

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ANA CAROLINA FOLLADOR DE CREDDO

PRÁTICAS DE RETENÇÃO DE TALENTOS COMO FORMA DE GESTÃO  
ESTRATÉGICA DE PESSOAS

CURITIBA

2015

ANA CAROLINA FOLLADOR DE CREDDO

PRÁTICAS DE RETENÇÃO DE TALENTOS COMO FORMA DE GESTÃO  
ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Trabalho apresentado como requisito à obtenção do grau de especialista em Gestão de Talentos e Comportamento Humano, setor do CEPPAD da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Professora Carolina Valentini Toscani Kim.

CURITIBA

2015

## **RESUMO**

Atualmente, as organizações estão em grande competitividade e têm-se percebido a importância do tema “reter talentos”, levando a buscar um maior entendimento sobre a prática deste tema. O objetivo do trabalho foi identificar e analisar as percepções e as práticas de retenção de talentos utilizadas pelas empresas de pequeno e médio porte da região de Curitiba como uma forma de gestão estratégica de pessoas. O estudo caracteriza-se por uma pesquisa de levantamento. Participaram da pesquisa 13 empresas, a coleta de dados foi através de um questionário de 10 perguntas e a análise dados foi através da análise estatística descritiva. Pode-se obter como resultado que as empresas acreditam que não é somente a questão salarial que retém um talento, e sim, uma série de fatores, como: bom ambiente de trabalho, condições de trabalho e política de benefícios e incentivos.

Palavras-Chave: Retenção de Talentos; Gestão de Pessoas; Gestão Estratégica.

## **ABSTRACT**

Currently, organizations are highly competitive and people have realized the importance of the theme "retaining talent", leading them to seek a greater understanding of the practice of this theme. The aim of this document was to identify and analyze the perceptions and the retaining talent practices used by small and medium size companies located in the region of Curitiba as a way of strategic people management. The study is characterized by a survey research. Thirteen companies participated in the research, the data collection was performed through a questionnaire of ten questions and the data analysis was performed by descriptive statistical analysis. The conclusion of this study is that companies believe it is not only the salary issue which retains a talent, but a number of factors, such as good working environment, working conditions, benefits and incentives.

Keywords: Talent Retention; People Management; Strategic Management.

## LISTA DE ILUSTRAÇÃO

GRÁFICO 1 – POSIÇÃO HIERÁRQUICA.....	17
GRÁFICO 2 – FOCO DA ORGANIZAÇÃO.....	18
GRÁFICO 3 – GESTÃO DE PESSOAS COMO UMA VANTAGEM COMPETITIVA.....	18
GRÁFICO 4 – TALENTO COMO FORMA DIFERENCIADA.....	19
GRÁFICO 5 – ASPECTO SALARIAL.....	19
GRAFICO 6 – VANTAGENS PARA RETER TALENTOS.....	20
GRÁFICO 7 – QUALIDADE DE VIDA E RETENÇÃO DE TALENTOS.....	20
GRÁFICO 8 – FERRAMENTAS DE RETENÇÃO DE TALENTOS.....	21

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – CLASSIFICAÇÃO DOS ESTABELECIMENTOS SEGUNDO O PORTE	
.....	15

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>08</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>09</b>
<b>3 OBJETIVOS.....</b>	<b>13</b>
2.1 OBJETIVO GERAL.....	13
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
<b>4 JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>14</b>
<b>5 METODOLOGIA.....</b>	<b>15</b>
5.1 PARTICIPANTES.....	15
5.2 MATERIAL.....	15
5.3 PROCEDIMENTOS.....	16
<b>6 RESULTADOS.....</b>	<b>17</b>
<b>7 DISCUSSÃO.....</b>	<b>22</b>
<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>23</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>24</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>26</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Há evidências e estudos que no cenário atual das organizações, o fator: “reter talentos” vem sendo estudado e praticado com mais frequência. Antigamente, as organizações preocupavam-se muito mais apenas no fator salarial, a recompensa pelo trabalho durante um período. A forma de manter o funcionário motivado e exercendo suas atividades dentro do esperado, era apenas pela remuneração. Hoje há estudos que relatam que não é somente o fator salarial e sim outras variáveis que podem contribuir para retenção de talentos dentro uma organização.

Atualmente as empresas têm oferecido outros benefícios além da questão salario/remuneração, com o objetivo de reter seus talentos. Pode-se citar algumas práticas que vem sendo utilizadas nas organizações: treinamento e desenvolvimento, valorização, cargos e salários, qualidade de vida, cursos, entre outros.

O tema em questão é muito relevante, pois atualmente reter talentos passou a ser estratégico para as organizações. Hoje, pode-se perceber que algumas empresas perdem profissionais para suas concorrentes, por não saber reter da melhor maneira seus talentos. Portanto, este estudo será importante para as organizações entenderem e desenvolverem ações para a retenção de talentos, como um fator muito importante para eficácia e eficiência da empresa no mercado de trabalho.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No cenário atual, as organizações estão em constante competitividade e as empresas têm percebido que tão importante quanto ter um talento é retê-lo na organização. O capital humano tem conquistado maior importância para o crescimento e desenvolvimento das organizações, pelo motivo das pessoas, ou dos talentos, serem um dos grandes diferenciais dentro da empresa (MARRAS, 2000).

As organizações são formadas por pessoas, são elas que agem, que tomam decisões. Porém, são as organizações que realizam as atividades. Lacombe (2005, p.8), define organização como “um grupo de pessoas que se constitui de forma organizada para atingir objetivos comuns”, ou seja, para existir uma organização, devem existir objetivos em comum, divisão de tarefas, fonte de autoridade e relações entre pessoas. Portanto, pessoas e organizações estão interligadas e dependem uma das outras (LACOMBE, 2005).

Lacombe (2005) também comenta que as organizações perceberam a importância das pessoas e de como elas são administradas, diferente do passado, quando as organizações tinham o foco apenas na tecnologia de produtos ou máquinas, por exemplo. Portanto, é necessário entender que, embora as pessoas devam ser administradas, é importante lembrar que as pessoas são seres humanos, que precisam de qualidade de vida e satisfação em trabalhar.

Para Chiavenato (1992), apud Leonardo (2002), sempre existe uma relação de troca entre os indivíduos e a organização. O indivíduo entra em uma organização quando espera que as suas satisfações pessoais sejam maiores que seus esforços pessoais. Quando isto não ocorre, torna-se um talento propenso a deixar a organização.

Segundo Chiavenato (1999), o talento nas organizações são pessoas que pensam, interpretam, avaliam, raciocinam, decidem, agem, levando a organização ao sucesso, onde o conhecimento se tornou o recurso mais importante. Portanto, o talento vem sendo um recurso muito importante para a organização. É através do

talento que vêm as concretizações, realizações, conquistas no meio organizacional. Identificar o talento de uma organização é a chave para o sucesso organizacional.

Na busca por talentos, Chiavenato (2004, p. 52) afirma que:

“Gerir talento humano está se tornando indispensável para o sucesso das organizações. Ter pessoas não significa necessariamente ter talentos. E qual a diferença entre pessoas e talentos? Um talento é sempre um tipo especial de pessoa. E nem sempre toda pessoa é um talento. Para ter talento a pessoa precisa ter algum diferencial que a valorize.” (Chiavenato, 2004, p. 52).

Pode-se dizer que os talentos são a vantagem competitiva de uma empresa, pois geram o crescimento dos lucros organizacionais. Sendo assim, é necessário atrair, desenvolver, motivar e reter talentos (CHIAVENATO, 1999).

Milkovich (2000) relata que os “talentos” que são valorizados são os que se destacam por possuir domínio de competências superior que a competência da maioria dos funcionários.

Portanto, é percebido importância da organização possuir talentos e não apenas pessoas, profissionais com diferencial e algo a mais a ser oferecido à empresa, ou seja, talentos para fazerem parte do quadro de colaboradores das instituições. É por este contexto que deve-se atentar aos investimentos necessários do capital humano (CHIAVENATO, 2004).

Michaels (2002 p.16), afirma que “Talento é o conjunto das habilidades de uma pessoa, seus dons, habilidades, conhecimento, experiência, inteligência, discernimento, atitude, caráter e impulso inatos, e que também inclui sua capacidade de aprender e desenvolver-se”.

No passado, as empresas estavam à procura de funcionários qualificados, com um bom conhecimento, boa experiência, boa postura, hoje além disso tudo, as empresas buscam um diferencial a mais, um talento (MICHAELS, 2002).

Após atrair um profissional, a organização deve ter como objetivo, retê-los, evitando assim o aumento da rotatividade dentro de uma empresa. Sendo assim, Cabral, Kilimnik e Veloso (2013), comentam que, em instituições em que as qualificações ficam insuficientes, pessoas e grupos serão seduzidos, passando a apresentar um risco a perda de um profissional para uma outra instituição. Peloso e

Yonemoto (2006) apud Cabral, Kilimnik e Veloso (2013) relatam que, na busca pela retenção dos profissionais na instituição, alguns aspectos como remuneração, planos de benefícios sociais, higiene e segurança do trabalho e relações sindicais, são fundamentais para uma política de retenção de pessoas.

Para a manter, ou reter, os talentos de uma organização, é necessário que os responsáveis pelo recurso humano, adotem algumas medidas, como espaço físico, quantidade e volume de trabalho, higiene e segurança do trabalho e salário, até mesmo relacionadas à organização social do trabalho, como: o estilo de liderança, o processo de delegação, as perspectivas de participação nas decisões (LEONARDO, 2002).

Segundo Moraes, Agudos, Castro, Paluan, Codogno, afirmam que é necessário realizar melhores práticas de Recursos Humanos para gerar estabilidade e segurança tanto para a empresa como para seus funcionários, fazendo com que a retenção de talentos seja eficaz. Desenvolver algumas práticas bem definidas, tais como: política de recrutamento e seleção; descrição e estrutura de cargos e salários; avaliação de desempenho; treinamento e desenvolvimento; qualidade de vida; medicina do trabalho; ações sociais, e política de benefícios ajustada às expectativas do trabalhador, além de sempre estimular a participação, comunicação eficaz e transparente sobre os assuntos que envolvem a organização e incentivar uma gestão participativa.

Segundo Gramigna (2004), é necessária uma discussão sobre os fatores que atraem os profissionais para um ambiente de trabalho. Vários são os fatores que podem influenciar na estabilidade dos profissionais na organização, mas constatou-se que plano de benefícios, estabilidade e possibilidade de trabalhar em uma grande corporação são fatores que atraem talentos, como também, a política de remuneração, oportunidade de carreira e ética nas relações.

O desafio que as organizações estão encontrando no cenário atual, é transformar as pessoas em um talento, ou seja, é necessário desenvolver e estimular os funcionários talentosos, a fim de que sejam capazes de assegurar os resultados organizacionais. Para isso acontecer é necessário investir em treinamentos, cursos, proporcionando desafios, oferecendo-lhes qualidade de vida,

benefícios diferenciados, remuneração compatível, desenvolvimento profissional, planejamento de carreiras, entre outros. Reter talentos, pode-se entender por políticas e estratégias que beneficiem a estabilidade e permanência do profissional na empresa (FERRI, 2006).

No momento em que a organização demonstra perspectivas de desenvolvimento e crescimento aos seus colaboradores, eles se sentem motivados a prosseguir na mesma organização, formando assim, uma diminuição da rotatividade desses colaboradores (ARAÚJO e GARCIA, 2009).

Quando a organização consegue compor um bom quadro de funcionários satisfeitos, eles não irão pensar em deixar a organização, pelo contrário, irão se dedicar muito para alcançar seus objetivos e os objetivos da empresa. Sendo assim, a empresa fica “bem vista” aos candidatos que queiram também ingressar em uma determinada organização. Portanto, o Recurso Humano, precisa identificar e reter os talentos certos para exercer determinadas funções e responsabilidades (ARAÚJO e GARCIA, 2009).

### **3 OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GERAL:**

Identificar e analisar as percepções e as práticas de retenção de talentos utilizadas pelas empresas de pequeno e médio porte da região de Curitiba como uma forma de gestão estratégica de pessoas.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

Revisar a literatura sobre as práticas de retenção de talentos;

Identificar as práticas para reter talentos;

Identificar o que as empresas entendem pelo tema “reter talentos”.

## 4 JUSTIFICATIVA

No ambiente atual das organizações, cada vez mais o capital humano tem adquirido maior importância para o desenvolvimento e crescimento das organizações. Isso deve-se ao fato de que as pessoas, ou os talentos, constituem um grande diferencial dentro das empresas.

As empresas estão sempre à procura de profissionais com talentos diferenciados, capacidades, habilidades e competências de crescer junto com a empresa e que possam trazer os resultados esperados para as organizações. Essa visão de profissionais é o que constitui o talento humano de uma organização. Porém, as empresas têm encontrado dificuldades para reter alguns talentos, pois demanda planejamento e uma gestão estratégica de pessoas. Por isso, é de suma importância que as empresas tenham objetivos claros na hora de realizar a gestão de talentos.

As organizações precisam compreender a importância do tema “reter talentos”, pois ao contrário, pode-se perceber a existência de uma grande rotatividade, insatisfação profissional, desmotivação e falta de valorização pelos profissionais. Isto pode acarretar em custos com contratação e demissão, baixa produtividade, não atingimento de metas, tempo para recrutamento e seleção, entre outros pontos negativos que a falta de retenção de talentos pode ocasionar.

Portanto, por meio desta pesquisa, este trabalho irá abordar as práticas de retenção de talentos como uma forma de gestão estratégica que o recurso humano pode exercer dentro de uma organização e também os obstáculos que podem surgir dentro deste processo.

Entende-se que para uma empresa vencer obstáculos é poder contar com a parceria de seus profissionais talentosos, sendo assim, a empresa sempre estará acima das outras, agregando valores, oportunidades e objetivos.

## 5 METODOLOGIA

Este estudo terá uma abordagem quantitativa, fenômenos que ocorrem dentro de uma população de interesse. Para tanto será realizada uma Pesquisa de Levantamento, que tem por finalidade estudar relações entre variáveis e maneiras pelas quais atitudes e comportamento mudam ao longo do tempo (COZBY, 2003).

O tipo de amostra que será utilizado é a amostra não-probabilística visando facilitar a aplicação e a realização dos instrumentos. Para a coleta de dados, será utilizado um questionário fechado como instrumento. A análise de dados será a análise estatística descritiva, buscando identificar a frequência do fenômeno estudado (COZBY, 2003).

### 5.1 PARTICIPANTES

Participaram da pesquisa 13 empresas da cidade de Curitiba e região metropolitana, de pequeno e médio porte (TABELA 1). Solicitou-se que as empresas fossem representadas pelo responsável do setor de Recursos Humanos, o qual estaria incumbido de responder o instrumento.

TABELA 1 – CLASSIFICAÇÃO DOS ESTABELECIMENTOS SEGUNDO O PORTE.

<b>Porte</b>	<b>Indústria</b>	<b>Comércio e Serviços</b>
Microempresa	até 19 pessoas ocupadas	até 9 pessoas ocupadas
Pequena empresa	de 20 a 99 pessoas ocupadas	de 10 a 49 pessoas ocupadas
Média empresa	de 100 a 499 pessoas ocupadas	de 50 a 99 pessoas ocupadas
Grande empresa	de 500 pessoas ocupadas ou mais	de 100 pessoas ocupadas ou mais

FONTE: SEBRAE, 2013.

### 5.2 MATERIAL

Foi utilizado um questionário de 10 perguntas fechadas.

### 5.3 PROCEDIMENTOS

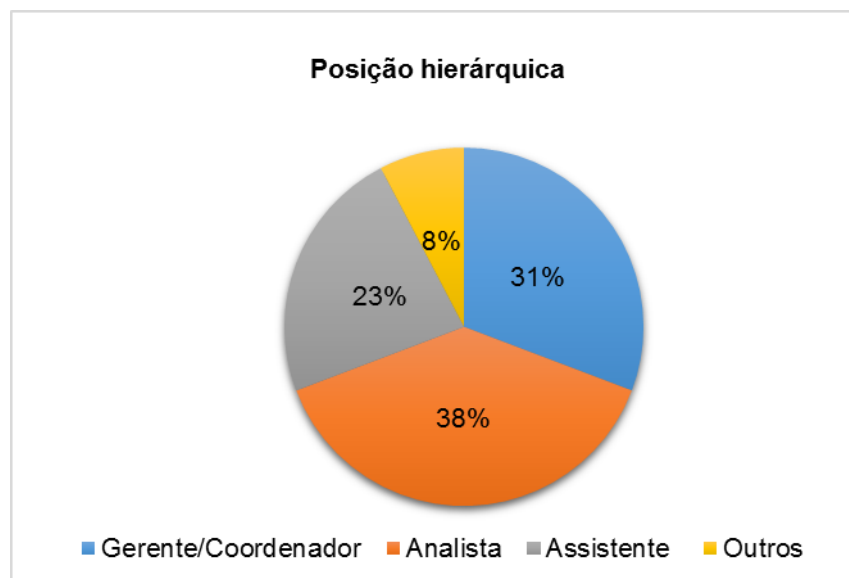
Inicialmente a ideia era realizar entrevistas com os responsáveis pelo setor de Recursos Humanos, porém, pela grande dificuldade de abertura por parte das empresas e pouco tempo para realização, optou-se por mudar o instrumento para questionário e enviá-las por *e-mail*. Foram enviados aproximadamente 80 *e-mails* e foram respondidos exatos 20 *e-mails*, porém, pode ser aproveitado 13 questionários que estavam dentro do público alvo da pesquisa e que então, fizeram parte da coleta de dados.

Cada *e-mail* recebido foi respondido, agradecendo a participação na pesquisa e informando que ao término da pesquisa, o resultado seria enviado para cada participante.

Para a análise dos dados, foi avaliada cada resposta, cruzando as informações de outras respostas das outras empresas.

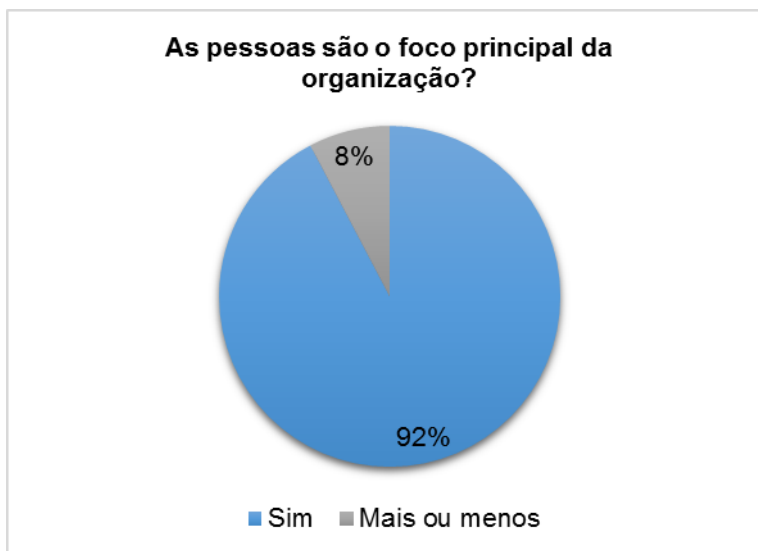
## 6 RESULTADOS

A partir da coleta de dados realizada por meio dos 13 questionários pode-se obter os seguintes resultados:



**GRÁFICO 1 – POSIÇÃO HIERÁRQUICA.**  
**FONTE: A autora.**

No Gráfico 1, pode-se observar que 38% dos participantes que responderam o questionário estão na posição de analista, correspondendo a um total de 5 participantes e 31% como gerente/coordenador, totalizando 4 participantes. Já para o cargo de assistente, correspondendo total de 3 participantes (23%) e para “outros cargos”, um participante (8%).



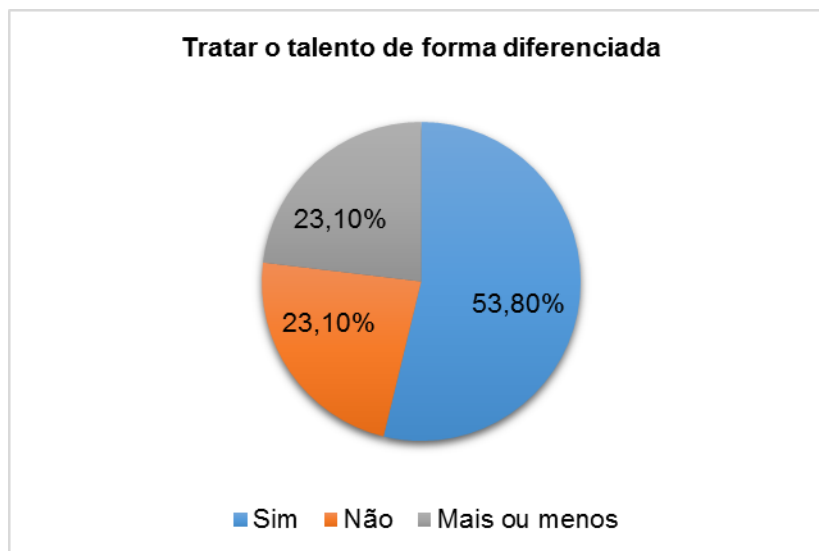
**GRÁFICO 2 – FOCO DA ORGANIZAÇÃO.**  
FONTE: A autora.

As “pessoas”, ou os colaboradores, foram consideradas o foco principal das organizações por 92% dos resultados, totalizando 12 participantes, apenas um participante respondeu “mais ou menos”.



**GRÁFICO 3 – GESTÃO DE PESSOAS COMO UMA VANTAGEM COMPETITIVA.**  
FONTE: A autora.

Nota-se que no Gráfico 3, todos os participantes responderam que a Gestão de Pessoas traz uma vantagem competitiva para a empresa, pois não somente deve realizar a gestão administrativa, mas também a gestão de pessoas.



**GRÁFICO 4 – TALENTO COMO FORMA DIFERENCIADA.**

**FONTE:** A autora.

No Gráfico 4, pode-se perceber que o talento humano é tratado de forma diferenciada por 53,8% dos participantes, totalizando 7 participantes.



**GRÁFICO 5 – ASPECTO SALARIAL.**

**FONTE:** A autora.

Em relação ao aspecto salarial, 92,3% (12 participantes), afirmam que o aspecto salarial não é o maior fator de retenção de talentos. Apenas um participante respondeu que seria “mais ou menos”, podendo chegar a conclusão que para a retenção de talentos, exige uma série de fatores e não somente seu salário.



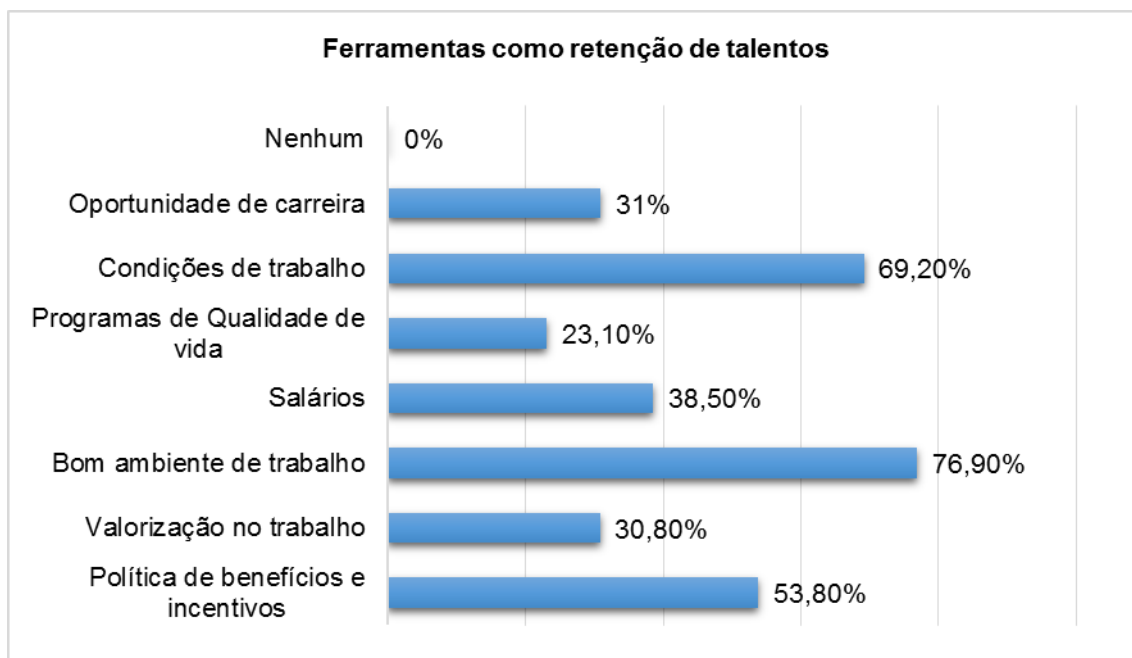
**GRÁFICO 6 – VANTAGENS PARA RETER TALENTOS.**  
FONTE: A autora.

No Gráfico 6, pode-se notar que 46,2% dos participantes responderam que as organizações não oferecem muitas vantagens para a retenção de talentos, podem oferecer uma vantagem ou outra, mas não todas as vantagens que o talento poderia receber.



**GRÁFICO 7 – QUALIDADE DE VIDA E RETENÇÃO DE TALENTOS.**  
FONTE: A autora.

Confirmando o resultado do Gráfico 7 com o Gráfico 5, qualidade de vida no trabalho é um aspecto a ser considerado para a retenção de talentos, respondido por todos os participantes como “sim”. Entende-se como qualidade de vida, bom ambiente de trabalho, programas de saúde, acompanhamento médico, entre outros.



**GRÁFICO 8– FERRAMENTAS DE RETENÇÃO DE TALENTOS.**  
**FONTE: A autora.**

No Gráfico 8, pode-se concluir que o fator mais importante para retenção de talentos é o item: “bom ambiente de trabalho” (76,9%), seguido por “condições de trabalho (69,2%)” e “política de benefícios e incentivos” (53,8%). O fator salarial foi o quarto item mais mencionado (38,5%). Em seguida, o item “oportunidade de carreira” (31%), “valorização do trabalho” (30,8%) e “oportunidade de carreira (31%)”. É importante comentar que nenhuma empresa respondeu o item “nenhum”, o que pode-se concluir que as empresas possuem ao menos uma ferramenta para retenção de talentos.

## 7 DISCUSSÃO

Os resultados desta pesquisa levam à reflexão sobre as práticas de Gestão de Pessoas que as empresas estão adotando, especificamente às práticas de retenção de talentos. No grupo pesquisado, revelou a questão de qualidade de vida no trabalho (QVT) como um fator muito importante, pois foi respondido por todos os participantes, que as empresas são capazes de reter talentos na empresa através da QVT.

A qualidade de vida no trabalho envolve aspectos físicos e aspectos psicológicos no ambiente de trabalho. Pode existir dois lados quando se fala em QVT, um lado a reivindicação dos empregados quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho, e do outro o interesse das organizações quanto aos seus efeitos na produtividade e a qualidade (CHIAVENATO, 2004).

A questão que diz respeito a organização oferecer vantagens para reter seus talentos foi respondido por 46,2% como “não”, ou seja, as organizações podem perder seus talentos por não enxergarem suas atribuições e podendo assim, ser atraído por outra organização. Chiavenato (2004, p.53) afirma que: “Talento é preciso saber atrair, aplicar, desenvolver, recompensar, reter e monitorar esse ativo precioso para as organizações”. Portanto, esta questão deve ser mais trabalhada nas organizações, evitando perder um talento por outra organização.

Outro item importante a ser comentado, é que 92,% dos participantes, responderam que o aspecto salarial não é o fator mais importantes para reter talentos. Marras (2000), descreve que um bom ambiente de trabalho, pacote de benefícios e possibilidade de crescimento, pode ser mais atraente que somente o salário em si.

Também pode ser observado que a questão salarial, na pergunta sobre ferramentas de retenção de talentos, foi somente o quarto item mais votado, antes deste item, a questão “ambiente de trabalho” foi o mais votado, seguido de “condições de trabalho” e “política de benefícios”, o que pode ser confirmado que Marras citou acima.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sugestão de analisar as Práticas de Gestão de Pessoas com o objetivo de identificar os aspectos de retenção de talentos, e também como o grau de importância deles, foi muito importante. A presente pesquisa possibilitou uma reflexão sobre como as organizações estão entendendo como práticas de retenção de talentos como gestão estratégica.

A pesquisa servirá como uma proposta de melhoria para uma gestão estratégica de pessoas e afirmar as hipóteses iniciais deste trabalho, mostrando o quanto o mercado de trabalho sofreu mudanças ao longo do tempo, onde os colaboradores não estão com pensamento apenas em salários altos, mas sim, um bom ambiente de trabalho, qualidade de vida, pacote de benefícios, entre outros.

Conclui-se com este estudo que é preciso investir em retenção de talentos, pois o colaborador talentoso traz resultado para a organização e perdê-lo por falta de entendimento e ferramentas ou práticas de retenção, evitaria perdas de investimentos realizados em seus profissionais talentosos, ou até mesmo, perder um profissional para seu próprio concorrente.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. G.; GARCIA, A. A. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2009.

CABRAL, E. S. M.; KILIMNIK, Z. M.; VELOSO, E. F. R. **Fatores Condicionantes da Atração e Retenção de Jovens Profissionais e Âncoras de Carreira: Um Estudo com Engenheiros Recém-Formados de uma Empresa Construtora de Obras de Infraestrutura de Minas Gerais**. 2013. XXXVII Encontro da ANPAD. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013EnANPAD\\_G\\_PR1031.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013EnANPAD_G_PR1031.pdf) Acesso dia 30/06/2015.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

COZBY, P. C. **Métodos de pesquisa em ciências do comportamento**. São Paulo: Atlas, 2003.

FERRI, M. S. **Atração e retenção de talentos humanos como estratégia organizacional, na Embrapa Pantanal**, 2006. Disponível em: [http://www.cpap.embrapa.br/tesesonline/M\\_ON07.pdf](http://www.cpap.embrapa.br/tesesonline/M_ON07.pdf). Acesso dia 30/06/15

GRAMIGNA, M. R. **Modelos de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Pearson: Makron Books, 2004.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LEONARDO, J. M. A. **A guerra do sucesso pelos talentos humanos**. *Prod.* [online]. 2002, vol.12, n.2, pp. 42-53. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S103-65132002000200\\_005](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S103-65132002000200_005) Acesso dia 30/06/2015.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

MICHAELS, E.; HANDFIELD-JONES, H.; AXELROD, B. **A Guerra pelo Talento**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MORAES B. S. et al. **A importância da retenção de talentos na pequena e média empresa**: Práticas de Gestão de Pessoas que contribuem para o sucesso organizacional. Disponível em: [http://www.convibra.com.br/upload/paper/2014/34/2014\\_34\\_10576.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/2014/34/2014_34_10576.pdf). Acesso em 30/06/15

SEBRAE. Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas. Disponível em: [http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa\\_2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf). Acesso em 07/09/2015.

## ANEXO

### QUESTIONÁRIO

Este instrumento de coleta de dados é integrante da pesquisa realizada como trabalho de conclusão de curso da acadêmica Ana Carolina Follador de Creddo, graduanda do curso de MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano da UFPR. A pesquisa tem como objetivo identificar as práticas de retenção de talentos como forma de gestão estratégica de pessoas.

Entende-se por “Talento”, profissionais com diferencial ou algo a mais a ser oferecido à empresa.

O questionário contém 10 perguntas e deve ser respondido com a máxima sinceridade. É rápido, fácil e muito importante sua participação. Muito obrigada.

1-Sexo

- Masculino
- Feminino

2-Qual seu cargo dentro da organização?

- Gerente/Coordenador de RH
- Analista de RH
- Assistente de RH
- Outros

3-Qual o porte da empresa que você trabalha?

- Micro – Indústria – até 19 funcionários
- Micro – Comércio e Serviços – até 9 funcionários
- Pequena – Indústria – de 20 a 99 funcionários
- Pequena – Comércio e Serviços – de 10 a 49 funcionários
- Média – Indústria – de 100 a 499 funcionários
- Média – Comércio e Serviços –de 50 a 99 funcionários

- Grande – Indústria – de 500 ou mais funcionários
- Grande – Comércio e Serviços – de 100 ou mais funcionários

4-Você acredita que as pessoas são o foco principal da organização?

- Sim
- Não
- Mais ou menos

5-Uma cultura organizacional voltada para a gestão de pessoas, valorizando o capital humano e procurando melhorar a qualidade de vida de seus funcionários, traz uma vantagem competitiva para a organização?

- Sim
- Não
- Mais ou menos

6-Você acha correto tratar os talentos de forma diferenciada?

- Sim
- Não
- Mais ou menos

7-A organização oferece vantagens para reter seus talentos, prevenindo assim o risco de perda desse talento para outra organização?

- Sim
- Não
- Mais ou menos

8-O aspecto salarial é o maior fator de retenção de talentos na organização?

- Sim
- Não
- Mais ou menos

9-Você acredita que Programas de Qualidade de Vida no Trabalho ajudam a atrair e reter os colaboradores na organização?

- Sim
- Não
- Mais ou menos

10-Quais fatores abaixo, a organização utiliza como ferramenta para retenção de talentos? (Pode marcar mais de uma opção).

- Política de Benefícios e Incentivos
- Reconhecimento e Valorização no Trabalho
- Bom Ambiente de Trabalho
- Salários
- Programas de Qualidade de Vida no Trabalho
- Condições de Trabalho
- Oportunidade de Crescimento da Empresa
- Nenhum