

**FAMIG – FACULDADE MINAS GERAIS**  
**CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA**

**ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: UM ESTUDO DE CASO NA ADVOCACIA GERAL DO ESTADO DE MINAS GERAIS.**

Alysson Montiériton Alves Silva  
[lanpetik@gmail.com](mailto:lanpetik@gmail.com)

**RESUMO**

O intuito desta pesquisa é de ampliar o conhecimento sobre as políticas e práticas de retenção de pessoal no setor público e aprofundar estes estudos a partir da visão dos servidores da Advocacia Geral do Estado de Minas Gerais (AGE). Nesse contexto, o trabalho apresentado teve como fonte de pesquisa os Agentes Governamentais que prestam serviços administrativos na unidade central em Belo Horizonte/MG. Através de uma análise interna na AGE realizada por meio de questionário com perguntas fechadas e abertas relacionadas ao objetivo geral foi possível identificar as principais práticas realizadas para atração e retenção de servidores, e como objetivo específico compreender na literatura a importância da atração e retenção de talentos; avaliar a opinião da Gestora sobre as práticas de atração e retenção; analisar a percepção dos servidores quanto aos fatores de atração e retenção e sugerir ações que visem à melhoria das práticas de atração e retenção de talentos.

**Palavras-chave:** Atração. Retenção. Agentes Governamentais. AGE.

## **1. INTRODUÇÃO**

A proposta do projeto é apresentar um estudo para a Diretoria de Recursos Humanos da AGE com o objetivo principal de auxiliar na prática de atração e retenção de talentos.

No Brasil a contratação de pessoas para trabalhar em órgãos públicos deve ser feita mediante realização de concurso público. Com exceção de cargos e funções comissionados, que são de livre nomeação e exoneração, é vedada a admissão sem prévia realização de certame,

conforme prevê o inciso II do artigo 37 da Constituição Federal de 1988. Segundo Carvalho Filho (2001) concurso público é o procedimento administrativo que tem por finalidade medir as competências pessoais e escolher os melhores candidatos para o provimento de cargos e funções públicas. Tais provas são sempre muito concorridas.

Dentre os candidatos é possível encontrar os mais variados tipos de profissionais, o que faz com que a gama de aprovados seja bastante heterogênea e também muito rica em relação ao aspecto intelectual. Para Carvalho Filho (2001), o serviço público é bastante atrativo devido à sua estabilidade. O que torna a captação de talentos mais simples e espontâneo, porém, a retenção desses profissionais não acompanha o mesmo ritmo.

Conforme Gramigna (2002), retenção de talentos é uma ação estratégica de gerenciamento que visa estimular a fidelização com seus colaboradores. O programa de atração e retenção de talentos é de grande importância, pois tem como meta identificar as habilidades e competências dos profissionais, ofertar ferramentas de treinamento e desenvolvimento e gerenciar as expectativas desses profissionais para que sintam valorizados e como parte integrante e necessária para o sucesso da organização.

Para Costin (2010), as organizações públicas, assim como as privadas dependem de pessoas para alcançar seus objetivos e metas, e por isso precisam de políticas de gestão efetivas que elevar ao máximo o potencial humano dentro da organização, através de sistemas gerenciais e motivacionais. Em função desses aspectos, a importância desta pesquisa está em aumentar a análise sobre políticas e práticas de captação e retenção de pessoal no setor público e aprofundar os estudos conforme a visão dos servidores.

Sendo assim justifica-se o presente trabalho com o objetivo geral de demonstrar a AGE a importância de atrair, reter e desenvolver seus servidores, proporcionando conhecimentos e benefícios e assim contribuindo para o crescimento pessoal e profissional. O objetivo específico consiste em identificar as práticas que a AGE possui para a atração e retenção, compreender na literatura a importância desta ferramenta; analisar a visão da Gestora e dos servidores quanto aos fatores de atração e retenção.

A partir do conhecimento adquirido na revisão bibliográfica realizou-se um Estudo de Campo. Para este estudo foi utilizado a pesquisa estatística descritiva, e as técnicas de coleta de dados utilizadas foram à observação, entrevista e a aplicação de questionário. Visando assim coletar dados, informações, percepções e opinião A pesquisa foi realizada na AGE, responsável em realizar consultoria e assessoramento jurídico, representação judicial e extrajudicial do Estado de Minas Gerais. A unidade pesquisada fica na cidade de Belo Horizonte, que é a sede principal e tem um total de 286 servidores distribuídos em vários setores e funções.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1. ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL**

A estratégia organizacional é uma ferramenta essencial para todas as organizações. Segundo Oliveira (2004), essa estratégia consiste no estudo e na escolha das possibilidades que se tem para atingir um objetivo de maneira apropriada e eficaz, a partir da sua situação atual. O planejamento estratégico engloba a definição de vários fatores, tais como: quais serviços e produtos que devem ser ofertados e como utilizar os recursos de maneira sustentável.

Segundo Oliveira (2004), cita que a estratégia está ligada à capacidade da organização em empregar corretamente os recursos humanos, físicos e financeiros, com objetivo de diminuir as possíveis ameaças e aumentar as oportunidades. Pode-se afirmar então que a estratégia diz respeito ao diferencial competitivo que uma organização elabora e implementa.

Oliveira (2004), descreve que a ideia principal da estratégia organizacional está vinculada com a relação da organização com o seu ambiente e tem por finalidade dar as diretrizes de quais serão os caminhos e as ações que devem ser praticadas para que sejam alcançados os objetivos e superados os desafios.

Para Chiavenato (2004), o planejamento das estratégias deve ser a primeira das atividades administrativas, pois é ela que estabelecerá o que será necessário para alcançar com êxito os objetivos propostos. Conclui-se então que o Planejamento Estratégico é um instrumento indispensável para o progresso das organizações, por meio da análise e interpretação do momento presente, com o objetivo de atingir o êxito nos futuros resultados. Facilita o emprego das diretrizes, soluções, procedimentos e resultados, fazendo com que os investimentos sejam aplicados de maneira segura.

Executando com atenção e seguranças as etapas do Planejamento Estratégico, é possível atingir muitos benefícios para a organização, como: vantagem competitiva, diferencial e retorno sobre investimentos. O foco principal da estratégia empresarial não deve estar somente direcionado a vantagem competitiva, mas sim, simultaneamente com o capital humano e intelectual.

### **2.2. CAPITAL HUMANO E TALENTO HUMANO**

Segundo Branham (2002), para ser considerado um talento o profissional deve possuir

um diferencial para gerar resultados, por isso a importância na hora de atrair, reter, aplicar, desenvolver, monitorar e recompensar os talentos. Já que o talento humano é indispensável para o sucesso da organização,

Para Chiavenato (2004), o conceito de capital humano tem uma combinação de dois aspectos: talento e contexto. O capital humano para o autor é dotado de conhecimento, habilidades e competências que são constantemente atualizados e compensados. Através disso perceber que capital humano é o conjunto de conhecimento, capacidade, habilidade e experiência. Tais qualidades são conquistadas por meio de experiência profissional e educação, favorecendo desta forma a prática do trabalho de maneira a agregar valor econômico.

Ainda conforme Chiavenato (2004), no cenário de extrema competitividade o único bem na organização que não pode ser copiado são as pessoas, desta forma o talento humano é um grande diferencial para a organização, pois são um dos principais ativos geradores de riqueza nas empresas. O trabalho de cada pessoa contribui para o desenvolvimento da organização de acordo com as políticas e práticas adotadas pela gerência.

Para que o profissional talentoso possa colocar em prática seus conhecimentos e habilidades é necessário que ele esteja em uma função que lhe proporcione autonomia e liberdade para que então consiga colocar em prática e aperfeiçoar ainda mais seus conhecimentos. “Se o contexto não é adequado, os talentos fogem ou ficam amarrados e isolados” (CHIAVENATO, 2004, p.286). Por este motivo é imprescindível proporcionar aos colaboradores um ambiente desafiador e espontâneo.

Sendo assim pode-se afirmar que as organizações que reconhecem a criatividade, empenho e habilidades de seus colaboradores dispõem de um grande diferencial competitivo. Conforme Chiavenato (2004), as organizações devem ter como meta principal o treinamento, desenvolvimento e a capacitação do seu capital humano. Grandes talentos são constituídos através de investimentos feitos pelas organizações ao longo do tempo, a partir da identificação do seu potencial e do engajamento em querer se desenvolver e em ocupar uma função de destaque no quadro de pessoal da empresa. A capacidade do ser humano em se desenvolver é que faz a diferença e sem dúvidas é o que ocasiona o sucesso da organização.

Valorizar o Capital Humano, é um investimento, como compra de máquina ou melhorar a infraestrutura de uma empresa, o investimento é realizado na capacitação dos seus funcionários. Fazendo com que o funcionário se destaque, aumentando os lucros e melhorando a imagem da empresa.

### 2.3. RETENÇÃO DE TALENTOS

Segundo Herman (1993) o desafio para atrair e reter talentos é grande. Os talentos podem ser identificados a partir de um processo seletivo ou até mesmo no ambiente corporativo. Diante de tal fato a retenção de talentos é de grande importância para que a empresa tenha bons resultados, pois quando se fala em retenção de talentos também está falando em reconhecimento e valorização do servidor.

A retenção de talentos é um processo de atração e desenvolvimento do capital humano, por meio de diversas ações. Essas ações variam de acordo com as características e a cultura de cada organização. Segundo Branham (2002), o objetivo está em alinhar os desejos pessoais do profissional aos objetivos estratégicos da empresa. É preciso desenvolver as habilidades e estimulá-las a fim de que sejam capazes de assegurar os resultados organizacionais.

Conforme Ulrich (2002, p. 29), “as empresas bem-sucedidas serão aquelas mais experientes em atrair, desenvolver e reter indivíduos com habilidades, perspectiva e experiência suficiente para conduzir um negócio global”. No cenário atual de grande globalização, a palavra competitividade possui um significado muito mais abrangente e um peso ainda maior nos dias de hoje, e através disso as organizações não passaram só a se preocupar com as exigências do mercado e concorrentes, mas também no seus funcionários como um diferencial, uma vez que o sucesso da organização depende das pessoas que dela fazem parte.

Segundo Ulrich (2002), os processos citados acima estabelecem desafios para a área de recursos humanos, que além de manter a organização sempre competitiva, também necessita de identificar, reter e manter seus funcionários talentosos satisfeitos e motivados, garantindo assim o sucesso da organização.

A partir do momento em que esses talentos são identificados é de extrema importância cuidar dos interesses dos mesmos, para que desta forma se sintam parte integrante da organização, aumentando assim sua satisfação e conseqüentemente trabalhando a motivação dos mesmos. De acordo com Gramigna (2002), as transformações e o realinhamento na forma de gerenciar, vêm proporcionando benefícios magníficos aos negócios. Antigamente os Recursos Humanos eram centralizadores e responsáveis por todo o processo de pessoal, atualmente vem assumindo seu espaço estratégico e dividindo a responsabilidade de desenvolver as pessoas.

A gestão de talentos engloba práticas de identificação e também de retenção de talentos, como: papel de liderança, qualidade de vida, plano de carreira, planejamento, remuneração, entre outros. Papéis que vem se destacando cada vez mais com a nova forma de gerir do RH. Segundo Gramigna (2002), para as empresas enfrentarem a concorrência elas estão inserindo

Programas de Retenção de Talentos. E para isso, estão empregando um modelo de gestão que mensura as competências e identifica os potenciais talentos.

Para Dutra (2004), retenção de talentos significa à capacidade de uma empresa de manter servidores talentosos, pessoas que agregaram valor a organização mantendo-a sempre competitiva.

A retenção de talento traz diversas vantagens para uma organização, como criar um clima de trabalho agradável, aumentar a produtividade, fluidez nos processos de decisões, economia e ganho de capital intelectual.

#### 2.4. PRÁTICAS DE RETENÇÃO DE TALENTOS

Segundo Herman (1993), um fator de motivação para retenção de talentos é provocar desafios aos profissionais, procurando elevar o nível dos padrões de trabalho. O modelo para que o exercício desta pratica se torne possível está nos sistemas de gestão do desenvolvimento com base em competências e habilidades.

Branham (2002), expõe que hoje em dia apenas um “salário alto” já não faz a diferença para manter bons profissionais. Estes procuram autonomia, desafios, querem se sentir útil, serem reconhecidos pelo desenvolvimento do trabalho. As empresas estão cada vez mais aprimorando as técnicas de retenção de talentos. À medida que as empresas vão evoluindo conseguem reter seus servidores mais valiosos, “elementos de sucessos” onde perceberam que se essas pessoas permanecem mais tempo na função, conseqüentemente elevará seu desempenho e seu relacionamento com os clientes.

Segundo Dutra (2004), manter funcionários talentosos nas organizações passou a ser um segredo de sucesso. Para tanto é fundamental o reconhecimento do bom trabalho, aumentando sempre o grau de envolvimento e encaminhando os funcionários para cargos de maiores responsabilidades. Desta forma, os talentos se sentem valorizados, quando são indicados para participar de projetos, têm suas responsabilidades ampliadas, quando a empresa investe na carreira, recebem treinamentos e tem a oportunidade de trabalhar como coordenadores ou líderes de equipe.

Depois seria preciso analisar a efetividade dessas ações de desenvolvimento por meio da relação de convivência entre a chefia e a funcionário. Segundo Dutra (2004) além de adaptar ações de desenvolvimento, respeitando a individualidade e a singularidade de cada indivíduo, visto que cada pessoa tem seus pontos fortes, nos quais as ações de desenvolvimento devem ser centradas.

Outra forma de conservar um funcionário talentoso é oferecer benefícios. Segundo Araujo (2009), as vantagens de um plano de benefícios são funcionários totalmente envolvidos com a organização, diminuindo a rotatividade, mantêm bons profissionais, diminui o absenteísmo, aumento da motivação e melhora a qualidade de vida. É uma forma de remuneração indireta que oferece aos empregados uma base para a satisfação de suas necessidades pessoais, estes podem ser financiados parcial ou totalmente pela organização e constituem sempre meios indispensáveis na manutenção da força de trabalho dentro de um nível satisfatório de moral e produtividade.

Cada vez mais se tornou necessário uma equipe qualificada, motivada e talentosa para enfrentar novos desafios nas organizações. Quando o funcionário entra na empresa, ele recebe treinamento, conhece toda sua filosofia e seus objetivos organizacionais, além de consumir recurso financeiro e humano da organização.

## 2.5. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

### 2.5.1. Características e particularidades

Em relação aos recursos humanos no setor público, iniciam a partir dos processos de seleção, os quais seguem uma legislação específica. Para entrar no setor público, seja no regime estatutário ou celetista, o art. 37 da Constituição, incisos I a IX, determina que a forma de acesso deve ser por meio de concurso público, no qual, utiliza provas de conhecimentos (objetivas, práticas, dissertativas, entre outras) e pode ser aceito provas de títulos. Para Almeida (2008), o intuito da legislação é democratizar o processo seletivo, possibilitando a igualdade de oportunidades a todos os concorrentes e a transparência do processo. Além dessa forma, existem os cargos comissionados de livre nomeação, permitidos por lei, em sua maioria, ocupados por indicação política.

A Administração Pública brasileira nasceu em 1930, com base no Estado Novo e na consolidação da política de expansão do setor público e estava formada em moldes profissionalizados, guiada nos princípios da Administração Científica. Fadul; Silva (2009) cita que a partir dessa década ocorreram diversas reformas, cada uma a seu tempo, tiveram impactos e adaptaram a cultura das organizações da Administração Pública, definindo assim, as suas especificidades

A Administração Pública no Brasil passou por transformações ao longo do último

século, em gerais causadas por eventos políticos e crises nos quais o governo respondeu com reforma das estruturas de todos setores. Segundo Fadul; Silva (2009), esses abalos fizeram com que a Administração Pública tivesse avanços na estrutura, métodos, procedimentos, melhoria da qualificação e à profissionalização dos servidores.

Segundo Fadul; Silva (2009), a partir da década de 1990 a Administração Pública brasileira entra na era gerencial e empreendedora, tornando-se mais flexível e eficiente, melhorando a qualidade dos serviços prestados, valorizando o servidor e profissionalizando o setor público. Essas alterações influenciam em políticas de recursos humanos no setor público, que procuram a geração de resultados e a valorização dos seus servidores, para capacitá-los e motivá-los.

Vale ressaltar que os órgãos públicos têm a necessidade de aferir sua eficiência, avaliar sua credibilidade e disponibilizar informações. Por isso, compete aos gestores públicos adotar boas práticas com objetivo de aumentar a eficiência do setor público e procurar aumentar o nível de produtividade e satisfação dos serviços prestados.

#### 2.5.2. Retenção de pessoal no setor público

A gestão de pessoas no setor público é um esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações desse setor, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e as condições do ambiente em que estão inseridos. Para Santos (2006), esses efeitos, somados ao engessamento dos cargos, têm levado profissionais do serviço público a submeterem-se a outros concursos públicos, visando à troca de posição e nível de carreira de forma jamais vista.

Sendo assim, segundo Bergue (2007), na esfera da Administração Pública a gestão de pessoas deve adaptar às diferenças existentes no setor privado, como cultura organizacional e previsões legais, que estabelecem garantias e direitos àqueles que prestam serviço público. Ainda que paradoxal, em vista do grande fluxo de pessoas que buscam um emprego no setor público, vem sendo encarado pelas organizações do Estado o desafio de conter o egresso de seus servidores.

Para Almeida (2008), tal saída faz com que áreas que deveriam ser abastecidas com concurso público retornem a ficar desfalcadas. Apesar de vivenciarem relações menos instáveis de trabalho, os profissionais do setor público estão expostos a uma política de desvalorização do sujeito.

Para Balassiano (2008), os esforços dos Departamentos de Recursos Humanos Público

vêm-se dando no sentido não apenas de oferecer um plano de salário em uma política remuneratória atenta ao mercado e ao reconhecimento de seus servidores, mas também progressões funcionais, sistematização de aprendizado constante que contribua na alteração de posições, estabelecimento de metas profissionais, prêmios de produtividade, avaliações de desempenho funcional, entre tantas outras estratégias para a retenção dos servidores.

Para Balassiano (2008), a capacidade do Estado em atrair e manter profissionais qualificados está na manutenção de um foco de trabalho com espírito desafiador e constante aprendizagem, oferta condições para mobilidade dos servidores dentro das diversas áreas de atuação do Estado, ajustamento do quadro funcional ao tamanho ideal de um Estado moderno e a manutenção de carreira.

Segundo Nunes; Lins (2009), acontece por meio do achatamento dos salários e da degradação das condições de trabalho, comprovadas na diminuição da quantidade e qualidade dos materiais de consumo, manutenção e obtenção de equipamentos. Dessa forma, a aquisição e a conservação de um quadro de servidores bem formados, capacitados e motivados transforma-se em uma meta a ser perseguida pelos órgãos que, por sua vez são cobrados pela sociedade que estão cada vez mais consciente sobre o papel do Estado.

Dessa forma, manter um quadro profissionais motivados e qualificados é um desafio para qualquer organização, seja pública ou privada. Para isso, a gestão pública deve buscar se transformar em uma estrutura organizacional mais flexível e empreendedora, buscando incentivar o desenvolvimento profissional, cria um ambiente que estimule a aprendizagem com oportunidade de crescimento e na valorização de seus servidores.

### **3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Participaram desta pesquisa uma amostra de quarenta servidores, escolhidos aleatoriamente na função de Agentes Governamentais. Deste total, 65 % são do sexo feminino e 35% masculinos. Destes, 25% possuem idade entre 18 a 30 anos, 20% possuem entre 31 a 40 anos, 30% de 41 a 50 anos e 25% acima de 50 anos.

Observa-se que 30% dos servidores estão trabalhando na AGE pelo período de até 9 anos, 35% têm de 10 a 15 anos, 10% de 16 a 20 anos, 20% de 21 a 25 anos e somente 5% trabalham a mais de 25 anos. Em relação à formação Acadêmica, 5% possui o Ensino Fundamental, 30% tem o Ensino Médio, 20% está com o Ensino Superior em andamento, 40% possui Ensino Superior Completo e 5% Pós Graduação. Cabe destacar que da amostra pesquisa em sua maioria já possuem Ensino Superior ou estão com Pós Graduação em andamento.

Perguntados sobre o que o servidor entende por talento no ambiente de trabalho, 60% dos entrevistados responderam que talento é ter diversas qualificações, 20% avaliam que é possuir um cargo estratégico e 20% julgam que talento é ser um servidor que se destaca entre os outros. De acordo com Chiavenato (2004), o conceito de talento humano conduz necessariamente ao conceito do capital humano – o patrimônio inestimável que uma organização pode reunir para alcançar competitividade e sucesso.

Questionados se conseguem identificar na AGE alguma política de gestão de pessoas, 50% dos entrevistados responderam que a mesma dispõe de uma política eficiente de gestão de pessoas, 45% responderam que não e apenas 5% desconhecem o assunto. De acordo com Chiavenato (2005), entende-se gestão de pessoas como um grupo de ações e práticas de decisões unificadas a respeito das relações de emprego que interferem na eficácia dos servidores e das organizações. Cabe a AGE realizar periodicamente reuniões e encontros para discutir com seus servidores a necessidade de ajustes em sua gestão, pois caminhado lado a lado, organização e servidores crescerão juntos.

Perguntados qual é a estratégia utilizada para busca de talentos, 80% dos servidores acreditam que o processo de busca por talentos ocorre somente quando surgem vagas, apenas 10% responderam que a busca por talentos é permanente e 10% afirmaram desconhecer esta prática. Segundo Chiavenato (2005), a busca por profissionais talentosos que são capazes de oferecer algum diferencial e a capacidade de crescimento na organização é que permiti alcançar resultados positivo. Pela avaliação dos servidores, compreende-se que a AGE ainda não reconheceu a importância de possuir Talentos em seu quadro de servidores, uma vez que a busca por novos talentos ocorre somente quando há necessidade de novas contratações.

Perguntados se a AGE disponibiliza algum programa de capacitação contemplando treinamento e desenvolvimento para novos talentos, 90% responderam que não dispõe de um programa de capacitação e desenvolvimento para os talentos e apenas 10% responderam que sim. Dessler (2003), afirma que o treinamento no ambiente de trabalho não deve contemplar apenas os cargos estratégicos, o ideal é que o treinamento e a capacitação englobem desde o nível mais baixo até o nível mais alto.

Entende-se, portanto que a AGE não avalia como importante um programa de capacitação e treinamento para seus servidores e ainda não possui conhecimento dos numerosos benefícios que um programa de treinamento pode proporcionar ao órgão.

Perguntados se considera que na AGE os servidores têm autonomia para utilizar a criatividade em suas atividades diárias, 80% deles responderam que sim, e somente 20% responderam que não. Segundo Chiavenato (2005), as empresas devem valorizar os servidores

que trazem novas ideias para melhoria contínua da organização, pois isto faz com que eles vejam outros pontos de vista que podem ser melhores, e eles se sentem parte integrante da empresa por poder contribuir. Compreende-se então que a AGE valoriza a autonomia na execução do trabalho de seus servidores, implicando no desenvolvimento de habilidades como iniciativa, responsabilidade e poder de decisão.

Perguntados se sugeriu alguma ideia que proporcionasse melhoria para a AGE e se ela foi aceita e implementada, 60% dos servidores tiveram suas ideias aceitas e implementadas, 25% oportunamente, ou seja, quando a opinião foi necessária ou solicitada, 10% raramente e 5% nunca foram implementadas. Segundo Chiavenato (2005), o funcionário deve colaborar com a melhoria dos processos e procedimentos dentro das empresas, basta ter uma atitude de inovação e utilizar a postura correta para apresentar suas ideias. Com o resultado encontrado acredita-se que AGE preza a iniciativa dos servidores em propor ideias que venham a contribuir para o sucesso da organização.

Perguntados se a AGE utiliza alguma prática de retenção de talentos, 70% dos entrevistados acreditam que utiliza de ações para retê-los e o restante, 30% responderam que não utiliza nenhuma ação. Segundo Branham (2002), é de extrema importância gerenciar ações que visem à permanência dos profissionais nas empresas, principalmente em relação a seus Talentos e para isto é preciso inserir as pessoas no planejamento estratégico. Pelo resultado encontrado nesse questionamento entende-se que a AGE valoriza seus servidores e prática ações para tentar retê-los.

Perguntados quais ações que a AGE deve usar para reter um talento, 60% responderam que a AGE deve ter um plano de carreira bem estruturado. Segundo Chiavenato (2004), é interessante perceber que o conteúdo das citações muitas vezes indica que as políticas, práticas e ações são tomadas tendo por finalidade a retenção, mas muitas vezes em conjunto com outros processos, tais como atração, desenvolvimento, motivação, reconhecimento, entre outros.

Perguntados se considera que um salário alto é a principal prática de uma organização para retenção de um talento, 90% afirmam que a remuneração/salário não é a principal forma de se manterem no emprego, e apenas 10% responderam que sim, é a principal fonte. Branham (2002), o servidor não quer ser visto somente como um número, e sim como um ser humano, destacando-se dos demais por suas competências técnicas e pessoais. Compreende-se então que os servidores que participaram desta pesquisa avaliam que um salário bom é importante, mas não é a principal prática para retenção de um talento.

Após a entrevista e a aplicação do questionário a gerente, os mesmos geraram informações que foram analisadas a seguir: Gestora do sexo feminino, idade acima de 50 anos,

ensino superior completo, trabalha na AGE há 30 anos. Começou trabalhando no Departamento Pessoal e após vinte e seis anos conquistou o cargo de Superintendente de Recursos Humanos.

Quando perguntada sobre o que é talento, a gestora indaga várias respostas sobre a pergunta. Para ela, talento é ter várias habilidades, conhecimento e experiência, é ter um servidor que contribua para o crescimento da organização. Segundo Herman (1993), a competência faz-se importante ao ser à base para a construção do sistema de gestão de pessoas integralizado, capaz de ponderar as buscas por desempenho nas organizações em aprendizagem. Segue resposta da gestora: “Reconheço os talentos dos servidores como habilidades, conhecimento e experiência, são fatores que diferenciam os talentosos da organização.”

Perguntada se na visão dela a AGE possui uma política que visa à atração e retenção de talentos? Quais são? Elas surgem efeitos? A mesma afirma que a AGE possui uma política bastante atraente de atração e retenção de talentos, aonde oferece um programa de carreira, salários, benefícios, crescimento pessoal e profissional. Ela acredita que esses são os principais fatores de atração e retenção de talentos. Segundo Chiavenato (2004), talento é o bem mais preciso para as organizações.

Segue a resposta da gestora: “Sim, a AGE possui uma política de atração e retenção de talentos, onde os servidores veem a organização como um lugar que oferece vantagens para o crescimento profissional, benefícios, salário e recompensas. A AGE tem a valorização do servidor, mobilidade de horário, folgas aos finais de semanas e feriados, além de um bom salário e estabilidade.”

A visão dela sobre as ações que a AGE pratica para atração e retenção dos servidores talentosos e que trazem melhores condições, maior segurança, estabilidade dentre outras. Nessa questão a gestora teve a dificuldade de priorizar uma só resposta, indagando que a AGE oferece todas as ações para manter seus talentos na organização. Segundo Oliveira (2004), os líderes devem fazer com que os servidores se sintam capacitados e que seu talento e paixão possam ser implícitos, com isso o colaborador corresponderá a sua paixão e seu talento, criando um laço entre o servidor e o órgão agregando talentos.

Segue a resposta da gestora: “Como gestora acredito que essa pergunta tem várias respostas, uma vez que a AGE oferece condições de trabalho, segurança, estabilidade, qualidade de vida e etc. Para reter e atrair mais talentos para o órgão.”

Qual a visão da gestora referente aos servidores e como eles enxergam as ações de atração e retenção? Os servidores entendem que as ações que a AGE oferece para atrair e reter talentos são uma forma de motivação para continuar na organização. Segundo Araujo (2009), a empresa tem que manter um relacionamento e qualidade dos talentos que compõe seu quadro

de servidores, mantendo a produtividade e qualidade total, agregando valor por meio do capital humano.

Segue a resposta da gestora: “Os servidores veem as ações da AGE como motivação, não definem como maneiras de atração e retenção de talentos.”

Considerando as práticas adotadas pela AGE e o nível de importância das ações, o plano de treinamento e desenvolvimento é considerado o mais importante, seguido pelo plano de cargos e salários e o plano de carreira e benefícios. A gestora considera-se que o salário que os servidores recebem está acima do valor médio oferecido pelo mercado, acreditando ser um bom atrativo de talentos, seguido do plano de Cargos e Salários. Segundo Davenport (2001), um acordo equilibrado que beneficie ambos os lados, indivíduo e organização deve fazer parte de qualquer estratégia bem-sucedida de retenção de pessoal. Para que seja bem sucedido é necessário comprometimento e envolvimento de ambos e investir no capital humano sem restrições, com treinamento, desenvolvimento, remuneração adequada e plano de carreira.

#### **4. CONCLUSÃO**

Os gestores devem estar preparados para os desafios de administrar e gerir os talentos de sua organização. Nesse contexto a pesquisa foi elaborada a fim de responder ao objetivo geral e específico que engloba as percepções dos atuais servidores e da gestora da AGE no que diz respeito às práticas utilizadas para atração e retenção de seus talentos.

Através de informações coletadas e dos questionários aplicados aos servidores e a gerente pode-se concluir que a AGE possui algumas práticas para atração e retenção de talentos. Considerando as práticas adotadas pela AGE e o nível de importância das ações, o plano de treinamento e desenvolvimento é considerado o mais importante, seguido pelo plano de cargos e salários, plano de carreira e benefícios. Considera-se que o salário que os servidores recebem está acima do valor oferecido pelo mercado e a estabilidade do serviço público, são um bom atrativo de talentos.

Para que os objetivos fossem alcançados determinou-se alguns pontos como os objetivos específicos, onde tinha em vista verificar e identificar quais as práticas adotadas pela AGE para a atração e retenção de servidores talentosos. Além de compreender na literatura a importância da atração e retenção de talentos, avaliarem as práticas dos mesmos e até mesmo sugerir ações que visem à melhoria destas práticas.

Através das considerações feitas pelos autores previamente citados no trabalho, entende-se que a necessidade da identificação, atração e a retenção de talentos, que se tornou

fundamental para as organizações, que tem como objetivo diminuir a rotatividade, os custos, mantendo o servidor sempre motivado. Com essas ações, os gestores se tornaram os principais responsáveis por atrair e manter servidores talentosos nas organizações.

Os gestores devem estar preparados para os desafios de administrar e gerenciar seus talentos. Nesse circunstancia a pesquisa foi elaborada com a finalidade de responder ao objetivo geral e os específicos que apresenta e analisa as percepções dos atuais servidores e gestora da AGE no que diz respeito às práticas empregadas para atração e retenção de seus talentos.

Pretende-se com isso fornecer subsídios para que a Diretoria da AGE possa analisar suas políticas e práticas de retenção de pessoal, voltadas para os profissionais do cargo de Agente Governamental. Os resultados poderão contribuir para a revisão dessas políticas e práticas com possibilidade de reter os profissionais por mais tempo.

Mesmo a organização tendo algumas práticas que contribuam para atração e retenção de seus talentos, identificou que ainda necessita de aperfeiçoamentos, levando em consideração a exigência do mercado nos dias atuais. Além do aperfeiçoamento de algumas medidas é necessário também a adesão de novas práticas, algumas de imediato poderiam contribuir muito principalmente para o clima organizacional da AGE. Como desenvolver algumas campanhas motivacionais para incentivar mais os seus servidores, preparar a gestora e implantar a cultura de feedback na AGE para uma melhor comunicação e desenvolvimento dos mesmos, investir e estimular esses servidores em relação aos estudos, agregando desta forma valores a organização e assim gerando crescimento pessoal e profissional.

## **5. BIBLIOGRAFIA**

ALMEIDA, Walnice. **Captação e seleção de talentos**: repensando a teoria e a prática. São Paulo: Atlas, 2008.

ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas – Estratégias e Integração Organizacional**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2009.

BALASSIANO, M.; COSTA, Isabel de S. A. **Gestão de carreiras**: dilemas e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.

BERGUE, Sandro T. **Gestão de pessoas nas organizações públicas**. São Paulo: Educ, 2005.

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

CARVALHO FILHO, J. S. **Manual de Direito Administrativo**. 7ª edição. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2001.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COSTIN, C. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**. Tradução: Bernadette Siqueira Abrão. 3. ed. São Paulo: Futura, 2001.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. Tradução de Cecília Leão Oderich. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

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

FADUL, Élvia Mirian Cavalcanti; SILVA, Mônica de Aguiar Mac-Allister da. Limites e Possibilidades Disciplinares da Administração Pública e dos Estudos Organizacionais. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 13, n. 3, art. 1, p. 351-365, jul./ago. 2009.

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

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

NUNES, Aline Vieira de Lima; LINS, Samuel Lincoln Bezerra. Servidores públicos federais: uma análise do prazer e sofrimento no trabalho. **Revista de Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 9, n. 1, jan./jun. 2009.

OLIVEIRA, Otávio J. **Gestão da Qualidade: tópicos avançados**. São Paulo: Editora Thomson, 2004.

SANTOS, Aleksandra Pereira dos. Gestão do conhecimento em organizações que aprendem: gestão de competências e retenção dos talentos. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 11, 2006, Ciudad de Guatemala. **Anais...** Ciudad de Guatemala: [s.n.], 2006.

ULRICH, Dave. **Os Campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 2002.

## QUESTIONÁRIO (servidores)

### 1- Sexo:

Masculino  Feminino

### 2- Idade:

18 a 30 anos  31 a 40 anos  
 41 a 50 anos  Acima de 50 anos

### 3- Formação Acadêmica:

Ensino Fundamental Completo  Ensino Médio Completo  
 Ensino Superior em Andamento  Ensino Superior Completo  
 Pós Graduação Completo

### 4- Há quanto tempo trabalha na AGE?

Até 9 anos  De 10 até 15 anos  De 16 até 20 anos  
 De 21 até 25 anos  Acima de 25 anos

### 5- O que você entende por talento no ambiente de trabalho?

Ser um servidor que destaca entre os demais.  Ser uma pessoa elegante.  
 Possuir diversas qualificações.  Possuir um cargo estratégico.

### 6- Você consegue identificar na AGE alguma política de gestão de pessoas?

Sim  Não  Desconheço

Se Sim, quais? \_\_\_\_\_.

### 7- Como é utilizado a estratégia de procura por talentos na AGE?

Constante  No momento em que surgem vagas  Desconheço

### 8- A AGE disponibiliza um programa de capacitação contemplando treinamento e desenvolvimento para novos talentos?

Sim  Não  Desconheço

### 9- Você considera que na AGE os servidores têm autonomia para utilizar a criatividade em suas atividades diárias?

Sim  Não  Desconheço

### 10- Você já sugeriu alguma ideia que proporcionasse melhoria para a AGE que foi aceita e implementada?

Sim  Não  Nunca  Raramente  
 Oportunamente  Regularmente  Sempre

### 11- Você acredita que a AGE utiliza alguma prática para reter os talentos?

Sim. Quais: \_\_\_\_\_  Não

### 12- Em sua opinião, quais ações a AGE deve praticar para reter um talento?

Plano de carreira.  Plano de cargos e salários.  
 Programa de treinamento e desenvolvimento.  Possuir bons benefícios.

### 13- Considera que um salário alto é a principal prática para reter um talento?

Sim  Não

## QUESTIONÁRIO (gestora)

### 1– Sexo:

- Masculino  Feminino

### 2– Idade:

- 18 a 30 anos.  31 a 40 anos.  
 41 a 50 anos.  Acima de 50 anos.

### 3– Formação Acadêmica:

- Ensino Fundamental Completo  Ensino Médio Completo  
 Ensino Superior em Andamento  Ensino Superior Completo  
 Pós Graduação Completo

### 4– Há quanto tempo trabalha na AGE?

- Até 9 anos  De 10 até 15 anos  De 16 até 20 anos  
 De 21 até 25 anos  Acima de 25 anos

### 5– Para você como Gestor, o que é ser um talento?

- Ser um servidor que se destaca entre os outros.  Ser uma pessoa elegante.  
 Ter várias habilidades, conhecimento e experiência.  Possuir cargos estratégicos.

### 6– A AGE possui políticas que visam à atração e retenção de talentos?

- Sim  Não

Quais são essas políticas? Elas surgem efeitos?

---

---

---

### 7– A AGE considera que as ações que ela pratica para a atração e retenção dos colaboradores podem:

- Trazer melhores condições.  
 Dar maior segurança/estabilidade.  
 Melhorar qualidade de vida no trabalho.  
 Proporcionar mais tranquilidade para executar as tarefas do dia-a-dia.  
 Outras? (Especificar):\_\_\_\_\_.

### 8– Como as ações implementadas para atração e retenção são recebidas pelo colaborador?

- Não mais que obrigação da organização.  Como de grande valia.  
 Como uma boa maneira de atrair e reter.  Como forma de motivação.

### 9– Em sua opinião, quais ações a AGE deve praticar para reter um talento? Numere de 1 a 4, considerando: 1 muito importante, 2 importante, 3 pouco importância e 4 não possui importância.

- Possuir plano de carreira.  
 Possuir plano de cargos e salários.  
 Possuir plano de treinamento e desenvolvimento.  
 Possuir bons benefícios.