explanatório, descritivo, ou preditivo. Os estudos exploratórios têm como objetivo identificar variáveis importantes para gerar hipóteses a futuras pesquisas, ou também, investigar fenômenos pouco conhecidos (MARSHALL e ROSSMAN, 1995).

Para Gil (1994), as pesquisas de caráter exploratório são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar uma visão geral sobre determinado fato ou evento, quando esse é bastante amplo ou genérico, constituindo a primeira etapa de uma investigação mais aprofundada. Sobre a finalidade das pesquisas exploratórias, Gil (1994, p. 44) destaca:

“As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, com vistas à formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.”

A partir do objetivo deste trabalho de analisar a relação entre o nível de maturidade dos processos de gestão de pessoas, com base no P-CMM, e a retenção do capital humano em empresas de software, fazendo uma análise comparativa com a literatura existente, realizou-se uma pesquisa de caráter exploratório enfocando a percepção de gestores de recursos humanos. De acordo com a definição de estudo exploratório proposta por Marshall e Rossman (1995), a presente pesquisa identifica variáveis importantes por meio da análise da maturidade de processo de gestão de pessoas, com base no P-CMM, e o capital humano por meio da literatura, gerando hipóteses e proposições para futuras pesquisas.

3.2 Estratégia de pesquisa

Esta pesquisa investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real, onde o método escolhido classifica-se como de estudo de caso múltiplo (YIN, 2005). Segundo esse autor, o estudo de caso múltiplo deve incluir dois ou mais casos dentro do mesmo estudo, onde a escolha dos mesmos deve prever resultados semelhantes ou produzir resultados contrastantes, previsivelmente diferentes. Yin (2005, p.32), destaca, ainda, que “um estudo de caso é uma investigação empírica que examina um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Dessa forma, examinaram-se poucos fenômenos, porém, que retrataram a realidade de forma completa e profunda.

É possível entender como “uma metodologia de pesquisa não-estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona *insights* e compreensão do contexto do problema” (MALHOTRA, 2001, p.155). Gil (1994, p. 44) descreve que “as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, com vistas à formulação de problemas mais precisos ou hipóteses

pesquisáveis para estudos posteriores”. Considerando-se o objetivo desta pesquisa de analisar o *People Capability Maturity Model* como estratégia de retenção do capital humano em empresas de software. Para isso, realizou-se um estudo de caso exploratório de caráter qualitativo. De acordo com a classificação de Goode e Hatt (1979, p.422), esta pesquisa classifica-se como um estudo de caso de natureza exploratória que, segundo os autores, “não é uma técnica específica. É um meio de organizar os dados sociais preservando o caráter unitário do objetivo social estudado”, visando levantar novas hipóteses pertinentes sobre o assunto em questão.

Por tratar-se de uma questão que pretende aprofundar-se na complexidade dos processos envolvidos no fenômeno estudado, justifica-se a opção por uma pesquisa qualitativa, por ser este um método que permite uma melhor compreensão do contexto de um problema estudado (MALHOTRA, 2001). Para Scarparo (2000), a pesquisa qualitativa tem a preocupação voltada para a profundidade do que é descoberto possuindo algumas características básicas destacando-se:

“O ambiente natural é a sua fonte direta e o pesquisador é o seu instrumento chave; é descritiva; existe uma preocupação tanto com o processo como com os resultados e o produto; análise de dados ocorre indutivamente; e o significado é a preocupação essencial nessa abordagem”. (SCARPARO, 2000, p.56)

Justifica-se o uso de uma pesquisa de caráter qualitativo em casos onde envolve estudos na área de tecnologia de informação no seu contexto real, visando obter elementos relevantes para explicar fenômenos sociais naturais recentes (HOPPEN, LAPOINTE e MOREAU, 1997). Dessa forma, essa tem a preocupação voltada para a profundidade do que é descoberto. A seguir, apresentam-se os casos analisados e as respectivas unidades de análise.

3.3 Casos de pesquisa

De acordo com Stake (1994), todo o entendimento do fenômeno pode depender da escolha correta dos casos. Portanto, os casos devem ser escolhidos com o objetivo de aprendizado ao se realizar o estudo. Esta pesquisa busca analisar o nível de maturidade de processos de gestão de pessoas com base no *People Capability Maturity Model* como estratégia de retenção do capital humano em empresas de software. Foram escolhidas para participar desta pesquisa todas as empresas de grande e médio porte localizadas no Parque Tecnológico da PUCRS (TECNO PUC). Das sete empresas contatadas cinco aceitaram participar da pesquisa. As duas empresas que não aceitaram participar alegaram que não poderiam responder o conteúdo da pesquisa por uma política interna de confidencialidade dos dados em relação à gestão de pessoas inviabilizando assim, a realização da entrevista.

Os casos desta pesquisa foram selecionados em função de serem fontes de conhecimento e aprendizado em relação ao fenômeno estudado. Todas as cinco empresas têm como objetivo investir em pesquisa e desenvolvimento em software. Por questões de políticas internas de comunicação uma das empresas investigadas solicitou que o seu nome não fosse divulgado no presente estudo. Dessa forma a pesquisadora optou por utilizar nomes fictícios para as demais. As empresas estão denominadas ao longo deste trabalho como empresa “Alpha”, “Beta”, “Gama”, “Delta” e “Zeta”. Os casos de análise das empresas estudadas foram às unidades onde são executados projetos de desenvolvimento de software com sede no Rio Grande do Sul, no TECNO PUC.

Para este estudo de caso múltiplo, optou-se por realizar um estudo de caso piloto em uma das empresas, aqui denominada empresa “A”. O caso piloto é um estudo preliminar utilizado para aprimorar os planos para coleta de dados e os procedimentos a serem seguidos no projeto de pesquisa, podendo revelar inadequações no projeto inicial, auxiliando na sua adaptação (YIN, 2005).

3.4 Unidades de análise

As unidades de análise desta pesquisa são as variáveis de rotatividade e retenção das empresas estudadas, como também os estágios de maturidade dessas empresas em relação a processos de gestão de pessoas. As variáveis de rotatividade e retenção e o estágio de maturidade são analisados em cada uma das empresas, e após é verificado se existe influência entre o nível de maturidade dos processos de gestão de pessoas e a retenção de recursos humanos.

Conforme sugere Yin (2005), as fases estão organizadas de maneira lógica visando ligar os objetivos aos resultados. A seguir, é apresentado o desenho de pesquisa detalhando as etapas a serem seguidas.

3.5 Desenho de pesquisa

O desenho de pesquisa descreve as etapas desenvolvidas neste trabalho. Conforme sugere Yin (2005), as etapas estão organizadas de maneira lógica visando ligar os objetivos aos resultados.

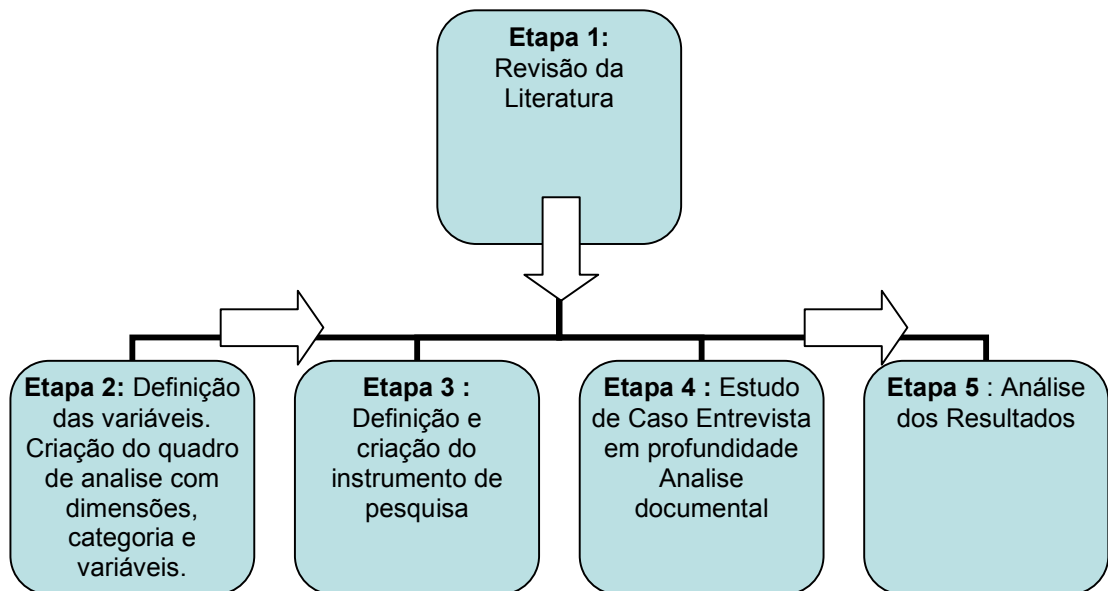


Figura 14 – Desenho de Pesquisa
 Fonte: Elaborada pela autora.

3.5.1 Etapa 1 – Revisão da literatura

Por meio do desenho de pesquisa é possível identificar os métodos escolhidos, bem como o encadeamento das diferentes etapas desta pesquisa. Conforme Yin (2005), a etapa de revisão da literatura permeia toda a pesquisa. Assim, os temas revisados neste estudo são:

- Estratégia e Gestão de Pessoas - focando a gestão estratégica de pessoas, o capital humano e o capital intelectual, bem como a transformação ocorrida nas relações de trabalho;
- Gestão de Pessoas - ênfase na gestão do capital humano em empresas de software destacando as conseqüências da rotatividade e as práticas de retenção adotadas;
- Modelos de Gestão de Pessoas – os modelos de gestão de pessoas utilizados em empresas de software com destaque para o P-CMM.

3.5.2 Etapa 2 – Definição das variáveis de pesquisa

Nesta etapa são definidas as dimensões, categorias de análise e variáveis de pesquisa, com base na fundamentação teórica pesquisada. A figura 15, apresentada a seguir, apresenta o quadro definido com base no P-CMM utilizado como referência por esta pesquisa.

Dimensões	Categorias de análise	Variáveis
Maturidade em processos de gestão de pessoas na indústria de software (P-CMM nível 2).	Formação de Equipes	- Processos e práticas de recrutamento e seleção - Nível de aproveitamento de candidatos internos nos processos seletivos - Distribuição da carga de trabalho
	Comunicação e Coordenação	- Processos e Práticas de Comunicação interna - Canais de comunicação com as lideranças - Nível de autonomia das equipes
	Ambiente de Trabalho	- Recursos físicos disponíveis e processos em relação ao ambiente de trabalho - Dispersão
	Gerenciamento de Desempenho	- Processos de gestão de desempenho - Gerenciamento dos problemas de desempenho - Reconhecimento e recompensas de desempenho
	Treinamento e Desenvolvimento	- Processos de treinamento e desenvolvimento e o seu alinhamento com a gestão de desempenho - Levantamento de necessidade
	Remuneração	- Processos de Remuneração - Critérios para ajuste e alinhamento com a gestão de desempenho
Capital humano na indústria de software	Rotatividade (Josko, 2004)	- Contágio social - Desigualdades e injustiças - Sobrecarga e qualidade do trabalho - Percepção de “peça descartável” - Nível de desafios - Relacionamento com o gestor imediato
	Retenção (Josko, 2004)	- Indivíduos e produtividade - Desenvolvimento de competências - Reconhecimento e compensação - Potencialização - Senso de comunidade

Figura 15 - Quadro das Dimensões, Categorias de Análise e Variáveis.

Fonte: Elaborado pela autora

As duas dimensões de pesquisa identificadas, maturidade em processo de gestão de pessoas na indústria de software e capital humano na indústria de software, foram definidas com base no referencial teórico pesquisado. O capital humano na indústria de software foi identificado a partir do trabalho de Josko (2004) sobre o tema. A maturidade em processo de gestão de pessoas na indústria de software utilizou-se como referência o modelo do *People Capability Maturity Model* no seu segundo nível de maturidade, o Repetível (conforme visto na figura 15). Assim, por meio do quadro de análise, com os dois principais tópicos, busca-se a estruturar a pesquisa para que se possa atingir o objetivo de analisar o P-CMM como estratégia de retenção de capital humano na indústria de software.

A maturidade dos processos de gestão de pessoas permite identificar a consistência da gestão de pessoas praticada nas empresas. Essa dimensão foi desdobrada em seis categorias que mapeiam o segundo estágio de maturidade em gestão de pessoas, com base no P-CMM: formação de equipe, comunicação e coordenação, ambiente de trabalho, gerenciamento de desempenho, treinamento e desenvolvimento e remuneração. Para cada uma dessas categorias o modelo atribui, em média, três variáveis:

- **Formação de Equipe:** o comprometimento e os critérios utilizados pelas empresas para a distribuição da carga de trabalho igualmente entre seus membros, processos e práticas para recrutamento e seleção e o aproveitamento de candidatos internos.
- **Comunicação e Coordenação:** processos e prática para que as comunicações das informações sejam compartilhadas na empresa, os canais de comunicação com as lideranças e o nível de autonomia das equipes para a coordenação e execução das suas atividades.
- **Ambiente de Trabalho:** como a empresa prove os recursos físicos que os funcionários necessitam para desempenhar suas atividades, as práticas para minimizar dispersão e políticas específicas em relação ao ambiente de trabalho.

- **Gerenciamento de Desempenho:** como são executados e documentados os processos de gestão de desempenho, o gerenciamento dos problemas de desempenho e o reconhecimento/recompensas para desempenho.
- **Treinamento de Desenvolvimento:** como são os processos de treinamento e desenvolvimento, existe um levantamento para identificação das necessidades e se esses estão alinhados com os processos de gestão de desempenho.
- **Remuneração:** os processos para remunerar os funcionários, critérios utilizados para ajustes de remuneração e se esses estão alinhados com os processos de gestão de desempenho.

Com base na dimensão Capital Humano, foram identificadas duas categorias a partir do estudo realizado por Josko (2004): rotatividade e retenção na indústria de software. Para cada uma dessas categorias foram atribuídas variáveis de pesquisa visando mapear os atributos e características, propostos por Josko (2004). A categoria rotatividade visa identificar como se comportam as seguintes variáveis:

- **Contágio social:** é a influencia do índice de rotatividade entre uma organização e seu ambiente; isto é, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente. Sua relação com o contágio social pode ser positiva ou negativa no trabalho, pois rotatividade tende a gerar mais rotatividade.
- **Desigualdades e injustiças:** verificar políticas de compensação e reconhecimento, pois essas são sensíveis à leitura de situações de injustiça por parte dos indivíduos de TI. Sentindo-se preteridos, apesar do conhecimento do negócio e das tecnologias que detêm da organização, esses profissionais experimentam uma queda de motivação que pode levá-los a deixar a organização.
- **Sobrecarga e qualidade do trabalho:** identificar o nível de sobrecarga de trabalho, pois o excesso contínuo trás o risco de aumentar a taxa de rotatividade, independente do estágio de carreira dos seus profissionais.

- **Percepção de “peça descartável”:** verificar o tratamento da gestão da organização com os seus colaboradores reforçando aspectos de estabilidade e segurança para minimizar riscos de *turn over*.
- **Nível de desafios:** profissionais técnicos apresentam uma queda de motivação e aumento da frustração à medida que não expandem sua capacitação, pois quando esses aprendem a atuar em determinado nível de complexidade e responsabilidade.
- **Relacionamento com o gestor imediato:** um dos fatores que mais contribuem para a rotatividade de profissionais de TI em uma organização origina-se do relacionamento desses com seus gestores.

A categoria retenção visa identificar como se comportam as seguintes variáveis:

- **Indivíduos e produtividade:** o nível de preocupação dada a indivíduos e a produtividade Refere-se ao peso que uma organização atribui a questões ligadas à produtividade e as pessoas.
- **Desenvolvimento de competências:** compreende os caminhos para o desenvolvimento de carreira e arranjos no trabalho.
- **Reconhecimento e compensação:** compreende não somente aspectos financeiros, mas também o reconhecimento não financeiro.
- **Potencialização:** o compartilhamento de informações e o nível de participação na tomada de decisão.
- **Senso de comunidade:** compreende a utilização de atividades sociais e comunicação aberta por membros da alta direção, de forma a passar aos profissionais o senso de pertencerem a uma grande comunidade.

3.5.3 Etapa 3 – Definição do instrumento de pesquisa

A conceituação da entrevista de profundidade é importante para o desenvolvimento do projeto científico. Segundo MALHOTRA (2001, p.163), “a entrevista de profundidade é uma entrevista não estruturada, direta, pessoal que busca descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes sobre um tópico.” Essa escolha está fundamentada na busca de uma análise profunda em relação ao tema que essa técnica de entrevista oferece, bem como na possibilidade de identificar pontos comuns e distintos presentes na amostra escolhida, que não é obtida a partir de critérios estatísticos. Assim, o foco foi levantar e conhecer a opinião do público-alvo da pesquisa.

Nesta etapa, foi definido o instrumento de pesquisa com base na definição das variáveis de pesquisa. Para cada variável identificada foi definida uma ou mais perguntas com o objetivo de coletar informações para corroborar a análise para cada variável de pesquisa. O questionário desenvolvido é semi-estruturado com perguntas abertas, buscando, através de um propósito definido, explorar tópicos gerais que ajudem a desvendar a perspectiva apresentada por cada entrevistado (MARSHALL e ROSSMAN, 1995).

Segundo Flick (2004), a entrevista semi-estruturada caracteriza-se por apresentar ao entrevistado, questões na forma de um guia de entrevista, que são mais ou menos abertas. Espera-se que o entrevistado possa responder livremente a essas questões.

Assim, o entrevistador pode e deve decidir, durante a entrevista, quando e em que seqüência fazer quais perguntas. Se uma pergunta, por acaso, já tiver sido respondida em passant e puder ser omitida, isso somente poderá ser decidido ad hoc. O entrevistador também enfrenta dúvida quanto a investigar com mais detalhes e auxiliar o entrevistado em divagações e quando fazê-lo, ou, ao contrário, de quando retornar ao guia da entrevista nos momentos de digressão do entrevistado. [...] Essas decisões, que somente podem ser tomadas na própria situação de entrevista, exigem um alto grau de sensibilidade para o progresso concreto da entrevista e do entrevistado (FLICK, 2004, p. 106).

Entre as vantagens da utilização de entrevista como técnica de coleta de dados em pesquisa pode-se destacar a possibilidade de obtenção de dados referentes a diversos aspectos da questão. Assim, tornou-se possível investigar a possibilidade de

obtenção de dados em profundidade e a possibilidade de classificação dos dados obtidos (GIL, 2006).

O instrumento de pesquisa foi revisado por um professor da PUCRS, doutor em administração de empresas, com o objetivo de identificar possíveis problemas antes da sua aplicação. Esse profissional foi selecionado por conveniência pelo pesquisador. Conforme proposto por Yin (2005), a fase de revisão do instrumento de pesquisa tem como objetivo ajustar o instrumento para evitar problemas nas fases subseqüentes da pesquisa.

3.5.4 Etapa 4 – Coleta de dados

Neste trabalho, a coleta de dados foi realizada por meio de duas técnicas distintas: análise documental e entrevistas de profundidade. Para Yin (2005), a coleta de dados tem por objetivo elevar o grau de conhecimento, compreensão e auxiliar na determinação das variáveis relevantes para o fenômeno em estudo, considerando as variáveis identificadas através da literatura.

Foram analisados documentos identificados pelo pesquisador como importantes fontes de informação: histórico das empresas e processos organizacionais de algumas delas referentes à maturidade de gestão de pessoas. Adicionalmente, fontes de dados públicas foram pesquisadas através de publicações e Internet.

Marshall e Rossman (1995) definem que uma entrevista é uma conversa com um propósito definido, por meio da qual o pesquisador explora tópicos gerais que ajudam a desvendar a perspectiva apresentada pelo entrevistado. Ainda, é necessário um grau de sistematização, principalmente, quando estão se estudando vários casos ou entrevistando mais de uma pessoa.

Para esta pesquisa foram entrevistados gestores de recursos humanos das empresas estudadas. Este papel foi identificado por possuir estreita relação com o tema

retenção e processos de gestão de pessoas. As entrevistas foram gravadas em mídia eletrônica para facilitar a transcrição e análise dos dados, conforme sugere Yin (2005).

Para Yin (2005), a análise de documentos pode ser um insumo importante para aumentar a compreensão do fenômeno em estudo, especialmente, na estratégia de estudo de caso, para pesquisas qualitativas, a análise de documentos pode corroborar e valorizar evidências oriundas de outras fontes de dados, como, por exemplo, de entrevistas.

3.5.5 Etapa 5 – Análises de dados

De acordo com Yin (2005), a etapa de análise dos dados consiste em examinar, categorizar e classificar os dados levantados, ou recombinar as evidências em função das proposições iniciais do estudo. O pesquisador deve começar esta etapa a partir de uma análise geral e estabelecer os porquês e as prioridades do que vai ser analisado.

Considerando o caráter exploratório desta pesquisa e como não foram definidas hipóteses de pesquisa, neste trabalho analisou-se os dados levantados, por meio dos estudos de caso, em relação às dimensões, categorias e variáveis definidas com base no P-CMM e no estudo de Josko (2004).

Segundo Patton (1986), a análise dos dados deve seguir três etapas: (1) juntar todos os dados coletados sobre o caso; (2) escrever um registro do caso, organizando as informações de forma compreensiva; (3) efetuar tratamentos descritivos, interpretativos, analíticos e avaliativos dos dados que estão no registro do caso. Esta pesquisa cumpre os passos propostos por Patton (1986) para a análise dos dados.

O método utilizado para a análise dos dados obtidos através das entrevistas foi à análise de conteúdo. Segundo Flick (2004), a análise de conteúdo é um dos procedimentos mais utilizados em pesquisa para tratar dados textuais provenientes das mais diversas origens, desde materiais impressos até transcrições de entrevistas.

O método da análise de conteúdo, segundo Bardin (1977, p.38) pode ser definido como “um conjunto de técnicas de análises das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Dessa forma, o método permite evidenciar indicadores, bem como inferir sobre outras realidades, fornecendo uma diretriz, isto é, uma linha para o estudo em questão.

Conforme coloca Bardin (1977), este método analítico compõe-se de três fases principais:

a) Pré-análise: nesta etapa, nomeada fase de organização é um período de *insights*, ainda que tenha por objetivo mais amplo operacionalizar e sistematizar idéias iniciais. Para isso, durante esta etapa, analisaram-se os documentos e demais dados, procurando extrair as primeiras impressões e orientações.

b) Exploração do material: esta fase segundo Gil (1995), consiste essencialmente de operações de codificação e/ou enumeração, em função de regras previamente formuladas. A codificação corresponde a uma transformação dos dados brutos do texto, transformação esta que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo. O critério de recorte da análise de conteúdo será o tema. Através da análise de tema busca-se descobrir a essência que compõe a comunicação, cuja presença, ou frequência, pode significar alguma coisa para o objetivo proposto. Assim, a categorização poderá reagrupar-se com o objetivo de fornecer uma representação significativa dos dados brutos a partir de critérios determinados (BARDIN, 1977).

c) Tratamento dos resultados, inferência e interpretação: Por fim nessa etapa foram tratados os resultados brutos de maneira a serem significativos, de forma que o pesquisador realize conclusões e interpretações a propósito dos objetivos ou oriundos do embasamento teórico.

A análise por categoria, de acordo com Richardson (1985), entre as diversas técnicas de análise de conteúdo é a mais utilizada, sempre que se aplique em conteúdos diretos. A análise por temas consiste em isolar um texto e extrair as partes utilizáveis, de acordo com o problema pesquisado. Assim, as categorias ligam-se entre os objetivos de pesquisa e os resultados de forma a se obter conclusões e/ou novas informações por meio do exame detalhado dos dados.

Foram criadas categorias com base na fundamentação teórica para organizar as respostas obtidas durante as entrevistas. Com isso, busca-se através da análise de conteúdo, a categorização por temas para analisar o discurso dos entrevistados, além da observação da comunicação não-verbal dos entrevistados, visando “conhecer aquilo que está por trás das palavras” (Bardin, 1977). Para Yin (2005), a análise dos dados é a atividade de examinar, categorizar, classificar, testar e recombina as evidências.

No sentido de facilitar a análise e discussão dos casos, cada um é apresentado separadamente em diferentes seções conforme se verifica no capítulo a seguir.

4. ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para a análise e discussão dos casos analisados nesta pesquisa, cada um deles é apresentado separadamente. Em cada seção é feita uma breve descrição da empresa, identificando-se suas principais características. Na continuação, são apresentados, em diferentes subseções, os dados referentes a cada dimensão e categoria de análise. No final de cada dimensão, consta um quadro-resumo que apresenta as informações analisadas de forma sintetizada.

Por questões organizacionais e políticas de confidencialidade de informações a empresa Alpha não autoriza a veiculação do seu nome em trabalhos acadêmicos. Dessa forma, optou-se por manter o sigilo os nomes das empresas em todos os casos analisados, sendo chamada neste trabalho pelos nomes fictícios “Alpha”, “Beta”, “Gama”, “Delta” e “Zeta”. Igualmente, informações sobre as empresas que possam permitir a identificação de sua identidade são omitidas. A seguir, é apresentado o caso da empresa “Alpha”.

4.1 Caso 1 – Empresa “Alpha”

A empresa “Alpha” é uma multinacional de origem norte-americana, que atua na área de manufatura de computadores. Atualmente conta com aproximadamente 80 mil funcionários e seis unidades de manufatura distribuídas globalmente. A empresa foi fundada há mais de vinte anos e vem consistentemente atingindo crescimento em vendas e em receita na faixa de 20% ao ano. No seu portfólio de produtos produzem desde computadores pessoais, *desktops*, *notebooks* até servidores direcionados para o segmento corporativo de pequenas, médias e grandes empresas. Nos Estados Unidos e Canadá também atua na área de imagem e impressão, produzindo impressoras e televisões de plasma.

A empresa “Alpha” possui uma cultura que é chamada internamente de “Cultura Vencedora” a qual incentiva uns aos outros a desenvolver melhores soluções e objetivos sempre mais elevados. Os principais atributos presentes nessa cultura são:

- Meritocracia: é a recompensa financeira de um trabalho bem feito por meio de objetivos mensuráveis;
- Relacionamento "direto": foco em comunicações honestas e bidirecionais,
- Delegação de autoridade: incentivo à tomada de decisões e à liberdade de expressão,
- Alma da “Alpha”: são os valores que a empresa acredita tais como a valorização dos membros das equipes, demonstrações de comprometimento com os clientes, relacionamentos diretos, cidadania global e a Cultura Vencedora,
- Conte à “Alpha”: tendo começado como um simples instrumento de informação, este programa de pesquisa de funcionários se tornou uma ferramenta essencial de diagnóstico e análise do clima organizacional na empresa.

Em função do seu crescimento e do foco na redução de custos, a área de TI da empresa “Alpha” adotou, há sete anos, uma estratégia de internacionalização do seu desenvolvimento de software para consumo interno por meio do desenvolvimento de software globalmente distribuído. Atualmente, a empresa conta com quatro centros de desenvolvimento localizados dois na Índia, um no Brasil e um na Rússia. Esses centros atuam com um escopo global, prestando serviços de análise, desenvolvimento e testes de aplicações de software para todas as unidades de negócio da organização. No Brasil, além de duas unidades de negócio, a empresa possui um centro de desenvolvimento no Parque Tecnológico da PUCRS (TECNOPUC). O primeiro caso da presente pesquisa ocorreu nessa unidade a qual conta com aproximadamente quatrocentos funcionários, que fazem parte da equipe de TI da empresa.

A missão dessa unidade é entregar desenvolvimento e inovação de software, com comprometimento, por meio de um padrão global aplicado a todas as empresas da rede, prestando serviços para baratear e renovar a fabricação de hardware e todos os

processos nela envolvidos. Sua visão é de ser um time global com objetivos compartilhados, disponibilizando sistemas e serviços consistentes, seguros, de alta qualidade e disponíveis em qualquer lugar e a qualquer hora, proporcionando respeito e oportunidade de crescimento no ambiente de trabalho. Para isso, a empresa “Alpha” está comprometida em:

- Entregar serviços de desenvolvimento e de teste de software com qualidade elevada que vão ao encontro ou que excedam as expectativas;
- Desenvolver uma equipe altamente qualificada e comprometida com potencialidade técnica superior e expertise avançado no domínio do negócio;
- Utilizar processos globais, repetíveis e previsíveis da tecnologia de programação; aumentando a potencialidade e a produtividade da entrega com a melhoria contínua.

Os objetivos da unidade da empresa “Alpha” no TECNOPUC são:

- Formar uma equipe global, com visão e objetivos compartilhados;
- Prestar serviços de manutenção em qualquer hora e em qualquer lugar com consistência, de forma eficaz, com custo efetivo, segurança e com alta qualidade;
- Aprovisionar sistemas globais na sustentação da demanda atual e antecipada;
- Oferecer serviços globais integrados e consistentes, utilizando uma arquitetura técnica global e de aplicação;
- Ser um departamento global e estratégico para a empresa e por fim,
- Possuir empregados que fomentem um ambiente voltado para a promoção do crescimento e do respeito.

Os valores da empresa são: a satisfação total dos clientes, a valorização da equipe de trabalho, a manutenção de relacionamentos diretos – tanto externa quanto internamente, a expansão global e a excelência. A ética também é evidenciada pelo

código de conduta da empresa e pelas políticas internas que fornecem as diretrizes para o valor que chama internamente de "vencer com integridade", isto é, trabalhar com ética.

A diversidade na equipe de trabalho, responsabilidade social e foco no meio ambiente também são valores importantes para a empresa. Como o mercado em que atua é considerado extremamente competitivo e dinâmico, os empregados devem estar atentos a essa realidade agindo com rapidez cada vez maior, identificando oportunidades para vencer a concorrência. A figura do fundador é uma forte referência dentro e fora da empresa.

Para análise realizada neste trabalho foi entrevistada a gestora da área de recursos humanos da unidade. Essa profissional foi escolhida com base no seu conhecimento das operações, estruturas e estratégias de gestão de pessoas adotadas pela empresa. Assim, são apresentadas a seguir as análises das dimensões, categorias e variáveis utilizadas para coletar as informações sobre nível de maturidade em processo de gestão de pessoas e o capital humano da empresa "Alpha".

4.1.1 Dimensão: Maturidade em Processo de Gestão de Pessoas

A seguir são descritas as políticas e práticas adotadas pela empresa "Alpha" em relação à gestão das pessoas. Essa dimensão foi dividida em seis categorias de análise: a) formação de equipe, b) comunicação e coordenação, c) ambiente de trabalho, d) gerenciamento de desempenho, e) treinamento e desenvolvimento e f) remuneração e; encontram-se descritas abaixo.

4.1.1.1 Categoria: Formação de equipe

Para essa categoria de análise, foram consideradas três variáveis: a) processos e práticas de recrutamento e seleção, b) nível de aproveitamento de candidatos internos nos processos seletivos e c) distribuição da carga de trabalho.

Nos processos de recrutamento e seleção na empresa “Alpha” a entrevistada relatou que é definido o perfil profissional que se está buscando baseado na descrição de cargos, que é global, e encontra-se publicada na intranet. Assim, o gestor define junto com a analista de recrutamento e seleção da sua área, as competências necessárias e, juntos, elaboram uma descrição para a vaga em aberto. A entrevistada citou que a empresa possui um software de recrutamento e seleção próprio que, em uma recente pesquisa realizada nos Estados Unidos, foi vencedor de prêmios devido a seu alto desempenho e eficiência. Por meio desse sistema as descrições de vagas são publicadas tanto internamente (na intranet), quanto externamente (na internet) e também é possível armazenar e captar currículos, gerenciar passo a passo cada fase do processo e extrair relatórios com dados e informações.

Na seleção, são realizadas entrevistas baseadas em competências (no mínimo ocorre uma entrevista por processo) com a participação do gestor responsável pela vaga e/ou um profissional da área de recursos humanos. Todos os funcionários que realizam entrevistas recebem um treinamento formal para fazê-las. As políticas em relação aos processos seletivos encontram-se publicadas na intranet para o conhecimento de todos.

Pra os processos de recrutamento e seleção entende-se que é importante considerar questões ligadas à diversidade, isto é, respeitar que cada pessoa possui diferentes culturas, linguagem, tradições, raça, etnia ou gênero. Ressaltou que a diversidade em um ambiente profissional se aplica à educação, ao jeito de pensar, ao estado civil e a praticamente qualquer outra diferença que possa ser reconhecida entre as pessoas. Neste contexto, segundo ela a diversidade é considerada uma mistura coletiva e benéfica para a empresa “Alpha” e é levada em consideração na escolha de candidatos nos processo seletivos.

a) Variável: Nível de aproveitamento de candidatos internos nos processos seletivos

Os funcionários internos são considerados para os processos da mesma forma que os externos. Porém, além de atenderem aos requisitos e qualificações da vaga, eles precisam ser elegíveis para os processos, isto é, ter tempo suficiente na função atual, ter avaliação de desempenho alta e equidade de nível hierárquico (a posição desejada pode ser no máximo um nível acima da sua atual). Suas chances em relação a um candidato externo podem variar de acordo com a decisão do gestor responsável pela vaga o qual tem a liberdade de optar abrir ou não o processo externamente, porém internamente é obrigatório. Ela destacou que o gestor tem a liberdade de optar por um candidato do mercado ao invés do candidato interno, mas, os candidatos internos, por já estarem inseridos na cultura da empresa, acabam, na maioria das vezes, tendo vantagens.

Tais as vagas em aberto são divulgadas na intranet para que os funcionários não só se candidatem como também tenham conhecimento e/ou indiquem pessoas para as oportunidades. Existe um programa que remunera em dinheiro os funcionários que realizam indicações, as quais resultam em contratações. O aproveitamento de candidatos internos nos processos seletivos foi de aproximadamente 40% no último ano e que 20% das contratações foram por meio de indicações.

b) Variável: Distribuição da carga de trabalho

Os critérios para a distribuição de trabalho são definidos conforme os cargos. Cada cargo tem as suas funções e responsabilidades e são requeridas diferentes habilidades conforme o tempo de experiência e o nível educacional do profissional. Em relação à possível sobrecarga de trabalho, os gerentes têm como tarefa monitorá-la. Assim, recebem a diretriz de zelarem pelo equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho dos membros da sua equipe. Isso significa assegurar-se de que as pessoas têm os trabalhos distribuídos de forma que não sobrecarregue uma ou outra. Isso não ocorre através de um processo formal, mas, existe essa preocupação na empresa.

Os funcionários utilizam uma ferramenta para acompanhar as atividades dos projetos em que cada um está envolvido, a carga horária de trabalho e o que cada profissional executou diariamente. Por meio dessa ferramenta é possível medir a produtividade das pessoas, tomar decisões corretas de quantos é necessário para executarem atividades, entre outras métricas.

Assim, a empresa “Alpha” possui processos e práticas de recrutamento e seleção, alto aproveitamento de candidatos internos em processos seletivos e critérios para a distribuição de carga de trabalho.

4.1.1.2 Categoria: Comunicação e Coordenação

Nesta categoria de análise, foram consideradas quatro variáveis: a) processos e práticas de comunicação interna, b) canais de comunicação com as lideranças e c) nível de autonomia das equipes.

a) Variável: Processos e Práticas de Comunicação Interna

As informações são comunicadas por meio de diferentes canais de comunicação e processos como: e-mail, mural, reuniões trimestrais entre todos os funcionários, reuniões no mínimo quinzenais das equipes, mural eletrônico semanal e intranet. Além desses, existem canais por meio da comunicação direta com a área de recursos humanos ou com o próprio gerente. Recentemente foi criado um *blog*¹⁰ interno para os funcionários acessarem e/ou colocarem idéias/opiniões em relação à empresa. Cada executivo também possui o seu próprio *blog*, inclusive o presidente da empresa, com espaço para discussão e para as pessoas expressarem as suas opiniões.

¹⁰ Um *weblog*, *blog* ou *blogue* é uma página da Web cujas atualizações (chamadas *posts*) são organizadas cronologicamente de forma inversa (como um diário). Estes *posts* podem ou não pertencer ao mesmo gênero de escrita, referir-se ao mesmo assunto ou ter sido escritos pela mesma pessoa (Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Blog>)

b) Variável: Canais de comunicação com as lideranças

Existem diferentes canais na empresa “Alpha” para estabelecer a comunicação entre os funcionários e as lideranças. Comunicações são realizadas por meio da pesquisa de clima Conte à “Alpha”, pois os gerentes recebem os resultados e baseados nesses, apresentam planos de ações para a resolução dos pontos levantados.

Além dos gerentes, existe uma equipe chamada “Equipe de Cultura Vencedora” que funciona como um comitê composto por funcionários de diferentes setores. Essa equipe é responsável por garantir e sustentar por meio de diferentes iniciativas a cultura da empresa com ações ligadas a qualidade de vida no trabalho, cooperação entre equipes, etc. Ela destacou que outro canal de comunicação com as lideranças dá-se por meio do departamento de ética. Quando ocorre alguma denúncia, sempre é realizada uma investigação da situação apontada. Esse departamento é totalmente independente onde as investigações são sempre conduzidas por alguém isento que conduz os processos e toma as decisões necessárias. Todos os funcionários sabem, por meio de um treinamento formal e obrigatório, todas as questões que são lícitas ou ilícitas dentro da empresa.

c) Variável: Nível de autonomia das equipes

Existe autonomia para as equipes realizarem as suas atividades, mas, sempre respeitando o código de ética da empresa, os horários e demais normas e regulamentos pré-estabelecidos. Todos têm autonomia, podendo assim resolver como fazer e quando, dividindo o seu dia livremente. O papel do gestor é estar mais envolvido no desenvolvimento das pessoas que propriamente a execução das tarefas. E que devido à avaliação semestral de desempenho todos sabem o que é esperado e como serão cobrados, diminuindo a necessidade de um acompanhamento dia a dia.

Assim, constatou-se que a empresa “Alpha” possui processos e práticas de comunicação interna, mais de um canal para comunicação com as lideranças e existem processos e papéis bem definidos para a coordenação dos funcionários.

4.1.1.3 Categoria: Ambiente de trabalho

Nessa categoria de análise, foram consideradas duas variáveis: a) recursos físicos disponíveis e processos em relação ao ambiente de trabalho e b) dispersão.

a) Variável: Recursos físicos disponíveis e processos em relação ao ambiente de trabalho

Os funcionários têm um espaço para se sentirem confortáveis e realizarem as suas tarefas e que para isso, a empresa possui um setor de infra-estrutura que cuida de móveis, telefonia, equipamentos, acessos e licenças tecnológicas. Desde a estação de trabalho até equipamentos sofisticados, relatou que o gestor é responsável por encaminhar essas questões ao departamento de infra-estrutura por meio de sistemas disponíveis na intranet. Quanto ao conforto físico dos funcionários no posto de trabalho, comentou que existe o departamento da saúde ligado à área de segurança do trabalho que cuida para que todos fiquem ergonomicamente bem. Existem atividades de ginástica laboral uma vez por dia para que as pessoas possam ter mais qualidade de vida e conforto no ambiente de trabalho. Quanto à climatização, a entrevistada disse que a temperatura nos ambientes é constantemente medida, mas que todos também podem encaminhar para o setor de infra-estrutura problemas do ambiente, tanto por meio de uma linha de suporte via telefone, intranet ou por e-mail.

b) Variável: Dispersão

Não existe nenhum processo formal para minimizar a dispersão dos funcionários na empresa. A entrevistada comentou que se alguém começar a gritar no setor, por exemplo, as pessoas vão conversar entre si buscando um equilíbrio para o ambiente como um todo. Não existem regras formais, mas há um limite em que às pessoas se permitem ou não através do próprio bom senso. Há setores mais barulhentos e outros menos, pois afirmou que isso varia de acordo com a natureza do trabalho e dos projetos das equipes.

Assim, constatou-se que a empresa possui processos bem estruturados em relação ao ambiente de trabalho e aos recursos disponíveis, mas em relação à dispersão não existem processos.

4.1.1.4 Categoria: Gerenciamento de Desempenho

Nessa categoria de análise, foram consideradas três variáveis: a) processos de gestão de desempenho, b) reconhecimento e recompensas de desempenho e c) gerenciamento dos problemas de desempenho.

a) Variável: Processos de gestão de desempenho

Para reforçar e apoiar os gerentes de pessoas na sua função de avaliar funcionários, a empresa fornece ferramentas de desenvolvimento de desempenho e de avaliação de desempenho. Existem políticas específicas para a gestão de desempenho, onde, semestralmente, com base no plano de desenvolvimento, realiza-se a avaliação de desempenho. No final do ano avalia-se se os objetivos de cada funcionário foram ou não atingidos. Existe um sistema para documentar e controlar os objetivos de desempenho assim como as avaliações, e eles são elaborados de cima para baixo. Dessa forma, começam com a definição da estratégia da empresa globalmente, onde cada setor nas diferentes regiões se responsabiliza com as metas e essas metas se desmembram até chegar ao plano individual de cada funcionário. O resultado também é medido dessa forma. Todos os empregados passam pelo processo de avaliação, independentemente do cargo que ocupam. Assim, subordinados e gerentes, de qualquer nível hierárquico, são avaliados, através do mesmo processo. Os empregados, no início de cada ano ou em até trinta dias após sua contratação elaboram, junto com o seu gerente, um plano de desempenho. Esse plano é registrado em um sistema e deve ser aprovado pelo gestor ao qual a pessoa está diretamente subordinada e pelo gerente do seu gerente (gerente do segundo nível). Quanto ao conteúdo do plano de desempenho ele varia conforme a área e a função do empregado. Após a inclusão no sistema dos objetivos a serem alcançados no ano, a entrevistada citou que o empregado submete o mesmo à aprovação de seu gerente

e havendo consenso, o plano é submetido para aprovação final ao gerente do segundo nível. Após, é requisitado pelo sistema que o empregado leia a avaliação e essa fica disponível no sistema para novas consultas e/ou alterações. Novos objetivos podem ser adicionados ao longo do ano, se necessário, mas esses deverão ser submetidos ao mesmo fluxo de aprovações, isto é, devem ser aprovados pelo funcionário, seu gerente e pelo gerente do segundo nível.

Assim, a avaliação de desempenho baseia-se no cumprimento ou não dos objetivos traçados no início do ano. Quanto mais objetivos forem atingidos e/ou superados, melhor será a avaliação recebida pelo empregado. O empregado fica ciente do resultado do processo de avaliação através de uma reunião pessoal com seu gerente, em que sua avaliação é apresentada e comentada, mas, esse não é o único momento em que o empregado recebe *feedback* de seu desempenho. Transcorridos seis meses da elaboração do plano, se faz uma avaliação parcial e formal do desempenho e, pelo menos uma vez por mês, o empregado e o gerente se reúnem para uma sessão informal de *feedback* mútuo.

b) Variável: Gerenciamento dos problemas de desempenho

Na empresa “Alpha”, o gerente deve classificar o desempenho de seus empregados entre as três categorias definidas pela empresa: desempenho superior ou excepcional, significando que durante o período considerado o empregado excedeu os objetivos individuais; desempenho de valor, significando que durante o período considerado o empregado atingiu a maioria dos objetivos individuais ou até superou alguns e por fim, desempenho abaixo do esperado, significando que durante o período considerado o empregado atingiu apenas alguns ou nenhum dos objetivos individuais. Recebendo esta última classificação, o empregado deverá elaborar, com seu gerente, um plano para recuperação de seu desempenho. Destacou que o gerente é responsável por fornecer *coaching*¹¹ para o funcionário fazer esse plano e ser bem sucedido nas ações. Ao longo do ano ele se encontra pelo menos doze vezes com o gerente em reuniões

¹¹ O termo *coaching* representa as atuações do líder voltadas para ajudar os seus subordinados a trilharem o seu próprio caminho de autodesenvolvimento (NUNES, 2007). Fonte: <http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/coaching.htm>

específicas para a evolução desse plano através de *feedback* mútuo. Se mesmo com a elaboração do plano de melhoria de desempenho que é formalizado e documentado o empregado não melhorar o nível de desempenho, a entrevistada afirmou que ocorre a demissão do funcionário.

c) Variável: Reconhecimento e recompensas de desempenho

Existe um programa de reconhecimento das performances, onde a empresa destina um orçamento que é dividido entre os gestores para o reconhecimento dos melhores desempenhos. Segundo ela, esse gestor tem a responsabilidade de dividir desigualmente esse dinheiro. Assim, ele fornece mais para quem teve maior contribuição para a empresa e menos para quem teve um desempenho abaixo do esperado. O reconhecimento individual de desempenho é confidencial, pois incide sobre o salário do funcionário. São realizados reconhecimentos para equipes por meio de um valor em dinheiro podendo variar entre três diferentes níveis: equipe ouro, equipe prata e equipe bronze. Esses reconhecimentos de equipes são anunciados para toda a empresa. Na ocasião, os funcionários recebem brindes especiais como camisetas, canecas e pastas exclusivas da empresa, além de um certificado de reconhecimento.

Segundo a entrevistada o sistema de gestão de desempenho na empresa “Alpha” estabelece uma forte ligação entre os objetivos individuais e o desempenho organizacional e auxilia o desenvolvimento da próxima geração de líderes da empresa. Trata-se assim de um sistema concebido para fortalecer a capacidade dos gerentes em fornecer *feedback* de qualidade e elevar o desempenho de todos os membros da equipe.

4.1.1.5 Categoria: Treinamento e Desenvolvimento

Nessa categoria de análise, foram consideradas duas variáveis: a) processos de treinamento e desenvolvimento e o alinhamento com a gestão de desempenho e b) levantamento de necessidades.

a) Variável: Processos de treinamento e desenvolvimento e o alinhamento com a gestão de desempenho

Devido à ampla estrutura da organização, as políticas de treinamento e desenvolvimento são customizadas por áreas de negócios. Assim, na unidade estudada existem políticas de treinamento, visto que a área de tecnologia da informação necessita estar constantemente atualizando-se. Existe uma preocupação não só com o treinamento, mas com o desenvolvimento das pessoas e isso se dá através do gerenciamento de desempenho, *coaching* e *mentoring* entre os funcionários. Esses pontos são trabalhados constantemente e o treinamento também faz parte disso, tanto técnicos quanto treinamentos comportamentais. Além do plano de desempenho, a empresa tem institucionalizado um plano de desenvolvimento e esse se alinha ao plano de desempenho e ao de treinamento que é realizado e documentado trimestralmente.

A empresa “Alpha” acredita que a maior parte do desenvolvimento ocorre como resultado da experiência no próprio trabalho e das mudanças na carreira, assim, incentiva o desenvolvimento através de experiências. Os funcionários podem ser preparados para uma nova função, por exemplo, liderando ou participando em um projeto, trabalhando em uma equipe multifuncional ou em projetos internacionais. A empresa também acredita que construir uma rede de contatos, estabelecer relações e receber *feedback* é essencial para o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus funcionários. Assim, é disponibilizada a avaliação de *feedback* 360° que fornece idéias e *feedbacks* de múltiplas perspectivas sobre o desempenho, para que a pessoa possa identificar oportunidades de crescimento e progresso contínuo.

Por fim, são oferecidos também, programas de incentivo financeiro para que os empregados obtenham certificações técnicas, além de incentivos educacionais – cursos de graduação, pós-graduação, mestrado e cursos de língua estrangeira. Para usufruírem desses benefícios o pré-requisito necessário é um bom desempenho na avaliação de performance e tempo de casa maior que doze meses.

b) Variável: Levantamento de necessidades

Existem diferentes tipos de necessidades que originam o plano de treinamento. Uma delas é o que a empresa precisa fazer e os objetivos da unidade buscando garantir que o funcionário está apto para executar as atividades. A entrevistada citou, por exemplo, que as decisões sobre quais tecnologias serão trabalhadas são oriundas do negócio e demandam uma necessidade de treinamento. Outra necessidade é o desenvolvimento individual das pessoas que é apontado no plano desenvolvimento. Os funcionários fazem o plano de treinamento com os gerentes e a área de treinamento recebe a demanda do gerente, gerencia o orçamento e executa os treinamentos. Pela alta complexidade do negócio, hoje não existe uma visibilidade clara e de longo prazo em relação às decisões estratégicas da empresa. Dessa forma, os planos de treinamentos estão mais voltados para atender às necessidades individuais dos funcionários da unidade.

Para desenvolver a capacidade das pessoas a empresa “Alpha” enfoca no desenvolvimento de líderes. Esses são apoiados por processos como gestão de desempenho, avaliações 360 e a pesquisa de clima “conte à Alpha”, bem como, por ferramentas como o talento direto, recurso *on-line* para o planejamento e o desenvolvimento de carreira. Os planos de ação de desenvolvimento permitem que os membros da equipe realizem uma melhor gestão de suas próprias carreiras e ajudem a facilitar discussões diretas e honestas entre os membros da equipe e os gestores sobre os objetivos atuais e futuros da carreira. Assim, identificou-se que a empresa “Alpha” possui processos e práticas institucionalizadas e alinhadas com a gestão do desempenho dos funcionários.

4.1.1.6 Categoria: Remuneração

Nessa categoria de análise, foram consideradas duas variáveis: a) processos de remuneração e b) critérios para ajuste e alinhamento com a gestão de desempenho.

a) Variável: Processos de Remuneração

Existem políticas específicas de remuneração e que são gerenciadas por um setor global que trabalha exclusivamente com remuneração e benefícios na empresa “Alpha”. As estratégias são definidas por essa equipe que faz pesquisas constantes no mercado e definem que posição a empresa irá se colocar. Os gerentes são responsáveis por monitorarem os salários em função do desempenho dos seus funcionários, decidindo quem deve ser pago acima da média de mercado, quem deve ser pago na média e quem deve ser pago abaixo da média de mercado, pois todos os critérios de ajustes estão baseados no desempenho. As habilidades e as qualificações das pessoas acabam sendo avaliadas, mas indiretamente, pois afirmou que interferem no desempenho da pessoa.

b) Variável: Critérios para ajuste e alinhamento com a gestão de desempenho

Existe um processo formal chamado de “calibração” (ajuste de remuneração) que ocorre por meio de reuniões. Nesse processo, os empregados são comparados entre si de acordo com a função exercida. Ao final desse processo, chega-se a uma lista ordenada de empregados, conforme o seu desempenho, iniciando pelos que mais se destacaram. Esta ordenação dará subsídio ao processo de planejamento de remuneração.

O processo de planejamento de remuneração consiste em distribuir um orçamento, resultando em aumentos salariais, bônus e/ou promoções entre os empregados, de forma desigual. Disse que a empresa chama esse processo de “meritocracia”, pois aumentos salariais são concedidos conforme o desempenho e a contribuição de cada empregado para que a empresa atinja seus objetivos. Nem todos os empregados recebem aumentos salariais, apenas os que recebem conceitos de desempenho “excepcional” ou “desempenho de valor”. Todos os que forem classificados entre os 10% com menor desempenho, ainda que tenha sido classificado como “desempenho de valor”, não recebe aumentos salariais.

Além dos aumentos salariais, a entrevistada afirmou que os empregados podem receber um bônus anual. O bônus anual é calculado conforme o resultado da

empresa e conforme o desempenho individual. É o gerente que determina o multiplicador individual para bônus. Disse que os empregados que figurarem entre os 10% que menos contribuíram para os resultados da empresa, não possuem direito a bônus.

Em suma, existem processos de remuneração e, além disso, a empresa acredita que o seu pacote de recompensas é apenas uma parte do valor total da carreira do seu funcionário. Dessa forma, oferece uma variedade de opções para os funcionários como planos de saúde, seguro de vida, seguros em caso de afastamento, plano odontológico, de aposentadoria, auxílio creche, refeição, transporte e participação nos resultados. A seguir encontram-se o quadro da dimensão maturidade em processos de gestão de pessoas na indústria de software, suas categorias de análise e variáveis. Por meio desse se pode verificar que a empresa “Alpha” possui processos de gestão de pessoas para a maior parte das categorias da dimensão maturidade em processos. A seguir, são descritas as ações adotadas pela empresa “Alpha” em relação à gestão do capital humano.

Dimensão	Categorias de análise	Variáveis	Categorias de análise	Variáveis
Maturidade em processos de gestão de pessoas: possui maturidade em todas as categorias analisadas.	Formação de Equipes: possuem processos e práticas de recrutamento e seleção, alto aproveitamento de candidatos internos em processos seletivos e critérios para a distribuição de carga de trabalho.	Processos e práticas de recrutamento e seleção: o perfil profissional é definido com base na descrição de cargos; - recrutamento através de entrevistas por competências; - as vagas são publicadas na intranet e na internet; - possuem treinamento formal para realização de entrevistas; - foco em diversidade (contratação de minorias); - programa que remunera os funcionários que realizam indicações e processos executados e documentados em softwares.	Gerenciamento de Desempenho: possui processos e práticas de gestão de performance, de problemas de performance, de reconhecimento e recompensas de desempenho.	Processos de gestão de desempenho: são utilizadas ferramentas; - realiza-se a avaliação de performance; - plano de desempenho realizado semestralmente; - sessões informais de <i>feedback</i> mútuo;
		Nível de aproveitamento de candidatos internos: critérios pré-definidos para elegibilidade interna; - todas as vagas são divulgadas na intranet; - 40% de aproveitamento de candidatos internos.		Gerenciamento dos problemas de desempenho: para problemas de desempenho são elaborados planos para recuperação.
		Distribuição da carga de trabalho: os critérios para a distribuição de trabalho são conforme a descrição dos cargos; - os gerentes monitoram o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho dos membros da sua equipe; - possuem ferramentas para medir a produtividade das pessoas, tomarem decisões entre outras métricas.		Reconhecimento e recompensas de desempenho: programa de reconhecimento das performances individuais; - também são realizados reconhecimentos para equipes por meio de recompensa em dinheiro.
	Comunicação e Coordenação: possui processos e práticas de comunicação interna, mais de um canal para comunicação com as lideranças e existem processos e papéis bem definidos para a coordenação dos funcionários.	Processos e Práticas de Comunicação interna: e-mail, mural, reuniões trimestrais quinzenais, mural eletrônico semanal e a intranet; - blog interno para colocar idéias em relação à empresa e opiniões.	Treinamento e Desenvolvimento: possui processos e práticas institucionalizadas e alinhadas com a gestão do desempenho dos funcionários.	Processos de treinamento e desenvolvimento e o seu alinhamento com a gestão de desempenho: existem políticas de treinamento, <i>coaching</i> e <i>mentoring</i> ; - plano de desenvolvimento alinhado ao plano de desempenho e ao de treinamento realizado e documentado trimestralmente.
Canais de comunicação com as lideranças: pesquisa de clima anual; - possuem uma equipe responsável por garantir e sustentar através de diferentes iniciativas a cultura da empresa; - departamento de ética com canais de comunicação.		Levantamento de necessidade: existem dois tipos necessidades que originam o plano de treinamento, a da empresa e as das pessoas; - não existe uma visibilidade clara e de longo prazo em relação às decisões estratégicas da empresa. Assim, os planos de treinamentos estão voltados para atender as necessidades individuais dos funcionários; - foco no desenvolvimento de líderes; - ferramenta própria para gerenciar o desenvolvimento da carreira.		
Ambiente de Trabalho: possui processos em relação ao ambiente de trabalho e aos recursos disponíveis. Em relação à dispersão não existem processos.	Nível de autonomia das equipes: alto nível de autonomia	Remuneração: Existem processos de remuneração e esses estão alinhados com a gestão de desempenho	Processos de Remuneração: políticas específicas de remuneração; - pesquisas salariais de mercado; - os gerentes são responsáveis por monitorarem os salários em função do desempenho dos seus funcionários, decidindo quem deve ser pago e como, pois todos os critérios de ajustes estão baseados no desempenho.	
	Recursos físicos disponíveis e processos em relação ao ambiente de trabalho: possuem um setor de infra-estrutura especializado e departamento da saúde ligado à área de segurança do trabalho; - ginástica laboral uma vez por dia.		Crítérios para ajuste e alinhamento com a gestão de desempenho: aumentos salariais são concedidos conforme o desempenho e a contribuição de cada empregado para que a empresa atinja seus objetivos.	
		Dispersão: não existe nenhum processo formal para minimizar a dispersão dos funcionários na empresa.		

Figura 16 – Quadro da Dimensão Maturidade em processos de gestão de pessoas, Categorias de Análise e Variáveis da Empresa “Alpha”.

Fonte: Elaborado pela autora

4.1.2 Dimensão: Capital Humano

Essa dimensão foi dividida em duas categorias de análise: a) rotatividade e b) retenção. Abaixo se encontra descrita primeiramente a categoria rotatividade.

4.1.2.1 Categoria: Rotatividade

A empresa “Alpha” apresenta um nível de rotatividade de 10% ano. A entrevistada citou que a área responsável por analisar e gerenciar esse indicador é a área de recursos humanos da empresa. Constantemente a métrica é consultada pelos vice-presidentes da empresa para a tomada de decisão em relação à alocação de recursos nos diferentes países que a empresa possui sede. Dessa forma afirmou que as unidades que possuem baixo nível de *turnover* podem receber mais investimentos financeiros para expansão e crescimento do negócio. Citou que o indicador também é monitorado a fim de amadurecer os processos e políticas de contratações, capacitação e treinamento de mão-de-obra, buscando assim, realizar uma gestão estratégica do capital humano.

Destacou que a empresa realiza entrevistas de desligamento de maneira formal, mas normalmente pela proximidade da área com os recursos humanos comentou que sempre se sabe o que está acontecendo. Citou que às principais razões para as pessoas solicitarem demissão foi para “realizarem os seus sonhos”. Comentou que normalmente são pessoas que vão trabalhar em outro país ou por problemas de família que precisam cuidar de alguém, ou porque casaram e precisa se mudar para outra cidade, ou para montar o seu próprio negócio. Por fim, em menor número relatou casos de desligamento devido a desentendimentos dos funcionários com o gestor imediato.

Além do próprio índice de rotatividade, para essa categoria foram analisadas seis variáveis: a) contágio social, b) desigualdades e injustiças, c) sobrecarga e qualidade do trabalho, d) percepção de “peça descartável”, e) nível de desafios, f) relacionamento com o gestor imediato. Essas se encontram descritas a seguir, nos itens abaixo.

a) Variável: Contágio Social

Visto na fundamentação teórica dessa pesquisa que os indivíduos avaliam parcialmente o seu trabalho a partir do contato social com outros indivíduos (item 2.2.1.1) e que esse contágio tem influência sobre o nível de rotatividade na empresa, segundo a entrevistada, na empresa “Alpha” as pessoas “contaminam” umas as outras de forma positiva. Destacou que atualmente o índice de rotatividade é baixo e que os funcionários vêm permanecendo na unidade o que segundo ela, fortalece um ambiente de estabilidade interna.

b) Variável: Desigualdades e Injustiças

Também na fundamentação teórica dessa pesquisa (item 2.2.1.1) verificou-se que discrepâncias em compensação, atividades e reconhecimento constituem práticas organizacionais sensíveis à leitura de situações de injustiça por parte dos indivíduos (DEMARCO e LISTER, 1999). Nesses pontos a entrevistada comentou que existe transparência nas políticas de remuneração (salários ajustados de acordo com desempenho individual, com base em pesquisa de mercado e levando em consideração a equidade interna). Os processos de reconhecimentos são institucionalizados e todos possuem informações evitando desconfortos por parte dos funcionários.

As percepções de desigualdades e injustiças são minimizadas na empresa por meio das políticas e valores disseminados e reforçados pela cultura organizacional. Afirmou que existem valores que são conhecidos como a “Alma da Alpha” e entre eles destacou a integridade e o respeito que segundo ela norteiam a organização. Citou que todos os funcionários assinam um código de conduta para garantir que a “Alma da Alpha” seja respeitada.

Assim, conforme visto no item 4.1.1.2 (letra a), a empresa possui diversos canais para que eventuais desigualdades e injustiças no ambiente de trabalho possam ser minimizadas e/ou endereçadas. Existe um setor de específico de ética onde através de um 0800 as pessoas podem expressar qualquer problema ou situação que julguem não estar

correto com o código de ética da empresa. Além disso, os funcionários têm canais de comunicação por meio da área de recursos humanos ou do próprio gerente.

c) Variável: Sobrecarga e qualidade do trabalho

Conforme visto na fundamentação teórica para Josko (2004), pessoas sob pressão não irão trabalhar melhor, mas sim irão trabalhar mais rápido e, ao desempenharem suas atividades desta maneira, sacrificam à qualidade do produto de software e sua satisfação pelo trabalho. Além disso, os profissionais de TI tendem a associar sua auto-estima com a qualidade do produto que produzem (DEMARCO e LISTER, 1999) e, qualquer tentativa de levá-los a entregar algo onde a qualidade é comprometida, causa impacto direto na sua produtividade e motivação (JOSKO, 2004). Nesse ponto, segundo a entrevistada existem dificuldades na empresa “Alpha”, pois relatou que por meio da pesquisa de clima verificou-se descontentamento dos funcionários em relação ao excesso de trabalho e a “agressividade” das metas a serem atingidas em um curto espaço de tempo.

d) Variável: Percepção de “peça descartável”

Em relação à percepção de “peça descartável” a entrevistada colocou que a organização trabalha muito forte na gestão das pessoas e no seu desenvolvimento de carreira visando minimizar essa percepção. Entre os processos de gestão de pessoas existem ferramentas com foco para a gestão de carreira dos funcionários. Segundo a entrevistada, isso significa que existe uma preocupação da empresa para que as pessoas façam carreiras dentro da organização fortalecendo um relacionamento de longo prazo. Destacou que o regime de contratação de todos os funcionários é por meio de carteira assinada (CLT) o que segundo ela fornece mais segurança para os profissionais de TI. Além disso, as pessoas passam por um programa de recuperação de desempenho e dificilmente são demitidas, dessa forma, citou que não se percebe esse sentimento de “peça descartável” entre os funcionários.

e) Variável: Nível de desafios

Os profissionais da empresa “Alpha” são constantemente desafiados no seu dia a dia. Além de expandirem a sua capacitação, aprendem a atuar em um nível alto de complexidade e responsabilidade, visto que grande parte dos projetos que estão inseridos é global, isto é, trabalham com equipes distribuídas ao redor do mundo em contato diário com pessoas de diferentes culturas e nacionalidades. Assim, além dos desafios técnicos e metas agressivas que segundo a entrevistada faz parte da cultura da empresa, existem os desafios relacionados à adaptação frente às diferentes culturas e a comunicação entre os membros da equipe.

f) Variável: Relacionamento com o gestor imediato

Sempre existem casos individuais a serem tratados, mas a empresa consegue evitar problemas em relação as suas lideranças através da pesquisa de clima. Existem itens específicos para os funcionários avaliarem seus superiores por meio da pesquisa de clima. Além disso, se o gestor não obtiver resultados satisfatórios na sua equipe, ele não recebe o bônus por resultados que é pago anualmente. Dessa forma a área de recursos humanos consegue mensurar o clima e “punir” financeiramente problemas de gestão. Se o gestor for avaliado por duas vezes consecutivas na pesquisa com resultados abaixo do esperado afirmou que o mesmo pode ser demitido.

4.1.2.2 Categoria: Retenção

A empresa se preocupa em reter os seus funcionários e para isso investe muito em processo de gestão de pessoas. Além disso, por meio da avaliação de desempenho e da elaboração de planos de sucessão a empresa identifica e reconhece o que ela chama de “talentos chaves” como mais uma forma de reter performances excepcionais de forma estratégica. Para essa categoria de análise também foram consideradas cinco variáveis: a) indivíduos e produtividade, b) desenvolvimento de

competências, c) reconhecimento e compensação, d) potencialização, e) senso de comunidade. Essas se encontram descritas a seguir, nos itens abaixo.

a) Variável: Indivíduos e produtividade

A preocupação da empresa com a produtividade dos funcionários é constante, conforme visto por meio do processo de gestão de desempenho (item 4.1.1.4). A prática de *feedback* está enraizada na cultura da empresa e existe uma “política de portas abertas”, isto é, de transparência onde os funcionários são estimulados a avaliarem e serem avaliados. Os funcionários recebem *feedback* de seu desempenho pelo menos uma vez por mês, através uma reunião chamada de 1:1 onde o empregado e o gerente se reúnem para uma sessão informal de feedback mútuo, também ocorre via e-mails de feedback e/ou solicitações de *feedbacks* 360° graus.

b) Variável: Desenvolvimento de competências

As oportunidades para o desenvolvimento de carreira e arranjos no trabalho por meio do desenvolvimento de competências segundo a entrevistada são amplas. A empresa possui aproximadamente 10 competências chave as quais acreditam que são fundamentais para o crescimento e sustentação do negócio. Para o desenvolvimento destas competências entre os funcionários, destacou que a empresa possui um sistema onde a pessoa consegue escrever um plano de desenvolvimento para alcançar cada competência pré-definida e o gestor apóia esse plano por meio de treinamentos e de ações para o desenvolvimento do funcionário.

A empresa “Alpha” oferece uma variedade de programas formais e informais de aprendizagem que têm como objetivo o desenvolvimento individual. Estes cursos estão diretamente ligados às necessidades da empresa e são concebidos para desenvolver competências específicas visando o fortalecimento da estrutura de lideranças. Os cursos de treinamento segundo ela ajudam a preparar os membros da equipe para suas funções atuais e futuras e abrangem uma ampla variedade de conteúdos, incluindo liderança e cultura, diversidade, perspicácia comercial e financeira entre outros.

c) Variável: Reconhecimento e compensação

Conforme visto na dimensão maturidade dos processos de gestão de pessoas (item 4.1.1) existem processos e políticas descritos e institucionalizados na cultura da organização para compensação. Segundo a entrevistada os funcionários conhecem e mostram-se satisfeitos com as atuais políticas. Para questões relacionadas a reconhecimento a empresa possui um programa de reconhecimento que premia os empregados que se destacaram em alguma iniciativa em duas categorias: premiação individual e de time. As indicações são feitas pelos próprios empregados e são validadas, ou não, pelos gerentes e diretores. As premiações têm como objetivo reconhecer os empregados e/ou equipes que maximizaram a satisfação do cliente e/ou que teve liderança efetiva em importantes projetos e/ou um desempenho superior ao esperado. Segundo a entrevistada as pessoas valorizam muito o programa de reconhecimento.

d) Variável: Potencialização

A empresa tem dificuldades em relação ao compartilhamento de informações e a participação na tomada de decisão. Devido à complexidade da estrutura da empresa e a diversidade de unidades espalhadas pelo globo às decisões algumas vezes são centralizadas e os funcionários não têm a oportunidade de participar de forma mais estratégica. Existem canais para as pessoas endereçarem a suas opiniões, mas, a empresa sofre com burocracias e lentidão, muitas vezes dificultando e até mesmo desmotivando o engajamento de todos.

e) Variável: Senso de comunidade

A empresa “Alpha” incentiva atividades sociais e uma comunicação aberta por meio dos membros da alta direção, de forma a disseminar aos profissionais o senso de pertencerem a uma grande comunidade. Promove integração não apenas na região origem dos funcionários, mas entre os diferentes países onde tem sede fortalecendo uma sensação aos seus funcionários de “cidadãos do mundo”. A empresa preza pela responsabilidade social, pois mantém programas nas comunidades onde está inserida,

incentiva a participação dos empregados em atividades voluntárias durante o horário de expediente e suporta iniciativas de inclusão digital.

A seguir, encontra-se o quadro da dimensão capital humano e suas categorias de análise e variáveis. Por meio desse, se percebe que a empresa busca manter um relacionamento bom e duradouro com os seus funcionários por meio do desenvolvimento de competências, desafios profissionais, políticas e programas de reconhecimento e remuneração e foco no fortalecimento do senso de comunidade entre os funcionários. A empresa possui um índice de rotatividade saudável segundo o METAGROUP (2002) e trabalha a retenção do capital humano de maneira estratégica.

Dimensão	Categorias de análise	Variáveis		
Capital humano: dificuldades nas variáveis sobrecarga e qualidade do trabalho e potencialização.	Rotatividade: <i>Índice de rotatividade 10% ano.</i>	Contágio Social	- como o índice de rotatividade é baixo os funcionários vêm permanecendo em um ambiente salutar.	
		Desigualdades e Injustiças	- existe transparência nas políticas de remuneração (salários ajustados de acordo com desempenho individual, com base em pesquisa e levando em consideração a equidade interna). - processos de reconhecimentos são institucionalizados e todos possuem informações; - diversos canais de comunicação para que eventuais desigualdades e injustiças no ambiente de trabalho possam ser minimizadas.	
		Sobrecarga e qualidade do trabalho	- existem dificuldades na empresa “Alpha”, pois por meio da pesquisa de clima verificou-se descontentamento dos funcionários em relação ao excesso de trabalho e a “agressividade” das metas a serem atingidas em um curto espaço de tempo.	
		Percepção de “peça descartável”	- a organização trabalha muito forte na gestão das pessoas e no seu desenvolvimento de carreira visando minimizar essa percepção.	
		Nível de desafios	- os profissionais são constantemente desafiados no seu dia a dia através de metas e objetivos pré-definidos.	
			Relacionamento com o gestor imediato	- existem casos individuais a serem tratados, mas a empresa “Alpha” consegue evitar problemas em relação as suas lideranças.
		Retenção: <i>Percebe-se que a empresa busca manter um relacionamento bom e duradouro com os seus funcionários por meio do desenvolvimento de competências, desafios profissionais, políticas e programas de reconhecimento e remuneração e foco no fortalecimento do senso de comunidade entre os funcionários.</i>	Indivíduos e produtividade	- a preocupação da empresa com a produtividade dos funcionários é constante. - a prática de <i>feedback</i> esta enraizada na cultura da empresa por meio da “política de portas abertas”, isto é, de transparência onde os funcionários são estimulados a avaliarem e serem avaliados.
			Desenvolvimento de competências	- as oportunidades para o desenvolvimento de carreira e arranjos no trabalho por meio do desenvolvimento de competências são amplas.
			Reconhecimento e compensação	- existem processos e políticas para compensação; - programa de reconhecimento que premia os empregados e equipes.
			Potencialização	- existem dificuldades em relação ao compartilhamento de informações e a participação na tomada de decisão. - às decisões algumas vezes são centralizadas e os funcionários não têm a oportunidade de participar de forma mais estratégica. - a empresa sofre com burocracias e lentidão, dificultando e até mesmo desmotivando o engajamento de todos.
	Senso de comunidade		- incentiva atividades sociais por meio dos membros da alta direção; - integração não apenas na região origem dos funcionários, mas entre os diferentes países onde tem sede fortalecendo uma sensação aos seus funcionários de “cidadãos do mundo”. - preza pela responsabilidade social por meio de programas nas comunidades onde está inserida, incentiva a participação dos empregados em atividades voluntárias durante o horário de expediente.	

Figura 17 – Quadro da Dimensão Capital Humano, Categorias de Análise e Variáveis da Empresa “Alpha”.

Fonte: Elaborado pela autora

4.1 Caso 2 – Empresa “Beta”

Fundada em 1988, a empresa “Beta” atualmente é uma das empresas líderes no fornecimento de soluções corporativas de tecnologia da informação. A “Beta” auxilia seus clientes na melhoria dos seus processos de gestão empresarial e de gestão da informação, trazendo expertise em tecnologia e qualidade no gerenciamento de projetos de TI. Em seu portfólio de clientes encontram-se 200 grandes empresas do mercado brasileiro, com forte atuação nos setores de Finanças, Indústria & Serviços, Telecom, Energia e Governo.

Como uma empresa de serviços orientada por mercados, tem no relacionamento com clientes e na satisfação de seus colaboradores sua plataforma de alavancagem para sustentar o seu crescimento - da ordem de 30% por ano.

A “Beta” acredita que a transparência é uma das principais forças de sustentação da sua credibilidade. Em função disso, foi à primeira empresa de tecnologia da informação, com capital 100% nacional, a ter seus números auditados por uma auditoria internacional independente. De 1988 até os últimos anos, a empresa passou de 30 colaboradores para mais de 1700. Seu faturamento cresceu de R\$ 8 milhões em 1995 para R\$ 190 milhões em 2005. Na figura abaixo é possível visualizar a estrutura hierárquica da empresa.

A missão da “Beta” é garantir a contínua satisfação do cliente, através da excelência e rapidez na apresentação de soluções compatíveis com a velocidade necessária ao negócio do cliente. Os serviços oferecidos pela empresa são: consultoria e modelagem de processos, desenvolvimento e manutenção de sistemas, integração de aplicações, gerência de aplicações, treinamentos e suporte técnico remoto.

Devido à forte dependência de recursos de tecnologia especializados e à necessidade das empresas concentrarem cada vez mais seus esforços na formulação de

melhores estratégias de negócios a empresa buscou se tornar mais competitivas em seus segmentos de atuação. Dessa forma, passou a investir em soluções de *outsourcing* como uma alternativa para garantir o desenvolvimento e o suporte de seus sistemas de informação de maneira rápida e econômica.

A empresa “Beta” está estruturada para prestar serviços em todo o território nacional, através de escritórios em diversas cidades brasileiras (Rio de Janeiro, São Paulo, Brasília, Salvador, Manaus, etc.). A empresa conta também com uma subsidiária em Frankfurt, Alemanha, visando atender à crescente demanda por serviços de tecnologia da informação no mercado europeu. Em 2006, a empresa instalou uma unidade no parque TECNOPUC com um escritório voltado para o gerenciamento de aplicações de negócio de seus clientes. Nessa unidade realizou-se a pesquisa em questão. Hoje a organização possui aproximadamente 40 funcionários alocados nessa sede.

Para análise deste caso foi entrevistado o diretor de operações da unidade responsável também pela área de recursos humanos devido à estrutura ainda enxuta da empresa. Esse profissional foi escolhido com base no seu conhecimento nas operações, na estrutura e nas estratégias de gestão de pessoas adotadas pela empresa. Assim, são apresentadas as análises das dimensões, categorias e variáveis utilizadas para coletar as informações sobre nível de maturidade em processo de gestão de pessoas e o capital humano da empresa “Beta”. A seguir, são descritas as políticas e práticas adotadas pela empresa em relação à gestão das pessoas.

4.1.1 Dimensão: Maturidade em Processo de Gestão de Pessoas

Essa dimensão foi dividida em seis categorias de análise: a) formação de equipe, b) comunicação e coordenação, c) ambiente de trabalho, d) gerenciamento de desempenho, e) treinamento e desenvolvimento e f) remuneração.

4.2.1.1 Categoria: Formação de equipe

Nessa categoria de análise, foram consideradas três variáveis: a) processos e práticas de recrutamento e seleção, b) nível de aproveitamento de candidatos internos nos processos seletivos e c) distribuição da carga de trabalho.

a) Variável: Processos e Práticas de Recrutamento e Seleção

Para o processo de recrutamento de funcionários a empresa publica suas vagas internamente via intranet e externamente via internet. Além de um banco de currículos próprio a empresa utiliza-se de sites de busca, mas o entrevistado afirma que a grande maioria das contratações é oriunda de indicações. Segundo ele, isso ocorre devido ao mercado ser enxuto no RS para área de tecnologia da informação. Comentou que utiliza de sua rede de contatos e indicações dos próprios funcionários para a busca de currículos. Destacou que possui uma ampla rede de relacionamentos e busca sempre trocar com outras empresas informações sobre os recursos humanos montando o que denomina de “banco de currículos flutuante” isto é, acontece uma troca de profissionais que estão no mercado trabalhando por indicações de outros profissionais.

Para o processo de seleção realiza-se uma avaliação comportamental através de um roteiro padrão que a área de recursos humanos disponibiliza. A parte técnica é avaliada dependendo do projeto, não existindo um critério pré-definido isto é, pode ocorrer entrevista ou testagem.

b) Variável: Nível de aproveitamento de candidatos internos nos processos seletivos

A “Beta” consegue aproveitar os seus candidatos internos e enxerga como uma prioridade a seleção interna. Todos os profissionais que já estão trabalhando na empresa possuem preferência para preencher as vagas em aberto. A empresa possui uma ferramenta interna e através da intranet todas as vagas em aberto encontram-se disponíveis para todos os funcionários acessarem. Caso um funcionário se candidate é avaliado se as suas qualificações correspondem ao perfil da vaga e se o gestor atual está

de acordo com a sua liberação. Caso esses dois requisitos sejam atingidos eles estão aptos para participarem do processo. Existe uma preocupação entre atender as expectativas dos profissionais e as expectativas do negocio numa relação de ganha-ganha através de um acerto interno. O nível de aproveitamento de candidatos internos nos processos seletivos é de aproximadamente 20% ano.

c) Variável: Distribuição da carga de trabalho

Existe uma preocupação da empresa “Beta” em relação aos critérios para a distribuição de trabalho. Esse item é crítico, pois em cima desses cálculos analisa-se o número de pessoas necessárias para o desenvolvimento dos projetos e por meio dessa projeção a empresa consegue calcular a sua margem de lucro. Através de uma ferramenta mede-se a produtividade das pessoas, tomam-se decisões em relação ao número de pessoas necessárias para executar atividades em um projeto, entre outras métricas. As demandas de trabalhos na empresa “Beta” são dimensionadas por meio de critérios pré-estabelecidos, mapeados através de pontos de função e outras ferramentas que dão suporte para dimensionar o esforço necessário para que as atividades sejam realizadas no prazo acordado com os clientes.

4.2.1.2 Categoria: Comunicação e Coordenação

Nessa categoria de análise, foram consideradas quatro variáveis: a) processos e práticas de comunicação interna, b) canais de comunicação com as lideranças e c) nível de autonomia das equipes.

a) Variável: Processos e Práticas de Comunicação interna

As informações são comunicadas para a organização através e-mail, via intranet. Também existe um jornal mensal para divulgação de notícias e reuniões periódicas para alinhamento de informações. A empresa tem uma pesquisa de clima que acontece anualmente e as pessoas respondem anonimamente podendo expressar o que pensam sobre vários aspectos da organização. Além disso, a empresa fornece canais de

comunicação por meio da área de recursos humanos ou através do próprio diretor da unidade.

b) Variável: Canais de comunicação com as lideranças

Segundo o entrevistado, na empresa “Beta” os funcionários contatam o diretor da unidade diretamente. O meio formal disponível para comunicação com as lideranças acontece por meio da pesquisa de clima que é realizada anualmente. Através dessa os funcionários avaliam os gestores. A área de recursos humanos é responsável pela condução e execução da pesquisa na empresa. Os funcionários respondem de forma anônima e entregam ao departamento que tabula os resultados e discute com os gestores. As questões levantadas na pesquisa são conduzidas pelo RH através de ações visando sanar os problemas detectados.

c) Variável: Nível de autonomia das equipes

O nível de autonomia das equipes é baixo e em geral, os funcionários ficam engessados. Devido ao impacto no custo da operação, os recursos humanos na maioria das vezes são escassos e dessa forma não sobra muito tempo livre nos projetos para atividade que não estão pré-acordadas em cronogramas fechados. Porém, citou que essa estrutura permite coordenar as responsabilidades e os papéis das pessoas com eficiência.

4.2.1.3 Categoria: Ambiente de Trabalho

Nessa categoria de análise, foram consideradas duas variáveis: a) recursos físicos disponíveis e processos em relação ao ambiente de trabalho e b) dispersão.

a) Variável: Recursos físicos disponíveis e processos em relação ao ambiente de trabalho

A empresa “Beta” fornece máquinas, ferramentas e equipamentos para todos os funcionários dimensionando isso antes do profissional iniciar na empresa. A empresa

dispõe de um *checklist* para que antes do funcionário entrar esteja com todas as condições necessárias para execução de suas atividades desde telefonia até a estação de trabalho.

b) Variável: Dispersão

Não existe nada formal para minimizar a dispersão dos funcionários. Não há regras formais, mas um limite que as pessoas se permitem ou não utilizando seu próprio bom senso. A empresa opta em seus espaços físicos por *layouts* menores para as equipes de trabalho, visando não agrupar um grande número de pessoas em um mesmo ambiente, minimizando assim, excessos de ruídos ou de dispersão.

4.1.2.4 Categoria: Gerenciamento de Desempenho

Nessa categoria de análise, foram consideradas três variáveis: a) processos de gestão de desempenho, b) gerenciamento dos problemas de desempenho e c) reconhecimento e recompensas de desempenho.

a) Variável: Processos de gestão de desempenho

A empresa possui um processo de avaliação de desempenho anual que consiste de três etapas: auto-avaliação, avaliação do gestor e a avaliação de *feedback* onde acontece um debate e quando possível, um consenso entre as avaliações. Na auto-avaliação os resultados são cobrados no próximo ano através de um formulário padrão disponível na intranet. A empresa possui um sistema próprio para documentar e gerenciar esse processo. Não existem planos de desenvolvimento e nem plano de carreira, apenas a avaliação de desempenho. Todos os empregados da instituição pesquisada passam pelo processo de avaliação, independentemente do cargo que ocupam. Subordinados e gerentes, de qualquer nível hierárquico, são avaliados, através do mesmo processo e dos mesmos critérios. O conteúdo do plano de desempenho varia conforme a área e a função do empregado. Objetivos podem ser adicionados ao longo do ano, se necessário. O empregado fica ciente do resultado do processo de avaliação através de uma reunião com

seu gerente, em que sua avaliação é apresentada e comentada. Esse não é o único momento em que se recebe *feedback* de desempenho, pois, o empregado pode se reunir com o seu gerente através de sessões informais de *feedback*.

b) Variável: Gerenciamento dos problemas de desempenho

Na empresa “Beta” o funcionário recebe constantes *feedbacks* do gestor para saber como está o seu desempenho. Para os funcionários com problemas de desempenho a empresa faz um acompanhamento individual, através de reuniões periódicas de *feedback*. Quando o problema é o conhecimento técnico, o entrevistado comentou que é mais fácil de gerenciar, pois a empresa consegue prover o treinamento necessário ou colocar alguém mais experiente próximo para auxiliá-lo. Quando o problema é comportamental é dado o *feedback* através do gestor. A empresa tem um formulário que é seguido pelos gestores para auxiliar nesse processo que ocorre periodicamente. Caso o funcionário não corresponda às expectativas antes de demiti-lo a empresa opta por uma realocação, ou seja, movimenta a pessoa internamente buscando seu reaproveitamento em outra posição ou projeto. Após essa movimentação, caso o funcionário não melhore a performance é efetivada a sua demissão.

c) Variável: Reconhecimento e recompensas de desempenho

Segundo o entrevistado a empresa “Beta” apresenta dificuldades em recompensar desempenhos excepcionais por meio de ajustes salariais e atribui esse “engessamento” a contratos estabelecidos através do seu modelo de *outsourcing*. Assim a empresa fornecer cursos, graduação, pós-graduação e certificações para reconhecer as boas performances. Não existe nenhuma prática ou programa de reconhecimento formal.

4.1.2.5 Categoria: Treinamento e Desenvolvimento

Nessa categoria de análise, foram consideradas duas variáveis: a) processos de treinamento e desenvolvimento e o alinhamento com a gestão de desempenho e b) levantamento de necessidades.

a) Variável: Processos de treinamento e desenvolvimento e o alinhamento com a gestão de desempenho

Os treinamentos são planejados com antecedência, trimestralmente e é uma responsabilidade dos gestores esse plano. Suas necessidades são estabelecidas de acordo com o que os clientes e/ou com que o negócio está demandando. A área de treinamento é responsável pela coordenação tanto dos treinamentos comportamentais quanto os treinamentos técnicos. Nos últimos anos a empresa “Beta” vem fortalecendo importantes parcerias para a realização de treinamentos junto com a Oracle, SAP, Computer Associates, IBM/Rational e SUN Microsystems. Essas parcerias, segundo o entrevistado, têm permitido que a organização acumule mais conhecimentos e dessa forma, seus profissionais se destaquem no mercado pela sua expertise tecnológica. O desenvolvimento dos funcionários se alinha com a gestão de desempenho, pois a empresa fornece incentivos ao estudo de idiomas, certificações e educacional (graduação, pós-graduação e mestrado) de acordo com o desempenho dos funcionários e/ou dependo da necessidade do projeto que o mesmo está inserido.

b) Variável: Levantamento de necessidades

Existem dois tipos necessidades que originam o plano de treinamento na empresa. Uma delas é o que a empresa precisa fazer garantindo assim que os funcionários estejam aptos e a outra necessidade é definida com base no que os clientes estão demandando. Os funcionários fazem o plano com os gerentes e a área de treinamento recebe a demanda e executa os planos trimestralmente.

4.1.2.6 Categoria: Remuneração

Nessa categoria de análise, foram consideradas duas variáveis: a) processos de remuneração e b) critérios para ajuste e alinhamento com a gestão de desempenho.

a) Variável: Processos de Remuneração

Não existem políticas específicas de remuneração, pois essas são estabelecidas de acordo com os contratos fechados com os clientes, havendo variações dentro da própria empresa. Em média a empresa “Beta” possui quatro níveis salariais dentro de cada perfil que basicamente se diferencia pelo tempo de experiência do funcionário. Todos os funcionários possuem o mesmo pacote de benefícios: plano de saúde, odontológico, seguro de vida, ticket refeição e estacionamento.

b) Variável: Critérios para ajuste e alinhamento com a gestão de desempenho

Devido ao baixo nível de maturidade verificado no item anterior, o critério para ajuste de remuneração e alinhamento com o desempenho dos funcionários não ocorre na empresa “Beta”. Hoje a empresa consegue recompensar financeiramente suas performances por meio do bônus anual. O bônus anual é calculado conforme o resultado da empresa e conforme o desempenho individual. É o gerente que determina o multiplicador individual para bônus, conforme o desempenho obtido pelo empregado.

Por meio da figura 18 se pode verificar que a empresa “Beta” possui processos de gestão de pessoas para algumas das categorias da dimensão maturidade em processos. A seguir, são descritas as ações adotadas pela empresa em relação à gestão do capital humano.

Dimensão	Categorias de análise	Variáveis	Categorias de análise	Variáveis
Maturidade em processos de gestão de pessoas: possuem maturidade apenas na categoria treinamento e desenvolvimento	Formação de Equipes: não possuem processos e práticas de recrutamento e seleção, aproveitam candidatos internos em processos seletivos e possuem critérios para a distribuição de carga de trabalho.	Processos e práticas de recrutamento e seleção: publica suas vagas internamente via intranet e externamente via internet. - recrutamento via banco de currículos, sites de busca, e indicações. - seleção por meio de avaliação comportamental. A parte técnica é avaliada dependendo do projeto, sem critério pré-definido.	Gerenciamento de Desempenho: possui processos e práticas de gestão de performance e problemas de desempenho. Não existem programas de reconhecimento e recompensas.	Processos de gestão de desempenho: processo de avaliação de desempenho anual.
		Nível de aproveitamento de candidatos internos: aproveita candidatos internos (aproximadamente 20% ano).		Gerenciamento dos problemas de desempenho: é realizado acompanhamento individual, através de reuniões periódicas de <i>feedback</i> .
		Distribuição da carga de trabalho: possuem ferramentas para medir a produtividade das pessoas, para tomar decisões entre outras métricas. - os critérios para a distribuição de trabalho são conforme a descrição de cargos.		Reconhecimento e recompensas de desempenho: não existe nenhuma prática ou programa de reconhecimento formal
	Comunicação e Coordenação: possui processos e práticas de comunicação interna, apenas um canal formal para comunicação com as lideranças e anual e; existem processos e papéis bem definidos para a coordenação dos funcionários.	Processos e Práticas de Comunicação interna: comunicação por meio de e-mail, intranet e um jornal mensal.	Treinamento e Desenvolvimento: possui processos e práticas institucionalizadas e parcialmente alinhadas com a gestão do desempenho dos funcionários.	Processos de treinamento e desenvolvimento e o seu alinhamento com a gestão de desempenho: plano de treinamento trimestral; - o desenvolvimento dos funcionários se alinha com a gestão de desempenho por meio de incentivos educacionais de acordo com o desempenho dos funcionários e/ou dependo da necessidade do projeto.
		Canais de comunicação com as lideranças: os funcionários contatam o diretor da unidade diretamente e informalmente; - pesquisa de clima anual.		Levantamento de necessidade: existem dois tipos necessidades que originam o plano de treinamento, a da empresa e as dos clientes; - os funcionários influenciam no plano por meio de conversas com o gerente.
		Nível de autonomia das equipes: o nível de autonomia das equipes é baixo e em geral, os funcionários ficam com as carreiras “engessadas”.		Processos de Remuneração: não existem políticas específicas de remuneração
	Ambiente de Trabalho: possui processos em relação ao ambiente de trabalho e aos recursos disponíveis. Em relação à dispersão não existem processos.	Recursos físicos disponíveis e processos em relação ao ambiente de trabalho - fornecem máquinas, ferramentas e equipamentos para todos os funcionários dimensionando isso antes do profissional iniciar na empresa.	Remuneração: não existem processos de remuneração.	Critérios para ajuste e alinhamento com a gestão de desempenho: não existem critérios para ajuste e alinhamento de remuneração.
		Dispersão: não existe processo formal para minimizar a dispersão. Opta em seus espaços físicos por <i>layouts</i> menores, visando não agrupar um grande número de pessoas em um mesmo ambiente.		

Figura 18 – Quadro da Dimensão Maturidade em processos de gestão de pessoas, Categorias de Análise e Variáveis da Empresa “Beta”.

Fonte: Elaborado pela autora

4.2.2 Dimensão: Capital Humano

A seguir, são descritas as ações adotadas pela empresa “Beta” em relação à gestão do capital humano. Essa dimensão foi dividida em duas categorias de análise: a) rotatividade e b) retenção.

4.2.2.1 Categoria: Rotatividade

A empresa apresenta problemas de retenção, pois o seu índice de rotatividade é de 54% ano. Visto no item 4.1.2.1 que as taxas de rotatividade entre profissionais de TI atingiram níveis entre 25% a 35% ao ano (MOORE e BURKE, 2002) e que o índice considerado saudável para as empresas segundo o METAGROUP (2002) é 10%, a empresa está 44% acima do saudável e 19% do que a média da indústria de tecnologia apresenta. O entrevistado citou que a gestão da empresa está bastante preocupada com esse índice que coloca em risco hoje a permanência da operação dessa unidade.

Além do índice de rotatividade foram consideradas seis variáveis nessa categoria de análise: a) contágio social, b) desigualdades e injustiças, c) sobrecarga e qualidade do trabalho, d) percepção de “peça descartável”, e) nível de desafios, f) relacionamento com o gestor imediato.

a) Variável: Contágio Social

Visto que indivíduos avaliam parcialmente seu trabalho a partir do contato social com outros indivíduos, o contágio social na empresa, segundo o entrevistado, reflete de forma negativa. Citou que atualmente o alto índice de rotatividade vem prejudicando um ambiente de estabilidade entre os funcionários.

b) Variável: Desigualdades e Injustiças

Discrepâncias em compensação, atividades atribuídas e reconhecimento constituem práticas organizacionais sensíveis à leitura de situações de injustiça por parte dos indivíduos (DEMARCO e LISTER, 1999). Nesses pontos a empresa encontra-se com dificuldades, pois não existe coerência nas políticas de remuneração (salários ajustados de acordo com desempenho individual, com base em pesquisa de mercado e levando em consideração a equidade interna). Também não existem processos de reconhecimento a performance dos funcionários. Dessa forma é possível considerar que o alto índice de rotatividade pode estar ligado a uma percepção de desigualdade e injustiças.

c) Variável: Sobrecarga e qualidade do trabalho

Segundo o entrevistado a empresa não apresenta dificuldades, pois a carga de trabalho é monitorada através de ferramentas e o RH controla essa ferramenta. Os funcionários têm a liberdade de contatar diretamente o diretor da unidade informalmente para falarem sobre carga de atividades e qualidade de entrega devido à estrutura enxuta da empresa e foi citado que por meio desse processo informal de comunicação é possível gerenciar ambos os itens.

d) Variável: Percepção de “peça descartável”

Na unidade do TECNOPUC todos os contratados para alocação em clientes, mas, diferente de outras empresas de *outsourcing* todos os profissionais são contratados possuem carteira assinada pela “Beta”. O entrevistado percebe esse ponto como um diferencial, pois relatou que muitos profissionais procuram à empresa visto que a mesma fornece maior estabilidade para o funcionário que outras do ramo. Além disso, a empresa tem um alto índice de aproveitamento de candidatos internos nos processos seletivos o que reforça, no seu ponto de vista, a percepção de estabilidade nas pessoas.

e) Variável: Nível de desafios

Os profissionais da empresa “Beta” são desafiados no seu dia a dia. Além de expandirem a sua capacitação, aprendem a atuar em um nível alto de complexidade e responsabilidade, visto que a maioria dos projetos que estão inseridos é global, isto é, trabalham com times distribuídos ao redor do mundo. Isso implica, além dos desafios técnicos, em desafios relacionados à adaptação frente às diferentes culturas e a comunicação entre os membros da equipe.

f) Variável: Relacionamento com o gestor imediato

Desde o início da operação até os dias atuais não ocorreram problemas em relação a dificuldades de relacionamento entre os funcionários e a gestão da empresa. A empresa “Beta” consegue evitar problemas em relação as suas lideranças através da pesquisa de clima, pois existem itens específicos para os funcionários avaliarem seus superiores. A área de recursos humanos consegue mensurar o clima nos times caso necessário gerenciar conflitos, mas ressaltou que até o momento não foi necessário.

4.2.2.2 Categoria: Retenção

A empresa apresenta dificuldades na retenção do capital humano. Porém, o entrevistado não atribui esse fator a imaturidade dos processos de gestão de pessoas e sim ao aquecimento do mercado de tecnologia no Rio Grande do Sul e a faixa etária dos profissionais. A empresa realiza entrevistas de desligamento de maneira formal visando mapear os principais motivos dos desligamentos. Normalmente pela proximidade da área com os recursos humanos o entrevistado comentou que sempre se sabe o que está acontecendo.

Citou que se perdem as pessoas pelo aquecimento do mercado que gera ofertas salariais mais atrativas aos profissionais de TI e a falta de maturidade desses profissionais para estabelecerem relações de longo prazo com as empresas. Ele comentou

que hoje esse mercado se compõe por jovens que estão focados em uma alavancagem financeira rápida. Enfatizou que esses são “desapegados e ainda demonstram imaturidade profissional... sem muita experiência, muitas vezes aceitam ou fazem leilões de ofertas salariais...”. Comentou também que sente “uma falta de comprometimento da juventude, pois muitos estão focados no curto prazo... Vejo um nível de maturidade pequeno e eles querem receber como profissionais seniores... Não estão ligando para fazer carreira em uma empresa e sim em aumentar a sua renda mensal da forma mais rápida”. Outro fato citado pelo entrevistado foi à agressividade das empresas concorrentes que acabam “assedando os seus profissionais sem escrúpulos”. “Comenta que sempre busca manter uma política de ‘boa vizinhança’ com as demais empresas do TECNOPUC e parceiros, mas destaca que “varias empresas não estão nem ai” e essas ações em sua visão acabam impactando no alto índice de rotatividade.

A empresa realiza investimentos em processos na área gestão das pessoas. Porém, ainda existe espaço para melhorias. Para o entrevistado, a empresa se preocupa que as pessoas façam carreiras dentro da organização, pois citou que o custo de excesso de rotatividade gera prejuízos para a organização. Disse que a empresa busca fortalecer o relacionamento de longo prazo por meio do seu regime de contratação, com o aproveitamento interno de candidatos em processos seletivos e por meio do estímulo de uma comunicação transparente e aberta entre os funcionários e a gestão.

Assim, para essa categoria de análise também foram consideradas cinco variáveis: a) indivíduos e produtividade, b) desenvolvimento de competências, c) reconhecimento e compensação, d) potencialização, e) senso de comunidade.

a) Variável: Indivíduos e produtividade

Em relação à produtividade dos indivíduos, apesar da existência de um processo formal para gestão de desempenho o entrevistado citou que ainda existe espaço para melhorias, pois alguns profissionais de grande capacidade técnica às vezes poderiam ser mais demandados em algumas atividades.

b) Variável: Desenvolvimento de competências

As oportunidades para o desenvolvimento de carreira e arranjos no trabalho por meio do desenvolvimento de competências não é formal. A empresa não possui um plano de desenvolvimento para suportar o desenvolvimento do plano de avaliação de desempenho e também não possui um plano de treinamento com foco no desenvolvimento da carreira dos funcionários.

c) Variável: Reconhecimento e compensação

Conforme visto na dimensão maturidade dos processos de gestão de pessoas (item 4.2.1) não existem processos e políticas para compensação na empresa “Beta”. Para questões relacionadas a reconhecimento a empresa também não possui um processo formal.

d) Variável: Potencialização

Em relação ao compartilhamento de informações e a participação na tomada de decisão o entrevistado citou como um ponto de melhoria para a empresa “Beta”, pois, hoje, não existem canais para as pessoas endereçarem a suas opiniões além da pesquisa de clima.

e) Variável: Senso de comunidade

A empresa “Beta” trabalha com as questões ligadas a atividades sociais de forma a disseminar entre os profissionais o senso de pertencerem a uma grande comunidade. Participam de projetos sociais, gincanas internas para arrecadação de alimentos. Nessa gincana ocorre uma disputa interna entre as diferentes unidades no Brasil para ver qual arrecada mais. Em média, a empresa realiza uma ação por trimestre. Essas atividades promovem a integração entre as diferentes unidades e fortalece a sensação dos seus funcionários de pertencerem a uma estrutura maior.

Dimensão	Categorias de análise	Variáveis	
<p>Capital humano na indústria de software:</p> <p>dificuldades nas variáveis: contágio social, desigualdades e injustiças, indivíduos e produtividade, desenvolvimento de competências, reconhecimento e compensação e potencialização.</p>	<p><i>Rotatividade:</i></p> <p><i>Índice de rotatividade 54% ano.</i></p>	Contágio Social	- alto índice de rotatividade, refletindo de forma negativa e incentivando um ambiente de instabilidade entre os funcionários.
		Desigualdades e Injustiças	- não existem políticas de remuneração, nem processos de reconhecimento de performance. Nesses aspectos a empresa não tem transparência com os funcionários.
		Sobrecarga e qualidade do trabalho	- não existem dificuldades, pois a carga de trabalho é monitorada através de ferramentas que o RH gerencia.
		Percepção de “peça descartável”	- a organização trabalha na gestão das pessoas visando minimizar essa percepção.
		Nível de desafios	- os profissionais são desafiados no seu dia a dia através de metas e objetivos pré-definidos.
		Relacionamento com o gestor imediato	- empresa consegue evitar problemas em relação as suas lideranças.
	<p><i>Retenção:</i></p> <p><i>Percebe-se que a empresa possui dificuldades para reter profissionais. Apresenta problemas no estabelecimento de relações duradouras, falta de desenvolvimento de competências, dificuldades em relação à produtividade, reconhecimento, compensação e potencialização das pessoas.</i></p>	Indivíduos e produtividade	- existe espaço para melhorias, pois alguns profissionais de grande capacidade técnica às vezes poderiam ser mais demandados.
		Desenvolvimento de competências	- as oportunidades para o desenvolvimento de carreira e arranjos no trabalho por meio do desenvolvimento de competências não é formal. - a empresa não possui um plano de desenvolvimento para suportar o desenvolvimento do plano de avaliação de desempenho nem um plano de treinamento com foco no desenvolvimento da carreira dos funcionários.
		Reconhecimento e compensação	- não existem processos e políticas para compensação, nem programa de reconhecimento.
		Potencialização	- não existem canais para as pessoas endereçarem a suas opiniões além da pesquisa de clima que ocorre apenas anualmente.
		Senso de comunidade	- incentivo as atividades sociais;
			- a empresa realiza uma ação social por trimestre. Essas atividades promovem a integração entre as diferentes unidades.

Figura 19 – Quadro da Dimensão Capital Humano, Categorias de Análise e Variáveis da Empresa “Beta”.

Fonte: Elaborado pela autora

Por meio do quadro acima se percebe que a empresa apresenta dificuldades em diversas variáveis analisadas. A empresa possui um índice de rotatividade alto (54%) segundo o METAGROUP (2002).

4.3 Caso 3 – Empresa “Gama”

Desde 2006, a empresa “Gama” estava tentando abrir o seu capital na Bolsa de Valores. A abertura do capital estaria ligada à decisão dos seus antigos acionistas estarem dispostos a reduzir, ou até mesmo, deixar o controle da companhia. Embora essa abertura não tenha se concretizado, por volta de setembro de 2007 uma terceira empresa passou a controlar 33% das ações representativas do capital votante e total da “Gama”. A operação teve por objetivo aproveitar as atividades das duas empresas e ampliar o portfólio de clientes e serviços permitindo a empresa assumir contratos comerciais de prestação de serviços. Após a consolidação do negócio a empresa “Gama” teve a substituição de seu antigo presidente.

Segundo a entrevistada essa fusão permitiu escala e base tecnológica necessária para desenvolver estratégias de internacionalização, com o objetivo de posicionar o Brasil como um dos grandes provedores da indústria mundial de *offshoring* de TI. Além disso, a fusão possibilitou investimentos na capacitação das pessoas e na infra-estrutura. Hoje, a empresa “Gama” é uma das maiores empresas brasileiras de TI e uma das maiores da América Latina. É conhecida no mercado por propor aos seus clientes o modelo *one-stop-shop* (tudo em um só lugar) oferecendo na área de TI: consultoria e soluções de negócios, de aplicações, infra-estrutura etc. Reúnem cerca de 5 mil funcionários, 200 clientes e 14 centros de desenvolvimento de aplicações, com operações no Brasil, Estados Unidos e outros países da América Latina e Europa.

A empresa tem como visão ser uma das 10 maiores empresas globais de TI, reconhecida pela excelência em serviços. Para isso, busca profissionais especializados,

capazes de identificar as necessidades dos clientes e recomendar as melhores soluções disponíveis no mercado. Sua missão é dividida em quatro aspectos: buscar obsessivamente resultados para o cliente, ter paixão pelo desenvolvimento e valorização dos talentos, serem incansável em proporcionar crescimento e lucratividade aos acionistas e por fim, atuar no mundo de forma ecologicamente consciente e socialmente responsável. Em conjunto com o governo brasileiro e a Associação Brasileira de Empresas de Software e Serviços para Exportação (BRASSCOM), a “Gama” também lidera os esforços para aumentar a competitividade do Brasil na indústria de software. A empresa destaca como os seus principais diferenciais:

- A obtenção de um processo consolidado de Governança, certificado ISO 9001:2000 e baseado em melhores práticas, como ITIL, COBIT e PMI;
- Conhecimento de negócios – atuação em verticais de mercado (serviços financeiros, telecomunicações, indústria, comércio, serviços, governo);
- Investimento permanente em certificações, melhorias de processos, capacitação dos profissionais e atualização tecnológica; contratação de profissionais baseada em CLT;
- Flexibilidade no modelo de contratação; escala/capital de giro que permitem o atendimento nas ocorrências de flutuações e picos de demanda e atuação global.

A “Gama” também acredita que a ética e a integridade são essenciais para a atividade da empresa tanto quanto o domínio da tecnologia, pois acreditam que essas asseguram a confiança dos clientes, conforme ilustra a figura 20.



Figura 20 – Diferenciais difundidos na empresa “Gama”
 Fonte: site da empresa “Gama”.

Inaugurada aproximadamente há quatro anos no TECNOPUC a unidade possui 60 funcionários. Dentro do escopo de análise deste trabalho foi entrevistada a gestora de recursos humanos da unidade. Essa profissional foi escolhida com base no seu conhecimento das operações, estrutura e estratégias de gestão de pessoas adotadas pela empresa. Assim, são apresentadas as análises das dimensões, categorias e variáveis utilizadas para coletar as informações sobre nível de maturidade em processo de gestão de pessoas e o capital humano da empresa “Gama”.

4.3.1 Dimensão: Maturidade em Processo de Gestão de Pessoas

A seguir, é descritas as políticas e práticas adotadas pela empresa “Gama” em relação à gestão das pessoas. Essa dimensão foi dividida em seis categorias de análise: a) formação de equipe, b) comunicação e coordenação, c) ambiente de trabalho, d) gerenciamento de desempenho, e) treinamento e desenvolvimento e f) remuneração.

4.3.1.1 Categoria: Formação de equipe

Nessa categoria de análise, foram consideradas três variáveis: a) processos e práticas de recrutamento e seleção, b) nível de aproveitamento de candidatos internos nos processos seletivos e c) distribuição da carga de trabalho.

a) Variável: Processos e Práticas de Recrutamento e Seleção

A empresa possui um processo padrão de recrutamento e seleção para todas as unidades, mas acaba customizando esse modelo na unidade em questão. A entrevistada citou que essas variações ocorrem dependendo da urgência para contratar. As etapas desse processo na maioria das vezes são: entrevista individual realizada por uma psicóloga buscando analisar o perfil comportamental, dados pessoais, profissionais, postura e adequação a vaga. Também se realiza entrevistas técnicas, testes técnicos e testes de inglês. Para captação de profissionais a empresa conta com um programa interno chamado indique um amigo. Nesse programa existe uma escala de valores, dependendo do cargo em questão o funcionário pode receber menos ou mais dinheiro por cada indicação. Através da intranet é possível visualizar quem indicou quem. A entrevistada cita que a principal fonte de recrutamento vem das indicações oriundas do programa e a outra metade vem de uma consultoria de recrutamento e seleção especializada em profissionais de tecnologia a qual possuem contrato.

b) Variável: Nível de aproveitamento de candidatos internos nos processos seletivos

A empresa tem um sistema interno de cadastro de currículo disponível para todos inserirem seus dados. Nesse sistema é possível fazer filtros para encontrar um perfil específico por tempo de casa, experiência, conhecimentos, etc. Quando foi implementado, ocorreu uma campanha interna buscando estimular que todos realizassem o cadastro da forma mais completa possível.

Por meio da intranet as vagas de todos os estados que a empresa tem sede são atualizadas diariamente e os funcionários têm acesso livre a essas informações. Eles podem se candidatar às vagas, mas segundo a entrevistada em alguns casos é necessário gerenciar conflitos de interesses. Isso ocorre, pois ao mesmo tempo em que a empresa quer gerar o desenvolvimento de carreira dos seus profissionais, sua mão de obra é prestadora de serviço para os seus clientes. Assim, dependendo do tipo de contrato que é feito com o cliente torna-se difícil conciliar o interesse de ambas as partes. Para minimizar essas situações a empresa tem duas regras para os candidatos internos poderem concorrer a vagas: mínimo de seis meses no mesmo projeto e a aprovação do gestor. Segundo a entrevistada o gestor precisa de uma justificativa para não aprovar a participação de alguém, caso contrário à área de recursos humanos libera o profissional. Atualmente o nível de aproveitamento de candidatos internos na empresa é muito baixo, pois de todas as contratações realizadas em 2007 apenas 5% foram fechadas com candidatos internos.

c) Variável: Distribuição da carga de trabalho

Os funcionários possuem um controle de horas através de um sistema onde se registra apenas o número de horas diárias de cada funcionário e não as atividades desenvolvidas. Dessa forma, não existe nenhum processo para gerenciar a distribuição da carga de trabalho na empresa. Segundo a entrevistada, os critérios para a distribuição de trabalho são conforme os cargos. Cada cargo tem as suas funções e responsabilidades diferenciadas. A “Gama” possui descrições separadas em três níveis: júnior, pleno e sênior com uma definição de escopo de atividade para cada uma delas.

4.3.1.2 Categoria: Comunicação e Coordenação

Nessa categoria de análise, foram consideradas quatro variáveis: a) processos e práticas de comunicação interna, b) canais de comunicação com as lideranças e c) nível de autonomia das equipes.

a) Variável: Processos e práticas de comunicação interna

Segundo a entrevistada foi detectado recentemente que um dos maiores problemas da empresa estava na a comunicação interna. Desde setembro de 2007, período onde as primeiras ações oriundas da fusão foram implementadas na unidade do TECNOPUC, a empresa vem investindo para melhorar estes processos. Nesse período foram realizados investimentos para reformulação da intranet que hoje já está atualizada e os comunicados internos por e-mail foram intensificados (praticamente diariamente). Também foi implementada uma comunicação chamada “palavra do presidente” que é enviada mensalmente através de e-mail para todos os funcionários com informações, estratégicas da companhia, próximos passos e o que está acontecendo na organização. Existem murais que são customizados por unidades e a empresa possui uma revista mensal impressa que é enviada para a residência de todos os funcionários.

b) Variável: Canais de comunicação com as lideranças

Devido à recente fusão a entrevistadora comentou que ainda não foi implementado nenhum processo formal para estabelecer um canal de comunicação entre os funcionários da empresa e as suas lideranças. Esse processo ainda é inexistente na empresa.

c) Variável: Nível de autonomia das equipes

O dia a dia dos funcionários é gerenciado de acordo com a necessidade dos clientes. A entrevistada cita que existe bastante flexibilidade dentro da empresa, os funcionários não batem ponto, por exemplo. Todos os funcionários da empresa possuem uma hora por dia livre que normalmente é dedicada à execução de treinamentos, mas eles podem gerenciá-la da maneira que acharem mais adequadas. Não existe nenhum processo formal para a coordenação das equipes.

4.3.1.3 Categoria: Ambiente de Trabalho

Nessa categoria de análise, foram consideradas duas variáveis: a) recursos físicos disponíveis e processos em relação ao ambiente de trabalho e b) dispersão.

a) Variável: Recursos físicos disponíveis e processos em relação ao ambiente de trabalho

Na empresa “Gama” não existe um padrão para a os equipamentos tecnológicos utilizados pelos seus funcionários. Eles variam de acordo com o contrato que foi realizado com cada cliente. Já a manutenção e aquisição de materiais de escritório, limpeza e outras necessidades para suportar a unidade são gerenciadas pelo setor administrativo da empresa.

A entrevistada relatou que se algum funcionário precisa de uma necessidade específica, eles falam com a área de recursos humanos por e-mail ou pessoalmente e o setor verifica se pode ou não atender. Esse processo ocorre de forma informal. A utilização de aparelhos telefônicos na empresa também não possui um processo padrão, pois segundo a entrevistada alguns dividem um aparelho para cada duas pessoas e outros possuem um telefone para uso individual.

b) Variável: Dispersão

Não existe nenhum processo formal a ser seguido para minimizar a dispersão dos funcionários na empresa. Quanto a possíveis excessos de dispersão a entrevistada relatou que a área administrativa junto com os recursos humanos modificou o layout do espaço físico há um ano. Foram colocadas divisórias mais altas entre uma mesa e outra para tentar preservar a individualidade de cada funcionário e essa alteração acabou reduzindo bastante os ruídos. Citou que caso alguém se exceda, os funcionários têm que se gerenciar entre eles, pois não existem regras formalizadas.

4.3.1.4 Categoria: Gerenciamento de Desempenho

Nessa categoria de análise, foram consideradas três variáveis: a) processos de gestão de desempenho, b) reconhecimento e recompensas de desempenho e c) gerenciamento dos problemas de desempenho.

a) Variável: Processos de gestão de desempenho

O processo de gestão de desempenho dos funcionários também sofreu reestruturação recentemente devido à fusão. A implantação do novo modelo encontra-se em andamento na empresa. Esse novo processo contempla uma primeira etapa de auto-avaliação do funcionário que através de uma ferramenta é enviada para o seu superior imediato. O superior preenche a avaliação do funcionário de acordo com a sua percepção e coleta *feedbacks* de mais duas pessoas as quais o próprio funcionário pode sugerir os nomes. O gestor recolhe esses *feedbacks* e consolida com o seu. Após ele devolve o *feedback* para o funcionário e junto é traçado um plano de ação visando maximizar os resultados obtidos. Essa avaliação terá um cronograma e será feita anualmente. Apesar do processo ainda ser novo, a entrevistada relatou que todos os funcionários sabem como será a sua avaliação, pois a empresa proporcionou um *workshop* sobre o assunto para disseminar as informações. Os funcionários foram inclusive treinados em como preencher todos os formulários no sistema. No caso de pessoas que exercem cargos de chefia é realizada uma avaliação através de *feedback* 360°.

b) Variável: Gerenciamento dos problemas de desempenho

A entrevistada comentou que no formulário de avaliação de desempenho existe um espaço específico para escrever as ações de melhorias que serão tomadas, mas não soube responder de que forma isso ocorrerá.

c) Variável: Reconhecimento e recompensas de desempenho

Em relação a como serão gerenciados os reconhecimento e recompensas de desempenho a entrevistada também respondeu que ainda está bem claro. Informou que no próprio formulário tem um espaço para preencher se a pessoa pode ser ou não promovida ou se pode ter um aumento salarial, mas novamente não soube responder de que forma isso ocorrerá.

Quanto a reconhecimentos citou a existência de um programa que ocorre anualmente. São premiados os funcionários que tiveram destaque e essas indicações são recebidas dos gestores. Durante um evento específico para reconhecer os funcionários é dado um certificado com o nome da pessoa e um valor em dinheiro aos premiados. Quem decide quem ganha é o gerente de acordo com o desempenho individual do funcionário. A empresa não possui nenhuma ação para reconhecimento de equipes. A entrevistada destacou uma dificuldade que a empresa “Gama” vivencia hoje com os seus recursos humanos em relação a reconhecimento. Como muitos funcionários passam o dia alocado em clientes e esses clientes têm diferentes políticas de reconhecimento por vezes os funcionários da “Gama” que estão inseridos nesse outro ambiente acabam sentindo diferenças e reclamam por não se sentirem reconhecidos da mesma forma. Para minimizar essas situações uma solução que a área de recursos humanos adotou é o envio de e-mails com *feedbacks* para toda a unidade destacando boas performances, mas isso não segue nenhum padrão, é feito de acordo com a percepção da gestora de RH.

4.3.1.5 Categoria: Treinamento e Desenvolvimento

Nessa categoria de análise, foram consideradas duas variáveis: a) processos de treinamento e desenvolvimento e o alinhamento com a gestão de desempenho e b) levantamento de necessidades.

a) Variável: Processos de treinamento e desenvolvimento e o alinhamento com a gestão de desempenho

Atualmente não é realizado nenhum tipo de treinamento para o desenvolvimento de habilidades comportamentais dos funcionários. A empresa investe apenas em treinamentos técnicos. Recentemente a empresa comprou uma nova ferramenta para ampliar o escopo de treinamentos on-line para todos os funcionários, mas hoje em dia ainda muitos treinamentos são internos, isto é, realizado por profissionais de diferentes unidades da empresa. Esses, além de exercerem as suas atividades, são como instrutores que ajudam a disseminar o conhecimento dentro da organização. A entrevistada relatou que em uma recente análise de custo benefício a empresa está revendo opções de treinamentos com empresas externas que podem ser menos onerosas que a hora de trabalho, o deslocamento e demais despesas do instrutor interno. Além disso, todos os treinamentos da empresa ocorrem fora do horário de trabalho, ou seja, os funcionários não recebem horas de trabalho para serem treinados. O atual processo segundo a entrevistada ainda não está atrelado à avaliação de desempenho, mas comentou que a gestão está trabalhando para que no futuro estejam interligados.

b) Variável: Levantamento de necessidades

Cada unidade faz o seu levantamento anual de treinamentos técnicos junto com os funcionários e gerentes. Essas necessidades são encaminhadas para a unidade de São Paulo que verificam se existe ou não orçamento para a sua realização. Uma vez que o treinamento é aprovado, a área de recursos humanos é responsável pela sua organização.

4.3.1.6 Categoria: Remuneração

Nessa categoria de análise, foram consideradas duas variáveis: a) processos de remuneração e b) critérios para ajuste e alinhamento com a gestão de desempenho.

a) Variável: Processos de Remuneração

A entrevistada relatou que as questões ligadas à remuneração na empresa estão passando por reestruturações recentemente devido à fusão. Antes disso não existia um processo formal. A entrevista comentou que os aumentos salariais, por exemplo, muitas vezes ocorriam “no grito”, isto é, quando o funcionário anunciava que iria sair, ou quando recebia uma proposta de outra empresa ou ainda, de acordo com a percepção dos gestores ou da área de recursos humanos em relação ao seu desempenho.

b) Variável: Critérios para ajuste e alinhamento com a gestão de desempenho

Devido à imaturidade do processo de remuneração ainda não existe uma interligação entre ajustes salariais e o desempenho dos funcionários, mas no futuro, segundo a entrevistada, esse processo existirá.

Por meio da figura 21 se pode verificar que a empresa “Gama” possui processos de gestão de pessoas para poucas categorias da dimensão maturidade em processos. A seguir, são descritas as ações adotadas pela empresa em relação à gestão do capital humano.

Dimensão	Categorias de análise	Variáveis	Categorias de análise	Variáveis
Maturidade em processos de gestão de pessoas: não possui maturidade em nenhuma das categorias analisadas	Formação de Equipes: possui processos e práticas de recrutamento e seleção, porém, não aproveitam candidatos internos em processos seletivos e falta gerenciamento para a distribuição de carga de trabalho.	Processos e práticas de recrutamento e seleção: publica suas vagas via intranet e internet. - recrutamento via banco de currículos, sites de busca, consultoria e indicações. - possui um processo padrão de recrutamento e seleção.	Gerenciamento de Desempenho: possui processos e práticas de gestão de performance, mas não gerenciam problemas de desempenho e não existem programas de reconhecimento e recompensas.	Processos de gestão de desempenho: existe um processo de avaliação de desempenho anual.
		Nível de aproveitamento de candidatos internos: baixo aproveitamento de candidatos internos (aproximadamente 5% ano).		Gerenciamento dos problemas de desempenho: no formulário de avaliação existe um espaço para escrever as ações de melhorias, mas, não é um processo gerenciado.
		Distribuição da carga de trabalho: os critérios para a distribuição de trabalho são conforme a descrição de cargos. - não existe nenhum processo para gerenciar a distribuição da carga de trabalho na empresa		Reconhecimento e recompensas de desempenho: não existe nenhuma prática ou programa de reconhecimento formal alinhada à gestão por desempenho; - quanto a reconhecimentos existe um programa que ocorre anualmente. - não existe nenhuma ação para reconhecimento de equipes.
	Comunicação e Coordenação: possui processos e práticas de comunicação interna, não existe um canal formal para comunicação com as lideranças e; existem processos e papéis bem definidos para a coordenação dos funcionários.	Processos e Práticas de Comunicação interna: reformulação da intranet, os comunicados internos por e-mail foram intensificados e foi implementado uma comunicação chamada “palavra do presidente” que é enviada mensalmente. Existem murais que são customizados por unidades e a empresa possui uma revista mensal impressa.	Treinamento e Desenvolvimento: não possui processos e práticas institucionalizadas e alinhadas com a gestão do desempenho dos funcionários.	Processos de treinamento e desenvolvimento e o seu alinhamento com a gestão de desempenho: não é realizado nenhum tipo de treinamento para habilidades comportamentais. Investe-se apenas em treinamentos técnicos. - todos os treinamentos da empresa ocorrem fora do horário de trabalho; - o processo não está atrelado à avaliação de desempenho.
		Canais de comunicação com as lideranças: processo inexistente na empresa.		Levantamento de necessidade: ocorre um levantamento anual de treinamentos técnicos junto com os funcionários e gerentes. Essas necessidades são encaminhadas para a unidade de SP que verifica se existe ou não orçamento para a sua realização.
		Nível de autonomia das equipes: o nível de autonomia das equipes é alto; existe bastante flexibilidade dentro da empresa e todos os funcionários possuem uma hora por dia livre que normalmente é dedicada à execução de treinamentos, mas eles podem gerenciá-la da maneira que acharem mais adequados.		
	Ambiente de Trabalho: não possui processos em relação ao ambiente de trabalho, aos recursos disponíveis, nem à dispersão.	Recursos físicos disponíveis e processos em relação ao ambiente de trabalho: não existe um padrão para a os equipamentos tecnológicos utilizados pelos seus funcionários. A manutenção e aquisição de materiais de escritório, limpeza e outras necessidades para suportar a unidade são gerenciadas pelo setor administrativo.	Remuneração: não existem processos de remuneração.	Processos de Remuneração: não existem políticas específicas.
		Dispersão: não existe processo formal para minimizar a dispersão. Possui espaços físicos com layouts menores, visando não agrupar muitas pessoas.		Critérios para ajuste e alinhamento com a gestão de desempenho: não existem critérios para ajuste nem alinhamento.

Figura 21 – Quadro da Dimensão Maturidade em processos de gestão de pessoas, Categorias de Análise e Variáveis da Empresa “Gama”.

Fonte: Elaborado pela autora

4.3.2 Dimensão: Capital Humano

A seguir, é descrita as ações adotadas pela empresa “Gama” em relação à gestão do capital humano. Essa dimensão foi dividida em duas categorias de análise: a) rotatividade e b) retenção.

4.3.2.1 Categoria: Rotatividade

A empresa apresenta graves problemas de rotatividade, pois o seu índice é de 73% ano. Visto no item 4.1.2.1 que as taxas de rotatividade entre profissionais de TI atingiram níveis entre 25% a 35% ao ano (MOORE e BURKE, 2002) e que o índice considerado saudável para as empresas segundo o METAGROUP (2002) é 10%, a empresa está 63% acima do saudável e 38% do que a média da indústria de tecnologia apresenta.

Nessa categoria de análise, foram consideradas seis variáveis nessa categoria de análise: a) contágio social, b) desigualdades e injustiças, c) sobrecarga e qualidade do trabalho, d) percepção de “peça descartável”, e) nível de desafios, f) relacionamento com o gestor imediato.

a) Variável: Contágio Social

A entrevistada citou que a gestão da empresa está bastante preocupada com esse índice que coloca em risco hoje a permanência da operação dessa unidade. Hoje a empresa no RS conta com apenas um grande cliente o que restringe as opções de crescimento dos funcionários e acaba gerando inseguranças no ambiente de trabalho. Segundo a entrevistada atualmente é um desafio retê-los. Visto que indivíduos avaliam parcialmente o seu trabalho a partir do contato social com outros indivíduos a entrevistada citou que existem dois grupos distintos hoje na empresa: os que se sentem inseguros com o alto índice de rotatividade e que acabam prejudicando o ambiente e as

peças estão motivadas com essa “nova cara” que a empresa está tomando devido à recente fusão. Essas estão esperançosas que as mudanças sejam positivas para o seu futuro na empresa.

b) Variável: Desigualdades e Injustiças

Nesses pontos segundo a entrevistada a empresa encontra-se com dificuldades, pois não existe clareza nas políticas de remuneração. Os salários não são ajustados de acordo com desempenho individual, nem com base em pesquisa de mercado e não existe equidade interna. Dessa forma é possível considerar que o alto índice de rotatividade pode estar ligado também a uma percepção de desigualdade e injustiças em relação à remuneração dos funcionários da unidade.

c) Variável: Sobrecarga e qualidade do trabalho

Segundo a entrevistada a empresa não apresenta dificuldades em relação ao gerenciamento da sobrecarga de trabalho, porém não se pode afirmar com certeza visto que essa não é mensurada de forma efetiva conforme visto no item 4.3.1.2 letra c. Quanto à qualidade do trabalho os funcionários têm a liberdade de contatar diretamente a gestora de RH da unidade para falarem sobre o tema e foi citado que através desse processo informal de comunicação é possível gerenciar ambos os itens, além de coleta de *feedback* com os próprios clientes onde os recursos estão inseridos através de reuniões quinzenais.

d) Variável: Percepção de “peça descartável”

A empresa trabalha com dois formatos de contratos: processo de alocação de profissionais e profissionais que trabalham nas próprias fábricas de software da “Gama”. Na unidade do TECNOPUC todos são contratados para alocação, mas diferente de outras empresas de *outsourcing* todos os contratados possuem carteira assinada pela “Gama”. O entrevistado percebe esse ponto como um diferencial, pois relatou que muitos profissionais procuram à empresa visto que a mesma fornece maior estabilidade para o funcionário além de um pacote de benefícios. Porém a empresa tem um baixo

aproveitamento de candidatos internos, além de um *turn over* alto, o que segundo a entrevistada pode ser resultado da dificuldade dos funcionários em se sentirem comprometidos com a organização.

Ressaltou também que as movimentações internas são complicadas de se concretizarem, pois os contratos da unidade hoje não possibilitam crescimentos horizontais nem verticais. Na visão da entrevistada eles precisam ir para outras unidades para crescer ou serem absorvidos para o quadro de funcionários do próprio cliente.

e) Variável: Nível de desafios

Segundo a entrevistada os profissionais são desafiados no seu dia a dia. A entrevistada citou que além de expandirem a sua capacitação, aprendem a atuar em um nível alto de complexidade e responsabilidade, visto que a maioria dos projetos que estão inseridos é global, isto é, trabalham com times distribuídos ao redor do mundo. Isso implica em desafios técnicos, em desafios relacionados à adaptação frente às diferentes culturas e a comunicação entre os membros da equipe.

f) Variável: Relacionamento com o gestor imediato

A entrevistada citou que às vezes ocorrem dificuldades entre a gestão da empresa e os funcionários, pois possuem dificuldades em gerenciar o recurso e na prática de *feedback* em relação ao desempenho no trabalho. Isso ocorre segundo ela porque muitos funcionários acabam passando mais tempo no cliente do que na empresa. Também relatou que “acontece telefone sem fio entre o gestor do cliente que trabalha no dia a dia e eu que dou os retornos sobre desempenho.” Colocou que muitas vezes essas situações geram desconfortos para os funcionários.

4.3.2.2 Categoria: Retenção

A empresa realiza a prática de entrevista de desligamento através de um formulário padrão. Hoje todas as entrevistas de desligamento são encaminhadas para São Paulo e atualmente o presidente da empresa tem lido uma a uma, pois existe uma preocupação da gestão em gerenciar o *índice de rotatividade* da empresa.

A empresa ainda está passando por uma reestruturação que iniciou em junho de 2007, onde essa foi comprada pela Braxis. Segundo a entrevistada a fusão trouxe muitas coisas boas em relação à gestão, pois a área de recursos humanos, por exemplo, foi toda reestruturada desde a direção. Citou que a empresa está com muitos processos novos em execução e que esses tendem a reforçar uma visão mais estratégica para a gestão das pessoas no futuro, porém hoje, verificou-se que a empresa ainda é reativa nesse ponto.

A entrevistada colocou que apesar da imaturidade dos processos de gestão de pessoas, a “Gama” é uma empresa boa para se trabalhar. Disse “somos flexíveis e passamos por uma fusão onde a questão de valorização dos recursos humanos está ficando mais forte. Apesar de ainda não termos processos muito bem estruturados, a organização é uma bagunça organizada”. Citou que as pessoas prestam atenção umas nas outras e se preocupam. Disse “parece que não tem ninguém te olhando, mas sempre tem.” Hoje a empresa ainda possui uma estrutura enxuta o que de certa forma facilita, mas fica claro durante a entrevista que a falta de consistências nos processos prejudica a administração do negócio.

Assim, para essa categoria de análise também foram consideradas cinco variáveis: a) indivíduos e produtividade, b) desenvolvimento de competências, c) reconhecimento e compensação, d) potencialização, e) senso de comunidade.

a) Variável: Indivíduos e produtividade

O nível de preocupação dada aos indivíduos é alto apesar da imaturidade em alguns processos segundo a entrevistada. Em relação à produtividade dos indivíduos, apesar da existência de um processo formal para a gestão de desempenho colocou que ainda existe espaço para melhorias, mas que alguns profissionais de grande capacidade técnica às vezes poderiam ser mais demandados em algumas atividades. Existe uma política de portas abertas e transparência para que feedbacks sejam dados e os funcionários são estimulados a avaliarem e serem avaliados constantemente.

b) Variável: Desenvolvimento de competências

Não existe um processo formal para o desenvolvimento de carreira e arranjos no trabalho através do desenvolvimento de competências. A empresa não possui um plano de desenvolvimento para suportar o desenvolvimento do plano de avaliação de desempenho e também não possui um plano de treinamento com foco para o desenvolvimento da carreira dos funcionários, focando apenas em treinamentos técnicos.

c) Variável: Reconhecimento e compensação

Conforme visto na dimensão maturidade dos processos de gestão de pessoas (item 4.2.1) não existem processos e políticas descritos e institucionalizados na cultura da organização para compensação. Para questões relacionadas a reconhecimento a empresa possui um programa formal que premia os empregados que se destacaram em alguma iniciativa. Hoje a empresa contrata seus profissionais com carteira assinada o que acredita ser um diferencial no mercado de TI. A entrevistada citou que praticam uma remuneração competitiva frente ao mercado, pois paga salários mais altos que a média conseguindo atrair bons profissionais.

Além dos incentivos a pós-graduação e graduação, mas de acordo com desempenho, área de interesse e aprovação do gerente. A empresa também oferece plano de saúde, odontológico, ticket, alimentação, seguro de vida, bônus e incentivo de inglês

para todos os funcionários. Reembolsa todo o valor de certificações e para os cargos mais altos possui outros benefícios, como plano de previdência privada. Assim, verificou-se que a empresa investe em ofertas salariais acima da média de mercado, mas depois apresenta dificuldades para oportunizar crescimentos, deixando o seu quadro de funcionários “engessados”.

d) Variável: Potencialização

Em relação ao compartilhamento de informações e a participação na tomada de decisão, esse foi apontado como um ponto que está sofrendo mudanças devido à recente fusão ocorrida na empresa. Desde a fusão a empresa vem demonstrando sinais de aprimoramento nesse ponto e o clima é de otimismo, pois segundo ela, a reestruturação está acontecendo de uma forma bastante transparente. As pessoas estão se sentindo parte da transformação.

e) Variável: Senso de comunidade

A empresa acredita na inclusão digital, na estruturação de um modelo de ensino auto-sustentável e na formação integral de alunos da rede pública, com a interação de todos os órgãos atuantes na sociedade. Com o objetivo de disponibilizar a tecnologia para população de baixa renda, oferece à comunidade o Link Social, um programa que visa à capacitação de professores, funcionários e moradores de áreas carentes, por meio de treinamentos e da informatização de ambientes que permeiem a educação, tais como escolas e bibliotecas públicas. Por meio da ONG Parceiros da Educação, coordenada pelo presidente da empresa, participa da iniciativa de unir empresa e escola para melhorar a qualidade do ensino e o aproveitamento escolar dos alunos. Atualmente, 25 escolas estaduais, com mais de 30 mil alunos, contam com o apoio das empresas parceiras.

Porém na unidade estudada não se realizam atividades sociais. Além disso, a entrevistada citou que na forma de contratação CLT não é pago o valor total do salário em carteira de trabalho, o que demonstra uma falta de ética, pois, a empresa acaba sonegando impostos do país agindo contra as leis trabalhistas brasileiras.

Dimensão	Categorias de análise	Variáveis	
Capital humano: Dificuldades em todas variáveis com exceção de nível de desafios e potencialização.	Rotatividade: <i>Índice de rotatividade 73% ano.</i>	Contágio Social	- alto índice de rotatividade, refletindo de forma negativa e incentivando um ambiente de instabilidade entre os funcionários.
		Desigualdades e Injustiças	- não existem políticas de remuneração, nem processos de reconhecimento de performance. Nesses aspectos a empresa não tem transparência com os funcionários.
		Sobrecarga e qualidade do trabalho	- existem dificuldades, pois a carga de trabalho não é monitorada através de ferramentas e/ou processos.
		Percepção de “peça descartável”	- a organização passa por dificuldades, pois atualmente as pessoas não conseguem desenvolver as suas carreiras na unidade.
		Nível de desafios	- os profissionais são desafiados no seu dia a dia através de metas e objetivos pré-definidos nos projetos.
		Relacionamento com o gestor imediato	- a empresa não consegue evitar problemas em relação as suas lideranças.
	Retenção: <i>Percebe-se que a empresa possui dificuldades para reter profissionais. Apresenta problemas em quase todas as variáveis analisadas.</i>	Indivíduos e produtividade	- existe espaço para melhorias, pois alguns profissionais de grande capacidade técnica às vezes poderiam ser mais demandados.
		Desenvolvimento de competências	- não existe um processo formal para o desenvolvimento de carreira e arranjos no trabalho através do desenvolvimento de competências; - não possui um plano de desenvolvimento para suportar o desenvolvimento do plano de avaliação de desempenho e também não possui um plano de treinamento com foco para o desenvolvimento da carreira dos funcionários, focando apenas em treinamentos técnicos.
		Reconhecimento e compensação	- não existem processos e políticas para compensação, nem programa de reconhecimento.
		Potencialização	- em relação ao compartilhamento de informações e a participação na tomada de decisão, esses estão sofrendo mudanças devido à recente fusão ocorrida na empresa. - desde a fusão a empresa vem demonstrando sinais de aprimoramento nesse ponto e o clima é de otimismo, pois segundo ela, a reestruturação esta acontecendo de uma forma bastante transparente.
		Senso de comunidade	- não existem incentivo as atividades sociais;

Figura 22 - Quadro da Dimensão Capital Humano, Categorias de Análise e Variáveis da Empresa “Gama”.

Fonte: Elaborado pela autora

Por meio do quadro acima se percebe que a empresa apresenta dificuldades em diversas variáveis analisadas. A empresa possui um índice de rotatividade muito alto (73%) segundo o METAGROUP (2002).

4.4 Caso 4 – Empresa “Delta”

A empresa “Delta” é uma empresa brasileira provedora de soluções de TI. Com sua matriz localizada no TECNOPUC busca a integração empresa-universidade entre os profissionais e os desafios da realidade do mundo da tecnologia da informação. A empresa “Delta” oferece serviços para ajudar as médias e grandes empresas a implementar soluções de TI em diferentes áreas de competência, que trabalham juntas para garantir a entrega de uma única e integrada solução. É uma empresa de desenvolvimento de sistemas, criada a partir do de um grande grupo varejista internacional, com o objetivo de exportar serviços e softwares para a Europa. Esse mesmo grupo é o seu principal acionista.

A empresa está localizada na PUCRS visando ampliar a produção de conhecimento e melhores práticas com foco no desenvolvimento de soluções tecnológicas. Esta parceria foi inovadora, pois pela primeira vez uma empresa varejista implementa um departamento de Pesquisa e Desenvolvimento para este segmento do mercado. Os três princípios que norteiam a empresa são: compromisso com a qualidade, satisfação do cliente e sustentabilidade.

A empresa oferece serviços para ajudar as médias e grandes empresas a implementar soluções de TI em diferentes áreas de competência, como por exemplo:

- Comércio eletrônico;

- Automação de lojas, com um software de POS rodando em caixas de diferentes negócios e marcas pertencentes à mesma organização;
- Soluções de mobilidade, com um Portal Móvel implementado nas principais lojas da Modelo Contintente (maior varejista de Portugal);
- Soluções de Integração Aplicacional (EAI) que alavancaram a qualidade e a disponibilidade de informações e serviços;
- *Business Intelligence*, desenvolvendo soluções que coletam e analisam dados da companhia, trazendo insights de informações da empresa que aperfeiçoam o processo de decisão;
- Soluções que integram processos de negócio estratégicos.

A empresa conta com mais de 200 profissionais para entregar sistemas de missão crítica, e de gestão complexa e de alto risco de forma remota. Além disto, também contam com um processo de desenvolvimento de software com qualidade, que foi criado através das práticas do RUP, PMBOK e do CMMI. A empresa se certificou no nível 2 do CMMI, e atualmente está trabalhando para certificação no nível 3. Através da combinação do conhecimento em TI e no negócio do Varejo, a empresa oferece uma variada “Gama” de serviços profissionais, tais como: consultoria inicial para ajudar os clientes a definir o projeto (desde o estratégico à elaboração de documentos que ajudam os clientes a produzir RFI’s e RFP’s), desenvolvimento e implementação de um sistema ou aplicativo, e serviços de manutenção e suporte.

O grande desafio para a empresa é levar ao mercado um fluxo de produtos e serviços novos, aprimorados e com valor agregado. A inovação por incorporação de novas tecnologias, por bons projetos e melhores práticas é o processo de negócio chave que a “Delta” busca para oferecer aos seus clientes e para competir efetivamente no ambiente global

4.4.1 Dimensão: Maturidade em Processo de Gestão de Pessoas

A seguir, é descritas as políticas e práticas adotadas pela empresa “Delta” em relação à gestão das pessoas. Essa dimensão foi dividida em seis categorias de análise: a) formação de equipe, b) comunicação e coordenação, c) ambiente de trabalho, d) gerenciamento de desempenho, e) treinamento e desenvolvimento e f) remuneração.

4.4.1.1 Categoria: Formação de equipe

Nessa categoria de análise, foram consideradas quatro variáveis: a) processos e práticas de recrutamento e seleção, b) nível de aproveitamento de candidatos internos nos processos seletivos e c) distribuição da carga de trabalho.

a) Variável: Processos e Práticas de Recrutamento e Seleção

Nos processos seletivos é feito primeiramente uma entrevista geral com a área de recursos humanos, depois uma avaliação técnica de acordo com a tecnologia da posição em questão através de prova. Além da prova também ocorre uma entrevista técnica com um profissional sênior na tecnologia em questão e depois um teste psicológico. No final, ocorre uma entrevista com um dos gestores para fortalecer o comprometimento e para alinhar as expectativas e interesses entre os candidatos e os gestores.

A entrevistada colocou que a principal fonte para recrutamento e seleção de candidatos externos ocorre por meio de indicações dos funcionários que são remunerados caso os profissionais indicados sejam contratados. Também possui contrato com uma consultoria de recrutamento e seleção especializada em profissionais de TI que busca no mercado e através da própria rede de contatos dos gestores tanto no meio acadêmico e profissional. A entrevistada cita que o mercado é muito pequeno, portanto não precisam colocar anúncio no jornal e acredita que esse geralmente não fornece o retorno esperado.

b) Variável: Nível de aproveitamento de candidatos internos nos processos seletivos

A empresa tem um sistema interno de cadastro de currículo onde todos os seus profissionais estão cadastrados. É um sistema onde é possível fazer filtros para encontrar um perfil específico por tempo de casa, experiência, conhecimentos, etc. Segundo a entrevistada quando ele foi implementado existiu uma campanha interna buscando estimular que todos os funcionários realizassem o seu cadastro da forma mais completa possível. Por meio da intranet as vagas de todos os estados que a empresa tem sede são atualizadas diariamente e os funcionários têm acesso livre a essas informações.

A entrevista citou que a empresa só busca no mercado vagas comuns para área de desenvolvimento em tecnologias conhecidas, mais básicas. Todas as vagas novas onde haverá investimentos em novas tecnologias ou melhorias em antigas os funcionários internos são priorizados visto que normalmente implicam em treinamentos caros. Dessa forma a empresa prefere investir em um recurso que já faz parte do seu quadro efetivo. Por exemplo, em projetos com tecnologias novas onde haverá necessidade de treinar as pessoas a empresa divulga internamente e geralmente essas posições são fechadas com candidatos internos. Existem regras para a participação de candidatos internos em processos seletivos como performance e tempo de casa. As vagas são divulgadas na intranet e por e-mail para todos os funcionários terem conhecimento. Uma vez por ano também ocorrem entrevistas de carreira realizadas pelo Rh da empresa. A empresa conta com um sistema de currículo on-line para todos os funcionários atualizarem o seu perfil e ficarem disponíveis a todos na empresa.

c) Variável: Distribuição da carga de trabalho

Os critérios para a distribuição de trabalho são conforme os cargos. Cada cargo tem as suas funções e responsabilidades diferenciadas e pra cada cargo são requeridas diferentes habilidades conforme o tempo de experiência e o nível educacional do profissional. Em relação à possível sobrecarga de trabalho, os funcionários também utilizam uma ferramenta para acompanhar as atividades dos projetos que cada um está

envolvido, a carga horária de trabalho e o que cada profissional executou diariamente. Através dessa ferramenta é possível medir a produtividade das pessoas, tomar decisões corretas de quantas pessoas se precisa para executar determinadas atividades em um projeto entre outras métricas.

4.4.1.2 Categoria: Comunicação e Coordenação

Nessa categoria de análise, foram consideradas quatro variáveis: a) processos e práticas de comunicação interna, b) canais de comunicação com as lideranças e c) nível de autonomia das equipes.

a) Variável: Processos e práticas de comunicação interna

Comunicar e disseminar informações são atividades muito importantes no processo de gestão de pessoas na empresa. A comunicação transparente um ambiente de confiança entre os gerentes e seus times, e onde há credibilidade há a coragem para assumir riscos, que trazem, por sua vez, a criatividade e a inovação.

A empresa utiliza mural, e-mails e intranet. A entrevistada citou que realizaram uma pesquisa interna e que entre os seus profissionais (todos de tecnologia da informação) são os três veículos de comunicação interna que mais funcionam.

b) Variável: Canais de comunicação com as lideranças

Ocorre na empresa um acompanhamento das metas através de um programa de endomarketing que permite um forte engajamento de todo time na perseguição dos resultados. Este programa tem como objetivo o alinhamento de todos os colaboradores, a promoção de um maior comprometimento e o envolvimento de toda organização. Seu objetivo é reforçar a crença de que “é possível se atingir as metas” e conduz o comportamento de cada indivíduo e do grupo. E também envolve e suporta as lideranças

no dia-a-dia para se atingirem os objetivos corporativos, através de um forte espírito de equipe.

c) Variável: Nível de autonomia das equipes

Existe bastante flexibilidade dentro da empresa, mas, os funcionários batem ponto, por exemplo, e possuem um controle de horas através de um sistema onde são registradas o número de horas diárias de cada funcionário e as atividades desenvolvidas facilitando a coordenação das pessoas.

4.4.1.3 Categoria: Ambiente de Trabalho

Nessa categoria de análise, foram consideradas duas variáveis: a) recursos físicos disponíveis e processos em relação ao ambiente de trabalho e b) dispersão.

a) Variável: Recursos físicos disponíveis e processos em relação ao ambiente de trabalho

Em relação aos recursos físicos a empresa possui um prédio de 1.500 m² para os seus colaboradores. Através da realização de uma pesquisa de clima é possível monitorar a satisfação dos funcionários em relação a esse item na empresa. A entrevista cita que na pesquisa passada muitas pessoas reclamaram dos monitores e das cadeiras. A gestão fez uma análise em relação custo benefício com base em uma análise ergonômica para as cadeiras e economia de energia na troca dos monitores para justificar o investimento e efetuaram a troca dos equipamentos.

Quanto ao ambiente de trabalho em parceria com a PUCRS a empresa realiza anualmente uma pesquisa de clima com os seus funcionários. O nível de satisfação segundo a entrevistada é de 69%. Ela considera um índice baixo e a área de recursos humanos está montando um plano de ação para melhorias com o apoio da gestão da empresa para melhorar esse percentual.

b) Variável: Dispersão

Não existe nenhum processo formal a ser seguido para minimizar a dispersão dos funcionários na empresa. O layout e estrutura da empresa são montados e pensados para o conforto e satisfação no ambiente de trabalho de forma que também preserve a concentração. No treinamento de integração são comentadas algumas regras de boa convivência para evitar excesso de dispersão. Por a empresa ser pequena a entrevistada comentou que está constantemente circulando nos corredores e consegue verificar essas questões e também e coletar o *feedback* diretamente com os colaboradores no seu espaço físico.

4.4.1.4 Categoria: Gerenciamento de Desempenho

Nessa categoria de análise, foram consideradas três variáveis: a) processos de gestão de desempenho, b) reconhecimento e recompensas de desempenho e c) gerenciamento dos problemas de desempenho.

a) Variável: Processos de gestão de desempenho

A empresa realiza duas avaliações, a de desempenho e de potencial. A de desempenho é no final do ano junto com o fechamento do orçamento, pois pode implicar em ajustes na remuneração. O desempenho individual deve estar alinhado com o do departamento que deve estar alinhado com o da empresa sempre, pois nada é avaliado individualmente. O processo inicia com uma auto-avaliação do funcionário, depois o gerente faz a avaliação do funcionário e por fim ocorre um terceiro momento para consenso entre ambas as avaliações. A empresa remunera em cima dessa avaliação e através de bônus. Essa avaliação também define que são os funcionários aptos ou não para promoção ou movimentações internas.

b) Variável: Gerenciamento dos problemas de desempenho

Os problemas de desempenho são gerenciados através de feedbacks, mas devido à consistência do processo de recrutamento e seleção em 2007 a empresa só teve dois casos de problemas de desempenho de funcionários. Comentou que sempre se busca reverter, mas caso a performance não melhore o funcionário é demitido.

c) Variável: Reconhecimento e recompensas de desempenho

As performances excepcionais também são gerenciadas através do processo de avaliação existente. Segundo a entrevistada a empresa possui uma espécie de “grupo chave” que é composto pelos funcionários que se destaca. Esses têm acesso a mais treinamentos, bolsas de estudos, têm abertura para participar em reuniões estratégicas de planejamento com a gestão da empresa, participam de feiras importantes de tecnologia fora do país e são recompensados financeiramente.

Quanto ao reconhecimento a empresa não possui nenhuma prática nem processo de reconhecimento individual. Quando ocorre algum reconhecimento é sempre do coletivo, da equipe, mas mesmo assim esse não é um processo formal.

4.4.1.5 Categoria: Treinamento e Desenvolvimento

Nessa categoria de análise, foram consideradas duas variáveis: a) processos de treinamento e desenvolvimento e o alinhamento com a gestão de desempenho e b) levantamento de necessidades.

a) Variável: Processos de treinamento e desenvolvimento e o alinhamento com a gestão de desempenho

Como a empresa está se preparando para atingir o nível 3 de maturidade no CMMI e um dos pré-requisitos para a conquista desse nível é que a organização possua

políticas de treinamento estruturadas e planejadas a “Delta” já esta em conformidade nesse item.

b) Variável: Levantamento de necessidades

A empresa realiza o seu planejamento estratégico para três anos e este é revisado anualmente. Em cima desse planejamento é decido quais áreas de negócio que a empresa vai investir. Alinhado com o plano são definidas quais tecnologias que serão investidas e quais são as prioridades para os mercados que a empresa irá atuar e em cima disso são planejados os treinamentos do ano, para sustentar o planejamento estratégico. Além disso, também são analisadas as demandas dos funcionários. Possuem um período pré-definido para que as pessoas façam as suas solicitações.

4.4.1.6 Categoria: Remuneração

Nessa categoria de análise, foram consideradas duas variáveis: a) processos de remuneração e b) critérios para ajuste e alinhamento com a gestão de desempenho.

a) Variável: Processos de Remuneração

A empresa possui um processo de remuneração formalizado. Para manter-se sempre competitiva utiliza-se de duas pesquisas de mercado e através dessas revisam uma vez por ano a tabela, na véspera do planejamento orçamentário para fazer reajustes. Todos os funcionários são contratados com carteira assinada e as faixas salariais são sempre respeitadas para as contratações de acordo com a legislação trabalhista brasileira.

b) Variável: Critérios para ajuste e alinhamento com a gestão de desempenho

Todas as promoções, equidades e movimentações estão entrelaçadas com a avaliação de desempenho do funcionário. O perfil de competências é utilizado para as avaliações de desempenho e conseqüentemente refletem no processo de remuneração da empresa. Os que têm melhores desempenhos são mais bem recompensados.

Dimensão	Categorias de análise	Variáveis	Categorias de análise	Variáveis
Maturidade e em processos de gestão de pessoas: possui maturidade em todas as categorias	Formação de Equipes: possuem processos e práticas de recrutamento e seleção, alto aproveitamento de candidatos internos em processos seletivos e critérios para a distribuição de carga de trabalho.	Processos e práticas de recrutamento e seleção: o perfil profissional é definido com base na descrição de cargos; - as vagas são publicadas na intranet e internet; - programa que remunera funcionários que realizam indicações; - - entrevistas com o RH, prova e entrevista técnica, teste psicológico e entrevista com gestores; - contrato com uma consultoria de recrutamento e seleção.	Gerenciamento de Desempenho: possui processos e práticas de gestão de performance, de problemas de performance, de reconhecimento e recompensas de desempenho.	Processos de gestão de desempenho: realizam-se avaliações e de desempenho e de potencial.
		Nível de aproveitamento de candidatos internos: critérios pré-definidos para elegibilidade interna; - todas as vagas onde haverá investimentos em novas tecnologias ou atualizações em antigas são priorizadas os funcionários internos; - uma vez por ano ocorrem entrevistas de carreira.		Gerenciamento dos problemas de desempenho: para problemas de desempenho são elaborados planos para recuperação.
		Distribuição da carga de trabalho: - os critérios são conforme a descrição dos cargos; - possuem ferramentas para medir a produtividade das pessoas, para tomar decisões entre outras métricas.		Reconhecimento e recompensas de desempenho: programa de reconhecimento das performances individuais; - a empresa não possui nenhuma prática de reconhecimento individual, apenas de equipes.
	Comunicação e Coordenação: possui processos e práticas de comunicação interna, um canal para comunicação com as lideranças e existem processos e papéis bem definidos para a coordenação dos funcionários.	Processos e Práticas de Comunicação interna: mural, e-mails e intranet.	Treinamento e Desenvolvimento: possui processos e práticas institucionalizadas e alinhadas com a gestão do desempenho dos funcionários.	Processos de treinamento e desenvolvimento e o seu alinhamento com a gestão de desempenho: existem políticas de treinamento.
		Canais de comunicação com as lideranças: pesquisa de clima anual e programa de endomarketing.		Levantamento de necessidade: realizado em cima do planejamento estratégico. Alinhado com o plano são definidas quais tecnologias que serão investidas para os mercados que a empresa irá atuar e em cima disso são planejados os treinamentos do ano. - em um período pré-definido as pessoas fazem as suas solicitações de treinamentos
		Nível de autonomia das equipes: alto nível de autonomia.		Processos de Remuneração: políticas específicas de remuneração e pesquisas salariais de mercado.
	Ambiente de Trabalho: possui processos em relação ao ambiente de trabalho e aos recursos disponíveis. Em relação à dispersão existem processos.	Recursos físicos disponíveis e processos em relação ao ambiente de trabalho: a satisfação dos funcionários foi mensurada em 69% em relação ao ambiente.	Remuneração: existem processos de remuneração e esses estão alinhados com a gestão de desempenho	Critérios para ajuste e alinhamento com a gestão de desempenho: aumentos salariais são concedidos conforme o desempenho e a contribuição de cada empregado.
		Dispersão: não existe nenhum processo formal; - o layout e estrutura da empresa são montados e pensados para o conforto e satisfação no ambiente de trabalho.		

Figura 23 - Quadro da Dimensão Maturidade em processos de gestão de pessoas, Categorias de Análise e Variáveis da Empresa “Delta”.

Fonte: Elaborado pela autora

Por meio do quadro acima se pode verificar que a empresa “Delta” possui processos de gestão de pessoas para todas as categorias da dimensão maturidade em processos. A seguir, são descritas as ações adotadas pela empresa em relação à gestão do capital humano.

4.4.2 Dimensão: Capital Humano

A seguir, é descritas as ações adotadas pela empresa “Gama” em relação à gestão do capital humano. Essa dimensão foi dividida em duas categorias de análise: a) rotatividade e b) retenção.

4.4.2.1 Categoria: Rotatividade

A empresa não apresenta problemas de rotatividade, pois o seu índice é de apenas 8% ano. Visto no item 4.1.2.1 que as taxas de rotatividade entre profissionais de TI atingiram níveis entre 25% a 35% ao ano (MOORE e BURKE, 2002) e que o índice considerado saudável para as empresas segundo o METAGROUP (2002) é 10%, a empresa está muito saudável no que diz respeito à rotatividade.

Nessa categoria de análise, foram consideradas seis variáveis: a) contágio social, b) desigualdades e injustiças, c) sobrecarga e qualidade do trabalho, d) percepção de “peça descartável”, e) nível de desafios, f) relacionamento com o gestor imediato.

a) Variável: Contágio Social

O contágio social na empresa “Gama” reflete de forma positiva na organização, pois atualmente o índice de rotatividade vem ajudando a fortalecer um ambiente de estabilidade entre os funcionários.

b) Variável: Desigualdades e Injustiças

A empresa não possui um canal formal para que eventuais desigualdades e injustiças no ambiente de trabalho possam ser minimizadas e/ou endereçadas. Quanto a reconhecimento dos funcionários a empresa não realiza essa prática. As atividades atribuídas à remuneração segunda a entrevistada reforçam um sentimento de justiça e igualdade entre os funcionários, pois a transparência das políticas de remuneração (salários ajustados de acordo com desempenho individual, com base em pesquisa de mercado e levando em consideração a equidade interna) evita desconfortos.

c) Variável: Sobrecarga e qualidade do trabalho

Nesse ponto detecta-se como uma oportunidade de melhoria para empresa visto que a entrevistada relatou que através da pesquisa verificou-se descontentamento dos funcionários em relação ao excesso de trabalho. Ainda não existe uma ação formalizada para gerenciar esse item.

d) Variável: Percepção de “peça descartável”

A entrevistada relatou que não se percebe esse sentimento entre os funcionários visto que a empresa sempre nos períodos de baixa de projetos nunca demitiu seu quadro efetivo. Uma parte da mão de obra é terceirizada estrategicamente para quando ocorrer esses períodos de baixa, caso necessário, é rescindindo os contratos com os funcionários terceiros.

e) Variável: Nível de desafios

As pessoas têm autonomia, muitas responsabilidades e estão envolvidas em projetos globais. Dessa forma acredita que a empresa proporciona desafios sólidos e constantes para o desenvolvimento a capacitação da sua mão de obra. Comenta que quando os funcionários são envolvidos na tomada de decisão da empresa eles ficam, pois

são profissionais inteligentes e gostam de aprendizado contínuo. Dessa forma esse é um dos pontos fortes para retenção de pessoas na empresa “Delta”.

f) Variável: Relacionamento com o gestor imediato

O organograma da empresa possibilita uma política de portas abertas com a gestão. A entrevistada citou que a área de recursos humanos nunca teve que gerenciar ou intervir em possíveis problemas de relacionamento entre os gestores e as equipes.

4.4.2.2 Categoria: Retenção

A empresa realiza entrevista de desligamento por meio de um formulário padrão. A entrevistada ressalta que nas entrevistas de desligamento não aparece problema de gestão de carreira, problemas com as lideranças, etc. Comentou que hoje os principais motivos que levam os profissionais a saírem da empresa se devem ao aquecimento do mercado de tecnologia da informação no estado, pois os seus funcionários acabam recebendo propostas agressivas de outras empresas.

Com isso, a empresa possui uma visão estratégica em relação à retenção do capital humano visto que possui diversos processos para suporta a gestão de pessoas dentro da organização. A entrevistada citou que além da preocupação em reter os profissionais a empresa também se preocupa em formar recursos humanos para atuarem na área de tecnologia da informação. Para isso, vem discutindo com o governo do estado em reuniões e junto às universidades, pois acreditam que esses têm um papel importante para formação de mão de obra. Cita que a empresa busca formar internamente e apoiar as universidades para formação, trabalhando assim em parceria em cursos, treinamentos, bolsas, etc.

Entre os processos de gestão de pessoas existem ferramentas com foco para a gestão de carreira dos funcionários. Isso significa que existe uma preocupação da empresa para que as pessoas façam carreiras dentro da organização fortalecendo um

relacionamento de longo prazo. Outro ponto que reforça isso é a forma de contratação com carteira assinada, uma prática não tão comum na indústria de software aumentando assim, a sensação de maior estabilidade por parte dos funcionários e segurança em relação a sua permanência na empresa.

Nessa categoria de análise também foram consideradas cinco variáveis: a) indivíduos e produtividade, b) desenvolvimento de competências, c) reconhecimento e compensação, d) potencialização, e) senso de comunidade.

a) Variável: Indivíduos e produtividade

O nível de preocupação dada a indivíduos e a produtividade é alto. A prática de *feedback* também ocorre freqüentemente na empresa. Existe uma política de portas abertas e transparência para que isso ocorra onde os funcionários são estimulados a avaliarem e serem avaliados constantemente. Isso não ocorre apenas por meio da avaliação formal de desempenho.

b) Variável: Desenvolvimento de competências

As oportunidades para o desenvolvimento de carreira e arranjos no trabalho através do desenvolvimento de competências são amplas. A empresa oferece uma variedade de programas formais e informais de aprendizagem que têm como objetivo o desenvolvimento individual. A empresa incentiva os profissionais a buscarem certificações em tecnologias, idiomas e treinamentos.

c) Variável: Reconhecimento e compensação

Conforme visto na dimensão maturidade dos processos de gestão de pessoas, existem processos e políticas descritas e institucionalizadas na cultura da organização para compensação onde os funcionários segundo, o entrevistado conhecem e mostram-se satisfeitos. São oferecidos, também, programas de incentivo financeiro para que os empregados obtenham certificações técnicas, além de incentivos educacionais – cursos de

graduação, pós-graduação, mestrado e cursos de língua estrangeira. Para usufruírem os mesmos como pré-requisito é necessário um bom desempenho na sua avaliação de desempenho. A entrevista comenta que a empresa não para os salários mais altos do mercado, não possuem uma política de benefícios robusta e nenhum programa de reconhecimento. Em contrapartida a empresa investe em clima e em gestão de pessoas. Essas ações tem sido eficazes visto que a entrevistada relatou que recentemente algumas pessoas que haviam pedido demissão na empresa porque haviam recebido propostas mais altas no mercado pediram para voltar. Elas aceitaram voltar pelo mesmo salário que recebiam antes da demissão. O motivo alegado pelos funcionários que retornaram foi que fora da empresa apesar de estarem recebendo uma remuneração mais alta não encontraram o mesmo ambiente de trabalho com transparência e política de portas abertas. Dessa forma trocaram um salário mais alto por um bom ambiente de trabalho.

d) Variável: Potencialização

Em relação ao compartilhamento de informações e a participação na tomada de decisão esse foi apontado como um ponto forte da empresa. Os funcionários têm a oportunidade de participar de forma estratégica nas decisões de negocio. As pessoas têm autonomia, muita responsabilidade e fácil acesso a direção. As idéias dadas pelos funcionários muitas vezes são rapidamente executadas, pois ele tem a liberdade de “bater na porta” do gestor e vender a sua idéia diretamente. A gestão incentiva e valoriza essas atitudes e busca evitar excesso de burocracia.

A entrevista comentou que o fato de os funcionários estarem envolvidos na tomada de decisão da empresa é um fator de retenção hoje. Visto que os profissionais de tecnologia da informação são altamente qualificados, gostam de aprendizado e de se sentir pertencendo ela ressalta que hoje na empresa são construídas políticas e idéias juntos através de discussões que envolvem os funcionários e assim aumenta o comprometimento e o nível de desafios para os mesmos.

e) Variável: Senso de comunidade

A empresa não trabalha questões de atividades sociais e não incentiva a participação dos empregados em atividades voluntárias. A entrevistada citou que no futuro pretendem iniciar alguma ação formal de responsabilidade social na empresa. Dessa forma, a empresa acaba promovendo a integração entre os diferentes países onde tem sede fortalecendo uma sensação aos seus funcionários de “cidadãos do mundo”, ou seja, se sentem alinhados com o globo.

Por meio da figura 24 a seguir, percebe-se que a empresa não apresenta dificuldades em diversas variáveis analisadas. A empresa possui um índice de rotatividade saudável (8%) segundo o METAGROUP (2002).

<i>Dimensão</i>	<i>Categorias de análise</i>	<i>Variáveis</i>	
Capital humano: dificuldade nas variáveis sobrecarga e qualidade do trabalho e senso de comunidade	Rotatividade: <i>Índice de rotatividade 8% ano.</i>	Contágio Social	- como o índice de rotatividade é baixo os funcionários vêm permanecendo em um ambiente salutar.
		Desigualdades e Injustiças	- existe transparência nas políticas de remuneração (salários ajustados de acordo com desempenho individual, com base em pesquisa e levando em consideração a equidade interna). - não existem canais de comunicação para que eventuais desigualdades e injustiças no ambiente de trabalho possam ser minimizadas. - não existe prática de reconhecimento individual dos funcionários
		Sobrecarga e qualidade do trabalho	- existem dificuldades na empresa, pois existe descontentamento dos funcionários em relação ao excesso de trabalho.
		Percepção de “peça descartável”	- os funcionários se sentem “parte”, pois sempre nos períodos de baixa de projetos nunca demite o seu quadro efetivo. Uma parte da mão de obra é terceirizada estrategicamente para quando ocorrer esses períodos de baixa.
		Nível de desafios	- os profissionais são constantemente desafiados no seu dia a dia através de metas e objetivos pré-definidos. - as pessoas têm autonomia, muitas responsabilidades e estão envolvidas em importantes projetos.
		Relacionamento com o gestor imediato	- a área de recursos humanos nunca teve que gerenciar o intervirm em possíveis problemas de relacionamento entre os gestores e as equipes.
	Retenção: <i>Percebe-se que a empresa busca manter um relacionamento bom e duradouro com os seus funcionários por meio do desenvolvimento de competências, desafios profissionais, políticas e programas de remuneração e foco na potencialização das pessoas.</i>	Indivíduos e produtividade	- a preocupação da empresa com a produtividade dos funcionários é constante. - existe uma preocupação da empresa para que as pessoas façam carreiras dentro da organização fortalecendo um relacionamento de longo prazo.
		Desenvolvimento de competências	- as oportunidades para o desenvolvimento de carreira e arranjos no trabalho por meio do desenvolvimento de competências são amplas.
		Reconhecimento e compensação	- existem processos e políticas para compensação; - não existe programa de reconhecimento que premia os empregados individualmente, apenas equipes.
		Potencialização	- os funcionários são envolvidos na tomada de decisão da empresa - as pessoas têm autonomia, muita responsabilidade e fácil acesso a direção.
		Senso de comunidade	- não incentiva questões de atividades sociais e nem a participação dos empregados em atividades voluntárias.

Figura 24 – Quadro da Dimensão Capital Humano, Categorias de Análise e Variáveis da Empresa “Delta”. Fonte: Elaborado pela autora

4.5 Caso 5 – Empresa “Zeta”

Desde sua fundação, em 1987, a empresa “Zeta” vem passando por uma contínua expansão. Hoje, a empresa é um grupo multinacional que conta com mais de 4.500 colaboradores em diversos países e é conceituada pelo mercado como uma das melhores consultorias estratégicas de Tecnologia da Informação. Faz parte de um grupo de empresa que trabalham em diferentes negócios para o mercado de tecnologia: consultoria, *networking*, treinamento, etc. Possui mais de 950 clientes, cerca de 430 ativos com crescimento anual de 50% a 60%, vasta abrangência geográfica e alianças com os principais *players* do mercado.

Possui uma estratégia de crescimento que está baseada nos seguintes princípios: investimentos contínuos em gestão, expansão focando novos mercados (Brasil e exterior), pesquisa e desenvolvimento de produtos/serviços com maior valor agregado, plano para aquisição de empresas com recursos próprios, agregar valor aos serviços/soluções oferecidos, procurar a excelência no relacionamento com os clientes e ter compromisso com responsabilidade social.

Para garantir qualidade nos serviços prestados a empresa possui uma política de qualidade buscando atender os seguintes pontos: atender os requisitos e expectativas identificadas junto aos seus clientes, capacitar adequadamente seus profissionais, manterem um sistema de gestão da qualidade e buscar melhoria contínua dos seus processos. A missão da empresa é gerar valor de maneira sustentável para clientes, acionistas, colaboradores e sociedade em geral, através de soluções para os seus clientes. Sua visão é ser líder na geração de valor, qualidade dos serviços e crescimento sustentável, tornando-se a empresa de 750 milhões de dólares até 2011. Por fim, os valores da empresa são: processos voltados aos clientes com flexibilidade, personalização e disponibilidade; transparência e ética como alicerce da organização; orientação a resultados para sempre definir aonde quer ir e agir para chegar lá e orientação às pessoas com respeito e cuidado com o ser humano.

A empresa “Zeta” está há mais de 10 anos no RS, mas a unidade estudada foi inaugurada há cinco anos. Hoje a sede possui aproximadamente 100 funcionários. Além dessa unidade no TECNOPUC a empresa possui mais duas sedes, uma também em Porto Alegre e outra em São Leopoldo, dentro do parque tecnológico da Unisinos.

4.5.1 Dimensão: Maturidade em Processo de Gestão de Pessoas

A seguir, são descritas as políticas e práticas adotadas pela empresa “Zeta” em relação à gestão das pessoas. Essa dimensão foi dividida em seis categorias de análise: a) formação de equipe, b) comunicação e coordenação, c) ambiente de trabalho, d) gerenciamento de desempenho, e) treinamento e desenvolvimento e f) remuneração.

4.5.1.1 Categoria: Formação de equipe

Nessa categoria de análise, foram consideradas quatro variáveis: a) processos e práticas de recrutamento e seleção, b) nível de aproveitamento de candidatos internos nos processos seletivos e c) distribuição da carga de trabalho.

a) Variável: Processos e Práticas de Recrutamento e Seleção

A empresa possui um processo padrão de recrutamento e seleção para todas as unidades. As vagas são divulgadas por meio do site da para o público externo e intranet para o público interno. Além disso, o publico interno sabe das oportunidades em aberto através de um veículo de comunicação específico chamado “Bio” – boletim interno de oportunidades. Esse é enviado via e-mail para todos os funcionários de todas as unidades globalmente.

As etapas de seleção na “Zeta” consistem em um primeiro contato via telefone que funciona como um filtro realizado pelas analistas de recrutamento e seleção.

Depois o candidato faz um prova de inglês, um teste técnico e uma redação. Por meio da redação é feita uma análise grafologia. Passando por essas etapas é realizada uma entrevista técnica e outra entrevista com a área de recursos humanos.

Cada unidade conta com uma equipe de recrutamento e seleção específica, mas hoje, segundo a entrevistada a área está passando por uma reestruturação onde as equipes das diferentes unidades serão unificadas. Para concretizar e facilitar essa nova organização, está sendo implementado um sistema para o gerenciamento dos processos seletivos onde será possível manter o histórico das atividades e os registros de contatos com cada candidato proporcionando a todos os membros do setor acesso as mesmas informações.

Hoje segundo a entrevistada 65% das vagas são fechadas com candidatos indicados pelos funcionários através do programa Indique um Amigo. Eles acumulam pontos e no final do ano recebem uma quantia em dinheiro referente ao número de candidatos indicados que foram contratados. Os outros 35% são contratados através de buscas em sites especializados e por meio do banco de currículos da empresa.

Desde o ano passado a empresa vem trabalhando na busca de candidatos junto com as universidades, com a participação em eventos tais como semanas acadêmicas, palestras e visitas. Essa ação teve como objetivo ampliar o escopo de candidatos para os processos seletivos e assim, recrutar bons estudantes da área de tecnologia para trabalharem ou conhecerem a empresa. Como resultado, a área de recrutamento e seleção hoje possui um *mailing list* onde também divulga as oportunidades em aberto para o público acadêmico.

b) Variável: Nível de aproveitamento de candidatos internos nos processos seletivos

A entrevistada comentou que a unidade realiza hoje apenas 5% de aproveitamento interno de candidatos em processos seletivos. Citou que a liberação de

um profissional é sempre uma decisão muito delicada, pois os profissionais prestam serviços alocados em clientes.

c) Variável: Distribuição da carga de trabalho

A área de recursos humanos realiza um acompanhamento mensal com todos os funcionários, onde profissionais da área sentam com todos os funcionários para verificar como está o andamento das atividades, a sua satisfação e o desempenho. Durante esse momento a entrevistada relata que aparecem questões ligadas à distribuição de carga de trabalho. Caso alguém esteja muito sobrecarregado a área de recursos humanos conversa com o gestor da equipe ou do projeto buscando solucionar possíveis desequilíbrios e monitora a evolução dos casos mensalmente.

4.5.1.2 Categoria: Comunicação e Coordenação

Nessa categoria de análise, foram consideradas quatro variáveis: a) processos e práticas de comunicação interna, b) canais de comunicação com as lideranças e c) nível de autonomia das equipes.

a) Variável: Processos e práticas de comunicação interna

A empresa envia uma revista chamada “Zeta” News para a residência de todos os funcionários. Também existe o “Conexão Zeta” que é um evento trimestral de comunicação interna com a participação presencial de todos os funcionários da unidade, um mural interno, a intranet e comunicações enviadas por e-mail. Além disso, a empresa possui um comitê regional oriundo do programa da qualidade que é chamado de “diamante azul”. Na parte de comunicação esse comitê que é composto por um representante de cada unidade no RS é responsável por fazer um jornal bimestral. Esse jornal mostra a realidade local dos funcionários, tem espaço para as equipes, clientes e demais *stakeholders*.

b) Variável: Canais de comunicação com as lideranças

A comunicação com as lideranças ocorre por meio da pesquisa de clima anualmente. A pesquisa de clima é confidencial e quem analisa é a área de recursos humanos da própria unidade que é responsável por elaborar um plano de ação em cima dos resultados. Uma iniciativa recente do RH é o envio de perguntas para os funcionários via e-mail sobre pontos específicos do clima da empresa. As repostas dessas perguntas vão para o RH corporativo que fica em São Paulo e os resultados são apresentados para o presidente da empresa. Mas essa ainda é uma iniciativa recente, portanto, a entrevistada não sabe como serão solucionadas as questões.

c) Variável: Nível de autonomia das equipes

No passado, existia na empresa um padrão negativo de comportamento entre os funcionários. Por serem prestadores de serviços eles acreditavam que não tinha a mesma autonomia que os demais membros da equipe do cliente, por exemplo. Assim, a área de recursos humanos realizou um trabalho por meio de um acompanhamento mensal com todos busco incentivá-los a serem mais pró-ativos, negociadores e líderes. Também se buscou destacar os funcionários que demonstravam esse padrão de comportamento desejado para reconhecer essas mudanças por meio de feedbacks. Com esse reconhecimento houve um aumento em relação ao número de idéias e iniciativas apresentadas nas equipes e a empresa conseguiu maximizar o comprometimento de todos. Hoje já no recrutamento e seleção é avaliado o potencial do candidato para desenvolver essas competências. Isso também se refletiu diretamente na avaliação de desempenho onde segundo a entrevistada são notórias as evoluções. Existe também uma cultura na empresa vinda da presidência que incentiva a descentralização de atividades.

4.5.1.3 Categoria: Ambiente de Trabalho

Nessa categoria de análise, foram consideradas duas variáveis: a) recursos físicos disponíveis e processos em relação ao ambiente de trabalho e b) dispersão.

a) Variável: Recursos físicos disponíveis e processos em relação ao ambiente de trabalho

A entrevistada relatou que a estrutura depende do contrato que é feito com os clientes e não existe nenhuma diferenciação, pois, todos têm os mesmos equipamentos.

b) Variável: Dispersão

Não existe nenhum processo formal a ser seguido para minimizar a dispersão dos funcionários na empresa. Nos treinamento de boas-vindas à empresa é abordado que se espera bom senso com o uso do telefone, equipamentos, conversas nos corredores etc., mas segundo a entrevistada não existe regras formalizadas.

4.5.1.4 Categoria: Gerenciamento de Desempenho

Nessa categoria de análise, foram consideradas três variáveis: a) processos de gestão de desempenho, b) reconhecimento e recompensas de desempenho e c) gerenciamento dos problemas de desempenho.

a) Variável: Processos de gestão de desempenho

Existe um processo formal de avaliação de desempenho na empresa “Zeta” que ocorre semestralmente. Seis itens são avaliados e a empresa conta com um sistema para gerenciar essas avaliações. A área de recursos humanos é responsável por liderar esse processo e todos os funcionários conhecem as suas diferentes etapas desde o treinamento de boas-vindas a empresa onde todos os novos contratados participam. No primeiro acompanhamento mensal a área de RH e o funcionário sentam para elaborarem um plano de desenvolvimento. Esse fornece embasamento para a avaliação de desempenho e é acompanhado mensalmente. No final do semestre os funcionários fazem uma auto-avaliação em sistema específico para esse processo. Depois o próprio RH

coleta o *feedback* dos líderes dos projetos e dá o retorno para o funcionário da sua avaliação. O retorno também fica registrado no sistema.

b) Variável: Gerenciamento dos problemas de desempenho

A empresa utiliza muito a prática de *feedback*. Toda vez que alguém não está desempenhando as suas atividades através do acompanhamento realizado mensalmente busca-se entender o motivo da má performance. Na maioria dos casos verifica-se que através desse acompanhamento consegue-se reverter muito dos problemas diagnosticados. Não existe nenhum prazo determinado para a o funcionário melhorar o desempenho e a entrevistada citou que dificilmente acontecem demissões por essa razão.

c) Variável: Reconhecimento e recompensas de desempenho

Os funcionários que atingem as melhores avaliações de desempenho recebem pontos e no final do ano trocam essa pontuação por uma bonificação em dinheiro. Toda vez que alguém melhora o nível de inglês nos testes de idiomas que são realizados trimestralmente ou ainda é aprovado em alguma certificação tecnológica, também recebe uma bonificação. A avaliação de desempenho funciona na empresa como um “gatilho” para a promoção, pois só é promovido quem é bem avaliado.

O comitê diamante azul (item 4.5.1.2 b) lidera um programa de reconhecimento que ocorre bimestralmente. Através do seu jornal são escritos “cases de sucessos” de funcionários, empresas parceiras e/ou com clientes que estão dando resultados expressivos. É chamado destaque diamante azul do bimestre. Para o recebimento do prêmio o comitê recebe por e-mail indicações dos funcionários, colegas e/ou do próprio cliente.

4.5.1.5 Categoria: Treinamento e Desenvolvimento

Nessa categoria de análise, foram consideradas duas variáveis: a) processos de treinamento e desenvolvimento e o alinhamento com a gestão de desempenho e b) levantamento de necessidades.

a) Variável: Processos de treinamento e desenvolvimento e o alinhamento com a gestão de desempenho

A empresa possui vários recursos para o desenvolvimento dos profissionais e no ano passado passou a oferecer para todos os funcionários da unidade pesquisada acessos aos treinamentos on-line da empresa do grupo “Zeta *trainings*”, focada em capacitação tecnológica. A empresa também investe em treinamentos focados no desenvolvimento comportamental dos seus profissionais que são divididos em três etapas: a primeira etapa consiste em um treinamento de trabalho em equipe, a segunda em um treinamento de liderança e por fim, a academia de líderes. A empresa estimula todos a fazer, independente do cargo, pois acredita que todos os funcionários devem desenvolver essas competências. Para as lideranças tem uma segunda fase com foco em *coaching*, *mentoring* entre outras necessidades. Os gerentes de todas as unidades também participam de eventos de integração trimestralmente em São Paulo.

Existe um alinhamento dos processos de treinamento com a gestão de desempenho, pois em cada fechamento de ciclo de avaliação, com base nos resultados de desempenho, é realizado o levantamento das necessidades de treinamentos para o próximo semestre. Todos os treinamentos são feitos fora do horário de expediente.

b) Variável: Levantamento de necessidades

A empresa realiza o levantamento das necessidades de treinamento com os seus clientes anualmente e com os funcionários semestralmente por meio de um processo formal e padrão para todas as unidades.

4.5.1.6 Categoria: Remuneração

Nessa categoria de análise, foram consideradas duas variáveis: a) processos de remuneração e b) critérios para ajuste e alinhamento com a gestão de desempenho.

a) Variável: Processos de Remuneração

A empresa não realiza pesquisa de mercado, pois tem limites contratuais de orçamento. Assim, toda a vez que a área de recrutamento e seleção sente dificuldade em trazer um profissional age reativamente para tentar reajustar os salários. A entrevistada comentou que pelo contato com os candidatos a empresa sabe que não tem os melhores salários do mercado e por isso às vezes tem que “garimpar” mais para achar profissionais qualificados. Já apareceram na pesquisa de clima insatisfações em relação à remuneração, mas devido ao aquecimento do mercado tentam trabalhar com outros atributos para reter os funcionários. A empresa negocia contratos com os clientes anualmente e durante as negociações sempre leva essas informações para um possível incremento de contrato caso necessário. Segundo a entrevistada, a empresa negocia porque os clientes sabem que o mercado está aquecido e sempre existe um risco em perderem profissionais tanto em relação aos que vão buscar melhores ofertas ou quando recebem propostas mais atrativas financeiramente. Dessa forma, oferece benefícios como planos de saúde, seguro de vida, plano odontológico, refeição, transporte e participação nos resultados da empresa.

b) Variável: Critérios para ajuste e alinhamento com a gestão de desempenho

Na “Zeta” a performance impacta na remuneração tanto para promoções quanto para incrementos salariais. Toda vez que alguém é avaliado com uma performance excepcional mesmo que a pessoa não seja promovida à empresa proporciona um crescimento horizontal, isso é, aumenta a remuneração atual do funcionário. Existe também um alinhamento com o processo de treinamento e desenvolvimento visto que toda vez que o funcionário melhora o nível de inglês nos testes ou é aprovado em alguma certificação tecnológica também recebe uma bonificação financeira.

Dimensões	Categorias de análise	Variáveis	Categorias de análise	Variáveis
<p>Maturidade em processos de gestão de pessoas:</p> <p>Não existe maturidade nas categorias formação de equipes, ambiente de trabalho e remuneração.</p>	<p>Formação de Equipes: possuem processos e práticas de recrutamento e seleção, baixo aproveitamento de candidatos internos em processos seletivos e processos para a distribuição de carga de trabalho.</p>	<p>Processos e práticas de recrutamento e seleção: busca de candidatos junto com as universidades e sistema para o gerenciamento dos processos seletivos;</p> <ul style="list-style-type: none"> - a empresa possui um processo padrão de recrutamento e seleção e as vagas são publicadas na intranet e na internet; - veículo de comunicação chamado “bio”, boletim interno de oportunidades. - prova de inglês, técnica, análise grafologia, entrevista técnica e do RH. - 65% das vagas são fechadas com candidatos indicados pelos funcionários através do programa Indique um Amigo. 	<p><i>Gerenciamento de Desempenho: possui processos e práticas de gestão de performance, de problemas de performance, de reconhecimento e recompensas de desempenho.</i></p>	<p>Processos de gestão de desempenho: processo formal de avaliação de desempenho semestral.</p> <ul style="list-style-type: none"> - elaboração de plano de desenvolvimento para suportar a avaliação de desempenho, esse plano é acompanhado mensalmente e registrado em sistema;
		<p>Nível de aproveitamento de candidatos internos: apenas 5% de aproveitamento interno de candidatos.</p>		<p>Gerenciamento dos problemas de desempenho: através do acompanhamento realizado mensalmente busca-se entender o motivo das más performances.</p>
		<p>Distribuição da carga de trabalho: caso alguém esteja muito sobrecarregado a área de RH conversa com o gestor da equipe ou do projeto buscando solucionar possíveis desequilíbrios e monitora a evolução dos casos mensalmente.</p>		<p>Reconhecimento e recompensas de desempenho: as melhores avaliações de desempenho recebem pontos e no final do ano trocam essa pontuação por uma bonificação em dinheiro;</p> <ul style="list-style-type: none"> - programa de reconhecimento que ocorre bimestralmente.
	<p>Comunicação e Coordenação: possui processos e práticas de comunicação interna, um canal para comunicação com as lideranças e existem processos e papéis bem definidos para a coordenação dos funcionários.</p>	<p>Processos e Práticas de Comunicação interna: revista chamada “Zeta News” para a residência de todos os funcionários. Também existe um evento trimestral de comunicação interna, um mural interno, a intranet e comunicações enviadas por e-mail;</p> <ul style="list-style-type: none"> - comitê regional chamado de “diamante azul”. 	<p><i>Treinamento e Desenvolvimento: possui processos e práticas institucionalizadas e alinhadas com a gestão do desempenho dos funcionários.</i></p>	<p>Processos de treinamento e desenvolvimento e o seu alinhamento com a gestão de desempenho: existem políticas de treinamento; - treinamentos <i>on-line</i>;</p> <ul style="list-style-type: none"> - existe um alinhamento dos processos de treinamento com a gestão de desempenho; - alguns treinamentos são feitos fora do horário de expediente.
		<p>Canais de comunicação com as lideranças: pesquisa de clima anual;</p> <ul style="list-style-type: none"> - envio de perguntas para os funcionários via e-mail sobre pontos específicos do clima da empresa mensalmente. 		<p>Levantamento de necessidade: realiza o levantamento das necessidades de treinamento com os seus clientes anualmente e com os funcionários semestralmente por meio de um processo formal e padrão.</p>
		<p>Nível de autonomia das equipes: alto nível de autonomia;</p> <ul style="list-style-type: none"> -acompanhamento mensal com todos os funcionários; - existe uma cultura na empresa que incentiva a descentralização de atividades. 		<p>Processos de Remuneração: não realiza pesquisas salariais de mercado;</p> <ul style="list-style-type: none"> - já apareceu na pesquisa de clima insatisfações em relação à remuneração, mas devido ao aquecimento do mercado tentam trabalhar com outros atributos para reter os funcionários.
	<p>Ambiente de Trabalho: não possui processos em relação ao ambiente de trabalho, aos recursos disponíveis nem quanto à dispersão.</p>	<p>Recursos físicos disponíveis e processos em relação ao ambiente de trabalho: não existe padrão.</p>	<p><i>Remuneração: existem processos de remuneração e esses estão alinhados com a gestão de desempenho</i></p>	<p>Crítérios para ajuste e alinhamento com a gestão de desempenho: aumentos salariais são concedidos conforme o desempenho e a contribuição de cada empregado;</p> <ul style="list-style-type: none"> - existe um alinhamento com o processo de treinamento e desenvolvimento visto que toda vez que o funcionário melhora o nível de inglês nos testes ou é aprovado em alguma certificação tecnológica também recebe uma bonificação financeira.
		<p>Dispersão: não existe nenhum processo formal para minimizar a dispersão dos funcionários na empresa.</p>		

Figura 25 - Quadro da Dimensão Maturidade em processos de gestão de pessoas, Categorias de Análise e Variáveis da Empresa “Zeta”.

Fonte: Elaborado pela autora

4.5.2 Dimensão: Capital Humano

A seguir, são descritas as ações adotadas pela empresa “Zeta” em relação à gestão do capital humano. Essa dimensão foi dividida em duas categorias de análise: a) rotatividade e b) retenção.

4.5.2.1 Categoria: Rotatividade

A empresa possui leves problemas de retenção, pois o seu índice de rotatividade é de 32% ano. Visto no item 4.1.2.1 que as taxas de rotatividade entre profissionais de TI atingiram níveis entre 25% a 35% ao ano (MOORE e BURKE, 2002) e que o índice considerado saudável para as empresas segundo o METAGROUP (2002) é 10%, a empresa está 22% acima do saudável, mas na média da indústria de tecnologia.

Nessa categoria de análise, foram consideradas oito variáveis: a) contágio social, b) desigualdades e injustiças, c) sobrecarga e qualidade do trabalho, d) percepção de “peça descartável”, e) nível de desafios, f) relacionamento com o gestor imediato.

a) Variável: Contágio Social

A entrevistada citou que não acredita que o contágio social na empresa reflète de forma negativa, pois atualmente o índice de rotatividade não vem prejudicando o ambiente de trabalho. Esse índice encontra-se estabilizado há algum tempo.

b) Variável: Desigualdades e Injustiças

Possuem um programa de diversidade que possui uma esfera dedicada exclusivamente à contratação de portadores de necessidades especiais. Este programa visa suprir uma demanda específica de profissionais capacitados com alguma necessidade especial que estão em busca de uma oportunidade de trabalho. Visto anteriormente discrepâncias em compensação, atividades atribuídas e reconhecimento constituem

práticas organizacionais sensíveis à leitura de situações de injustiça por parte dos indivíduos (DEMARCO e LISTER, 1999). Nesses pontos segundo a entrevistada, a empresa encontra-se com dificuldades nas políticas de remuneração (salários ajustados de acordo com desempenho individual, com base em pesquisa de mercado e levando em consideração a equidade interna). Dessa forma é possível considerar que esse índice de rotatividade pode estar ligado a uma leve percepção de desigualdade e injustiças.

c) Variável: Sobrecarga e qualidade do trabalho

A empresa não apresenta dificuldades, pois carga de trabalho é monitorada através de ferramentas e o RH controla isso através das reuniões de acompanhamento realizadas com cada funcionário mensalmente. Os funcionários têm a liberdade de contatar a área de recursos humanos para falarem sobre carga de atividades e qualidade de entrega.

d) Variável: Percepção de “peça descartável”

Em relação à percepção de “peças descartáveis” a entrevistada colocou que a organização trabalha na gestão das pessoas o no seu desenvolvimento além do regime de contratação ter sido alterado recentemente para CLT o que segundo ela dá uma maior segurança para os profissionais de TI. Além disso, a empresa estimula que as pessoas permanecem na organização buscando através de um acompanhamento mensal monitorar a motivação, necessidades, satisfações e anseios dos profissionais quanto à carreira.

e) Variável: Nível de Desafios

A entrevistada colocou que hoje isso varia bastante, pois depende de acordo com os clientes. Alguns projetos possibilitam crescimento, mas outros nem tanto. Citou que recentemente perderam profissionais que saíram da empresa alegando ausência de desafios nos projetos.

f) Variável: Relacionamento com o gestor imediato

Às vezes ocorrem dificuldades com a gestão da empresa e com os funcionários, pois muitos acabam passando mais tempo no cliente. A área de recursos humanos está sempre atenta para evitar possíveis conflitos e busca intermediar qualquer situação, mas, dificilmente ocorrem situações complicadas, pois o relacionamento com os gestores é bem desenvolvido. Existe uma relação de confiança entre as partes.

4.5.2.2 Categoria: Retenção

A empresa realiza entrevistas de desligamento através de um formulário padrão. A entrevistada colocou que perdem profissionais hoje por dois principais motivos: remuneração e falta de desafio. Ressaltou que o mercado está extremamente agressivo e com isso os profissionais acabem sendo “assediados” por outras empresas com propostas extremamente atrativas em relação à remuneração. Quanto aos desafios, ela citou que algumas pessoas saíram recentemente devido a insatisfação com os projetos que apresentavam ausência de desafios.

A entrevistada destacou que mantêm contato com alguns profissionais que saíram que eles “só ficam feliz quando olham o extrato bancário”, pois, comentam sentem falta da gestão de pessoas e a preocupação com o funcionário que tinha quando trabalhavam na empresa “Zeta”. Ela afirmou que o clima organizacional sempre é destacado na pesquisa como satisfatório, pois existe um alto grau de colaboração entre os membros da equipe os funcionários valorizam essa ajuda mutua. Também citou que a oportunidade de trabalharem em projetos internacionais, terem contato com os EUA e oportunidades de viagens ajuda a ampliar conhecimentos e conseqüentemente na sua satisfação em relação à empresa.

Por meio da avaliação de desempenho possibilita reconhecimento e recompensas necessárias para reter os funcionários e a empresa consegue agir pro

ativamente na retenção de pessoas. A entrevistada comentou que a empresa possui bons processos de gestão de pessoas e que acredita que a área de recursos humanos está realizando um trabalho efetivo para manter os profissionais.

Existe uma preocupação da empresa para que as pessoas façam carreiras dentro da organização fortalecendo um relacionamento de longo prazo. Citou que recentemente a empresa “Zeta” mudou sua forma de contratação de pessoa jurídica para carteira assinada, buscando aumentar a estabilidade por parte dos funcionários e segurança em relação a sua permanência na empresa.

Nessa categoria de análise, foram consideradas cinco variáveis: a) indivíduos e produtividade, b) desenvolvimento de competências, c) reconhecimento e compensação, d) potencialização, e) senso de comunidade.

a) Variável: Indivíduos e produtividade

O nível de preocupação dada aos indivíduos e a produtividade é alto. A empresa “Zeta” atribui questões ligadas à produtividade e as pessoas por meio do processo de gestão de desempenho. Os funcionários recebem *feedback* de seu desempenho pelo menos uma vez por mês, através uma reunião com a área de recursos humanos.

b) Variável: Desenvolvimento de competências

As oportunidades para o desenvolvimento de carreira e arranjos no trabalho através do desenvolvimento de competências. Possuem aproximadamente seis competências chaves as quais a empresa acredita que são fundamentais para o crescimento e sustentação do negocio e dissemina entre os seus funcionários que os atinjam essas. Para isso, os funcionários possuem um plano de desenvolvimento para alcançar esses objetivos e a área de recursos humanos suporta esse plano através de treinamentos e de ações para o desenvolvimento do funcionário.

c) Variável: Reconhecimento e compensação

Conforme visto na dimensão maturidade dos processos de gestão de pessoas existem processos e políticas descritos para compensação, porém esses ainda não estão maduros. Para questões relacionadas a reconhecimento a empresa possui um programa de reconhecimento que premia os empregados que se destacaram em alguma iniciativa. São oferecidos, também, programas de incentivo financeiro para que os empregados obtenham certificações técnicas, além de incentivos educacionais – cursos de graduação, pós-graduação, mestrado e cursos de língua estrangeira. Para usufruírem do mesmo como pré-requisito é necessário um bom desempenho na sua avaliação de performance.

d) Variável: Potencialização

Em relação ao compartilhamento de informações e a participação na tomada de decisão a entrevistada citou como um ponto de melhoria para a empresa “Zeta”, pois, hoje não existem canais formais para as pessoas endereçarem a suas opiniões além da pesquisa de clima e das reuniões com a área de recursos humanos.

e) Variável: Senso de comunidade

Em outubro de 2007 a “Zeta” implementou um programa que visa reunir alunos do ensino superior da área de tecnologia em uma comunidade virtual para troca de experiências. O projeto tem o objetivo de identificar talentos para as 13 unidades de fábrica de software da empresa. A companhia criou um site no quais os estudantes encontram dicas sobre livros especializados, cursos extra-escolares e processos de certificações, visando o aperfeiçoamento e um melhor aproveitamento do curso acadêmico. Além disso, a empresa “Zeta” possui um instituto que é uma entidade civil, sem fins lucrativos que tem por missão a promoção do desenvolvimento humano, econômico e social, através de cursos de formação profissional básica em São Paulo. Seu objetivo é:

- Promover a formação profissional básica de jovens e adultos, tendo em vista a qualificação e/ou a re-qualificação para o trabalho, preferencialmente na área de informática de forma integrada com a comunidade atendida.
- Apoiar ações da comunidade que visem à inserção social de todos os seus membros, com vistas à melhoria dos indicadores de desenvolvimento humano e preparação para o exercício da cidadania.
- Contribuir para a diminuição da exclusão social e digital através da divulgação de informações e disponibilização de acesso e recursos tecnológicos.

Essas ações buscam gerar oportunidades para as pessoas crescerem, para que tenham chance na denominada "sociedade do conhecimento", onde ciência e tecnologia permeiam os processos produtivos. Nesse sentido a empresa busca formas de atendimento dos segmentos mais carentes da população, buscando seu engajamento em ações dentro e fora do Instituto e visando a democratização das novas tecnologias, colocando a "alfabetização digital e tecnológica" como meio de inserção dessas pessoas no mercado de trabalho. A entrevista comentou que ainda na unidade do RS não existe um engajamento muito forte dos funcionários e nem eles demonstram muito interesse em relação às ações do instituto.

Localmente a empresa realiza algumas ações na unidade do RS através de um projeto em parceria com outra empresa de tecnologia chamado "cidadão digital". Assim, oferecem cursos profissionalizantes de manutenção de sistemas, mas esse também não tem envolvimento direto dos funcionários.

Dimensão	Categorias de análise	Variáveis		
Capital humano Dificuldades nas variáveis desigualdades e injustiças, relacionamento com o gestor imediato e potencialização	<i>Rotatividade:</i> <i>Índice de rotatividade 32% ano.</i>	Contágio Social	- a rotatividade não prejudica o ambiente.	
		Desigualdades e Injustiças	- não existem canais de comunicação para que eventuais desigualdades e injustiças no ambiente de trabalho possam ser minimizadas. - preocupação na contratação de minorias (diversidade)	
		Sobrecarga e qualidade do trabalho	- não existem dificuldades na empresa, pois a carga de trabalho é monitorada através de ferramentas e o RH controla através de reuniões de acompanhamento realizadas com cada funcionário mensalmente.	
		Percepção de “peça descartável”	- a empresa estimula que as pessoas permaneçam na organização buscando através de um acompanhamento mensal monitorar a motivação, necessidades, satisfações e anseios dos profissionais quanto à carreira.	
		Nível de desafios	- varia bastante. Alguns projetos possibilitam crescimento, mas outros nem tanto. Já perderam profissionais que saíram da empresa alegando ausência de desafios nos projetos.	
		Relacionamento com o gestor imediato	- às vezes ocorrem dificuldades com a gestão da empresa e com os funcionários, pois muitos acabam passando mais tempo no cliente.	
		<i>Retenção:</i> <i>Percebe-se que a empresa busca manter um relacionamento bom e duradouro com os seus funcionários por meio do desenvolvimento de competências, políticas e programas de remuneração reconhecimento e foco no fortalecimento do senso de comunidade.</i>	Indivíduos e produtividade	- existe uma preocupação da empresa para que as pessoas façam carreiras dentro da organização fortalecendo um relacionamento de longo prazo.
			Desenvolvimento de competências	- as oportunidades para o desenvolvimento de carreira e arranjos no trabalho por meio do desenvolvimento de competências são amplas. - os funcionários possuem um plano de desenvolvimento para alcançarem objetivos e a área de RH suporta esse plano através de treinamentos e de ações para o desenvolvimento das pessoas.
			Reconhecimento e compensação	- existem processos e políticas para compensação; - existe programa de reconhecimento que premia os empregados individualmente e em equipes.
			Potencialização	- não existem canais formais para as pessoas endereçarem a suas opiniões/idéias além da pesquisa de clima e das reuniões com a área de recursos humanos.
	Senso de comunidade		- incentiva questões de atividades sociais e a participação dos empregados em atividades voluntárias.	

Figura 26 – Quadro da Dimensão do Capital Humano, Categorias de Análise e Variáveis da Empresa “Zeta”.

Fonte: Elaborado pela autora

4.6 Discussão dos resultados

A seguir são discutidas as políticas e práticas adotadas pelas empresas em relação às duas dimensões analisadas, à maturidade em processos de gestão das pessoas e o capital humano.

4.6.1 Dimensão: Maturidade em Processo de Gestão de Pessoas na Empresa “Alpha”

A empresa “Alpha” possui maturidade em processos de gestão de pessoas para todas as categorias analisadas. Na categoria formação de equipes existe processos e práticas de recrutamento e seleção, alto aproveitamento de candidatos internos e distribuição de carga de trabalho. Quanto à categoria comunicação e coordenação existem processos e práticas de comunicação interna, mais de um canal para comunicação com as lideranças e processos e papéis bem definidos para a coordenação dos funcionários. Em relação à categoria ambiente de trabalho, possuem processos em relação ao ambiente e aos recursos disponíveis, mas quanto à dispersão não existem processos. Há práticas de gestão de desempenho, de treinamento e desenvolvimento e de remuneração para todas as variáveis analisadas em cada uma das categorias dessa dimensão.

Assim, visto que a empresa “Alpha” possui maturidade em todas as categorias analisada nessa dimensão, podemos considerar que a empresa atingiu o nível de maturidade gerenciado. Conforme visto na fundamentação teórica dessa pesquisa nesse nível a organização desenvolve a capacidade de gerir as habilidades e o desempenho no nível das suas unidades constituintes e, desta maneira, assegura que as pessoas sejam capazes de desempenhar os trabalhos que foram acordados (JOSKO, 2004). Assim, os gestores da “Alpha” estão preparados para executarem as atividades de gestão de pessoas, nas suas unidades, como uma das prioridades do seu trabalho.

4.6.1.1 Dimensão: Capital Humano na Empresa “Alpha”

Segundo a entrevistada, a empresa consegue manter reter seus profissionais, pois existem transparência e justiça nas políticas de gestão de pessoas, um bom clima no ambiente de trabalho e desafios. Além disso, citou que a empresa possui uma marca muito conhecida no mercado e que o reconhecimento gerado por essa marca faz com que as pessoas ganhem *status* ao permanecerem na organização, pois levam o nome “Alpha” no currículo.

Destacou que todos são tratados de forma igualitária na empresa e assim, os funcionários sentem que tem chances relativamente iguais de crescimento. Também citou que a organização proporciona a possibilidade de trabalhos globais em projetos e em atividades com pessoas de diferentes culturas, o que faz com que todos se sintam bastante integrados com todas as regiões da empresa no mundo.

Como oportunidade de melhoria destacou que existe sobrecarga de trabalho. Em consonância, encontramos na fundamentação teórica as mesmas dificuldades citadas por ela, pois segundo Agarwal e Ferrat (2001), indivíduos que experimentam situações onde a demanda de serviços não é balanceada com os recursos humanos disponíveis e/ou onde o gerente impõe prazos e/ou objetivos inexecutáveis, maximizam o stress e o desgaste dos funcionários. No entanto, pessoas sob pressão não irão trabalhar melhor, mas irão trabalhar mais rápido. E ainda, ao desempenharem suas atividades desta maneira, sacrificam à qualidade do produto de software e sua satisfação pelo trabalho (JOSKO, 2004). Além disso, os profissionais de TI tendem a associar sua auto-estima com a qualidade do produto que produzem (DEMARCO e LISTER, 1999) e qualquer tentativa de levá-los a entregar algo onde a qualidade é comprometida, causa impacto direto na sua produtividade e motivação (JOSKO, 2004).

Por fim, em relação ao relacionamento com o gestor imediato, a entrevistada citou que a área de recursos humanos está sempre atenta, mas já ocorreram problemas. Conforme visto da fundamentação teórica, quando a situação torna-se incômoda entre

gestor e funcionário ocorre um único reflexo: comprometimento da produtividade e do envolvimento dos profissionais. As situações mais freqüentes segundo Josko (2004) são: idéias e sugestões ignoradas dos seus comandados, obstáculos que dificultam a participação dos indivíduos em assuntos relacionados ao grupo ou a unidade e obstáculos que restringem a difusão de conhecimento entre os membros de um grupo de trabalho. A entrevistada citou que devido a problemas dessa natureza à empresa não conseguiu reter alguns profissionais. Assim, na “Alpha” existem diversas políticas e práticas para a formação e capacitação das lideranças visando evitar esse tipo de situação.

4.6.2 Dimensão: Maturidade em Processo de Gestão de Pessoas na Empresa “Beta”

A empresa “Beta” não possui maturidade em processos de gestão de pessoas nas categorias: formação de equipe, gerenciamento de desempenho e remuneração. Na categoria formação de equipe, a empresa mostrou falta de maturidade nas variáveis processos e práticas de recrutamento, dependendo excessivamente da rede de relacionamento do entrevistado para captar pessoas. Dessa forma, se hoje o mesmo deixar a organização, a empresa perde grande parte da sua capacidade de recrutar recursos humanos. Também existe deficiência em relação ao processo de seleção, pois o entrevistado afirmou que algumas pessoas são contratadas e logo depois apresentam problemas de desempenho em relação aos conhecimentos técnicos necessários para exercer a função. Isso pode demonstrar que o candidato não foi corretamente testado ou que foi alocado para a posição errada. Contudo, a empresa consegue realizar o aproveitamento de candidatos internos nos processos seletivos e existem critérios para a distribuição de carga de trabalho.

Em relação à categoria coordenação e comunicação, devido à estrutura enxuta que a unidade possui, existe facilidade na comunicação interna. Também existem processos e práticas de comunicação e coordenação e em relação à variável nível de autonomia das equipes. Porém, os canais de comunicação com as lideranças são restritos, pois a empresa possui unicamente a pesquisa de clima organizacional e essa ocorre

apenas uma vez por ano. Quanto à categoria ambiente de trabalho, a empresa possui processos bem estruturados. Porém, em relação à variável dispersão não existem processos.

Na categoria gerenciamento de desempenho a empresa demonstrou fragilidade na variável reconhecimento e recompensas de desempenho. Segundo o entrevistado existe uma oportunidade de melhoria, pois não existe nenhuma prática ou programa de reconhecimento formal. Em relação à variável gestão de desempenho e o gerenciamento dos problemas existem processos institucionalizados na empresa.

Em relação à categoria treinamento e desenvolvimento, a empresa possui processos para treinamento e desenvolvimento. O entrevistado relatou que o desenvolvimento pessoal da carreira do funcionário é levado em consideração apenas para os funcionários que possuem desempenho excepcional, assim, a empresa possui os processos de treinamento e desenvolvimento alinhados com a gestão de desempenho dos funcionários e utiliza-se do treinamento como um instrumento de retenção.

Por fim, na categoria remuneração constatou-se que a empresa oferece uma variedade de benefícios para os funcionários tais como plano de saúde, odontológico, seguro de vida, ticket refeição e estacionamento. Porém, segundo o entrevistado a empresa vem sofrendo perdas de funcionários para o mercado de forma significativa devido à falta de processos de remuneração e a falta de critérios para ajuste e alinhamento com a gestão de desempenho.

Dessa forma, conforme visto na fundamentação teórica dessa pesquisa a empresa encontra-se no nível inicial de maturidade, ou seja, as práticas relacionadas à força de trabalho são aplicadas de forma inconsistente e desordenadas. A seguir será analisada a dimensão que recebe um impacto direto dessa rotatividade existente na empresa, o capital humano.

4.6.2.1 Dimensão: Capital Humano na Empresa “Beta”

A empresa “Beta” apresenta dificuldades na dimensão capital humano. Existem dificuldades na variável contágio social devido a um clima de instabilidade quanto à permanência dessa unidade no Estado. A empresa também sofre os efeitos negativos da variável desigualdades e injustiça, pois não existe coerência nas políticas de remuneração (salários ajustados de acordo com desempenho individual, com base em pesquisa de mercado e levando em consideração a equidade interna). Também não existem processos de reconhecimento de performance dos funcionários. Dessa forma é possível considerar que o alto índice de rotatividade pode estar ligado a uma forte percepção de desigualdade e injustiças.

Por fim, quanto à retenção, segundo o entrevistado a empresa possui dificuldades para reter seus profissionais devido aos problemas verificados em quase todas as variáveis da categoria. As falhas nessas variáveis refletem diretamente em problemas no estabelecimento de relações duradouras, falta de desenvolvimento de competências, dificuldades em relação à produtividade, reconhecimento, compensação e na potencialização das pessoas. Em consonância com Pereira (2007), conforme visto na fundamentação teórica dessa pesquisa, o entrevistado acredita que a empresa vive-se “a regra do quem dá mais”, do leilão, fazendo com que a rotatividade aumente.

Em suma, é possível afirmar que uma reestruturação nos processos de gestão de pessoas poderia influenciar na retenção do capital humano na empresa “Beta” de maneira positiva.

4.6.3 Dimensão: Maturidade em Processo de Gestão de Pessoas na Empresa “Gama”

Na empresa “Gama” falta maturidade em todas as categorias relacionadas a processos da área gestão de pessoas. A empresa investe muito pouco nessa dimensão,

porém, a entrevistada ressaltou que com a recente fusão ocorrida, esses investimentos tendem a aumentar nos próximos anos. Na fundamentação teórica dessa pesquisa verificou-se que as razões mais fortes para a implementação do P-CMM são: estabelecer um conjunto de práticas para gestão de pessoas, possibilitando um desenvolvimento mais duradouro; facilitar processos de incorporação ou fusão entre organizações e sustentar os níveis mais altos do CMM através das práticas de gestão de pessoas. Assim, pode-se considerar que se a empresa possuísse maturidade em processos de gestão de pessoas ou um modelo implantado para a gestão dos seus recursos humanos, a mesma poderia não estar sofrendo tanto com o processo de fusão conforme veremos nas categorias a seguir.

Na categoria formação de equipes, a empresa não possui processos e práticas de recrutamento e seleção, possui um nível muito baixo de aproveitamento de candidatos internos nos processos seletivos e não existe um controle eficaz em relação à variável distribuição da carga de trabalho. Em relação à categoria comunicação e coordenação, a empresa possui processos e práticas de comunicação interna e esses estão passando por melhorias e reformulações. Porém, não existem canais formais de comunicação com as lideranças e nem processos de coordenação eficazes.

Quanto à categoria ambiente de trabalho, não existem processos para a utilização dos recursos físicos disponíveis, nem processos em relação ao ambiente de trabalho e a variável dispersão. Na categoria gerenciamento de desempenho, a entrevistada citou que devido à recente fusão ocorrida na empresa, todos os processos de gerenciamento de desempenho estão passando por modificações. Apesar de citar que todos os funcionários estão sendo treinados nos novos processos, quando questionada em relação à gestão dos problemas de desempenho, reconhecimento e recompensas, não conseguiu responder com clareza como esses estão sendo resolvidos ou tratados.

Para a categoria treinamento e desenvolvimento existem processos de treinamento e desenvolvimento com os funcionários, porém, esses não desenvolvem o profissional em relação a habilidades e atitudes e também não possuem alinhamento com a gestão de desempenho. Conforme visto na fundamentação teórica dessa pesquisa, por

produzir efeitos de curto prazo sobre a qualidade, a produtividade e a eficiência na unidade, as organizações selecionam o gerenciamento de desempenho como a primeira área de processo a ser tratada. Contudo, além desses resultados, essa prática também estreita a interação e a comunicação entre gestores e seus comandados, constituindo um importante fator na retenção desses (CURTIS, HEFLEY e MILLER, 2003). Assim, verifica-se que a empresa Gama possui deficiência na principal categoria de maturidade de processos de gestão de pessoas para a retenção.

Por fim, na categoria remuneração não há processos maduros para remuneração e nem para os critérios de ajuste e alinhamento com a gestão de desempenho. A empresa oferece um pacote de benefícios que inclui plano de saúde, odontológico, seguro de vida, estacionamento e ticket refeição.

Dessa forma, conforme visto na fundamentação teórica dessa pesquisa a empresa encontra-se no nível inicial de maturidade, pois a empresa não consegue alcançar os objetivos descritos no nível dois e caracteriza-se por desempenhar suas práticas de gestão de pessoas – quando existem – de maneira incongruente ou simplesmente ritualística (JOSKO, 2004). Assim, a maneira como são geridas as pessoas na empresa, fica na dependência da experiência, habilidade e sensibilidade de cada gestor. Logo, essa organização enfrenta dificuldades para reter o capital humano (JOSKO, 2004).

4.6.3.1 Dimensão: Capital Humano na Empresa “Gama”

A “Gama” apresenta dificuldades em todas as variáveis da categoria retenção e todas da categoria rotatividade, com exceção ao nível de desafio que os profissionais são expostos. Quanto à retenção, segundo o entrevistado a empresa possui dificuldades para reter seus profissionais devido aos problemas verificados em quase todas as variáveis da categoria. As falhas nessas variáveis refletem diretamente em problemas no estabelecimento de relações duradouras, falta de desenvolvimento de competências, dificuldades em relação à produtividade, reconhecimento, compensação e na

potencialização das pessoas. Por fim, é possível afirmar que uma reestruturação nos processos de gestão de pessoas poderia influenciar na retenção do capital humano na empresa “Gama” de maneira positiva.

4.6.4 Dimensão: Maturidade em Processo de Gestão de Pessoas na Empresa “Delta”

Na empresa “Delta” existe maturidade em todas as categorias relacionadas a processos da área gestão de pessoas. Na categoria formação de equipe a empresa possui maturidade nos processos e práticas de recrutamento e seleção, na distribuição da carga de trabalho e consegue aproveitar de forma efetiva os candidatos internos nos processos seletivos. Na fundamentação teórica dessa pesquisa verificou-se que uma organização ao designar profissionais recém-graduados ou mesmo consultores para a realização de projetos que envolvem experiências interessantes, enquanto mantém seus profissionais envolvidos com a continuidade de sistemas legados, por exemplo, é percebido como um sinal de descrédito de seu valor e capacidade à organização (JOSKO, 2004). Sentindo-se preteridos, apesar do conhecimento do negócio e das tecnologias organizacionais, esses profissionais experimentam uma queda de motivação que pode levá-los a deixar a organização. Isso não ocorre na empresa “Delta”, pois segundo a entrevistada para as oportunidades que envolvem novas tecnologias, apenas são considerados os candidatos internos no processo seletivo, maximizando as oportunidades de crescimento dos funcionários dentro da organização.

Na categoria comunicação e coordenação, a empresa conta com processos e práticas de comunicação interna, canais efetivos de comunicação com as lideranças e coordenação efetiva sobre o nível de autonomia das equipes. Na categoria ambiente de trabalho existem processos em relação ao ambiente e para os recursos físicos disponíveis. Em relação à dispersão não existe nenhum processo formal estabelecido.

Quanto à categoria gerenciamento de desempenho existem processos e práticas para todas as variáveis. A entrevistada ressaltou que atualmente os funcionários

utilizam à avaliação de desempenho de forma muito efetiva para planejar a sua carreira e crescer. Para sustentar isso, os gerentes trabalham forte nessas avaliações.

Na categoria treinamento e desenvolvimento também existem processos e práticas para todas as variáveis. Possui processos de treinamento e desenvolvimento maduros, alinhados com a gestão de desempenho e que esses são realizados através de um levantamento de necessidades. A entrevistada citou que o plano de treinamento é utilizado como uma ferramenta de retenção na empresa. A mesma já investiu em mais de 20.000 horas em treinamentos, pois acreditam que é fundamental o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores.

Verificou-se que a empresa possui processos maduros para a remuneração e critérios para ajuste de acordo com a gestão de desempenho. Dessa forma, visto que a “Delta” possui maturidade em todas as categorias analisada nessa dimensão, podemos considerar que a mesma atingiu o nível de maturidade gerenciado. Assim, os gestores são preparados para executarem as atividades de gestão de pessoas, nas suas unidades, como uma das prioridades do seu trabalho (JOSKO, 2004).

4.6.4.1 Dimensão: Capital Humano na Empresa “Delta”

A empresa “Delta” não apresenta maiores dificuldades na dimensão capital humano, porém, não existem canais de comunicação para que desigualdades e injustiças no ambiente de trabalho possam ser minimizadas, existe sobrecarga de trabalho e o senso de comunidade ainda não é explorado na organização. Apesar disso, a empresa apresenta uma alta capacidade de retenção, conforme veremos a seguir.

A entrevistada citou que a empresa investe em ações as quais maximizam a satisfação e o comprometimento do funcionário em relação ao ambiente de trabalho, que fornecem autonomia para as equipes e ainda, que estimulam uma “política de porta abertas” com a gestão. Existe baixa burocracia nos processos e assim, as idéias dadas

pelos funcionários são rapidamente expostas para a gestão. Os funcionários também são envolvidos na tomada de decisão.

Além disso, a empresa discute com o governo do Estado e com as universidades a questão da capacitação profissional na área de TI, pois acredita que tem o papel de agente. Assim, forma pessoas internamente através de seu programa de estágio e apóias as universidades para a formação de mão de obra qualificada na área.

4.6.5 Dimensão: Maturidade em Processo de Gestão de Pessoas na Empresa “Zeta”

Na empresa “Zeta” não existem processos de gestão de pessoas em algumas das variáveis das categorias formação de equipe, ambiente de trabalho e remuneração. Apesar de a empresa possuir processos e práticas de recrutamento e seleção maduros e processos para gerenciar a distribuição da carga horária de trabalho, existem oportunidades de melhoria em relação ao aproveitamento de candidatos internos nos processos seletivos.

Na categoria comunicação e coordenação existem processos maduros em todas as variáveis. Na categoria treinamento e desenvolvimento a empresa possui processos de treinamento e desenvolvimento maduros, alinhados com a gestão de desempenho e que esses são realizados através de um levantamento de necessidades formal. Na categoria remuneração existe melhorias a serem implementadas para amadurecer os processos, porém o processo atual já possui critérios para ajuste e alinhamento com os processos de gestão de desempenho.

Dessa forma, conforme visto na fundamentação teórica dessa pesquisa a empresa encontra-se no nível inicial de maturidade, pois algumas práticas relacionadas à força de trabalho são aplicadas de forma inconsistente e desordenadas (JOSKO, 2004).

4.6.5.1 Dimensão: Capital Humano na Empresa “Zeta”

A empresa “Zeta” apresenta dificuldades na dimensão capital humano. Verificaram-se dificuldades nas variáveis: percepção de desigualdades e injustiças, potencialização e remuneração. Além disso, apresenta dificuldades na variável nível de desafios. Conforme visto na fundamentação teórica dessa pesquisa, o profissional técnico é motivado por sua curiosidade e fascinação sobre um determinado problema (HUMPHREY, 1997). Essa motivação permanece até o momento em que o problema é superado. Satisfeito com a experiência e com o aprendizado, o profissional imediatamente busca um novo desafio. Por essa razão existe a necessidade de desafios constantes e a empresa, segundo a entrevistada, sofre com essa dificuldade em alguns projetos.

A seguir, será discutido o terceiro objetivo específico proposto por essa pesquisa que se propõe a examinar as diferenças entre os níveis de maturidade dos processos de gestão de pessoas e os índices de rotatividade.

4.6.6 Diferenças entre os Níveis de Maturidade dos Processos de Gestão de Pessoas e os Índices de Rotatividade

Rosenberg (2004) afirma que as empresas necessitam investir em gestão de pessoas e devem melhorar, de forma contínua, suas habilidades em atrair, desenvolver, motivar, organizar e reter o capital humano. Porém, o autor ressalta que muitas organizações não possuem um modelo para a realização dessas estratégias apresentando dificuldades na gestão do capital humano conforme visto no item anterior desse capítulo. Isso faz com que os gestores tenham a necessidade de criar e/ou implementar ferramentas de gestão que propiciem condições favoráveis ao ambiente organizacional, buscando satisfazer tanto as necessidades, objetivos e expectativas dos profissionais, quanto melhorar a eficácia organizacional. Assim, é essencial que as organizações invistam no aprimoramento dos processos de gestão de pessoas, para que elas se adaptem ao seu ambiente, o que possibilita aos talentos sentirem-se à vontade no desenvolvimento de

suas habilidades e capacidades (ZABLONSKY, ZARPELLON e KUDO, 2004). Um estudo realizado por Agarwal e Ferrat (2001) sugere que as organizações mais bem sucedidas na retenção do capital humano de TI são aquelas que vão além da aplicação de um mero conjunto difuso de práticas de recursos humanos e buscam implementar uma estratégia organizacional de gestão de pessoas de TI, constituída por um sistema de práticas empregadas de forma integrada. Em consonância com essa afirmação, por meio do quadro abaixo é possível verificar que as empresas que possuem menor índice de rotatividade são as mesmas que possuem maturidade em processos de gestão de pessoas.

Empresas	“Alpha”	“Beta”	“Gama”	“Delta”	“Zeta”
Dimensão Maturidade em Processos de Gestão de Pessoas	Madura em todas as categorias.	Falta de maturidade nas categorias formação de equipe, gerenciamento de desempenho e remuneração.	Falta de maturidade em todas as categorias.	Madura em todas as categorias.	Falta de maturidade nas categorias formação de equipe, ambiente de trabalho e remuneração.
Índice de Rotatividade	10%	54%	73%	8%	32%

Figura 27 - Diferenças entre os Níveis de Maturidade dos Processos de Gestão de Pessoas e os Índices de Rotatividade. Fonte: Elaborado pela autora

No capítulo a seguir são apresentadas as conclusões referentes a esta pesquisa, as considerações sobre as limitações encontradas e por fim, as sugestões para pesquisas futuras que podem ser desenvolvidas a partir deste estudo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas as conclusões referentes a esta pesquisa, que estão divididas em três partes. Na primeira parte são apresentadas as conclusões e observações geradas a partir deste estudo. A seguir, são feitas as considerações sobre as limitações encontradas. Por fim, a última seção explora as sugestões para pesquisas futuras que podem ser desenvolvidas a partir do presente estudo.

5.1 Conclusões da pesquisa

Para as empresas de software as quais convivem com a pressão por competitividade e exigências crescentes por produtos de qualidade *versus* prazos adequados, conforme visto na fundamentação teórica dessa pesquisa, o desafio de criar condições para reter e estimular os recursos humanos tornou-se latente. Assim, a presente pesquisa buscou analisar a relação entre o nível de maturidade dos processos de gestão de pessoas, com base no P-CMM, e a retenção do capital humano em empresas de software.

Para isso, analisaram-se primeiramente as variáveis relacionadas ao nível de maturidade em processos de gestão de pessoas, segundo o modelo P-CMM. Através da identificação das políticas, práticas e processo de gestão de pessoas utilizada pelas empresas, verificou-se que as mesmas se encontram em diferentes estágios. As empresas mais maduras em relação aos processos propostos pelo P-CMM são as que possuem menor rotatividade, da mesma forma, as empresas com maior ausência de maturidade nos processos de gestão de pessoas são as possuem maior rotatividade.

Na dimensão maturidade em processos de gestão de pessoas, por meio da análise das empresas “Alpha” e “Delta”, verificou-se a existência de maturidade em processos de gestão de pessoas para todas as categorias. Essas também são as empresas

que possuem os menores índices de rotatividade de funcionários e que possuem todos os processos de gestão de pessoas maduros. Já a empresa “Beta”, “Gama” e “Zeta” encontram-se em um estágio inicial de maturidade, isto é, suas práticas relacionadas à força de trabalho são aplicadas de forma inconsistente e desordenadas (JOSKO, 2004), refletindo diretamente na baixa retenção dos seus profissionais.

A empresa “Beta” não possui processos de gestão de pessoas nas categorias formação de equipe, gerenciamento de desempenho e remuneração. Já a empresa “Zeta” não possui processos de gestão de pessoas nas categorias formação de equipe, ambiente de trabalho e remuneração. Dessa forma, pode-se considerar que investir em gerenciamento de desempenho é mais crítico que em ambiente de trabalho visto que a empresa “Beta” possui 22% a mais de rotatividade de pessoas em relação à “Zeta”. Esse resultado vai ao encontro da fundamentação teórica dessa pesquisa, pois por produzir efeitos de curto prazo sobre a qualidade, à produtividade e a eficiência, as organizações, segundo Curtis, Hefley e Miller (2003) selecionam o gerenciamento de desempenho como a primeira área de processo a ser tratada.

Na análise das variáveis relacionadas à rotatividade e retenção de pessoas verificou-se que as mesmas empresas que não possuem maturidade na primeira dimensão analisada (maturidade em processos de gestão de pessoas) são as mesmas que possuem as maiores dificuldades na dimensão capital humano. Assim, pode se considerar que maturidade em processos de gestão de pessoas está diretamente relacionada à retenção do capital humano nas empresas de software. Esta conclusão vai ao encontro da teoria, como visto na fundamentação teórica desta pesquisa. A retenção de pessoas é tida como uma realidade e um grande desafio para as empresas e isso faz com que os gestores tenham a necessidade de criar e/ou implementar ferramentas de gestão que propiciem condições favoráveis ao ambiente organizacional, buscando satisfazer tanto as necessidades, objetivos e expectativas dos profissionais, quanto melhorar a eficácia organizacional. Assim, é essencial que as organizações invistam no aprimoramento dos processos de gestão de pessoas, para que elas se adaptem ao seu ambiente, o que possibilita aos talentos sentirem-se à vontade no desenvolvimento de suas habilidades e capacidades

(ZABLONSKY, ZARPELLON e KUDO, 2004). Segundo Agarwal e Ferrat (2001), as organizações mais bem sucedidas na retenção do capital humano de TI são aquelas que vão além da aplicação de um mero conjunto difuso de práticas de recursos humanos e buscam implementar uma estratégia organizacional de gestão de pessoas, constituída por um sistema de práticas empregadas de forma integrada.

Na categoria dimensão do capital humano verificou-se que a empresa “Beta” e a empresa “Gama” possuem dificuldades em quase todas as variáveis. Assim, em consonância com a fundamentação teórica, essas organizações, com altas taxas de rotatividade, se defrontam com um sentimento de curto prazo, onde as pessoas não esperam permanecer o tempo suficiente para acompanhar os resultados de suas ações. Esse quadro de ausência de comprometimento das pessoas acaba minando as atividades da organização ao longo do tempo, acarretando conseqüências danosas à sua operação (JOSKO, 2004). Em conformidade com Josko (2004), Cabral (2006) cita que a rotatividade alta é sinônimo de perda de produtividade, de lucratividade e de saúde organizacional. Impacta na motivação das pessoas e no comprometimento, o que acaba gerando ainda mais faltas de funcionários, mais rotatividade, podendo até interferir na credibilidade junto aos clientes. Para esse autor, em um sentido mais amplo, a perda de pessoas significa perda de conhecimento, de capital intelectual, de inteligência, de entendimento, de domínio dos processos e perda de conexões com os clientes, mercados e/ou de negócios. Todos esses aspectos foram citados pelos entrevistados da empresa “Beta” e “Gama” como dificuldades enfrentadas no dia a dia dessas empresas.

Mesmo as empresas com um índice de rotatividade saudável como a empresa “Alpha” e “Delta” também apresentam dificuldades nas variáveis sobrecarga e qualidade do trabalho, potencialização, desigualdades e injustiças e senso de comunidade. Porém, a variável potencialização demonstrou-se mais crítica para a retenção do capital humano visto que a “Delta”, empresa com menor índice de rotatividade que a “Alpha”, não apresenta dificuldades nessa variável. Na empresa “Delta” o compartilhamento de informações e a participação na tomada de decisão esse foi apontado como um ponto forte da empresa. Ao contrário da “Alpha”, os funcionários têm a oportunidade de

participar de forma estratégica nas decisões de negócio. As pessoas têm autonomia, muita responsabilidade e fácil acesso a direção. As idéias dadas pelos funcionários muitas vezes são rapidamente executadas, pois ele tem a liberdade de “bater na porta” do gestor e “vender” suas sugestões diretamente. A gestão da empresa incentiva e valoriza essas atitudes e busca evitar excesso de burocracia. A entrevista comentou que o fato de os funcionários estarem envolvidos na tomada de decisão da empresa é um fator de retenção hoje. Visto que os profissionais de tecnologia da informação são altamente qualificados, gostam de aprendizado e de se sentir pertencendo ela ressalta que são construídas políticas e idéias juntos através de discussões que envolvem os funcionários e assim aumenta o comprometimento e o nível de desafios. Além disso, outro diferencial identificado na empresa “Delta” (empresa com menor índice de rotatividade) foi que a gestão não reconhece o desempenho profissional de forma individual, apenas ocorre o reconhecimento das suas equipes de trabalho. Dessa forma, podemos considerar que o reconhecimento coletivo estimula mais as pessoas e reflete de forma positiva na retenção do capital humano.

Conforme visto na fundamentação teórica desta pesquisa, na Índia alguns fatores que levaram as organizações de software a utilizar um modelo de maturidade de processos como o P-CMM é: o crescimento natural na crença de que a força de trabalho competente constitui o maior ativo das organizações e indicadores para clientes que utilizam serviços de *outsourcing* à medida que demonstram a preocupação em reter e em treinar profissionais (MILLER, 2002). Verificou-se nesse estudo que as empresas que trabalham com o processo de *outsourcing* (“Beta”, “Gama” e “Zeta”) possuem menor maturidade em processos de gestão de pessoas e maior dificuldade na retenção do capital humano. Assim, é possível considerar que as empresas de *outsourcing* possuem mais desafios na retenção do capital humano e que a maturidade em processos de gestão de pessoas é fundamental para a sustentabilidade do negócio. Isso se verifica através da empresa “Zeta”, pois, apesar de enfrentar os mesmos desafios das demais empresas de *outsourcing* estudadas, devido a sua maior maturidade em processos de gestão de pessoas consegue atingir um patamar mais elevado de retenção que as demais empresas analisadas (“Beta” e “Gama”).

O relacionamento duradouro é desejado por organizações conscientes de que o valor estratégico e o comprometimento dos seus funcionários constituem fatores importantes para obter produtividade e os benefícios gerados por uma longa relação ajudam na redução dos custos oriundos de rotatividade (AGARWAL e FERRAT, 2001). Assim, pensando em relações de longo prazo, as organizações contribuem para construir um senso de comunidade, inspirando nos seus profissionais o desejo de permanecer na empresa e de pertencer a algo maior. Assim, mesmo que algumas empresas analisadas nessa pesquisa ainda não tenham conseguido atingir essa maturidade nas suas relações com os seus funcionários, todas destacaram a importância da retenção do capital humano para a sustentabilidade dos seus negócios. Visto que segundo Josko (2004), muitos estudos em relação à efetividade de modelos de gestão de pessoas na indústria de software foram realizados no mercado norte-americano e canadense, e esses apresentam características distintas do mercado brasileiro, essa pesquisa busca ampliar o conhecimento existente sobre o comportamento no ambiente organizacional nas empresas brasileira.

Na seqüência, são feitas considerações sobre as limitações desta pesquisa, e, posteriormente, são feitas sugestões para pesquisas futuras.

5.2 Limitações da pesquisa

Devido ao caráter exploratório desta pesquisa, não se pode sugerir que as considerações apresentadas no capítulo anterior sejam conclusivas. As dimensões, categorias e variáveis que foram definidas para analisar a maturidade em processos de gestão de pessoas foram baseadas em um modelo, o P-CMM, o qual a pesquisadora utilizou como principal referência para explorar essa dimensão. Certamente, outras dimensões, categorias e variáveis podem ser exploradas para buscar um entendimento

mais aprofundado sobre a influência da retenção do capital humano em empresas de software.

Este estudo também não permite que sejam feitas generalizações para uma determinada população. Considerando o universo de cinco empresas estudadas, as práticas pesquisadas e considerações feitas por esta pesquisa não permitem que sejam feitas generalizações em relação às conclusões.

Outro fator limitante, importante a considerar, é o fato de que algumas das empresas estudadas colocaram mais restrição de acesso às informações do que outras empresas, o que reduziu as possibilidades de comparações dos resultados, como também de aprofundar o entendimento sobre as práticas adotadas por essa empresa.

A partir deste estudo, podem ser levantados novos questionamentos, como também aprofundados os questionamentos da presente pesquisa, que podem dar origem a novas proposições para serem analisadas em estudos posteriores. Assim, são apresentadas a seguir, sugestões para pesquisas futuras.

5.3 Sugestões para pesquisas futuras

Considerando a relevância da retenção do capital humano em empresas de software sugere-se um estudo posterior que explore o ponto de vista dos funcionários em relação ao assunto. A relação entre práticas de gestão de pessoas, retenção e rotatividade baseadas na opinião dos profissionais da área de tecnologia da informação. Esse estudo pode trazer importantes contribuições para as empresas no desenvolvimento de práticas para aumentar a efetividade nessas áreas.

As dimensões, categorias e variáveis definidas para analisar a o capital humano foram baseadas em um estudo (JOSKO, 2004), o qual a pesquisadora utilizou

como principal referência para explorar essa dimensão. Nesse caso, poderiam ser realizadas outras pesquisas que analisassem outras dimensões como o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho com a rotatividade.

Todas as empresas estudadas nessa pesquisa encontram-se no mesmo local, isto é, no TECNPU. Dessa forma, esse mesmo estudo poderia ser realizado em outra região visando fornecer informações referentes a possíveis variações devido à localização geográfica, diferenças culturais e de mercado de trabalho.

Rodrigues et al. (1996) afirmam que o processo de retenção se inicia antes mesmo de a pessoa se “filiar” à organização, uma vez que está ligada ao relacionamento e à imagem da empresa perante a comunidade, isto é, fatores que geram a atratividade da empresa. Os autores afirmam que para manter as pessoas, a empresa precisa dispor de algumas características importantes como imagem e credibilidade. Durante as entrevistas identificou-se na empresa “Alpha” que a questão da marca da empresa serve como um mecanismo de retenção profissional. Assim, sugere-se para futuros estudos uma pesquisa que analise a influência da marca organizacional para retenção de profissionais de TI.

6. REFERÊNCIAS

AGARWAL, R. e FERRAT, T.W. Enduring practices for managing IT professionals. **Communications of the ACM**, Atlanta, v. 45, n. 9, p. 73-79, set. 2002.

_____. Rafting an HR strategy to meet the need for IT workers. **Communications of the ACM**, Atlanta, v. 44, n. 7, p. 59-64, jun. 2001.

ALBULQUERQUE, L. **Planejamento Estratégico em Recursos Humanos**. São Paulo: FEA-USP, 1987.

_____. **A Gestão Estratégica de Pessoas**. In: As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002. p.39.

ALMEIDA, M.I.R. TEIXEIRA, M.L.M e MARTINELLI, D.P. Por que Administrar Estrategicamente os Recursos Humanos? São Paulo: **RAE**, 1993.

ANASTÁCIO, M.R. RODRIGUES, C.C. Reflexões para Concepção de Modelos de Gestão. **Revista SPEI**, Curitiba, v. 3, n.1, p. 49

ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. New York : Richard D. Irwin, 1980.

ANSOFF, H. I. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.

ASSESPRO. Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação, Software e Internet Disponível em: < <http://www.assespro-rs.org.br/manager.aspx> >. Acesso em: 12 mar. 2007.

ASSIS, M.T. **Indicadores de Gestão de Recursos Humanos**. Qualitymark, 2005.

ATAÍDES, A.C, GOBATO, S.O.B e GUEDES, L. G. R. Das Habilidades do Gerente de Projeto para Análise e Modelagem Computacional de Sistemas em uma Organização People Capability Maturity Model - Nível 2. In: I **ERMACS**, 2004, Goiânia. Editora UCG, 2004. v. 1. p. 30; 38.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Paris: PUF, 1977.

BATISTA, F.F. Análise de Conteúdo o Desafio da Gestão do Conhecimento nas Áreas de Administração e Planejamento das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Brasília, 2006. Disponível em: < http://www.ipea.gov.br/pub/td/2006/td_1181.pdf >. Acesso em: 13 jul. 2008.

BECKER, B. E, HUSELID, M. A. e ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com Scorecard**: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BPO Índia. *Business Process Outsourcing*. Disponível em: < <http://www.bpoindia.org/>>. Acesso em: 30 jun. 2007.

BRANDÃO, A. Como reter funcionários em TI? Saiba o que as empresas estão fazendo para evitar o turnover, e como afeta a carreira do profissional da área, 2006. Disponível em: < http://www.timaster.com.br/revista/materias/%5Cmain_materia.asp?codigo=1187> Acesso em 24 jun. 2007.

BRASSCOM. Associação Brasileira das Empresas de Software e Serviços para Exportação. Disponível em: <<http://www.brasscom.org.br>>. Acesso em: 25 mar. 2007.

CABRAL, M. Turnover - Medindo a Rotatividade de Pessoas. Disponível em: < <http://www.rehagro.com.br/siterehagro/publicacao.do?cdnoticia=1276> Acesso em: 20 jun. 2007.

CALDEIRA, A. Aspectos da Dimensão Humana na Estratégia Empresarial. São Paulo: **FEA-USP**, 1989.

CASCIO, W. **Costing Human Resources**: the financial impact of behavior in organizations. 3 ed. Boston: PWS-KENT, 1991.

CASTELLS, M. **Fim de Milênio**: a era da informação: economia, sociedade e cultura; v. 3. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHANLAT, J.F. **Recursos Humanos e Subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1995.

CHIAVENATO, I. **Administração nos Novos Tempos**. São Paulo: 12. ed. Campus, 1999.

_____ **Construção de talentos**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Campus; 2002.

COSTA, C.M.D. Protótipo de Ferramenta para Gerência de Projetos com enfoque em Gerência de Recursos Humanos, 2003. Disponível em: < <http://www.ulbra.tche.br/~tcc-canoas/2003-1/carlosmagnano.pdf>>. Acesso em: 28 abr. 2007.

CRAINER, S. e DEARLOVE, D. A guerra pelo talento. v. 4. n. 20. São Paulo: **HSM Management** p. 14-17. mai./jun. 2000.

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano**. São Paulo: Atlas, 1994.

CURTIS, B. HEFLEY, W.E. e MILLER, S.A. People Capability Maturity Model. Pittsburg: Software Engineering Institute, 2001. 735 p. Disponível em: < <http://www.sei.cmu.edu/pub/documents/01.reports/pdf/01mm001.pdf>>. Acesso em 08 mai. 2007.

_____. Experiences applying the people capability maturity model. Cross Talk – The journal of defense software engineering, v. 16, n. 4, p. 24-27, abr.2003. Disponível em: <<http://www.stsc.hill.af.mil/crosstalk/2003/04/apr03.pdf>>. Acesso em: 08 mai. 2007.

DE GEUS, A. **A empresa viva**: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998. 210 p.

DEMARCO, T. e LISTER, T. **Peopleware**: Productive Projects and Teams, 2 Ed., New York: Dorset House Publishing, 1999.

DERESKY, H. **Administração Global** – estratégica e interpessoal. Porto Alegre: Bookman 2004.

DRUCKER, P. 1998. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1998.

DUFFY, D. Uma idéia capital. **HSM Management**, São Paulo, n.22, set.out. 2000.

DUTRA, J.S. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.

DWIVEDI, KUMAR e PAPAZAFEIROPOLOU. A Practitioner Perspective on Drivers of Employee Loyalty **AMCIS**. Acapulco, 2006.

EDVINSSON, L. e MALONE M. **Capital intelectual**: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998. 19,28, p.214.

FERREIRA, M.L.C.B. e SIQUEIRA, M.M.M. Antecedentes de Intenção de Rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. **ANPAD**. Campinas, 2001.

FISCHER, A. **Um Resgate Conceitual e Histórico dos Modelos de Gestão de Pessoas**, In: Fleury,M. (org.), **As Pessoas na Organização**. São Paulo, Editora Gente, 2002.

FLEMING, P. e HVASS, D. A research Based Approach to Customer, Employee and Brand Loyalty (<http://www.biperformance.com/audiences/employee/loyalty.pdf>) 10 de novembro, 2005.

FLEURY, P. F. Modernização e Emprego no Brasil: trajetórias de ajustes na década de 90. Angra dos Reis: **ANPAD**, 1997.

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

FUEGLISTALLER, U. HALTER, F. e MÜLLER, C. Increasing the value of small and medium-sized enterprises by means of employee loyalty – an action-oriented model, (http://www.kmu.unisg.ch/rencontres/RENC2004/Topics/Fueglistaller_Renc_04_Topic_D.pdf). 2 de Novembro, 2005.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994 p.78.

_____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

GIL, A.C.R. e SAUR, R.A.C. Chegou à vez do Brasil? Oportunidade para a geração de brasileiros que nunca viu o país crescer. Bases para uma estratégia de transformação do Brasil em Plataforma de Exportação de software (Outsourcing e Inovação). Rio de Janeiro: **XIX Fórum Nacional, Estudos e Pesquisas** nº 183, 2007.

GULICK, L. **Papers on the science administration**. New York: M. Kelly, 1973.

GOODE, W.J. e HATT, P.K. **Métodos em Pesquisa Social**. 7 ed. São Paulo: Nacional, 1979.

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

GUIMARAES, T. e IGBARIA, M. **Determinants of Turnover Intentions**: comparing IC and IS personnel. Nova York 1992, p.273-293.

HARRISON, J. S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOPPEN, N. LAPOINTE, L. e MOREAU, E. Avaliação de Artigos de Pesquisa em Sistemas de Informação: Proposta de um Guia. XXI Meeting of the Brazilian Academy of Management. **ANPAD**, Rio das Pedras, 1997 Set. 21-24.

HUMPHREY, W.S. **Managing technical people**. Massachusetts: Addison Wesley Longman, 1997. p.325.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em:
<<http://www.ibge.gov.br/home/>>. Acesso em: 16 mai. 2007.

IDC Brasil. International Data Corporation Brasil Disponível em:
<http://www.idcbrasil.com.br/products_consulting.asp?ctr=bra&cont=16>>. Acesso em: 18 mai. 2007.

ISD. Integrated System Diagnostics Brasil. Banco de Conhecimento. [pág. Modelos on-line] Disponível em <www.isdbrasil.com.br>. Acesso em: 22 nov. 2005.

JOSKO, J.M.B. Gestão de Pessoas em Tecnologia da Informação – uma visão perspectiva das abordagens. **UNICAMP**. Campinas, 2004.

KLEIN, D.A.A **Gestão Estratégica do Capital Intelectual: Recursos para a Economia Baseada em Conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

KON, A. **Economia Industrial**. São Paulo: Ed. Nobel, 1999.

LIMA, A.A. Capital Intelectual, 2006. Disponível em: <http://www.grupoempresarial.adm.br/download/uploads/Capital%20Intelectual_M4_AR.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2007.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de Marketing** – uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre, Bookman, 2001.

MARCH, J. G. e SIMON, H. A. **Organizations**, New York: Wiley, 1958.

MARRAS, J.P. **Administração de Recursos Humanos** – do operacional ao estratégico. 4. ed. São Paulo: Futura 2001, p.25-27; 35; 69; 277.

MARSHALL, C. e ROSSMAN, G. Designing qualitative research. **Thousand Oaks**, California: Sage Publications Inc., 1995.

METAGROUP. Despite economy, voluntary departure rate among it workers remains high, 2002. Disponível em: <[http://domino.metagroup.com/pressHome.nsf/\(webPressRelease\)/34C6D12DDFFD9CA85256BBA0045EE56](http://domino.metagroup.com/pressHome.nsf/(webPressRelease)/34C6D12DDFFD9CA85256BBA0045EE56)>. Acesso em 21 dez. 2006.

MILLER, S.A. People capability maturity model – Maturity Profile Update. Pittsburg: Software Engineering Institute, 2002. 16 p. Disponível em: <<http://seir.sei.cmu.edu/seir/domains/P-CMM/benefit/p-cmm-maturity-profile/p96cmm-maturity-profile.pdf>>. Acesso em 12 mai. 2007.

MINTZBERG, H. e QUINN, D. **O processo da estratégia**. 3.ed. - Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H. **Os 5 Ps da administração estratégica**. In: MINTZBERG, Henry, QUINN, J. B. O processo da estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOORE, J.E. e BURKE, L.A. How to turn around ‘turnover culture’ in it. **Communications of the ACM**, v. 45, n. 2, p. 73-78, fev. 2002.

_____. **One Road to Turnover: an examination of work exhaustion in technology professionals**. Quarterly, 2000 p.24, 141-167.

NAKAYAMA, M.K. **Tendências em Recursos Humanos** – novas formas, tecnologias e o papel dos recursos humanos no cenário organizacional. Porto Alegre: Multimpresos, 2001.

NANDAS, P. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes – estratégias e tendências**– v. 1. São Paulo: Gente. 2002. p.492.

NORDISK. Development of workforce and organization based on the people capability maturity model – the process and the benefits. In: Software Engineering Process Group in India, 2000, India. Disponível em: <<http://www.qaiindia.com/Conferences/SEPG2000/sep2000/EuroSEPG2000novo.pdf>>. Acesso em 03 mar. 2007.

O'BRIEN, J. A. **Sistemas de Informação e as Decisões Gerenciais na Era da Informática** São Paulo: 2003.

OLIVEIRA, D. **Redutos de baixa rotatividade profissional, 2005**. Disponível em: <http://64.233.167.104/search?q=cache:o3nPPGgiYUJ:www.prorh.com.br/site/artigos_clipp_base.asp%3Fdt%3D020602+turnover+TI&hl=pt-BR&ct=clnk&cd=50&gl=br&client=firefox-a>. Acesso em: 02 jul. 2007.

PANDE, P. S. NEUMAN, R. P. e CAVANAGH, R. R. The Six Sigma Way: how GE, Motorola, and other top companies are honing their performance. New York: **McGraw-Hill**, 2000.

PARÉ, G. TREMBLAY, M. e LALONDE, P. Workforce retention: what do it employees really want? ACM, 2001. Disponível em<<http://delivery.acm.org/10.1145/380000/371208/p1pare.pdf?key1=371208&key2=7352380701&coll=Portal&dl=ACM&CFID=14789779&CFTOKEN=40114425>>. Acesso em 06 mar 2007.

PATTON, M. Qualitative evaluation methods. **Thousand Oaks**, California: Sage Publications Inc., 1986.

PAULK, M. CURTIS, B. CHRISSIS, M. e WEBER, C. Capability Maturity Model for Software, Version 1.1 **IEEE Software**, Vol. 10, n°. 4, Julho, 1993.

PEREIRA, H. J. **Os Novos Modelos de Gestão: análise e algumas práticas em empresas brasileiras**. São Paulo. Fundação Getulio Vargas, 1995.

PEREIRA, P. Equação de risco. Disponível em: <http://www.b2bmagazine.com.br/web/interna.asp?id_canais=4&id_subcanais=2007&id_noticia=19418>. Acesso em: 22. Jun.2007.

PITTENGER, L.M. Leading the agile organization. People3 – Gartner Group, 2000. 42 p. Disponível em: <www.uhisrc.com/ppt/sep00.ppt>. Acesso em 12 set. 2003.

PONTE, R.C.D.V. CABRAL, A.C.A. CAVALCANTE, R.E. e MACIEL, T.J.P. O Capital Intelectual como Ferramenta de Gestão Estratégica: Um Estudo em Empresas Ganhadoras do Premio Delmiro Gouveia, 2004. Disponível em: <<http://64.233.179.104/scholar?hl=en&lr=&q=cache:xbt2Da0N8x4J:www.congressoeac.locaweb.com.br/trabalhosPDF/congresso1/476.pdf+Premio+Delmiro+CAPITAL+INTELECTUAL>>. Acesso em 24 jul. 2007.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva**. São Paulo: Campus, 1989. p.4.

POTENGY, G. F. A Nova Configuração do Mundo do Trabalho nas Empresas de TI.
Disponível em: < <http://www.race.nuca.ie.ufrj.br/abet/7nac/15giselia.pdf>>. Acesso em: 02 mar. 2007. /

QUINN, J. B. **Administrando a Inovação**: Caos Controlado. In:O Processo da Estratégia 2001.

QUINN, J. B. MINTZBERG, H. e JAMES, R. M. The Strategy Process: Concepts, Contexts, & Cases. New Jersey: **Prentice Hall**, 1988.

REBOUÇAS, D. de P. O. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

ROCHA, E.P.– **Feedback 360°** : Uma ferramenta para o desenvolvimento pessoal e profissional. 1ª ed. Campinas: Alínea, 2001

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social** – métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1985.

RODRIGUES, J. et al. **Como conquistar e manter talentos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996, p. 54-67.

ROSENBERG, N. People CMM: Concepts and Structure – University of Helsinki. Finlândia, 2004. Seminar on Quality Models for Software Engineering. Disponível em:
<http://www.cs.helsinki.fi/u/nrosenbe/academic/sem_rosenberg_pcmmm.pdf> Acesso em: 19 mai. 2007.

RUANO, A.M. **Gestão por competências**: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

RUZZARIN, R. AMARAL, A. e SIMIONOVSKI, M. **Gestão por competências**: indo além da teoria. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2002.

RYAN, X. PRYUTOK, V.R. e ZHANG, X. Job Satisfaction and Turnover among IT Professionals: A Cognitive Dissonance Approach. **AMCIS**. Acapulco, 2006.

SANDRONI, P. **Novo dicionário de economia**. São Paulo: Best Seller, 1994.

SARSUR, A.M. et al. Onde estão os talentos? Onde está a Gestão de Recursos Humanos? **ANPAD**, Atibaia, 2003.

_____. Relações de Trabalho - repensando a empregabilidade, a empresabilidade e a “nova” gestão de recursos humanos: um estudo junto a organizações e profissionais em Minas Gerais **ANPAD**, Campinas, 2001.

- SCARPAPO, H. **Psicologia e Pesquisa** – perspectivas metodológicas – Porto Alegre: Sulina, 2000. p 56.
- SILVA, E. TEIXEIRA, L.A e CORDEIRO, R.R. People Capability Maturity Model. Pelotas: **UFPEL**. 2004.
- SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. São Paulo: FGV, 1965.
- STAKE, R. E. Case studies apud DENZIN, N. e LINCOLN, Y. Handbook of qualitative research. **Thousand Oaks**, California: Sage Publications Inc., 1994, p. 236-247.
- STEWART, T. **Capital Intelectual** – a nova vantagem competitiva das empresas. 8ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998 p. 118.
- TACHIZAWA, T. e REZENDE, W. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: Makron Books, 2000.
- TONELLI, M.J. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes** – estratégias e tendências– v. 1. São Paulo: Gente, 2002. p.62-63; 81.
- ULRICH, D. **Recursos Humanos Estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000.
- VANDENBERG, R..J.(1999), Disaggregating the motives underlying turnover intentions: when do intentions predict turnover behavior, **Human Relations**, Vol. 52 nº.10
- WELLINS, R.S. BYHAM, W.C. e WILSON, J.M. Empowered Teams: creating self-directed work groups that improve quality, productivity, and participation. San Francisco: **Jossey-Bass**, 1991.
- WERNKE, R. LEMBECK, M. e BORNIA, A.C. Capital Intelectual – **Rev. FAE**, Curitiba, v.6, n.1, p.19-26, jan./abr. 2003.
- YIN, R.K. **Estudo de Caso** – planejamento e métodos. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 20, 32.
- ZABLONSKY, G. ZARPELLON, G. e KUDO, G. Retenção de Talentos: uma visão contemporânea, **FAE**, Curitiba, 2004.

ANEXO A – Lista de atividades por fase de avaliação do P-CMM

Descrição	Duração
Fase de Preparação	2 - 3 meses
Assegurar o suporte financeiro para o programa	1 – 2 dias
Determinar o escopo da avaliação	1 – 8 horas
Obter comprometimento da organização	1 – 2 dias
Definir a infra-estrutura de melhoria	4 – 8 horas
Planejar as tarefas da avaliação	2 – 3 dias
Treinar a equipe	2 – 5 dias
Providenciar a logística da avaliação	2 – 4 semanas
Fase de Inspeção	6 – 8 semanas
Selecionar a amostra da inspeção	2 – 4 dias
Preparação da logística da inspeção	2 – 4 dias
Administrar e pontuar a inspeção	1 – 2 dias
Analisar os resultados da inspeção	1 – 2 dias
Fase de Avaliação	1 semana
Organizar a equipe de avaliação	0,5 – 1 hora
Orientação breve para os participantes da equipe	1 – 1,5 hora
Analisar os resultados da inspeção	1 – 2 horas
Revisar documentos	2 – 4 horas
Entrevistar os responsáveis pelo processo	4 horas
Consolidar os dados dos responsáveis pelo processo	2 horas
Entrevistar os gerentes	2 – 3 horas
Consolidar os dados dos gerentes	1 – 2 horas
Conduzir discussões de práticas de trabalho	2 – 4 horas
Consolidar dados de força de trabalho	1 – 2 horas
Desenvolver resultados preliminares	2 – 4 horas
Preparar um resumo dos resultados preliminares	2 – 3 horas
Revisar resultados preliminares com a unidade legal	1 hora
Revisar resultados preliminares com os responsáveis pelo processo	1 hora
Revisar resultados preliminares com os gerentes	1 hora
Revisar resultados preliminares com a equipe de trabalho	1 hora
Revisar resultados e classificar a maturidade	2 – 3 horas
Preparar um resumo final dos resultados	1 – 2 horas
Apresentar os resultados finais	1 – 1,5 hora
Inquirir o patrocinador	1 – 2 horas
Encerrar a avaliação	1 – 3 horas
Fase de Relato	1 dia – 7 semanas
Completar o relatório final de avaliação	1 – 4 dias
Relatar dados ao repositório de avaliação	2 – 4 horas

Fonte: SILVA, TEIXEIRA e CORDEIRO, 2004.

ANEXO B – Roteiro de Pesquisa

Maturidade em Processos de Gestão de Pessoas – Como você avalia o nível de maturidade dos processos de gestão de pessoas na empresa?	
Recrutamento e Seleção	<ul style="list-style-type: none"> - Existem processos e práticas de recrutamento e seleção na empresa? Como ocorrem? - Qual o nível de aproveitamento de candidatos internos nos processos seletivos? - Como ocorre a distribuição da carga de trabalho entre os funcionários?
Comunicação e Coordenação	<ul style="list-style-type: none"> - Existem processos e práticas de comunicação interna na empresa? Quais? - Existem canais de comunicação com as lideranças? Quais? - Qual o nível de autonomia das equipes de trabalho?
Ambiente de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Existem recursos físicos disponíveis e processos em relação ao ambiente de trabalho? Quais? - Como é minimizada a dispersão entre os funcionários? Existem processos formalizados?
Gerenciamento de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> - Existem processos de gestão de desempenho? Como ocorrem? - Existe gerenciamento dos problemas de desempenho? Como ocorre? - Existe reconhecimento e recompensas de desempenho? Como ocorre?
Treinamento e desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> - Existem processos de treinamento e desenvolvimento alinhados com a gestão de desempenho? Como ocorre? - É realizado o levantamento de necessidades de treinamento? Como?
Remuneração	<ul style="list-style-type: none"> - Existem processos de remuneração? Como ocorrem? - Existem critérios para ajuste e alinhamento com a gestão de desempenho? Como ocorre?
Rotatividade - Qual o índice de rotatividade anual da empresa?	
Contágio social	O índice de rotatividade reflete de forma positiva ou negativa no ambiente de trabalho entre os funcionários? Por quê?
Desigualdades e injustiças	- Existem dificuldades na empresa em relação a possíveis desigualdades e injustiças no ambiente de trabalho? Quais?
Sobrecarga e qualidade do trabalho	- Existem dificuldades em relação à sobrecarga e qualidade do trabalho? Quais?
Percepção de “peça descartável”	- Existe instabilidade/insegurança no ambiente de trabalho que pode afetar os funcionários ou fomentar um sentimento que os mesmos são “peças descartáveis” para a empresa? De que forma?
Nível de desafios	- Existem dificuldades em relação ao nível de desafios proporcionado pela empresa aos seus funcionários? Quais?
Relacionamento com o gestor imediato	- Existem dificuldades em relação ao relacionamento dos funcionários com o gestor imediato? Quais?

Retenção – A empresa busca manter uma relação duradoura com os funcionários? Como?	
Indivíduos e produtividade	- Qual o nível de preocupação dada pela empresa em relação aos indivíduos e a sua produtividade?
Desenvolvimento de competências	- A empresa estimula o desenvolvimento de competências por meio do desenvolvimento de carreira e/ou arranjos? Como?
Reconhecimento e compensação	- Além da compensação financeira, a empresa possui outras formas de reconhecimento dos seus funcionários? Quais?
Potencialização	- Existe o compartilhamento de informações na empresa entre os funcionários e a gestão? Como isso ocorre? Qual o nível de participação dos mesmos na tomada de decisão?
Senso de comunidade	- Existem atividades sociais e comunicação aberta por membros da alta direção, de forma a passar aos profissionais o senso de pertencerem a uma grande comunidade? Como isso ocorre?

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

B387r	Beber, Juliana Costa A retenção do capital humano e sua relação com a maturidade de processos de gestão de pessoas em empresas de software / Juliana Costa Beber. – Porto Alegre, 2008. 211 f. Diss. (Mestrado) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Pós-Graduação em Administração e Negócios, PUCRS. Orientador: Prof. Dr. Alziro Rodrigues. 1. Gestão de Pessoas. 2. Capital Humano. 3. Engenharia de Software. 4. PUCRS - TECNOPUC I. Título. CDD 658.3
-------	--

Bibliotecário Responsável
Ginamara Lima Jacques Pinto
CRB 10/1204