



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

HENRIQUE VIANNA SANTOS LIMA

**Políticas de retenção de talentos: um estudo em uma pequena
empresa de TI no Distrito Federal.**

Brasília
2016

HENRIQUE VIANNA SANTOS LIMA

Políticas de retenção de talentos: um estudo em uma pequena empresa de TI no Distrito Federal.

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. MSc. Érika Costa Vieira Gagliardi

Brasília
2016

HENRIQUE VIANNA SANTOS LIMA

Políticas de retenção de talentos: um estudo em uma pequena empresa de TI no Distrito Federal.

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para a obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. MSc. Érika Costa Vieira Gagliardi

Brasília, 23 de setembro de 2016.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Gilson Ciarallo

Prof^a. Msc. Erika Costa Vieira Gagliardi

Prof^a. Msc. Luciana do Nascimento Lanchote

Dedico este trabalho aos meus pais e a toda
minha família que sempre esteve ao meu lado,
fornecendo apoio e incentivo para que eu
sempre busque realizar meus sonhos.

AGRADECIMENTO(S)

Primeiramente a Deus, por me conceder saúde e a oportunidade de estar vivo todos os dias para realizar as mais variadas atividades e tarefas, das mais simples às mais importantes e complexas, incluindo a realização deste trabalho.

Aos meus familiares por todo apoio, incentivo, formação, paciência e amor incondicional pela minha vida, principalmente aos meus pais e aos meus avós que sempre buscam fazer tudo que é possível para me ver feliz e em constante evolução como ser humano.

Meus profundos e sinceros agradecimentos à professora Érika Vieira pelas orientações, dicas e diretrizes que foram de essencial importância para que eu pudesse ter clareza e coerência na pesquisa e na escrita do trabalho, além de toda paciência e compreensão.

Aos meus professores do programa de pós-graduação em Gestão Empresarial do UniCeub, principalmente aos professores Gilson Ciarallo e Tânia Cruz, que ministram a disciplina de metodologia científica, por todos os ensinamentos, pela paciência, compreensão e disposição em sanar todas as minhas dúvidas e questionamentos.

Aos meus colegas e amigos de pós-graduação que formei e cultivei ao longo desse período, muito obrigado pelas conversas, experiências, trocas de conhecimento e pelos bons momentos que passamos ao longo dessa jornada.

Agradeço também pelos amigos pessoais (incluindo meus primos) por entenderem e apoiarem esse momento que é de suma importância para a minha formação acadêmica e também pessoal; sou muito grato por todas as coisas que vocês me proporcionam.

Por fim, um agradecimento muito especial aos meus queridos amigos Luiz Souza e Luciana Rodrigues pela paciência, compreensão e principalmente pelo auxílio e pela disposição em me ajudar sempre que precisei sanar dúvidas ou compartilhar/trocar conhecimentos; muito obrigado pela amizade e por todo apoio que vocês me deram.

“O velho adágio: “as pessoas são seu ativo mais importante”, na verdade está errado. As pessoas *não* são seu ativo mais importante. As pessoas certas é que são”

Jim Collins

RESUMO

A gestão de recursos humanos passou por uma grande transformação ao longo dos anos. Não há mais espaço para uma gestão departamental e baseada somente nas obrigações trabalhistas, por isso o RH deixou de atuar somente no âmbito operacional, para atuar também nos âmbitos tático e estratégico. Neste contexto da gestão de recursos humanos estratégica, as organizações compreenderam que para se manterem em constante evolução e crescimento era necessário aprender a lidar e gerir seus melhores colaboradores, e por conta disso, a gestão de talentos, que também abrange os conceitos de atração, desenvolvimento/treinamento e retenção, tornou-se uma grande vantagem competitiva para as organizações atuais. De maneira geral, a gestão de talentos é vista como a aplicação prática da gestão de pessoas estratégica, ou seja, a gestão de pessoas passa a ser integrada e gerida por todos os departamentos e a organização passa a ser mais criteriosa com o recrutamento, a seleção e a retenção de seus melhores colaboradores. Sendo assim, este trabalho buscou como objetivo geral identificar a existência de políticas de retenção de talentos na empresa caracterizada no estudo de caso. Para tanto, foi realizado quanto ao procedimento técnico o estudo de caso, em relação ao procedimento de coleta de dados, foram realizadas entrevistas com alguns colaboradores e o executivo principal da organização, e a análise de dados foi realizada conforme a técnica da análise de conteúdo. Ao analisar as respostas, semelhanças foram identificadas com relação às teorias apresentadas ao longo do trabalho, dessa maneira, os objetivos gerais e específicos puderam ser alcançados. Além disso, o trabalho permitiu alcançar os objetivos na comparação entre as teorias das gerações apresentadas e as respostas obtidas por meio das entrevistas com os colaboradores e o executivo principal da empresa. Por fim, o principal resultado alcançado foi a identificação das políticas de retenção desenvolvidas atualmente na empresa, essas incluem: benefícios ofertados como cursos de capacitação para provas de certificação, horário flexível, integração entre os colaboradores, plano de saúde (viabilizado recentemente) e ações sugeridas pelos colaboradores que poderão ser aplicadas futuramente.

Palavras-chave: Gestão. Talento. Atração. Desenvolvimento. Retenção.

ABSTRACT

The human resource management passed by a great transformation along the years. There isn't more a departmental management and based only on labor obligations, that's why the human resources aren't only operational, but also tactical and strategic. About the strategic human resources management, the enterprises understood that were necessary learn to deal and manage your best employees to keep your constant growth, therefore, the talent management also involves attraction, development/training and retention, became a large competitive advantage for companies. Generally, the talent management is a practice of strategic people management according to some authors, it means that people management is more integrated with all departments and the organizations are more concerned about the recruitment, selection and retention of your best employees. Therefore, this search was done with the general objective to identify the existence of talent retention policies in the company that will be featured in the case study. For this, were accomplished a case study with a small company of technology in federal district, interviews with employees and CEO Company and data analysis through a technique called content analysis. Through the answers also were identified similarities with the theories presents in this search and it was possible to achieve the general and specific objectives of seach. Moreover, this search allowed comparing theory of generations presented and the answers got through interviews with employees and the CEO Company. Finally, the main achieved result was the identification of retention policies currently developed in the company, these include: benefits offered as training courses for certification exams, flexible schedule, integration among employees, health plan (feasible recently) and actions suggested by employees that can be applied in the future.

Key words: Management. Talent. Retention. Attraction. Development.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Motivos para o <i>turnover</i> de talentos em uma organização.....	14
Quadro 2 - Resumo dos níveis de desenvolvimento de talentos.....	17
Quadro 3 - Resumo das práticas de retenção de talentos.....	22
Quadro 4 - Diferenças entre as gerações.....	25
Quadro 5 - Soluções e frentes de atuação da empresa.....	27
Quadro 6 - Cargos e áreas da empresa.....	29
Quadro 7 - Categorias e subcategorias das políticas de atração.....	36
Quadro 8 - Categorias e subcategorias das políticas de desenvolvimento.....	37
Quadro 9 - Categorias e subcategorias das políticas de retenção.....	39

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Sexo dos entrevistados.....	30
Gráfico 2 – Faixa etária dos entrevistados.....	30
Gráfico 3 - Grau de instrução dos entrevistados.....	31

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	09
1 REFERÊNCIA TEÓRICO	12
1.1 Talento: um conceito abrangente	12
1.2 Estruturação de políticas e práticas de retenção de talentos	13
<i>1.2.1 A guerra por talentos</i>	13
1.3 Políticas de retenção de talentos	15
<i>1.3.1 Atração de talentos</i>	15
<i>1.3.2 Desenvolvimento de talentos</i>	16
<i>1.3.3 Retenção de talentos</i>	17
<i>1.3.4 Fatores e práticas de retenção</i>	19
<i>1.3.5 Teoria das gerações: Uma breve contextualização</i>	23
2 METODOLOGIA	26
2.1 A Empresa pesquisada	26
2.2 Participantes (perfil dos funcionários selecionados)	29
2.3 Instrumento de pesquisa (Coleta de dados)	32
2.4 Procedimentos de coleta e análise	33
2.5 Análise de dados	34
3 RESULTADOS E DISCUSSÃO:	36
3.1 Atração	36
3.2 Desenvolvimento	37
3.3 Retenção	39
CONCLUSÃO	42
REFERÊNCIAS	44
APÊNDICE A Roteiro de entrevista (executivo principal)	47
APÊNDICE B Roteiro de entrevista (colaboradores)	49

INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, a forma de gerir e lidar com as pessoas em uma organização mudou radicalmente e sofreu grandes transformações conceituais e práticas. Antigamente, não se pensava em pessoas como um ativo importante de uma empresa, elas eram apenas um complemento em busca de um objetivo maior, produzir e proporcionar lucro.

Após a percepção de que esse modelo/enfoque não era eficiente e de que era necessário dar importância aos anseios e preocupações dos trabalhadores, a gestão de pessoas passou por algumas fases evolutivas (contábil, legal, tecnicista, administrativa e estratégica) até chegarmos aos dias de hoje, em que ela não é somente tratada nos níveis operacional e tático, mas também no nível estratégico (MARRAS, 2000).

As organizações atuais têm enfrentado desafios cada vez maiores na retenção de seus colaboradores mais talentosos, ao lidar com gerações que possuem características e anseios diferentes. Essas diferenças, aliadas ao tamanho das organizações e as dificuldades enfrentadas, tornam o processo de atração, desenvolvimento e retenção dos seus melhores funcionários em uma verdadeira “guerra por talentos”, termo que foi veiculado primeiramente em 1998 pela *The McKinsey Quarterly* (CHAMBERS *et al.*, 1998). O termo em questão faz alusão ao fato de que os melhores colaboradores estão cada vez mais escassos e disputados, e que as empresas não podem mais se preocupar somente com os processos de produção, em detrimento das pessoas.

Ainda de acordo com o artigo da *McKinsey Quarterly* (CHAMBERS *et al.*, 1998), um estudo realizado em 77 grandes companhias dos Estados Unidos identificou que três quartos dos executivos entrevistados disseram que suas organizações sofriam com a escassez crônica de talentos, e que isso tenderia a piorar nos próximos cinco anos (CHAMBERS *et al.*, 1998). A relevância do tema é também corroborada pelas pesquisas realizadas por Hausknecht, Rodda e Howard (2009) e Mello (2014) que investigaram as razões de permanência dos colaboradores nas organizações abrangendo mais de 24 mil empregados em 21

unidades (no estudo americano) e 128.586 colaboradores de 407 organizações válidas (no estudo brasileiro).

Sendo assim, Hausknecht, Rodda e Howard (2009) e Mello (2014) constataram em suas pesquisas que a retenção de talento traz resultados satisfatórios principalmente no que diz respeito à diminuição da taxa de *turnover* da organização; ao aumento da satisfação e do rendimento do colaborador; a identificação de posições-chave para a organização; ao aumento do prestígio organizacional e principalmente no aumento do desempenho da organização.

Tendo em vista a relevância das teorias sobre a gestão de talentos, apresentadas por diversos autores, o presente estudo se propõe a compreender como se dá o processo de gestão, atração, desenvolvimento e retenção de talentos no âmbito das pequenas empresas, levando em consideração o seguinte problema: Quais práticas de retenção podem ser utilizadas pela empresa de TI para reter talentos?

Seguindo o contexto proposto, o objetivo geral do trabalho é identificar a existência de políticas de retenção de talentos na empresa que será caracterizada no estudo de caso. A consecução do objetivo geral será obtida por meio de cinco objetivos específicos: verificar se a empresa possui um programa de retenção de talentos; analisar a política de seleção de pessoal; analisar as políticas de gestão de pessoas aplicadas pela empresa; analisar se as políticas de retenção de talentos influenciam as gerações x, y e *baby boomers*; e identificar e analisar as práticas de retenção sugeridas por diversos autores em diferentes contextos.

Para alcançar os resultados obtidos, foi adotada a pesquisa de campo descritiva quanto aos objetivos, o estudo de caso quanto aos procedimentos técnicos, à aplicação da entrevista como método de coleta dos dados e à técnica da análise de conteúdo como método de análise de dados, conforme os parâmetros preconizados por Bardin (2004).

No âmbito social, a reflexão proporcionada pela pesquisa permitirá um melhor entendimento sobre a relação entre os talentos em potencial e a pequena empresa de TI. Veremos também como as mudanças e evoluções da área de gestão de pessoas contribuem para o alinhamento dos objetivos da empresa com os objetivos dos colaboradores. Do ponto de vista acadêmico, será importante a

contribuição e a reflexão sobre conceitos atuais envolvidos na gestão de pessoas, principalmente no que diz respeito à evolução das gerações e os desafios na gestão, atração, desenvolvimento e retenção de colaboradores talentosos. Do ponto de vista científico, o estudo servirá de conteúdo para futuras discussões e pesquisas acerca do tema.

O presente trabalho foi estruturado em três capítulos: o primeiro capítulo, suas seções e subseções versam acerca do referencial teórico relacionado ao conceito de talento, as teorias sobre a atração, desenvolvimento/treinamento e retenção dos talentos e ao conceito de gerações.

No segundo capítulo há a apresentação da metodologia e, conseqüentemente, dos procedimentos metodológicos realizados em relação ao objetivo, aos procedimentos técnicos, à caracterização da empresa do estudo de caso e aos métodos utilizados para coleta e análise dos dados.

No terceiro e último capítulo são apresentados os resultados e discussões por meio da aplicação prática da técnica da análise de conteúdo e da comparação com as teorias apresentadas durante o trabalho.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico tem como objetivo principal o tratamento dos temas mais relevantes para este trabalho. Dentre eles serão abordados conceitos e teorias que envolvem: a definição de talento, a estruturação de políticas e práticas de gestão de talentos, atrelada aos fatores que levam à retenção dos funcionários considerados como talentos e as gerações e suas características principais.

São apresentadas, a seguir, algumas definições sobre o que é talento e, conseqüentemente, o texto mantém o foco no talento organizacional, objetivo principal a ser tratado neste trabalho.

1.1 Talento: um conceito abrangente.

O vocábulo *talento*, na língua portuguesa, apresenta uma série de conceitos e significados inseridos em contextos diferentes. De acordo com o Dicionário da Língua Portuguesa com Acordo Ortográfico *online* (2015), o termo *talento* contém alguns significados como:

Conjunto de aptidões, naturais ou adquiridas, que condicionam o êxito em determinada atividade; nível superior de certas capacidades particularmente valorizadas; grande inteligência, agudeza de espírito; engenho, habilidade; pessoa que sobressai pela aptidão excepcional para determinada atividade; antigo peso e moeda de ouro dos gregos e romanos.

O contexto deste trabalho trata sobre o talento no âmbito das organizações, portanto, o que é um talento organizacional? O talento pode ser visto como uma faculdade especial e acontece quando o funcionário é capaz de combinar destreza e arte, no intuito de produzir e entregar resultados otimizados para a empresa (GRAMMS; LOTZ, 2012).

É importante, também, destacar a definição de *talento* como um ser humano dotado de aptidões ou habilidades especiais. O mercado competitivo atual não permite mais a evolução de funcionários apenas com tarefas mecânicas e repetitivas, e isso se deve ao fato de que as organizações estão cada vez mais ágeis, dinâmicas e dispostas a enfrentar desafios mais complexos. (GOLDSMITH; CARTER, 2011).

Ainda no contexto organizacional, o *talento* pode ser considerado como um funcionário diferenciado, que alcança excelência no cumprimento de suas tarefas, graças ao seu esforço, determinação e força de vontade (SANTOS, 2014).

Mello (2014) explana que a indefinição acerca da palavra *talento* causa uma grande dificuldade no desenvolvimento sobre as teorias de gestão de talentos, uma vez que cada organização faz uso de práticas variadas, de acordo com seus próprios entendimentos. Essa dificuldade também foi percebida por Freitag (2012) ao estudar o talento em diversos ramos e áreas de atuação, como esportes, educação, arte e economia, com o objetivo de analisar e compreender a produção acadêmica acerca do tema.

1.2 Estruturação de políticas e práticas de retenção de talentos.

São apresentadas aqui algumas visões e estudos sobre a atração e a retenção de talentos, e como as organizações podem atrair e manter seus funcionários mais eficientes.

1.2.1 A guerra por talentos

Um dos primeiros artigos referentes ao termo “guerra por talentos” foi veiculado em 1998 pela *The McKinsey Quarterly* (CHAMBERS *et al.*, 1998). De acordo com o artigo, o estudo realizado em 77 grandes companhias dos Estados Unidos identificou que três quartos dos executivos entrevistados disseram que suas organizações sofriam com a escassez crônica de talentos, e que isso tenderia a piorar nos próximos cinco anos (CHAMBERS *et al.*, 1998). No Brasil, o termo “guerra por talentos” também foi utilizado por Santos (2012) para explicar o fato de que nenhuma organização gostaria de perder seus talentos para um concorrente e que, por isso, era necessário travar uma verdadeira batalha para mantê-los motivados e dispostos.

A partir da década seguinte, o termo se popularizou e inspirou a produção de vários estudos e artigos para tratar do tema, relacionando-o a fatores de retenção de talentos e existem inúmeras publicações que analisam os fatores que levam ao *turnover* de funcionários em uma organização (MELLO, 2014). O *turnover* nada mais

é do que a troca entre as pessoas da organização com o ambiente externo, isto é, o número de pessoas que entram e que saem de uma organização (CHIAVENATO, 2009).

Os motivos pelos quais os talentos trocam de empresa são diversos. A falta de um bom ambiente de trabalho; a inexistência de perspectivas de crescimento; e a falta de identidade com os valores e princípios da organização são mais frequentes do que a própria remuneração e benefícios em si. A remuneração e os benefícios podem não ser, necessariamente, os fatores mais importantes para o *turnover* de talentos (BUENO, 2013).

Contudo, a rotatividade de pessoas não é vista como algo essencialmente ruim. Branham (2002) observa que a rotatividade (*turnover*) existe e não há nada que se possa fazer para evitá-la com 100% de eficiência. O desafio é focar nas pessoas que a empresa não pode nem sequer cogitar em perder para o mercado de trabalho, identificando e utilizando mecanismos para evitar essa perda. Sendo assim, alguma rotatividade é desejável porque, afinal de contas, funcionários novos trazem ideias, atitudes e fôlego novo. (GRAMMS; LOTZ, 2012; BRANHAM, 2002).

Branham (2002) salienta que os talentos podem se sentir desmotivados e irem atrás de outras empresas, de acordo com seis itens principais apresentados no quadro 1 abaixo:

Quadro 1 – Motivos para o *turnover* de talentos em uma organização

Principais motivos para o <i>turnover</i> de talentos
1 - Falta de relação coerente entre a função desempenhada e o salário recebido
2 - Falta de percepção do funcionário com relação às oportunidades de crescimento ou promoção
3 - Falta de reconhecimento e de valorização do trabalho realizado
4 - Falta de oportunidade para o funcionário utilizar os seus talentos nativos
5 - Perspectivas imprecisas ou impossíveis de serem alcançadas pelos funcionários
6 - Falta de tolerância do funcionário por conta do clima organizacional ruim e de líderes arbitrários

Fonte – Adaptado de Branham (2002). Elaborado pelo autor.

De um modo geral, os autores entram no consenso de que estruturar uma política de talentos passa pelas ações de atrair, desenvolver e reter os melhores funcionários, para que eles possam trazer os melhores resultados possíveis à organização e à sociedade como um todo, o que atualmente é um desafio enorme para as empresas (SANTOS, 2014; GRAMMS; LOTZ, 2012; HAUSKNECHT, RODDA e HOWARD, 2009; SALVE, 2007).

1.3 Políticas de retenção de talentos.

1.3.1 Atração de talentos

O primeiro passo para uma política de retenção de talentos eficiente é a atração, isto é, a identificação e a contratação de funcionários considerados excelentes (SALVE, 2007). Os fatores que levam à atração de um talento são apresentados de formas diferentes pelos autores que tratam do tema.

Gramms e Lotz (2012) afirmam que alguns dos motivos principais envolvem o alinhamento dos valores e princípios do talento com os da organização, além da imagem e da clareza dos objetivos e propósitos pregados pela empresa. Essa ideia é corroborada por Branham (2002) e por Hausknecht, Rodda e Howard (2009) ao apontarem que as organizações devem criar e transparecer uma cultura que incite e retribua o comprometimento dos talentos, para que elas se tornem “empresas de escolha”, ou seja, empresas em que as melhores pessoas queiram trabalhar.

Outro ponto é o de selecionar os talentos, com calma e de maneira correta, avaliando, analisando e desafiando os candidatos, para que a escolha seja feita de forma eficaz e possa render frutos à organização (BRANHAM, 2002).

Chambers *et al.*, (1998) também salienta que a marca de uma organização é o rosto que ela apresenta para o mundo; sendo assim, a empresa deve ter uma cultura atraente, valores inspiradores e qualidades em todas as suas atividades e funções para que os talentos se sintam empolgados.

No contexto das pequenas empresas, Zara (2013) reconhece as dificuldades na atração de talentos devido a forte concorrência com grandes empresas, que podem pagar maiores salários e benefícios. No entanto, é possível atrair talentos em potencial, jovens que estejam se formando e que podem ser treinados e desenvolvidos de maneira a torná-los mais experientes. Um bom ambiente de trabalho, ou seja, um bom clima organizacional muitas vezes é um atrativo mais importante do que o próprio salário (SALVE, 2007).

1.3.2 *Desenvolvimento de talentos*

O segundo passo para a estruturação de uma política de retenção de talentos eficiente é o desenvolvimento dos funcionários talentosos.

O conceito de desenvolvimento passou por uma transição ao longo do tempo: a abordagem tradicional de recursos humanos considerava o desenvolvimento como o fornecimento de oportunidades para o funcionário aprender a ser habilidoso em suas tarefas. Hoje, com a visão estratégica da gestão de pessoas, o desenvolvimento passa a incluir as orientações para a evolução individual dos funcionários talentosos dentro da organização (CHIVENATO, 2009).

Outros autores fazem afirmações importantes sobre o tema. Gramms e Lotz (2012) ressaltam que as organizações passaram a compreender que os indivíduos talentosos buscam vincular os objetivos profissionais com os pessoais, e que desenvolvimento vai muito além de oferecer treinamentos. Trata-se de um aprendizado e um crescimento contínuo, que é de responsabilidade tanto das empresas, quanto do próprio funcionário.

Santos (2012) em consonância com Chiavenato (2009) e Gramms e Lotz (2012), dividem o desenvolvimento em três níveis principais: o treinamento, o desenvolvimento e o desenvolvimento organizacional. É consenso entre esses autores que as organizações devem focar no aprendizado constante dos talentos através de programas de treinamento bem estruturados e elaborados, com avaliações a serem realizadas no final para analisar a eficiência e os resultados.

É de suma importância que o treinamento sirva como um instrumento de aprendizagem, uma forma de manter os talentos em evolução contínua para que adquiram cada vez mais conhecimento e possam trazer resultados para as empresas (SANTOS, 2014; CHIAVENATO, 2009).

Com relação ao desenvolvimento organizacional, ele representa uma mudança de paradigma na forma de se administrar as organizações, com a divisão dos objetivos, valores e missões da empresa entre a própria organização e os funcionários, com o foco maior em resultados (SANTOS, 2014). É também importante salientar que o desenvolvimento organizacional conduz a organização a níveis mais elevados (SALVE, 2007) e representa uma visão vasta com relação a aprendizagem (GRAMMS; LOTZ, 2012).

Há outras práticas e técnicas importantes como o *coaching* e o *mentoring*, estruturação de plano de carreira e sucessão, *learning corporization* que seria o aprendizado organizacional constante, avaliações de desempenho (SANTOS, 2014; CHIAVENATO, 2009; GRAMMS; LOTZ, 2012), dentre outras que não serão aprofundadas por não serem o foco do trabalho.

O quadro 2 abaixo demonstra um resumo sobre os três níveis de desenvolvimento de talentos:

Quadro 2 – Resumo dos níveis de desenvolvimento de talentos

Desenvolvimento (Evolução)	Desenvolvimento organizacional	- Ações visando à melhoria e a excelência do clima organizacional.
	Desenvolvimento	- Lapidação e oportunidade de evolução para os funcionários com grande potencial (talentos).
	Treinamento	- Identificação e programa de treinamentos específicos para o crescimento dos funcionários.

Fonte – Elaborado pelo autor com Base em Grammz e Lotz (2012) e Chiavenato (2009).

1.3.3 Retenção de talentos

É importante enfatizar o momento delicado pelo qual as empresas tem passado: um ciclo que começa com a dificuldade em identificar os profissionais mais qualificados e capazes (talentos) dentro da própria empresa e que acaba cobrando um alto preço a ser pago pela falta de investimento nas pessoas, o que faz com que

as organizações busquem profissionais cada vez mais caros e específicos no mercado, ou sofra com a falta deles pela dificuldade de se encontrar tantas habilidades em um mesmo indivíduo e de, posteriormente, retê-lo na organização. (GRAMIGNA, 2007).

Assim, vemos que um dos itens mais importantes para uma política eficiente de gestão de talentos é a retenção. Mello (2014) aponta que não há muitas obras acadêmicas que tratam sobre os fatores que motivam um funcionário talentoso a permanecer na organização, e Freitag (2012) ressalta que os trabalhos passaram a ser publicados após a propagação do termo “guerra por talentos” apresentado pela pesquisa realizada pela McKinsey em 1998.

A retenção é, talvez, o pilar mais importante e difícil de ser concretizado em uma política de talentos. Uma das primeiras visões apresentadas foi a do próprio artigo *The war for talent*, citado em seção anterior, que menciona, em primeiro lugar, que as organizações devem instaurar uma mentalidade orientada ao talento, iniciando-se do topo e passando por todos os níveis. Em seguida, a empresa precisa deixar uma proposta clara e transparente de valor do empregado, o que significa expor aos indivíduos talentosos a força da marca, os produtos e a identidade que a organização tem a oferecer, no intuito de fazê-los se identificarem e de sentirem orgulho por fazer parte da empresa (CHAMBERS *et al.*, 1998).

Há autores que defendem a identificação de posições/cargos essenciais, como atitude primordial para a retenção, isto é, indicam colocar os melhores talentos para trabalharem e se desenvolverem nos melhores cargos, acreditando que isso aumenta a motivação e a produtividade do indivíduo, ao mesmo tempo em que aumenta o compromisso organizacional. Assim, defendem que a combinação dos melhores talentos nas melhores tarefas induz ao comportamento positivo e conseqüentemente, ao crescimento da associação entre a gestão de talentos e a *performance* organizacional (LEWIS; HECKMAN, 2006; COLLINGS; MELLAHI, 2009).

Hausknecht, Rodda e Howard (2009) reconhecem a importância da retenção de talentos e enfatizam que se trata de um elemento crítico inerente da gestão de talentos. Esses autores afirmam que boa parte dos programas de talentos das empresas são focados no desenvolvimento e na retenção do grupo de funcionários com potencial para assumir cargos de liderança, em detrimento dos

funcionários com baixa *performance*. No entanto, é possível desenvolver estratégias variadas de retenção, de acordo com o nível hierárquico e com o nível de complexidade do cargo.

No Brasil, a retenção também é vista como um fator primordial para a gestão de talentos. Geralmente, o talento busca encontrar credibilidade e coerência entre o discurso e a ação da empresa. Quanto mais clara, honesta e sincera forem a missão, os valores e os princípios, maiores serão as chances de o talento permanecer na empresa (SANTOS, 2014).

Assim, quando as pessoas estão trabalhando em uma organização, o contexto psicológico é de suma importância e influencia o comportamento das duas partes, isto é, em uma expectativa recíproca, o empregado espera alguns elementos como justiça, remuneração, segurança e outros, ao passo que a organização espera comprometimento, produtividade e obediência do empregado com sua autoridade. Portanto, para a retenção dos talentos em uma organização, é necessário que os gestores de recursos humanos se atenham a algumas ações que variam desde fatores materiais até fatores organizacionais (LEONARDO, 2002).

No âmbito das pequenas empresas, embora existam dificuldades e limitações (principalmente financeiras) é preciso que as organizações se conscientizem de que não devem utilizar as mesmas práticas e estratégias de retenção das grandes empresas, e de que é possível oferecer elementos para reter indivíduos talentosos (ZARA, 2013; BUENO, 2013).

Compreender os motivos pelos quais os indivíduos permanecem em uma organização é um dos principais desafios para uma gestão de talentos eficiente, com o objetivo de manter e sustentar uma vantagem competitiva (MELLO, 2014).

1.3.4 Fatores e práticas de retenção

Poucos estudos abordam os fatores de retenção de maneira clara e concisa. A maioria das publicações foca nos motivos que levam os talentos a saírem das organizações (*turnover*) e não os motivos que os influenciam a permanecer (MELLO, 2014; HAUSKNECHT, RODDA e HOWARD, 2009).

Gramigna (2007) ressalta o quão importante é ter cuidado e atenção com seus talentos (pessoas de alto desempenho consolidado) e também com seus futuros talentos (pessoas em fase de consolidação, com potencial para render mais) para que esses funcionários se sintam valorizados. Alguns fatores de retenção, que podem mantê-los motivados, dizem respeito a múltiplas responsabilidades, como investimento da empresa na carreira (plano de carreira), para que o talento sinta-se valorizado e tenha oportunidade de trabalho em equipe com superiores (líderes e coordenadores), dentre outros.

É de consenso entre alguns autores que o dinheiro é importante, mas não é tudo. O pagamento de altos salários pode não ser um elemento que garanta uma boa proposta de valor para o empregado, mas também pode certamente arruinar uma boa política de gestão de talentos se for deixado de lado (CHAMBERS et al., 1998).

Dinheiro sozinho não garante nada, porque ainda que ele seja importante, não assegura a retenção de funcionários de talento. Estes funcionários buscam outros fatores como: boas condições de trabalho e de lazer, benefícios, bom clima organizacional, dentre outros elementos sutis que muitas vezes as empresas não conseguem perceber (BRANHAM, 2002).

A geração Y valoriza duas características que consideram muito importantes: o dinamismo das atividades e o significado de trabalhar para aquela empresa, ou seja, ver sentido e sentir orgulho de estar ali (SANTOS, 2014). As pessoas talentosas estão cada vez mais interessadas em novos desafios, flexibilidade no horário, inovação e criatividade (GRAMMS; LOTZ, 2012).

Os fatores de retenção começaram a serem estudados com maior afinco durante os anos 2000, e o estudo dos autores Hausknecht, Rodda e Howard (2009) destaca-se por identificar doze fatores que foram especificados pelos funcionários como motivos de permanência na empresa: recompensas extrínsecas (exteriores); relacionamentos; comprometimento organizacional; flexibilidade no trabalho; oportunidades de crescimento; justiça organizacional; influências não relacionadas ao trabalho; satisfação com o trabalho; investimento; localização; prestígio organizacional; e falta de alternativa.

Em conformidade com Hausknecht, Rodda e Howard (2009), o autor Mello (2014) realizou um estudo no âmbito nacional e, com os resultados, acrescentou um décimo terceiro motivo: a estabilidade e segurança, fator que não foi retratado na pesquisa americana, muito provavelmente pelas respostas dos funcionários que trabalham no setor público.

É muito interessante destacar, também, que o fator de maior incidência nas organizações privadas e nos indivíduos mais jovens foi o de oportunidades de desenvolvimento; e que nas organizações públicas e nos indivíduos mais velhos foi justamente o de estabilidade e segurança (MELLO, 2014). Esse resultado corrobora a visão sobre as gerações apresentadas durante esse referencial teórico.

No âmbito das pequenas empresas, as remunerações e benefícios (alimentação e transporte) não são mais considerados os principais fatores de retenção. É necessário que a organização atente para o oferecimento de um bom ambiente profissional (clima organizacional) e de um time que estimule o trabalho em equipe para que os talentos se sintam pertencentes a um objetivo maior (BUENO, 2013).

Para que haja uma gestão de talentos eficiente, as pequenas empresas precisam fazer com que os funcionários talentosos se sintam alinhados com os rumos e perspectivas que a empresa tomará; engajados e comprometidos com os objetivos que o conduzirão ao rumo e à direção estabelecida; e avaliados, por meio de acompanhamento do desempenho e da apresentação dos resultados para os talentos (SALVE, 2007; COLLINS, 2013). As pequenas empresas podem aproveitar a vantagem de oferecer estímulo à educação, esportes e também à flexibilidade de horários como grande atrativo para reter funcionários, principalmente os mais jovens (ZARA, 2013).

Outro ponto importante a ser ressaltado é o instrumento denominado avaliação de desempenho. De modo geral, a avaliação de desempenho é uma tarefa, um processo ou um instrumento que visa à melhoria dos resultados da gestão e ao alcance das metas organizacionais (GRAMMS; LOTZ, 2012). Também pode ser visto como a mensuração dos indicadores de desempenho de um funcionário (KNAPIK, 2012). O processo deve ser baseado em questões claras e objetivas, ou seja, que minimizem a subjetividade para evitar equívocos e tornar a avaliação mais justa e criteriosa (SANTOS, 2014).

De acordo com Gramigna (2007) e Knapik (2012), existem diversos modelos de avaliação de desempenho, dentre eles o método de avaliação tradicional, a autoavaliação, a avaliação por competências e a avaliação 360º graus. Esta última, por sua vez, tem sido bastante utilizada nos dias de hoje porque permite envolver, não só os chefes e empregados, como também os clientes e fornecedores (externos), proporcionando uma visão muito mais ampla de suas capacidades e competências por parte do funcionário, além de propiciar a formação de uma cultura de aprendizado constante na organização (SANTOS, 2014; GRAMIGNA, 2007).

É muito importante destacar a relevância dos indicadores para a avaliação de desempenho. Os indicadores devem ser desenvolvidos de forma a demonstrar claramente os objetivos a serem alcançados, podendo ser descritos em forma numérica, percentual ou mesmo através de anotações (GRAMMS; LOTZ, 2012).

O resultado final dessa avaliação deve ser expresso por retorno (*feedback*) ao funcionário e trará consigo diversas informações que auxiliarão o gestor no estabelecimento de procedimentos para o desenvolvimento pessoal do funcionário e também para o crescimento e o aprendizado contínuo da organização (SANTOS, 2014; KNAPIK, 2012; GRAMIGNA, 2007).

O quadro 3 abaixo apresenta um resumo de práticas de retenção (segundo a visão de alguns autores):

Quadro 3 – Resumo das práticas de retenção de talentos

Prática	Descrição/Característica
1. Tornar-se uma “empresa de escolha”	- Desenvolver e cultivar uma cultura que estimule e recompense o comprometimento organizacional.
2. Bom ambiente de trabalho	- Local informal, tranquilo, descontraído e que possibilite um bom clima organizacional.
3. Flexibilidade de horário	- Adequar o horário de acordo com as necessidades da organização e do talento.
4. Oportunidades de crescimento.	- Oferecimento de treinamentos e cursos relacionados às áreas nas quais os talentos pretendem se especializar para crescer dentro da organização.
5. Reconhecimento	- Valorizar e oferecer recompensas para manter o compromisso organizacional.
6. Desafio e inovação	- Oferecer oportunidade para que os talentos participem de ações e projetos inovadores e desafiadores.

7. Identificação e compatibilidade	- Transparecer claramente a visão, missão, valores e princípios da empresa, bem como os objetivos e a direção que a organização pretende tomar.
8. Remuneração por desempenho (Estratégica)	- Mesmo nas pequenas empresas é possível estabelecer critérios específicos para o pagamento de bônus por metas e resultados atingidos.
9. Autonomia e liberdade	- Proporcionar aos talentos oportunidades para participarem, sugerirem, criticarem e elogiarem nas reuniões estratégicas da empresa.
10. Retorno (<i>Feedback</i>)	- Informar o resultado da avaliação de desempenho, sugerindo formas de correção dos erros e fazendo elogios às ações de sucesso.

Fonte – Elaborado pelo autor com base em Zara (2013); Salve (2007); Branham (2002); e Bueno (2013).

1.3.5 Teoria das gerações: Uma breve contextualização

Embora não haja uma definição e um consenso entre os autores sobre a quantidade de gerações e as faixas de idade nas quais elas estão inseridas, geralmente são encontradas três gerações diferentes nas empresas: *baby boomers*, *geração X* e *geração Y* (SANTOS, 2014, grifos do autor). A grande questão é como lidar com contextos, características e mundos tão diferentes, já que os *baby boomers* são considerados como os nascidos entre 1946 e 1964, a *geração X* entre 1965 e 1980 e a *geração Y* a partir de 1980 (LAFUENTE, 2009).

É importante salientar as diferenças e consequências que esse choque de gerações causa na organização das empresas, visto que cada geração possui características peculiares e diferentes entre si.

Os *baby boomers* enfrentaram uma época delicada, tanto mundial quanto nacional, com acontecimentos incluindo a guerra fria, guerra do Vietnã e ditadura militar no Brasil, que impactaram as organizações no âmbito social, político e econômico (SANTOS, 2012). Suas principais características estão nos fatos de serem conservadores, nutrirem uma grande lealdade e apreço pela organização e buscarem a estabilidade no intuito de aproveitar a vida assim que se aposentem, isto é, trabalhar muito e correr poucos riscos, fato que os tem mantido quase a vida toda dentro da mesma empresa (SANTOS, 2014).

A *geração X* veio logo depois; era também conhecida como “*geração coca-cola*” e vivenciou uma série de acontecimentos importantes, como a queda do

regime militar e a luta pelas eleições diretas no Brasil. A partir dessa época, no contexto organizacional, as empresas passaram se preocupar mais com a redução de custos e a eficiência de sua gestão. (SANTOS, 2012, grifo do autor). As características dessa geração passam por uma preocupação maior com a vida e o desenvolvimento profissional, em detrimento da organização propriamente em si. São adeptos da informalidade e começam a ser impactados pelo crescente avanço da *Internet*, pela maior rapidez na transferência das informações (SANTOS, 2014) e possuem também uma maior predisposição a trocar de organização (SANTOS, 2012). Cabe ressaltar que os funcionários da geração X (atualmente com idades entre 35 e 50 anos) foram os sucessores dos *baby boomers* e também os responsáveis por coordenar os jovens da geração Y (MOLINA; CARVALHO, 2009).

A geração y, a mais jovem, conhecida como “geração do novo milênio”, também passou por diversos acontecimentos políticos, econômicos e sociais, muito importantes: a queda do muro de Berlim; o atentado terrorista às Torres Gêmeas de 2001; a manifestação pelo *impeachment* de Fernando Collor e a consequente criação do Plano Real. Essa geração entrou no mercado de trabalho a partir dos anos 2000 e busca seu espaço, sem se importar muito com os mesmos fatores que eram importantes para as gerações anteriores (*baby boomers* e X) (SANTOS, 2012).

Com relação às características, a geração Y possui uma série de peculiaridades que a tornam diferenciada: seus indivíduos são imediatistas, confiantes, adeptos da diversidade e da inovação, pouco leais às organizações em que trabalham; e são movidos a desafios (SANTOS, 2014).

Para as organizações, o grande impasse é lidar com os diferentes interesses dessas gerações que convivem cotidianamente nos ambientes de trabalho, evitando ou gerenciando os possíveis conflitos, além de procurar desenvolver estratégias que visem à coexistência saudável entre as mesmas. Afinal, é preciso que cada funcionário de cada geração se auxilie mutuamente para buscar o melhor em prol da organização (MOLINA; CARVALHO, 2009).

Contudo, é importante ressaltar que a literatura sobre as gerações é vasta e abrange muitas outras características e tendências a serem explanadas. Deve-se tomar cuidado, no entanto, para não generalizar conceitos, pois há vários outros fatores que influenciam as diferentes gerações, como a cultura, os hábitos, a classe

social e o ambiente em que vivem, e que devem ser levados em conta na classificação de uma pessoa em determinada geração (MACIEL, 2010).

Por fim, é importante evidenciar, também, a influência das gerações nos fatores de retenção (conforme a subseção 1.3.4 desse referencial teórico).

Santos (2012) constata, em sua pesquisa de mestrado acadêmico, que boa parte dos funcionários talentosos da geração Y que trabalham em quatro áreas de atuação diferentes (industrial, tecnologia/publicidade, financeiro e público) estavam mais interessados em desafios e bom clima organizacional do que no salário em si, ao passo que os funcionários da geração X estavam mais preocupados com a remuneração e a estabilidade.

Após essa breve contextualização, o quadro 4 abaixo sintetiza as diferenças entre as três gerações:

Quadro 4 – Diferenças entre as gerações

Gerações	Diferenças
<i>Baby Boomers</i>	- Respeitam hierarquias e padrões;
	- Viciados em trabalho (<i>Workaholics</i>);
	- São leais e fiéis à organização.
Geração X	- Trabalhar menos e viver mais;
	- Céticos e centrados;
	- Foco na busca por resultados.
Geração Y	- Buscam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional;
	- Necessitam de reconhecimento;
	- São inquietos e imediatistas.

Fonte – Elaborada pelo Autor com base em Santos (2012), Santos (2014) e Lafuente (2009).

O próximo capítulo será destinado ao desenvolvimento da metodologia deste trabalho.

2 METODOLOGIA

Este capítulo e suas seções tratam da metodologia utilizada para o estudo da retenção de talentos de pequena empresa de TI (tecnologia da informação), especificamente o estudo de caso de uma empresa de TI localizada no Distrito Federal.

Os procedimentos metodológicos adotados, a fim de alcançar os resultados esperados para o cumprimento dos objetivos, dividem-se em duas partes.

Em relação aos objetivos, foi adotado o tipo de pesquisa denominado de pesquisa descritiva. Conforme Gil (2008), esse tipo de pesquisa é geralmente utilizado para estabelecer uma relação entre parâmetros (variáveis), mas também pode ser utilizado para descrever características de um fenômeno ou de uma população, com o objetivo de coletar, analisar e apresentar as consequências e resultados dos dados com relação ao objeto de estudo.

Foi adotado, também, o procedimento técnico do estudo de caso, que tem como característica principal o estudo de um ou alguns poucos objetos, com o objetivo de permitir um conhecimento bem detalhado e amplo do caso, além de possibilitar que a situação do contexto de determinada investigação seja descrita adequadamente. (GIL, 2008).

2.1 A Empresa pesquisada

A partir de 2006 foi instituída a Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Lei Complementar n. 123, de 14 de dezembro de 2006 e seus ajustes) no intuito de regulamentar e uniformizar os conceitos. Pela lei, a pequena empresa ficou definida como uma organização com receita bruta anual superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 que se enquadra no imposto Simples, ou seja, houve redução na carga de impostos. Além disso, com relação ao número de funcionários, a pequena empresa no âmbito de comércio e serviços é assim classificada quando possui entre 6 (seis) e 30 (trinta) funcionários (SMPE, 2014).

A empresa estudada nesse trabalho encaixa-se no contexto de pequena empresa por possuir 15 (quinze) funcionários e estar classificada na categoria de

comércio/serviço (a empresa presta serviços na área de Tecnologia da Informação). Abaixo, é apresentado um breve histórico das atividades, missão, valores, visão da empresa escolhida.

Criada em 1998, a empresa atua preferencialmente nas áreas de ALM – *Application Lifecycle Management* (Gerenciamento de Ciclo de Vida de Aplicativos) Qualidade de *Software* e Serviços de Tecnologia da Informação para disponibilizar experiência e capacitação técnica, deixando os clientes livres para se concentrarem no seu *core business* (núcleo do negócio). A empresa presta serviços para órgãos públicos e empresas privadas, e busca ser uma empresa referência em serviços e soluções de tecnologia da informação, com a ambição de se tornar cada vez mais inovadora, ágil e diferenciada.

No quadro 5 abaixo é possível visualizar algumas soluções fornecidas em duas frentes de atuação:

Quadro 5 – Soluções e frentes de atuação da empresa

Auditoria/Desenvolvimento	Infraestrutura
- Gerenciamento do ciclo de vida de aplicações;	- Roteamento avançado;
- Fábrica de <i>software</i> /teste;	- <i>Firewall</i> ;
- Garantia de qualidade do código;	- Análise de Vulnerabilidades Técnicas;
- Análise de <i>performance</i> de aplicações <i>Web</i> ;	- Inventário Automatizado de <i>Hardware</i> e <i>Software</i> ;
- <i>Service Desk</i> /Gestão de demandas de serviços;	- Soluções avançadas de Correio Eletrônico;
- BI – <i>Business Intelligence</i> ;	- Soluções de Alta Disponibilidade e balanceamento de carga;
- PDTI (Plano Diretor de Tecnologia da Informação)	- Consultoria em Tecnologia <i>Apple</i> .

Fonte – Elaborado pelo autor com base no site da empresa.

Todas as soluções e serviços são oferecidos como IaaS – *infrastructure as a Service* (infraestrutura como serviço) e compete ao cliente a gerência e o monitoramento do SLA – *Service Level Agreement* (acordo de nível de serviço); ou seja, a empresa fornece os serviços, o treinamento, os colaboradores e a infraestrutura, necessários para a realização das tarefas e atividades requeridas por cada cliente.

Quanto à missão, visão e valores, a empresa fornece as seguintes informações:

Missão: Ser empresa referência em serviços e soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação, identificada pelo mercado como empresa ágil, inovadora e diferenciada;

Visão: Ser ágil, flexível, agressiva e rentável. Atender nossos clientes com diferenciação e profissionalismo. Ser tecnologicamente pioneira, conquistando cada vez mais confiança e credibilidade. Manter uma estrutura racional, horizontal, descentralizada e enxuta, sempre buscando eficiência, eficácia e efetividade.

Valores:

- **Comprometimento** - Pessoas totalmente comprometidas com o cliente e com a empresa, que têm vontade de vencer e se empenham na busca do melhor resultado para a empresa, na satisfação do cliente e na melhoria contínua;

- **Aprendizado e compartilhamento** - Pessoas em contínuo processo de desenvolvimento e compartilhamento de experiências e conhecimentos;

- **Sinceridade e honestidade nas relações** - Pessoas que se relacionam de forma sincera, honesta, leal e respeitosa com: líderes, colegas de trabalho, clientes, fornecedores e parceiros;

- **Trabalho em equipe, com pró-atividade, agilidade e responsabilidade** - Pessoas com espírito de grupo, colaborativas, proativas, ágeis, responsáveis, que superam desafios e adaptam-se às mudanças, visando ao bem da organização como um todo;

- **Ambiente de trabalho agradável** - Pessoas cordiais, que prezam pela conduta moral e ética, e contribuem para o bom ambiente de trabalho.

A empresa detém métricas de excelência em fornecimento de produtos e soluções, suporte e prestação de serviço em padrão internacional. Tem em seu portfólio uma gama de empresas e órgãos de setor público e privado, onde, desde 1998, têm formado profissionais e prestado consultoria e suporte em suas áreas de especialidade. Atua ativamente também na área de Gestão, Auditoria e Qualidade de Software, Segurança da Informação, soluções e produtos Apple.

Sobre as políticas de retenção, a empresa não possui um programa estruturado e formal de práticas a serem adotados, mas oferece benefícios como cursos de capacitação e realização de provas para certificação na área de TI. Além

disso, a empresa oferece horário flexível - desde que não prejudique a produtividade e a entrega dos serviços; reuniões com seus funcionários para a obtenção de informações sobre as demandas e sugestões para melhorias e há um esforço em andamento para viabilizar plano de saúde e plano dentário – dois benefícios muito pleiteados pelos colaboradores.

2.2 Participantes (perfil dos funcionários selecionados)

Essa seção trata das características principais referentes aos funcionários participantes das entrevistas (cargo, sexo, faixa etária e grau de instrução) no intuito de analisar e apresentar o perfil dos mesmos.

- **Cargos:**

Após a definição da empresa a ser estudada, foram realizadas algumas entrevistas semiestruturadas com 5 (cinco) pessoas da empresa, o que corresponde à amostragem de 33% dos colaboradores da empresa. A situação funcional de cada entrevistado pode ser vista no quadro 6 abaixo:

Quadro 6 – Cargos e áreas da empresa.

Cargo	Área
- Executivo principal (CEO)	- Todas
- Analista de Auditoria e Conformidade	- Qualidade em serviços de TI
- Analista de Qualidade	- Qualidade em serviços de TI
- Preposto	- Qualidade em serviços de TI
- Analista de Projeto	- Escritório de projeto.

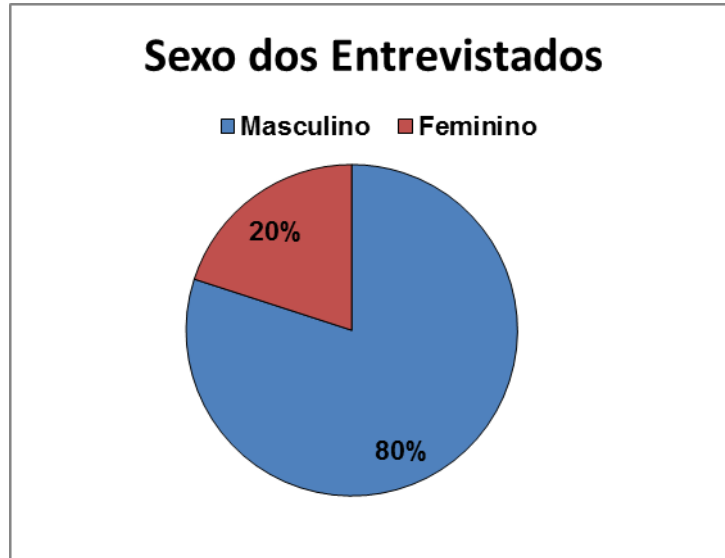
Fonte – Elaborado pelo autor com base nas informações coletadas na empresa.

Observa-se que as entrevistas foram realizadas com o dono da empresa e mais 4 (quatro) colaboradores de áreas gerenciais e técnicas, no intuito de se obter respostas, perspectivas e visões diferentes com relação aos temas questionados nas perguntas, para que seja possível realizar uma análise e uma comparação maior entre as percepções de cada um, análises essas que serão apresentadas em uma seção futura.

- **Sexo:**

Com relação ao sexo dos participantes, foram entrevistados 4 (quatro) homens e uma mulher, portanto, prevalece o número de homens em comparação com o de mulheres como pode ser visto no gráfico 1 abaixo:

Gráfico 1 – Sexo dos entrevistados.



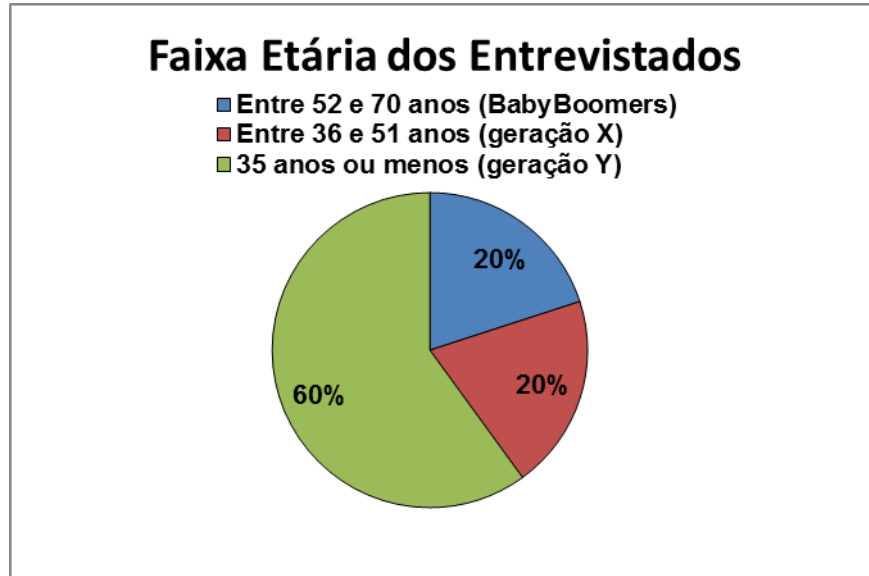
Fonte – Elaborado pelo autor com base nas informações coletadas na empresa.

Atualmente, o quadro de funcionários é composto predominantemente por funcionários do sexo masculino. Provavelmente, isso ocorre pelo fato de que, na área de tecnologia da informação, atuam predominantemente homens, embora hoje já existam muitas mulheres trabalhando em TI.

- **Faixa etária:**

Os 5 (cinco) entrevistados estão situados em 3 (três) gerações diferentes, conforme pode ser visto no gráfico 2 abaixo:

Gráfico 2 – Faixa etária dos entrevistados.



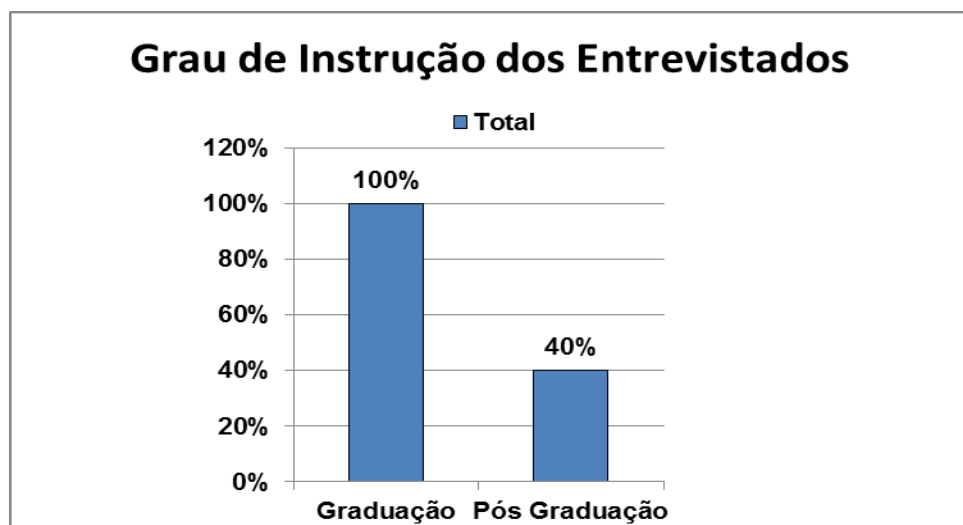
Fonte – Elaborado pelo autor com base nas informações coletadas na empresa.

Dos 5 (cinco) participantes entrevistados, o mais novo possui 22 anos (analista de projetos) e o mais velho possui 52 anos (executivo principal). Além dos dois, ainda há o analista de qualidade com 26 anos, a preposta com 38 anos e o analista de auditoria e conformidade da empresa com 31 anos, portanto, há na empresa uma mescla das três gerações conforme a seção 1.1 do referencial teórico desse trabalho: A geração *baby boomers*, a geração X e a geração Y.

- **Grau de instrução:**

Os 5 (cinco) entrevistados possuem pelo menos uma graduação conforme o gráfico 3 abaixo:

Gráfico 3 – Grau de instrução dos entrevistados.



Fonte – Elaborado pelo autor com base nas informações coletadas na empresa.

Como pode ser observado no gráfico acima, os cinco entrevistados possuem pelo menos uma graduação, enquanto que a preposta e o executivo principal da empresa possuem pelo menos uma pós-graduação. Nenhum dos entrevistados possui mestrado, doutorado ou pós-doc.

Após a caracterização do perfil dos funcionários entrevistados, a próxima seção versará sobre o instrumento de pesquisa utilizado para a coleta de dados, bem como a tipificação/classificação da pesquisa.

2.3 Instrumento de pesquisa (Coleta de dados)

O instrumento de pesquisa que foi utilizado para a realização da coleta de dados é a entrevista, que pode ser conceituada como a técnica que busca a obtenção de dados e informações através da definição de perguntas feitas pelo entrevistador e respostas fornecidas pelo entrevistado. Possui algumas vantagens, como o fato de fornecer uma flexibilidade maior ao entrevistador, que pode se adaptar às mais diversas situações, assim como ter a possibilidade de conversar pessoalmente com o entrevistado e de obter mais informações do que por e-mail ou telefone (GIL, 2008).

No contexto deste trabalho, o instrumento de coleta de dados elaborado foi um roteiro de entrevista semiestruturada com o objetivo de verificar as percepções do executivo principal da empresa (roteiro A) e as percepções dos colaboradores (roteiro B) com relação às políticas de retenção existentes ou não na organização. O roteiro A é formado por 17 (dezesete) questões no total, sendo 5 (cinco) para a categoria políticas de atração, 4 (quatro) para a categoria de políticas de desenvolvimento e 8 (oito) para a categoria de políticas de retenção.

Em relação ao roteiro B, este é formado por 8 (oito) questões sendo 1 (uma) questão para a categoria atração, 3 (três) para a categoria desenvolvimento e 4 (quatro) para a categoria retenção. As perguntas das categorias presentes nos roteiros A e B foram baseadas nas teorias apresentadas ao longo do referencial teórico, tendo como principais fontes os autores Branham (2002), Gramms e Lotz (2012) e Salve (2007) para a categoria atração; Grammz e Lotz (2012) e Chiavenato (2009).para a categoria desenvolvimento e Hausknecht, Rodda e Howard (2009);

Gramms e Lotz (2012); Mello (2014); Zara (2013); Salve (2007); Branham (2002); e Bueno (2013) para a categoria de retenção.

2.4 Procedimentos de coleta e análise

O procedimento de coleta de dados foi realizado por meio de entrevista semiestruturada com o executivo principal e os colaboradores da organização. A empresa selecionada atua na área de tecnologia de informação e comunicação, prestando serviços e oferecendo soluções em TIC.

Com relação à condução das entrevistas, foram utilizados dois roteiros diferentes com o objetivo de conhecer a percepção e as práticas adotadas no contexto de gestão, atração, desenvolvimento e retenção de talentos.

As entrevistas aconteceram no próprio escritório/instalações da empresa e no ministério das comunicações (local onde os dois analistas e a preposta estão alocados) e as respostas foram gravadas digitalmente através de um celular, exceto a do executivo principal da empresa que respondeu por escrito, e com o consentimento dos entrevistados. As respostas/falas dos entrevistados foram transcritas de acordo com seu conteúdo.

A primeira entrevista realizada foi com o analista de qualidade e com a utilização do roteiro B para compreender a visão de um funcionário com relação às práticas adotadas pela empresa para atrair, desenvolver e reter um talento. Em seguida, foi realizada a entrevista com o executivo principal (dono) da empresa com o roteiro A, no intuito de compreender as dificuldades na retenção de talentos, o perfil das pessoas e os benefícios oferecidos pela organização.

Seguindo o fluxo, os outros três entrevistados (analista de projeto, preposto e analista de qualidade) responderam também ao roteiro B, ou seja, a percepção dos funcionários com relação à empresa, no que diz respeito à atração, desenvolvimento e retenção de talentos.

Após a coleta de dados e a transcrição das respostas, foi definido o procedimento utilizado na análise dos dados. No contexto desse trabalho foi utilizada a análise de conteúdo, segundo os parâmetros demonstrados pela autora francesa Laurence Bardin (2004).

O procedimento de análise visa à análise do conteúdo das entrevistas e a identificação das políticas de retenção de talentos utilizadas pela empresa estudada, além dos conceitos envolvendo as gerações x, y e *baby boomers*. Após a coleta, os dados serão analisados e os resultados buscarão se aproximar o máximo possível dos objetivos estabelecidos pelo trabalho.

2.5 Análise de dados

Conforme Bardin (2004), a análise de conteúdo pode ser definida como:

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

Foi, também, utilizada a técnica de categorização, ou seja, a separação das informações em categorias, no intuito de buscar uma relação entre as variáveis estudadas e, conseqüentemente, um resultado concreto com indicadores qualitativos ou quantitativos (BARDIN, 2004).

Primeiramente, houve a organização do material, isto é, foram agrupadas as respostas dos 5 entrevistados, separando-as por temas em uma planilha Excel, de acordo com as perguntas formuladas. As respostas de todos os entrevistados foram unificadas, visando responder o problema de pesquisa do trabalho. Foi possível identificar as frequências em que o discurso dos entrevistados era comum dentro dos temas e categorias condizentes com as teorias abordadas.

Em seguida, os dados das entrevistas foram tratados de maneira integrada, unificando as respostas de todos os colaboradores e comparando-as com a visão do executivo principal, com o objetivo de perceber onde as respostas dos colaboradores coincidem entre si e a visão do executivo principal em relação a cada categoria abordada, a fim de responder ao problema de pesquisa do trabalho.

No estudo de caso desse trabalho, a análise dos indicadores foi essencialmente qualitativa de acordo com as respostas coletadas e transcritas das entrevistas e a utilização de três categorias: **Políticas de atração, políticas de desenvolvimento e políticas de retenção de talentos.**

Com relação às subcategorias da categoria políticas de atração, estas são: recrutamento e seleção, identificação de atração, captação de talento e motivação para trabalhar na empresa. Em relação à categoria políticas de desenvolvimento, as subcategorias são: oportunidades de crescimento; requisição de oportunidades e perda de funcionários. Por fim, as subcategorias da categoria políticas de retenção são: crescimento profissional; ambiente saudável; satisfação com o trabalho; flexibilidade de horário; valorização do colaborador; benefícios oferecidos; plano de carreira; autonomia e liberdade e acompanhamento do profissional.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Por meio da análise de conteúdo, conforme preconizado por Bardin (2004) foi possível identificar frequências em que o discurso dos colaboradores foi comum, bem como estabelecer temas e categorias em que a visão do executivo principal ratificou a dos colaboradores, ou discordou delas, tendo outra explicação.

A análise das respostas também pôde mostrar se há ou não relação entre a teoria apresentada e a realidade da empresa. Portanto, os resultados obtidos através das respostas dos colaboradores serão demonstrados abaixo através das categorias e subcategorias definidas na subseção 2.5.

3.1 Atração

A primeira categoria aborda as percepções do executivo principal e dos colaboradores sobre as políticas de atração de talentos, conforme o quadro 7 abaixo:

Quadro 7 – Categorias e subcategorias das políticas de atração.

Políticas de Atração		
Subcategorias	Padrão de respostas	Frequência
Recrutamento e Seleção	“...divulgação da vaga em sites de recrutamento...” e “...entrevista e para alguns cargo, prova técnica.”	1
Identificação de talentos	“...cruzamento de ações práticas... o que é falado em entrevistas”	1
Captação de talentos	“...através de um site de recrutamento.”	1
Motivação para trabalhar na empresa	“...oportunidade de conhecer novas áreas da informática”	4
	“Oportunidade de trabalhar com uma atividade nova, qualidade de software.”	
	“...necessidade de experiência profissional”	
	“...então, ficou muito claro na hora que eu li os valores... que combinavam muito com os meus próprios valores”	

Fonte – Elaborado pelo autor (2016).

As respostas acima estão de acordo com as teorias apresentadas por Gramms e Lotz (2012), que envolve o alinhamento de valores e princípios entre o colaborador e a organização. Branham (2002); e Hausknecht, Rodda e Howard (2009) também apontam em seus artigos que as empresas que criam diferenciais e deixam transparecer uma cultura que oferece oportunidades de novos

conhecimentos e experiências, são vistas como “empresas de escolha”, isto é, empresas nas quais se vislumbra a chance de entrada e permanência.

Quanto à Atração, o executivo principal declara que faz o recrutamento e a seleção de talentos por meio da divulgação da vaga em sites de recrutamento. Seleciona os currículos, faz entrevistas e, para alguns cargos, aplica prova técnica. Em seguida, faz o cruzamento dos resultados da prova técnica com o que foi dito na entrevista de seleção, a fim de atestar a experiência do candidato. Essa metodologia vai ao encontro do que diz Branham (2002), de que é importante fazer a escolha do candidato da melhor forma possível: analisar e avaliar os candidatos com calma, além de desafiá-los, para que o processo de escolha seja eficaz.

No entanto, é importante ressaltar que nem sempre a seleção é feita da melhor forma possível, isso se dá por conta da pressa/urgência em contratar um colaborador que preencha os requisitos necessários para um determinado cargo, portanto, nem sempre há tempo hábil para se realizar uma análise completa do colaborador para determinar se ele é ou não um talento em potencial.

3.2 Desenvolvimento

A segunda categoria aborda as percepções do executivo principal e dos colaboradores sobre as políticas de desenvolvimento de talentos, conforme o quadro 8 abaixo:

Quadro 8 – Categorias e subcategorias das políticas de desenvolvimento.

Políticas de Desenvolvimento		
Subcategorias	Padrão de respostas	Frequência
Oportunidades de crescimento	“...a empresa oferece oportunidades de crescimento”	4
	“sim, para que o funcionário se capacite e atenda melhor...”	
	“...a oportunidade de realizar os cursos específicos para ITIL e COBIT, através da TI exames”	
	“...recentemente tivemos avanço quanto a isso, ... curso disponibilizado pela empresa para fazermos as provas de ITIL e COBIT...”	
Requisição de oportunidades	“...Todos os funcionários estão buscando se capacitar mais para crescer mais na empresa.”	3
	“Todos requerem... tivemos nossos pedidos atendidos...”	
	“...Quando o funcionário solicita um curso para a realização de uma certificação nós	

	fazemos um acordo...”	
Perda de funcionários	“...é comum no meio da informática os funcionários mudarem de empresa...”	4
	“...Um dos colegas reclamava... queria ter uma melhoria salarial, queria que a experiência que ele obtivesse fosse melhor...”	
	“...Porque aqui onde eu estou, a única coisa pessoa que sabe do que eu estou fazendo sou eu mesmo.	
	“...A área de TI é uma área com alto índice de rotatividade...”	

Fonte – Elaborado pelo autor (2016).

Ficam evidentes, pelas respostas dos colaboradores que as maiores frequências foram nas subcategorias oportunidades de crescimento e perda de funcionário. A empresa oferece oportunidades de crescimento por meio de certificações, como é consenso entre Santos (2012), Chiavenato (2009) e Gramms e Lotz (2012), que salientam a importância de focar no aprendizado constante dos talentos.

Quanto ao desenvolvimento/treinamento, o executivo principal declara que a empresa oferece cursos para que os funcionários estejam aptos para realizar as provas de certificação na área de TI. Quando o funcionário solicita um curso para a realização de uma certificação, a empresa faz um acordo e arca com os custos do curso e da prova. Declara, ainda, que a área de TI é uma área com alto índice de rotatividade e que, geralmente, os funcionários acabam indo para outras empresas mesmo quando o aumento da remuneração é pequeno.

É importante salientar, também, que o programa de treinamento pôde ser identificado por meio das respostas dos colaboradores, que disseram ter recebido um curso pago pela empresa para se prepararem para as provas de certificação ITIL e COBIT. Essas respostas entram em consonância com o ressaltado por Chiavenato (2009) e Santos (2014), que apregoam que os treinamentos servem como instrumento de aprendizado para que os talentos adquiram cada vez mais conhecimento e possam trazer resultados positivos para as empresas.

Em relação ao desenvolvimento organizacional, outro nível de desenvolvimento ressaltado por Gramms e Lotz (2012) e Chiavenato (2009), os colaboradores declararam que, antigamente, não existia nenhuma ação quanto a isso; porém, foi possível identificar através das respostas desses mesmos colaboradores que, recentemente, houve uma ação de melhoria, visando o

crescimento profissional e a excelência do clima organizacional: uma reunião realizada entre o executivo principal e os colaboradores, na qual foram discutidas definições e ações em relação ao novo contrato da empresa. Nessa reunião, os colaboradores foram ouvidos e puderam dar opiniões e sugestões para definir as melhores ações a serem executadas, e que isso contribuiu para a aproximação e a integração entre os colaboradores e o executivo principal da empresa.

3.3 Retenção

A terceira categoria aborda as percepções do executivo principal e dos colaboradores sobre as políticas de retenção de talentos, conforme o quadro 9 abaixo:

Quadro 9 – Categorias e subcategorias das políticas de retenção.

Políticas de Retenção		
Subcategorias	Padrão de respostas	Frequência
Crescimento profissional	“A chance de crescimento na empresa...”	2
	Oportunidade de crescimento profissional.	
Ambiente saudável	“...a empresa é bem localizada e o cliente no qual estamos alocados é um local de fácil acesso.”	2
	“Ambiente de trabalho é saudável”	
Satisfação com o trabalho	Satisfação com o que eu faço.	2
	“...Eu ainda estou onde eu quero estar, fazendo o que quero fazer...”	
Flexibilidade de horário	“Há flexibilidade de horários”	2
	“...dependendo do meu horário eu consigo ter uma flexibilidade tranquila dentro da semana,”	
Valorização do colaborador	Sim.	3
	“...me sinto valorizado mas busco me capacitar mais...”	
	“A empresa oferece descontos na formação através ..”	
Benefícios oferecidos	“...não temos muito benefícios, apenas o vale refeição”	4
	“...Transporte e alimentação, só sinto falta de um plano de saúde”	
	“...os benefícios oferecidos atualmente só são transporte e alimentação...”	
	“Benefícios eu não tenho nenhum a não ser os legais...”	
Plano de carreira	“...poderia ter uma ascensão salarial, uma melhoria salarial, uma melhoria de benefícios...”	3
	“...salários compatíveis, plano de carreira,..”	

	“...Plano de cargos de salários...”	
Autonomia e liberdade	“Aquela questão da empresa aceitar participação, sugestões dos funcionários como aconteceu recentemente...”	2
	“...e eu tenho capacidade de propor soluções que eu creio que podem contribuir...”	
Acompanhamento do profissional	“Deveria ter mais feedback, é uma prática muito importante tanto como crítica para a pessoa melhorar, quanto como elogio...”	4
	“Eu sugiro acompanhamento e valorização do profissional”	
	“...Seria importante que as pessoas tivessem mais oportunidades para conversar, trocar experiências e ter um acompanhamento...”	
	“...poderia ter avaliação de desempenho”	

Fonte – Elaborado pelo autor com base (2016).

Ao avaliar as respostas, primeiramente é interessante perceber a concordância entre o que foi dito pelos colaboradores e a subseção 1.3.5 do referencial teórico que discorreu sobre influência das gerações nos fatores de retenção. Embora a preposta da geração X também tenha citado o fator de crescimento profissional, ela foi a única a ressaltar o salário como um dos fatores de retenção mais importantes, ao passo que os colaboradores da geração Y convergiram em relação à flexibilidade de horários, satisfação com o trabalho e ambiente saudável. A variedade de respostas fez com que a frequência das categorias crescimento profissional, satisfação com o trabalho, ambiente saudável e flexibilidade de horários tivessem a mesma frequência.

Essas respostas também vão ao encontro com o ressaltado no trabalho de Santos (2012) e de Mello (2014), que constataram em seus resultados que o bom clima organizacional e as oportunidades de crescimento são fatores de retenção mais importantes para a geração Y do que o salário em si.

Em relação à valorização dos colaboradores, a maior frequência de resposta foi a de que a valorização existe. A preposta da geração X disse se sentir valorizada e ressaltou a transparência da chefia como ponto positivo. Por outro lado, o analista de auditoria e conformidade, o de 30 anos, resalta que se sente valorizado e que busca se aperfeiçoar para trazer resultados para a empresa e poder ser cada vez mais valorizado. Por fim, o executivo principal destacou que a

empresa oferece descontos na formação continuada através de convênios com instituições de ensino superior.

Na subcategoria benefícios oferecidos, as respostas são bem semelhantes entre os colaboradores das duas gerações, tanto na questão dos benefícios já oferecidos pela empresa, quanto na questão dos benefícios que poderiam vir a ser fornecidos aos colaboradores.

Conforme ressaltam Bueno (2013) e Zara (2013), as remunerações e benefícios legais (transporte e alimentação) são básicos e não são suficientes. Os colaboradores, principalmente os mais jovens, buscam outros fatores como: flexibilidade de horários, estímulo a esporte, educação, plano de saúde e outras vantagens.

Nesse sentido, a subcategoria possui uma frequência de 4 (quatro) respostas que são taxativas ao ressaltarem que os colaboradores só possuem os benefícios legais, e que há a necessidade de outros benefícios, que incluem: plano de saúde, plano dentário, acesso a clube, vale cultura; enfim, vantagens que podem facilitar e vir a favorecer a qualidade de vida dos colaboradores.

Por fim, as últimas três categorias foram voltadas às sugestões de práticas de retenção que poderiam ser aplicadas na empresa. Ao comparar as respostas fornecidas pelos colaboradores com as práticas de retenção descritas no quadro 4 – subitem 1.3.5 deste trabalho é interessante ressaltar que as respostas variaram bastante.

Percebe-se que o fator mais citado foi “acompanhamento profissional” envolvendo avaliação de desempenho e *feedback*, com 4 (quatro) frequências de respostas. Foram também citados os fatores “Plano de carreira”; “autonomia e liberdade” e outros fatores que tiveram menor frequência como o “reconhecimento”; “identificação e compatibilidade (deixar claro o planejamento estratégico da empresa...)”; “remuneração por desempenho (estratégica)”, cada um destes citados uma vez”.

CONCLUSÃO

O trabalho desenvolvido permitiu compreender um pouco mais sobre os conceitos de políticas de atração, desenvolvimento/treinamento e retenção de talentos, apresentados sob a ótica de diversos autores. É importante destacar que apesar do trabalho ter versado sobre os temas acima, o objetivo geral era o de identificar a existência de políticas de retenção de talentos na empresa estudada, e este pôde ser alcançado por meio da análise das respostas obtidas nas entrevistas realizadas com os colaboradores e com o executivo principal, e pelas percepções do autor sobre o tema.

Após a análise das respostas e dos conceitos teóricos apresentados, foi possível concluir que o problema proposto foi respondido, uma vez que nas respostas analisadas foram mencionadas políticas de retenção que poderiam ser utilizadas pela pequena empresa de TI para reter seus talentos.

Por meio do trabalho executado, também foram alcançados os objetivos específicos que buscaram: verificar se a empresa possui um programa de retenção de talentos – de acordo com as respostas, a empresa não possui um programa formal e estruturado de políticas de retenção, mas possui algumas práticas sendo adotadas; analisar a política de seleção de pessoal – a política de seleção é feita por entrevista tradicional e provas técnicas dependendo do cargo a ser preenchido; analisar as políticas de gestão de pessoas aplicadas pela empresa – as respostas obtidas demonstraram que a empresa não dispõe de algumas práticas como avaliação de desempenho e *feedback*, mas oferece oportunidades de crescimento e flexibilidade de horários; e analisar as práticas de retenção sugeridas por diversos autores em diferentes contextos, comparando-as com a realidade da empresa estudada – o objetivo foi alcançado no tratamento dos resultados, comparando as teorias com as políticas de retenção.

Como contribuição geral, o trabalho permitiu relacionar as gerações *baby boomers*, X e Y com os conceitos teóricos de atração, desenvolvimento/treinamento e retenção de talentos, bem como demonstrar a importância crucial da gestão de recursos humanos estratégica para as organizações atuais. Além disso, o estudo demonstrou que é possível praticar ações relevantes para a retenção de talentos em uma pequena empresa de TI.

Por fim, como sugestão de estudo futuro, podem ser realizadas outras pesquisas com uma amostra maior de funcionários ou de empresas para ampliar o universo desta pesquisa, buscando detectar se e de que maneira essas organizações atraem, desenvolvem e retêm seus colaboradores talentosos.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BRANHAM, Leigh. **Motivando as pessoas que fazem a diferença: 24 maneiras de manter os talentos de sua empresa**. Rio de Janeiro: Editora Campos, 2002.
- BUENO, Andrea Ramos. Motivar e Reter Talentos. **Revista Conexão**, São Paulo, ano 6, n. 36, p. 6-9, mai-jun. 2013. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/index.php/115-noticias/revista-conexao>>. Acesso em: 24 abr. 2015.
- CHAMBERS, Elizabeth. *et al.* The war for talent. **McKinsey Quarterly**, p. 44–57, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, Benefícios e Relações de trabalho: Como reter talentos na organização**. 6. ed. Barueri-SP: Manole, 2009.
- COLLINGS, David; MELLAHI, Kamel. “Strategic Talent Management: A review and research agenda”, **Human Resource Management Review**, v. 19, n. 4, p. 304–313, 2009.
- DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. **Os Números da Rotatividade no Brasil: Um olhar sobre os dados da Rais 2002-2013**. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/notaaimprensa/2014/numerosRotatividadeBrasil.pdf>> Acesso em: 25 abr. 2015.
- Talento. in: **Dicionário da Língua Portuguesa com Acordo Ortográfico**. Porto editora, 2015. Disponível em: <<http://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/talento>>. Acesso em: 22 mar. 2015.
- FREITAG, Bárbara Beatriz. **Talentos em gestão e gestão de talentos: análise da literatura acadêmica e de práticas corporativas**. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-15042013-205613/>>. Acesso em: 22 mar. 2015.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOLDSMITH, Marshall; CARTER, Louis. **Melhores práticas em gestão de talentos: Como as principais empresas do mundo gerem, desenvolvem e retêm os melhores talentos**. Qualitymark, 2011.
- HAUSKNECHT, John; RODDA, Julianne; HOWARD, Michael. Targeted Employee Retention: Performance-Based and Job-Related Differences in Reported Reasons for Staying. **Human Resource Management**, v. 48, n. 2, p. 269-288, 2009.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2. ed. São Paulo: *Pearson Prentice Hall*, 2007.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

Disponível em:

<<http://uniceub.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788565704250/pages/-2>>. Acesso em: 10 abr. 2015.

LAFUENTE, Florência. Do conflito à ação. **HSM Management**, São Paulo, v. 3, n. 74, p. 70-76, 2009.

LEONARDO, Jefferson Marco Antonio. A guerra do sucesso pelos talentos humanos. **Revista Produção**. São Paulo, v. 12, n. 2, p. 42-53, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v12n2/v12n2a05.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2015.

LEWIS, Robert; HECKMAN, Robert. Talent management: A critical review. **Human Resource Management Review**, v. 16, n. 2, p. 139-154, 2006.

LOTZ, Erika Gisele; GRAMMS, Lorena Carmen. **Gestão de Talentos**. Curitiba: Intersaberes, 2012. Disponível em:

<<http://uniceub.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788582125465/pages/-2>>. Acesso em: 03 abr. 2015.

MACIEL, Natália Bertuol. **Valores que influenciam a retenção dos profissionais da geração y nas organizações**. 2010. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010. Disponível em:

<<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/28635>>. Acesso em: 26 abr. 2015

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3ª ed. São Paulo: Futura, 2000.

MELLO, Daniel Andere de. **Análise dos fatores de retenção de empregados em organizações que atuam no Brasil**. 2014. Dissertação (Mestrado em

Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014. Disponível em:

<<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-17122014-174549/>>.

Acesso em: 25 fev. 2015.

MOLINA, Patrícia.; CARVALHO, Lorene. A geração Y pede passagem. **KPMG Business Magazine**, São Paulo, n. 13, p. 55-59, nov. 2009.

SALVE, Cláudio Monteiro Goulart. **Gestão de talentos em pequenas empresas de produção de software em Belo Horizonte**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdades de Estudos Administrativos de Minas Gerais, Minas Gerais, 2007. Disponível em:

<<http://www.fead.br/biblioteca/papyrus/titulo/6282/gestao-de-talentos-em-pequenas-empresas-de-producao-de-software-em-belo-horizonte>>. Acesso em: 28 abr. 2015.

SANTOS, André Laizo dos. **A geração Y nas organizações complexas**: um estudo exploratório sobre a gestão dos jovens nas empresas. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-30032012-153841/>>. Acesso em: 03 abr. 2015.

SANTOS, Elisabete Adami Pereira dos. **Gestão de talentos**. São Paulo: *Pearson Education* do Brasil, 2014. Disponível em: <<http://uniceub.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788543010205/pages/-10>>. Acesso em: 28 mar. 2015.

SECRETARIA DE MICRO E PEQUENA EMPRESA. *Tratamento diferenciado às Micro e Pequenas Empresas*: Legislação para Estados e Municípios. Brasília, 2014, 73 p. Disponível em: <http://smpe.gov.br/assuntos/cartilha_tratamentodiferenciado_mpe.pdf>. Acesso em: 09 abr. 2015.

ZARA, André. Peças Perfeitas. **Revista Conexão**, São Paulo, ano 6, n. 36, p. 13-17, mai-jun. 2013. Disponível em:

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista (executivo principal)

1 - Caracterização da empresa

- Razão social;
- Tipo: Privada, familiar, pública, S.A etc.
- Quantidade de funcionários (micro/pequena);
- Setor/ramo de atuação;
- Produtos/Serviços oferecidos;
- Missão/Visão/Valores/Objetivos;
- Cargos e funções disponíveis.

2 – Atração (Recrutamento e seleção)

- Como funciona o processo de recrutamento e seleção da empresa?
- Há alguma estratégia/mecanismo para identificar, atrair e selecionar talentos?
- Se houver, como é realizada a definição (necessidade) e a captação do talento em si?

3 – Desenvolvimento (treinamento)

- A empresa oferece oportunidades de crescimento (Cursos, treinamento, palestras e etc)? Quais são as principais dificuldades?
- Os funcionários requerem mais oportunidades de crescimento na empresa?
- A empresa já perdeu algum funcionário com a justificativa de buscar melhores oportunidades de aprendizado e crescimento profissional?
- Existem metas de desenvolvimento organizacional (metas a médio e longo prazo, cultura, tecnologia, compromisso) e pessoal (interesse do talento em determinada área/foco de atuação)?

4 - Retenção de talentos

- A empresa valoriza a qualificação profissional de seus funcionários? De que maneira?

- A empresa tem um programa de retenção de talentos? Se sim, como funciona? Se não, por quê?
- Existe um processo de avaliação de desempenho dentro da empresa? Se sim, como funciona? Se não, qual é a maior dificuldade?
- Existem práticas de retenção sendo aplicadas (ainda que informalmente) Se sim, quais? Se não, qual(is) são a(s) maior(es) dificuldade(s) encontradas?
- Quais fatores de retenção mantêm pessoas talentosas na empresa, considerando que elas existam?
- Quais benefícios são oferecidos pela empresa? São suficientes?
- Quais práticas de retenção você sugere considerando o tamanho da empresa (Práticas além das que são realizadas atualmente)?

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista (colaboradores)

1 – Atração (Recrutamento/Seleção)

- O que te motivou a trabalhar na empresa?

2 – Desenvolvimento (treinamento)

- A empresa oferece oportunidades de crescimento (Cursos, treinamento, palestras e etc)? Quais são as principais dificuldades?
- Os funcionários requerem mais oportunidades de crescimento na empresa?
- A empresa já perdeu algum funcionário com a justificativa de buscar melhores oportunidades de aprendizado e crescimento profissional?

3 – Retenção/Gestão de talentos

- Quais os fatores contribuem para que permaneça na empresa?
- Você se sente valorizado na empresa?
- Quais benefícios são oferecidos pela empresa? São suficientes?
- Quais práticas de retenção você sugere considerando o tamanho da empresa (Práticas além das que são realizadas atualmente)?