



UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E TECNOLOGIAS CAMPUS XVIII
COLEGIADO DE ADMINISTRAÇÃO

KEVEN FERREIRA SANTOS

**GESTÃO DE PESSOAS: A RETENÇÃO DE TALENTOS COMO ESTRATÉGIA PARA O
DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

EUNÁPOLIS-BA

2024

KEVEN FERREIRA SANTOS

**GESTÃO DE PESSOAS: A RETENÇÃO DE TALENTOS COMO ESTRATÉGIA PARA O
DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de curso de Graduação
apresentado ao Colegiado de Administração, do
Departamento de Ciências Humana e Tecnologias-
Campus XVIII, da Universidade do Estado da Bahia
(UNEB), como requisito parcial da disciplina
Orientação do TCC.

Orientadora: Prof^a. Mestra Ana Taís Muniz Fontes

EUNÁPOLIS-BA

2024

KEVEN FERREIRA SANTOS

**GESTÃO DE PESSOAS: A RETENÇÃO DE TALENTOS COMO ESTRATÉGIA PARA O
DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado ao Curso de Administração, do Colegiado de Administração, do Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias – *Campus XVIII*, da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), como requisito parcial da disciplina Orientação de TCC.

Aprovado em _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA:

Prof^a Ma. Ana Taíis Muniz Fontes
UNEB DCHT – CAMPUS XVIII – Eunápolis
Professor orientador – Presidente da Banca Examinadora

Prof. Me. Victor Borges Canella
UNEB DCHT – CAMPUS XVIII – Eunápolis
Prof. Examinador 1

Prof. Phd. Ricardo Daher Oliveira
UNEB DCHT – CAMPUS XVIII – Eunápolis
Prof. Examinador 2

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de expressar minha profunda gratidão a Deus, que sempre esteve presente em minha vida, me guiando e me dando forças nos momentos mais desafiadores.

Aos meus pais, Marileide e Erneilton, pelo apoio incondicional, pelo amor, paciência e compreensão em todas as etapas desta jornada. Vocês sempre acreditaram em mim e foram meu maior alicerce.

Aos meus orientadores, Ana Taís pela orientação, sabedoria e dedicação. Suas valiosas contribuições foram essenciais para o desenvolvimento deste trabalho e para o meu crescimento acadêmico e pessoal.

Aos meus amigos e colegas de curso, pelo incentivo, pelas conversas, e por compartilharem comigo os desafios e as vitórias durante esse período. Vocês tornaram essa caminhada mais leve e divertida, em especial ao Lucas Laudelino que me deu todo auxílio na formatação final do trabalho.

Aos professores e funcionários da UNEB campus XVIII, que contribuíram com seu conhecimento e sempre se mostraram disponíveis para ajudar no que fosse necessário.

A todos que, de alguma forma, colaboraram para a realização deste TCC, seja com apoio direto ou com palavras de motivação, meu sincero muito obrigado.

Agradeço ainda à minha família, que sempre foi minha fonte de inspiração e motivação para seguir em frente, mesmo nas horas mais difíceis.

Por fim, agradeço a todos que acreditaram em mim e me ajudaram a chegar até aqui. Sem o apoio de cada um de vocês, esse trabalho não seria possível.

Muito obrigado!

“Uma empresa é tão boa quanto as pessoas que ela tem.”

– Herbert Kelleher (fundador da Southwest Airlines)

RESUMO

O tema retenção de talentos é desafiante para as organizações na atualidade, uma vez que a perda de colaboradores competentes pode gerar prejuízos financeiros e afetar negativamente a cultura organizacional. Nesse sentido, é fundamental que as empresas invistam em estratégias de retenção. Através da metodologia de pesquisa bibliográfica, o presente trabalho buscou analisar a retenção de talentos como uma ferramenta estratégica que contribui para o desenvolvimento e a competitividade organizacional; e apresentar práticas que podem ser adotadas pelas empresas para manter seus colaboradores mais valiosos. Esse trabalho propôs ser a retenção de talentos, uma ferramenta estratégica que auxilia na construção de um diferencial corporativo, cujas estratégias aumentam o desempenho das funções, demonstrando sua relevância como um referencial competitivo que contribui para o sucesso. Os resultados apontaram a existência de diferentes estratégias para reter talentos, como a criação de um ambiente de trabalho agradável, a oferta de benefícios e oportunidades de desenvolvimento profissional. Notou-se também que, com o desenvolvimento do processo de evolução tecnológica, é de muita importância valorizar e utilizar a inteligência racional do ser humano - como fonte criativa e de controle de ações - e descentralizar das dimensões mecânicas e automáticas. Espera-se que este estudo contribua para novas pesquisas que ressaltem a eficácia da retenção de talentos como fator agregador e facilitador do sucesso organizacional.

Palavras chaves: Retenção de talentos; Estratégia; Gestão de pessoas; Colaboradores; Desenvolvimento e competitividade.

ABSTRACT

The topic of talent retention is challenging for organizations today, since the loss of competent employees can generate financial losses and negatively affect organizational culture. In this sense, it is essential that companies invest in retention strategies. Using bibliographical research methodology, this work sought to analyze talent retention as a strategic tool that contributes to organizational development and competitiveness; and present practices that can be adopted by companies to retain their most valuable employees. This work proposed that talent retention is a strategic tool that helps in building a corporate differentiator, whose strategies increase the performance of functions, demonstrating its relevance as a competitive benchmark that contributes to success. The results showed the existence of different strategies to retain talent, such as creating a pleasant work environment, offering benefits and professional development opportunities. It was also noted that, with the development of the process of technological evolution, it is very important to value and use the rational intelligence of human beings - as a source of creativity and control of actions - and decentralize it from the mechanical and automatic dimensions. It is hoped that this study will contribute to new research that highlights the effectiveness of talent retention as an aggregating factor and facilitator of organizational success.

Keywords: Retaining talent; Strategy; People management; Collaborators; Development and competitiveness.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estrutura de valores organizacionais conforme a motivação.

Quadro 2 - Características/ concepções de talentos baseadas na pesquisa bibliográfica.

Quadro 3 - Convergência entre estratégias de retenção de talentos e a Pirâmide de necessidades de Maslow e benefícios decorrentes.

Quadro 4 - Estratégias de retenção de talentos: com análise de eficiência na retenção de talentos.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Pirâmide de necessidades de Maslow

Sumário

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 PERGUNTA DE PESQUISA	14
1.2 OBJETIVO GERAL	15
1.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
1.3 JUSTIFICATIVA	16
2 REFERENCIAL TÉORICO	19
2.1 CONCEITUANDO TALENTOS NAS ORGANIZAÇÕES	19
2.2 OS DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS NA RETENÇÃO DE TALENTOS	22
2.2.1 COMPREENDENDO O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS	22
2.2.1.1 A IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DA RETENÇÃO DE TALENTOS	26
2.2.2 DESAFIOS COTIDIANOS – RETER TALENTOS EM DIREÇÃO A RESULTADOS	30
2.3 RETENÇÃO DE TALENTOS – A ARTE DE FIDELIZAR DO CLIENTE INTERNO	33
2.4 POSSÍVEIS ESTRATÉGIAS DE RETENÇÃO DE TALENTOS	38
2.4.1 ATRAIR E VALORIZAR PARA MANTER	40
2.5 BENEFÍCIOS DA RETENÇÃO DE TALENTOS	44
2.6 PROBLEMAS ENCONTRADOS PELOS COLABORADORES NAS EMPRESAS	46
2.6.1 FATORES DE ESTRESSE NO TRABALHO	46
2.6.2 FALTA DE RECONHECIMENTO E DESENVOLVIMENTO	47
2.6.3 CONFLITOS INTERPESSOAIS E LIDERANÇA TÓXICA	48
2.6.4 DESAFIOS RELACIONADOS À DIVERSIDADE E INCLUSÃO	49
2.6.5 FALTA DE EQUILÍBRIO ENTRE VIDA PESSOAL E TRABALHO	49
2.6.6 ASSÉDIO MORAL E AMBIENTE DE TRABALHO TÓXICO	50
2.7 ELES TÊM PRESSA	51
3 METODOLOGIA	53
3.1 NATUREZA DE PESQUISA	53
3.2 ABORDAGEM	53
3.3 MÉTODO	53
3.4 PROCEDIMENTOS	54
4 DISCUSSÃO E RESULTADOS	55

4.1 ENTRE OS CONCEITOS E O DIFERENCIAL DO CAPITAL HUMANO	55
4.2 RETENÇÃO DE TALENTOS – IMPORTÂNCIA E DESAFIOS RUMO AO SUCESSO ORGANIZACIONAL	57
4.3 DESAFIO NA CONTEMPORANEIDADE – ESTRATÉGIAS DE RETENÇÃO DE TALENTOS FRENTE AO MERCADO COMPETITIVO	58
4.1 A EFICIÊNCIA NA RETENÇÃO DE TALENTOS – DESTAQUES NO MEIO ORGANIZACIONAL	61
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
REFERÊNCIAS	68

1 INTRODUÇÃO

Souza *et al.* (2015) discorrem que as demandas econômicas, sobre os processos organizacionais, a partir da última década do século XX, transformaram os profissionais considerados talentos, em uma condição necessária para sobrevivência das organizações. As novas percepções tecnológicas exigem uma certa necessidade de busca por conhecimento, principalmente em áreas de informatização, cultura, e educação, o que causa um certo desajuste entre as oportunidades de emprego, diante à mão de obra disponível. Nesta perspectiva, percebe-se que se torna fundamental a construção de novas estratégias, manipulando, as ferramentas que se relacionam com a gestão de pessoas para conduzir a busca, por encontrar e entender quem são estes talentos, o que eles representam e de que maneira os talentos da organização podem contribuir para produzir resultados eficientes que possam auxiliar no crescimento da mesma. Souza *et al.* (2015) afirma ainda que, as pessoas que são talentosas, são excepcionais em qualquer ambiente e acabam trazendo vários benefícios para a organização.

Frente a esta realidade, reflete-se ainda que, o alvo de reter talentos faz com que as empresas criem uma boa produtividade para que a equipe não seja interrompida, e aumente o engajamento de produtividade; reter é um fator fundamental para as organizações, pois consistem em resultados satisfatórios e mantém um bom clima organizacional, como postulado por Oliveira (2013). Este autor aponta que a retenção de talentos é um desafio constante para as empresas, especialmente em um mercado cada vez mais competitivo e dinâmico. Afinal, os colaboradores mais valiosos são aqueles que possuem habilidades e conhecimentos essenciais para o sucesso do negócio, e a perda desses profissionais pode gerar prejuízos financeiros e afetar a cultura organizacional.

Ressalta-se que as empresas nos dias de hoje, passam a procurar profissionais sem hábitos adquiridos em outras organizações, e se interessam na liberdade, autonomia e retaguarda para expansão. Oliveira (2013) aponta que no contexto - o ambiente para que os talentos floresçam, de acordo com o desenho organizacional, divisão de trabalho, da cultura organizacional, de meritocracia participativa ou estilo de gestão e descentralização de poder. Possui assim uma tendência crescente do aumento da valorização do fator humano nas instituições, tendo em vista que as empresas têm visto o importante papel desempenhado pelos funcionários em seus trabalhos. Tal perspectiva justifica o impacto que a retenção de talentos possui, de maneira progressiva, na geração de valor dos

funcionários, no seu nível de produtividade, dedicação e motivação para com as organizações.

Frente a este contexto, buscou-se desenvolver um estudo para o qual se escolheu como problema de pesquisa a seguinte questão: “Como a gestão estratégica de talentos, fundamentada em teorias e práticas descritas por autores da área, pode contribuir para alcançar os objetivos organizacionais e garantir destaque competitivo no ambiente corporativo?” Como hipóteses, supôs-se que são estratégias eficazes de retenção de talentos as seguintes ações: oferecer benefícios de crescimento profissional; reconhecer o profissionalismo dos colaboradores; e oferecer qualidade de vida aos profissionais. O objetivo principal dessa pesquisa é, portanto, investigar a retenção de talentos como uma ferramenta estratégica para o sucesso organizacional, a qual auxilie na construção de um diferencial na organização.

Para desenvolvimento deste estudo, utilizou-se o método de pesquisa bibliográfica. Sendo um estudo de caráter descritivo, teve como fontes de dados plataformas científicas na Internet, como Scielo, Google Acadêmico, plataforma de dissertações e teses, dentre outros. Além disto, utilizou-se livros, e-books. Para a abordagem dos dados, utilizou-se o método qualitativo.

Em sequência, realizou-se a Discussão dos resultados, envolvendo o diálogo com os autores pesquisados, reflexões e por fim, as Considerações finais da pesquisa, com seus desafios e alcances.

A partir desta pesquisa espera-se contribuir para novas reflexões sobre a Gestão de Pessoas, no âmbito da retenção de talentos como estratégia de relevância para o sucesso organizacional, inspirando novos estudos, visto a importância para as organizações em manter um quadro produtivo e um ambiente de qualidade de vida no trabalho que facilite o desenvolvimento dos negócios.

1.1 PERGUNTA DE PESQUISA

A presente pesquisa busca compreender de que forma a gestão de talentos pode ser utilizada como um diferencial competitivo nas organizações. Considerando que o capital humano é amplamente reconhecido como um dos principais fatores para o sucesso empresarial, a investigação procura explorar quais estratégias de atração, retenção e desenvolvimento de talentos são mais eficazes para garantir vantagem competitiva no mercado. Assim, com base em estudos que destacam o papel estratégico da gestão de talentos no sucesso organizacional (CHIAVENATO, 2014; FERREIRA, 2023; TRINDADE, 2007), pergunta-se: “Como a gestão estratégica de talentos, fundamentada em teorias e práticas descritas por autores da área, pode contribuir para alcançar os objetivos organizacionais e garantir destaque competitivo no ambiente corporativo?”

1.2 OBJETIVO GERAL

Tem-se por objetivo geral dessa pesquisa, analisar a retenção de talentos como uma ferramenta estratégica que contribui para o desenvolvimento e a competitividade organizacional. Sugere-se que a retenção de talentos auxilie na construção de um diferencial na organização enquanto estratégia de aumento do desempenho das funções nas organizações, no meio econômico comercial, enquanto diferencial competitivo das mesmas.

1.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- Investigar a retenção de talentos enquanto estratégia para o sucesso organizacional e fatores relacionados;
- Identificar possíveis desafios para a retenção de talentos;
- Pesquisar estratégias de retenção de talentos utilizadas nas organizações na contemporaneidade, através de pesquisa bibliográfica;
- Identificar benefícios decorrentes da retenção de talentos.

1.3 JUSTIFICATIVA

A retenção de talentos é um tema crucial no contexto organizacional moderno, especialmente em um mercado de trabalho altamente competitivo e dinâmico. A capacidade de uma organização em manter seus funcionários mais qualificados e motivados é essencial para assegurar sua continuidade, competitividade e inovação. Neste sentido, a retenção de talentos não só afeta diretamente a performance organizacional, mas também está profundamente ligada à satisfação e bem-estar dos funcionários.

Devido a isto, a relevância científica desta pesquisa também se baseia na necessidade de desenvolver estudos científicos que produzam reflexões e conhecimento sobre a retenção de talentos, uma vez que, podem trazer luz a variáveis que interfiram positivamente sobre estratégias de valorização e retenção de pessoas produtivas para os negócios. Também gerarão informações que podem agregar valor a outras pesquisas na temática, contribuindo para um melhor exercício da Administração em empresas e em especial, da Gestão de Pessoas.

Sugere-se que a relevância social desta pesquisa se relaciona ao contexto em que se situa a retenção de talentos: é determinantemente representado pelas organizações e pelas pessoas. Em suma, como afirmado por Chiavenato (2014), as organizações são constituídas de pessoas, supondo-se então que suas vidas estão ligadas ao trabalho por tempo significativo de sua vida diária. Ser reconhecido, valorizado e preservado em um emprego, faz o trabalhador mais pleno e realizado, proporcionando a ele qualidade de vida. Cidadãos satisfeitos com seus ambientes de trabalho certamente são cidadãos mais engajados e contribuem pra uma sociedade mais plena e negócios mais produtivos.

As organizações dependem das pessoas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. Objetivamente o recurso humano é parte importantíssima para construção de uma estrutura organizacional e as empresas passaram a entender que para crescerem, prosperar, e se manterem bem sucedidas, necessitam otimizar retornos aos seus parceiros e principalmente colaboradores, pois eles definem o andamento das funções necessárias diante a empresa, e auxiliam a garantir a eficácia e eficiência do desenvolvimento das funções. Pesquisar sobre retenção de talentos pode produzir informações que contribuam para o reconhecimento dos trabalhadores. Em convergência, Chiavenato (2014) afirma que a prática da retenção de talentos era antes um desafio, e passa a ser vantagem competitiva, instigando o sentimento dos membros de estarem comprometidos com as atividades, alcançando metas, fortalecendo objetivos, e no fim introduzindo resultados.

Outro ponto de relevância social está no fato de que, conhecendo estratégias para manter os talentos na organização, combate-se a alta rotatividade de funcionários e evita-se o resultado em custos significativos para as organizações, tanto diretos, relacionados à contratação e treinamento de novos colaboradores, quanto indiretos, como a perda de conhecimento institucional e a queda de moral entre os empregados restantes. Assim, sugere-se que uma Gestão de Pessoas que se disponibiliza de pesquisas como a aqui realizada, para conhecer e buscar o desenvolvimento de estratégias eficazes de retenção de talentos, terá retornos vitais para a mitigação desses custos e para a manutenção de um ambiente de trabalho estável e produtivo. Marques (2015) afirma que estudar gestão de pessoas, portanto, não é tão relevante para antecipar padrões idealizados de como proceder em todas as situações, e mais se destina a qualificar os agentes gestores a compreenderem a dinâmica de comportamento das pessoas no ambiente de trabalho e tal fato requer conhecimentos por parte desta gestão.

Reafirmado por Chiavenato (2020), a retenção de talentos está intrinsecamente conectada ao desenvolvimento de uma cultura organizacional positiva. Como já dito, funcionários que se sentem valorizados e reconhecidos são mais propensos a demonstrar altos níveis de engajamento, lealdade e produtividade. Portanto, estudar e implementar práticas de retenção de talentos pode levar a uma maior satisfação no trabalho, menores taxas de absenteísmo e, conseqüentemente, melhores resultados organizacionais. Em consonância, Chiavenato (2020) afirma que, em outra visão, pode-se compreender as pessoas como parceiras ativas e proativas da organização, utilizando seu conhecimento, habilidades, competência, e sobre tudo o aporte para as organizações. O colaborador se faz como a fonte de inteligência que proporciona as decisões racionais, imprimindo a direção aos objetivos do negócio, ou seja, as pessoas constituem o capital intelectual e humano da organização.

Outro aspecto relevante é a importância atribuída à gestão de talentos no cenário corporativo atual, onde a inovação e a adaptabilidade são diferenciais competitivos. Empresas que investem em programas de desenvolvimento profissional, planos de carreira claros e benefícios atrativos tendem a se destacar como empregadores preferidos, atraindo e retendo profissionais altamente qualificados. Colocando em base o que os autores já mencionados afirmaram, é possível agregar ao contexto outro ponto relevante, que converge com Neto (2014), ao comentar que os melhores e mais talentosos profissionais optam por procurar as melhores organizações, onde lhes é possível ter experiências em

diversos setores de negócio, permitindo assim evoluir e aprender, administrando novos recursos e novas formas de abordar os negócios.

Além disso, a pesquisa sobre retenção de talentos pode contribuir para o campo de Recursos Humanos são fornecer percepções valiosas sobre práticas e estratégias eficazes. Isso permite que as organizações adaptem suas abordagens às necessidades e expectativas dos funcionários, promovendo um ambiente de trabalho mais satisfatório e produtivo. Cavalcante (2014) afirma que a organização deve preocupar-se também em retê-los, já que a perda de capital humano, significa a perda do tempo e dos recursos que foram investidos nesse colaborador, o qual leva consigo também a experiência profissional adquirida durante o seu período de atuação dentro da organização.

Ainda sobre a relevância social deste trabalho, pesquisar sobre a retenção de talentos e sua relação com o sucesso das organizações contribui para obter informações que tragam para as empresas a conscientização de que manter o trabalhador é mais produtivo, do que perdê-lo para o concorrente, ou para o mercado, além de serem mais custosos processos de desligamento frequentes. Trabalhadores mais valorizados podem produzir mais e melhor para a empresa, refletindo em melhorias para a comunidade.

Por fim, a relevância pessoal desta pesquisa vem do fato do pesquisador ter sido incentivado por outros professores a desenvolver a temática, em vista de sua relevância para sua formação como futuro administrador. Deste modo, pensou em contribuir com a pesquisa desta temática, a qual além de atual, pode inspirar novos estudos.

Dessa forma, a presente pesquisa busca também explorar e identificar boas práticas e estratégias de retenção de talentos, oferecendo contribuições significativas tanto para a teoria quanto para a prática de Gestão de Pessoas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Pensando na necessidade de melhorar os processos, os equipamentos, as atividades e os produtos, há um foco importante no reconhecimento do fator humano como processo racional. Assim o presente trabalho, desenvolveu os seguintes capítulos para fundamentar a temática, os quais:

- Gestão de pessoas, que visa entender e melhorar o desempenho dos colaboradores;
- Os processos da gestão de pessoas, que é uma atividade chave para o sucesso da companhia;
- A retenção de talentos, que é adotado pelas organizações para manter um colaborador;
- A técnica de retenção, que reúne pessoas que defendem sua marca;
- As estratégias de retenção de talentos, através da perspectiva de benefícios e reconhecimento;
- Os benefícios de retenção de talentos e como se implicam na economia.
- E a ansiedade dos jovens, que se acostumaram com imediatismo da sociedade.

2.1 CONCEITUANDO TALENTOS NAS ORGANIZAÇÕES

Antigamente, havia a crença de que as pessoas já nasciam com "dons" naturais que as tornavam talentosas, destacando-as das demais que não possuíam tais habilidades. A partir dos anos 1990, o conceito de talento começou a ser mais amplamente utilizado, especialmente à medida que a área de recursos humanos passou a desempenhar um papel estratégico na gestão das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais (Santos, 2020).

Com o passar do tempo e as mudanças significativas nas estruturas organizacionais e na percepção das pessoas no ambiente corporativo, indivíduos que demonstravam competências e habilidades superiores começaram a se destacar no mercado de trabalho. Isso resultou em um diferencial competitivo significativo, sendo vistos por seus empregadores como talentos essenciais nos quais vale a pena investir. Tornou-se evidente que não era suficiente ser apenas um funcionário que segue as regras; era necessário inovar na execução das tarefas, ter uma visão abrangente dentro da empresa, ser proativo

na antecipação de problemas futuros, ser capaz de lidar com múltiplas tarefas, ter habilidades interpessoais desenvolvidas e mostrar potencial para crescer junto com o negócio, entre outras qualidades.

Deste modo, para melhor compreender a temática da retenção de talentos, é importante compreender a definição do termo talento, no contexto corporativo. Lima (2017) define talentos como um conjunto de atitudes, habilidades e conhecimentos que fazem a pessoa se destacar. Esses talentos podem estar tanto dentro quanto fora da empresa.

Castro (2011) os talentos são como dons, habilidades, conhecimento, experiência, inteligência, discernimento, atitudes, caráter, que nascem da pessoa e da capacidade individual de aprender e desenvolver. Porém, a empresa deve definir o talento de acordo com as atividades específicas que ele desenvolve, pois às vezes não é bom em uma área, mas é em outra. Para esse autor, talentoso é o bom profissional que, independentemente da experiência, tem uma inteligência superior ao normal e apresenta resultados em um curto espaço de tempo. Os profissionais talentosos mostram suas habilidades e criatividade e sempre estão à procura de novos desafios.

Dentro das definições de talento, há também as que se relacionam ao termo capital intelectual, ou capital humano de uma empresa. Trindade (2007) apresenta como sendo capital humano o que está relacionado “à qualificação, às habilidades, os conhecimentos e a capacidade de geração de ideias e de inovação da força de trabalho, presentes no corpo de colaboradores da empresa” (Trindade, 2007, p. 55). Chiavenato (2020) também relata que as pessoas representam o capital intelectual e humano da organização, ou seja, os talentos que ela dispõe. Ele afirma que “o conceito de talento humano conduz necessariamente ao conceito do capital humano - o patrimônio inestimável que uma organização pode reunir para alcançar competitividade e sucesso” (Chiavenato, 2004, p. 54).

Chiavenato (2020) ressalta também que toda pessoa possui um talento, ou conjunto de competências naquilo que sabe fazer ou realizar. Qualquer que seja sua posição na organização, desde o presidente ao mais humilde trabalhador. Nessa perspectiva cada pessoa possui um valioso patrimônio individual em talento ou em competência que consiga reger com maestria. No contexto geral, a pessoa talentosa é então uma pessoa especial que por sua vez, possui competências significativas e habilidades diferenciadas. Nem todas as pessoas consistem em dispor talentos diferenciados, mas aquelas que possuem esse diferencial competitivo se destacam.

Então a percepção não se dispõe mais em gerir pessoas, mas sim, mas em gerir o talento e as competências que ela possui. Os talentos representam a inteligência que ativam e põe os demais recursos da organização em funcionamento e em direção aos objetivos organizacionais desejados. O talento assim se torna um ponto essencial na criação na implementação de uma solução diferente. Micheletti (2006), define que o talento se refere a indivíduos que possuem competências intelectuais e técnicas, são proativos, demonstram interesse pela organização, têm alta resiliência, adaptabilidade e flexibilidade, além de desenvolverem relacionamentos interpessoais de maneira equilibrada. Em outra perspectiva, as pessoas são vistas como parceiras ativas e proativas da organização, utilizando seu conhecimento, habilidades e competências, sendo a fonte de inteligência que guia decisões racionais e direciona os objetivos do negócio.

De acordo com Chiavenato (2010), pessoas consideradas como talentos são: dotados de conhecimentos, habilidades e competências que são constantemente reforçados, atualizados e recompensados. “Contudo, só se pode abordar o talento isoladamente como um sistema fechado. Sozinho ele não vai longe, pois precisa existir e coexistir dentro de um contexto que lhe permita liberdade, autonomia e retaguarda para poder se expandir” (Chiavenato, 2010, p.53).

Como já citado, pessoas que possuem as melhores competências têm ganhado destaque cada dia mais no ambiente mercadológico. Ao tratar talento como uma competência, Chiavenato (2009) afirma que o ser humano capaz de conter competências é então o mesmo que consegue propor ações em diversas situações, mesmo com toda complexidade da mesma, tanto no desenvolvimento de ativos concretos ou intangíveis. Ainda conforme o autor, obter indivíduos não é o bastante, é necessário aplicar estratégias que consiga criar um clima organizacional positivo, e que possa impulsionar as pessoas, sendo possível então usufruir ao máximo todos os seres humanos talentosos que empresa possuem, assim também, suas habilidades. Em outra abordagem, Chiavenato (2014) aborda que o talento envolve quatro aspectos essenciais para construir uma competência:

1. **Conhecimento:** é o saber. É o resultado de aprender a aprender, aprender continuamente e aumentar continuamente o conhecimento. O conhecimento é a moeda mais valiosa do século XXI.
2. **Habilidade:** é o saber fazer. Significa utilizar e aplicar o conhecimento para resolver problemas ou situações ou criar e inovar. Em outras palavras, é a transformação do conhecimento em resultado.
3. **Julgamento:** é saber analisar a situação e o contexto. Significa saber obter dados e informação, ter espírito crítico, julgar os fatos, ponderar com equilíbrio e definir prioridades.
4. **Atitude:** é saber fazer acontecer. A atitude empreendedora permite alcançar e superar metas, assumir riscos, atuar como agente de mudança, agregar valor, obter excelência e focar em resultados. É o que leva a

pessoa a alcançar a autorrealização do seu potencial. (Chiavenato, 2014, p. 28).

Mais recentemente, Chiavenato (2020) aponta que, devido ao cenário inesperado que as empresas estão enfrentando, a percepção dos gestores em relação aos talentos sofreu transformações e novas habilidades passaram a ser valorizados. Atualmente, colaboradores que demonstram inteligência emocional para encarar os conflitos, competências relacionadas à tecnologia e aos meios digitais, resiliência e flexibilidade diante das mudanças constantes, criatividade e liderança; tendem a se destacar, pois são vistos como grandes diferenciais nas organizações. Poli (2021) afirma que, para ter sucesso normalmente os profissionais com talentos deverão apresentar cinco aspectos que definem a inteligência emocional: autoconhecimento, autocontrole, automotivação, empatia e habilidade na construção de relações interpessoais.

2.2 OS DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS NA RETENÇÃO DE TALENTOS

2.2.1 COMPREENDENDO O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS

A Gestão de Pessoas tem passado por muitas modificações e alterações porquê tem a intenção de aperfeiçoar o desempenho e o desenvolvimento dos funcionários nas organizações, em prol do seu sucesso. Vergara (1999) *apud* Gil (2016) postula então, que a “gestão de pessoas é o nome que vem sendo apresentado desde o final da década de 1990 para designar uma nova tendência na gestão de recursos humanos” (Vergara ;1999 *apud* Gil, 2016, p.28).

Gil (2016) argumenta que a gestão de pessoas é uma responsabilidade cujas raízes remontam a um passado distante. Desde os primeiros momentos em que indivíduos começaram a contratar outros para realizar tarefas específicas mediante compensação, pode-se considerar que a gestão de pessoas teve início. Ao longo da história, a gestão de pessoas evoluiu de maneiras diversas, influenciada pelas mudanças nos vínculos estabelecidos no ambiente de trabalho, que foram significativamente moldados por revoluções tecnológicas e sociais.

Assim para dar início a contextualização do tema, é necessário inicialmente redefinir o que se entende por Gestão de Pessoas. A ideia de trabalhar com pessoas para de ser vista como um problema e se torna então solução diante da organização. Nessa perspectiva é importante entregar uma atenção especial para as especificidades que moldam o contexto da administração de Recursos Humanos. O primeiro aspecto a assinalar é que gestão de pessoas não é uma área (departamento, unidade, secretaria etc.) somente, mas um

processo. Impõem-se superar a perspectiva departamental para alcançar a visão de gestão de pessoas como função que alcança toda a organização (Bergue, 2019).

Segundo Ferreira (2023) o tema gestão de pessoas compreende diversas atividades, como, treinamento e desenvolvimento, recrutamento e seleção, remuneração, benefícios, avaliação de desempenho a gestão do desempenho, o planejamento de carreira, gestão da diversidade e entre outras. Tem também o objetivo de reter o talento, assim conseguindo garantir que a corporação obtenha os indivíduos certos, com as habilidades e características ideais, nos melhores locais e dessa maneira motivados a almejar o sucesso da organização. Sugere-se que um bom gerenciamento de pessoas implicará no sucesso, como se faz em entendimento geral, em que toda a trajetória do trabalhador diante da organização, deve ser bem tratada, para que consiga assim, mais vantagens competitivas, a fim de não comprometer as ações organizacionais, de modo que evite o não desenvolvimento da empresa. Em outras palavras, não necessariamente uma organização que possui os ditos talentos em seu grupo entende e consegue usá-los em seu melhor, a favor da organização.

De acordo com Mascarenhas (2009) desde a revolução industrial, a ênfase na eficiência, na produtividade, na integração vertical, e na expansão da produção impunha as organizações enxergar a necessidade de se administrar o fator humano coerentemente, já que este seria um dos recursos mais custosos e de difícil gestão. As fragilidades na expressão conceitual que compreendiam a ideia de planejamento estratégico de recursos humanos, identificam a possibilidade de utilização de novos mecanismos de ajustes. Isto é intensificado através da imprevisibilidade nas condições variáveis do mercado, junto a evolução da velocidade de inovação, instruindo ao pensamento objetivo de um caminho a ser trilhado pela organização, adjunto com as características únicas de cada colaborador. Tal fato fortalece assim, a necessidade de uma implementação administrativa bem organizada com processos inteligentes para estender uma relação de unidade, estratégias para a condução do indivíduo como fonte inerente da construção e aumento de indicadores na organização.

Laste (2009) defende o pensamento de que o talento humano é simplesmente um fator mais do que decisivo e dominante quando se pensa e aborda o termo sucesso e competitividade na empresa, corroborando que então o segredo de gerir pessoas é dar reconhecimento ao recurso humano, porque são os seres humanos que criam, alavancam, gerem e entende os mercados e como conduzir os processos das organizações. São elas,

as pessoas, que possuem o poder de dinamizar o mercado, fazendo com que hoje o capital humano seja então, o grande diferencial das maiores empresas.

Esta autora vem por acrescentar que os gestores necessitam assim respeitar as novas ideias e perspectivas dos colaboradores, para permitir que nessa nova realidade o talento entenda sua importância, entenda o que é ser o talento, e que para ser talentoso precisa possuir um diferencial, entender o potencial do capital humano, sua capacidade, conhecimento e suas habilidades, para que assim um consiga ir complementando o outro. É necessário que a organização, esteja atenta para que possa impedir o que Vicenzi (2011) *apud* Souza (2011) chama de autossabotagem, e que venha por criar um local de trabalho onde se exista segurança, confiança e transparência, um ambiente onde as pessoas consigam partilhar suas ideias, realidades e objetivos comuns.

Quando o setor de Gestão de Pessoas consegue enxergar o colaborador como um ser essencial para a organização, ele passa a extrair o que existe de melhor do mesmo, e consegue compreender os pontos que se tem a melhorar de cada indivíduo (Dutra, 2002).

Chiavenato (2005) destaca em especial que, em instituições que operam predominantemente com serviços, a retenção de profissionais assume uma importância ainda maior. Isso ocorre porque o fator humano desempenha um papel determinante na "produção e venda dos produtos", isso quase em tempo real. Por outro lado, Souza (2011) ressalta que o avanço tecnológico e a globalização que as organizações enfrentam atualmente são aspectos significativos. Esses elementos têm nivelado as empresas em termos de capacidade de investimento em capital financeiro, modernização de infraestrutura e adoção das melhores tecnologias globais. Diante dessa realidade, as empresas estão cada vez mais focadas em investir em ativos intangíveis, que se tornam cada vez mais valiosos.

As pessoas possuem valores inestimáveis para a construção do sucesso das organizações, o setor administrativo tem por responsabilidade o cuidado de gerir uma parte grande da parcela dos funcionários coexistentes da organização, dando-lhe coordenadas e suporte que os auxiliem no processo e conseqüentemente aumente o desenvolvimento de suas funções. Chiavenato (2014) relata que a ideia de Gestão de Pessoas é contingencial e situacional, entendendo-se que a cultura da organização é quem se prepondera e se sobressai. A Gestão de Pessoas tende a ser bastante oportunista e circunstancial, pois precisa de vários itens, como a cultura apresentada na parte corporativa, e as perspectivas do negócio da organização. É necessário compreender a arquitetura implantada no conceito organizacional, os processos que se fazem internos a empresa, e as

particularidades do seu mercado o qual, a partir de inovações tecnológicas, amplia a ideia de gestão e de uma diversidade de outras variáveis. A Gestão de Pessoas também necessita dos atributos e individualidades encontradas nas pessoas que a formam, adjunto a tudo isso constituem um mix, que faz com que a sua realidade seja única e inerente em cada organização. O Chiavenato (2014) discorre também que:

(...) as pessoas constituem o principal ativo da organização daí a exigência de tornar as instituições mais conscientes e atentas para seus colaboradores, em um novo ambiente aonde a tecnologia está bastante acelerada, as pessoas ainda continuam sendo bastante importantes para as organizações. As organizações que são bem-sucedidas estão entendendo que só podem crescer se suas continuidades forem bem preparadas, para otimizar os resultados sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente o investimento dos funcionários. Assim então nasce a necessidade de que RH fique atento as pessoas para poderem alcançar os objetivos tantos organizacionais como individuais (Chiavenato, 2014, p. 21)

O autor complementa que as organizações seriam como organismos vivos, e passam por mudanças constantes em torno do seu desenvolvimento, desse modo, ao ponto em que se fazem bem-sucedidas, propendem a obter crescimento, ou ao menos conseguem sobreviver. As organizações se compõem para buscar obter seus objetivos e metas, caminham, ao passo de cada dia mais, atingirem o crescimento necessário e precisam das pessoas para poder realizar os objetivos.

No entanto, o propósito de um sistema de gestão de pessoas é apoiar as organizações no desenvolvimento de habilidades distintas e na conquista consistente de um desempenho superior, promovendo o crescimento tanto da organização quanto das pessoas que nela trabalham (Marques, 2015,). Segundo Chiavenato (2014), o modo como as pessoas são tratadas pode ampliar ou diminuir as forças e fraquezas de uma organização. Elas têm o potencial de ser a chave para o sucesso, mas também podem representar fontes de problemas, sendo preferível tratá-las como impulsionadoras do sucesso.

Brito (2019) destaca que o departamento de gestão de pessoas enfrenta desafios significativos, incluindo a necessidade de hierarquia para a organização eficaz da empresa. Ela ressalta a importância de os gestores ouvirem seus funcionários, pois isso faz com que se sintam valorizados e integrados à organização. Segundo a autora, um gestor eficaz é aquele que sabe ouvir e investir nas pessoas, essencial para o crescimento organizacional. No ambiente corporativo, proporcionar qualidade de vida aos funcionários contribui para seu bem-estar e, conseqüentemente, pode resultar em vantagens como o aumento da produtividade.

2.2.1.1 A IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DA RETENÇÃO DE TALENTOS

O processo de retenção de talentos requer que os colaboradores estejam conectados com o planejamento estratégico da organização. Para tal, é preciso que não só conheçam seus elementos, mas que estejam integrados aos propósitos do negócio e que haja tempo suficiente para o engajamento, evidenciando que reter talentos amplia a possibilidade do alcance dos objetivos do negócio. Deste modo:

Sobre a missão - toda organização tem uma missão a cumprir. A missão envolve os objetivos essenciais do negócio e geralmente está localizada fora da empresa, o que leva muitas pessoas a pensarem que o mais importante é que os clientes saibam sua missão, o que é correto. No entanto, os autores expressam que existe a necessidade de que os funcionários estejam envolvidos e comprometidos com o envolvimento dos diversos representantes entre os diferentes níveis da organização, desde a direção geral, gerências, chefias intermediárias e representantes dos funcionários da base da empresa (Vilas Boas e Andrade, 2009). Chiavenato (2010) expressa que, a missão responde a três perguntas básicas, que seriam: Quem somos nós? O que fazemos? E porque fazemos o que fazemos? A missão representa a razão da existência de uma organização e para alcançá-la é preciso reter talentos.

Sobre a visão, de acordo com Vilas Boas e Andrade (2009) Visão organizacional trata-se da imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro. É a ação de ver - se a si própria projetada no espaço e no tempo. Quando os trabalhadores conhecem a visão almejada, ficam sabendo exatamente para onde ir e como ir e como seus talentos serão aplicados para alcançá-la. Toda via, a aferição de sucesso é notoriamente maior quando os colaboradores compreendem a visão de sua empresa e trabalham de maneira coletiva para assim alcançá-la. Os Administradores responsáveis explicitam e reiteram a visão organizacional, além de administrar talentos em direção ao seu alcance.

Sobre valores, Valor é uma crença básica sobre o que se pode ou não fazer, sobre o que é ou não importante. Os valores constituem crenças e atitudes que ajudam a determinar o comportamento individual. Reter talentos é consequência de valores organizacionais que se fundamentam na ideia de que as pessoas estão em primeiro lugar na organização. Algumas vezes entram em contradição, quando os dirigentes persistem em horários rígidos e enxugamentos à custa do corte de pessoas, o que certas vezes pode expor de forma bem clara, como os valores organizacionais são verdadeiramente

praticados (Chiavenato, 2010). Segundo Chiavenato (2010) os valores organizacionais provocam uma acentuada predisposição à conformidade nas pessoas e atuam como princípios políticos de congruência que concedem direção, integridade e autodisciplina entre as pessoas.

Oliveira e Tamayo (2004), *apud* Miguel e Teixeira (2009), propuseram uma estrutura para os valores organizacionais, dividida em oito tipos motivacionais:

Quadro 2 - Estrutura de valores organizacionais conforme a motivação

FATOR	DEFINIÇÃO
1. REALIZAÇÃO	A valorização da competência para alcançar o sucesso tanto da organização quanto dos funcionários.
2. CONFORMIDADE	A valorização do respeito às normas e padrões de comportamento no ambiente de trabalho e nas interações com outras organizações.
3. DOMÍNIO	A valorização do poder, com o objetivo de obter status, controle sobre pessoas, recursos e o mercado.
4. BEM-ESTAR	A valorização da satisfação dos funcionários por meio da qualidade de vida no trabalho.
5. TRADIÇÃO	A valorização dos costumes e práticas estabelecidas.
6. PRESTÍGIO	A valorização do prestígio organizacional na sociedade, através da qualidade dos produtos.
7. AUTONOMIA	E a definição de objetivos profissionais dos funcionários. A valorização de desafios, a busca por aperfeiçoamento contínuo, a curiosidade, a diversidade de experiências.
8. PREOCUPAÇÃO COM A COLETIVIDADE	A valorização do relacionamento com pessoas próximas da comunidade.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Tamayo (2004, *apud* Miguel; Teixeira, 2009, p. 45).

A partir dessa perspectiva apresentada pelos autores acima, converge-se com Machado (2009), quando então se há valores claramente estabelecidos, o clima organizacional também melhora, o que acaba por gerar impactos positivos no alinhamento dos processos e das expectativas, na produtividade das equipes e na retenção de funcionários.

Segundo Chiavenato (2010) os líderes assumem papel importante ao criar e sustentar a cultura organizacional através das duas ações, de seus comentários e das visões que adotam. Engajar e inspirar os funcionários a serem melhores todos os dias, se dedicarem ao trabalho e entregar um bom resultado é um desafio que os líderes enfrentam e, por isso, faz total diferença quando absorvem e praticam os valores organizacionais para transmitir a seus liderados naturalmente.

Bergue (2015) expressa que gerenciar, o talento é antes de tudo, pensar; para o que os conceitos assumam centralidade. Gestão estratégica é pensar de forma contextualizada a organização como um todo, em todas as suas instâncias e dimensões e com foco no que lhe é essencial. Chiavenato (2004) *apud* Peloso e Yonemato (2010) relataram que “Foi-se o tempo em que as pessoas dentro das organizações não passavam de meros operários que realizavam trabalhos repetitivos. Hoje, elas constituem não apenas a mão-de-obra da empresa, mas sim, uma parte extremamente importante da organização” (Chiavenato, 2004 *apud* Peloso, e Yonemato, 2010, p. 76).

Chiavenato (2010) discorre que, as organizações não existem no vácuo. E nem funciona ao acaso. Como sistemas abertos, as organizações operam através de mecanismos de cooperação e de competição com outras organizações. Assim em sua relação com o mercado, elas necessitam de outras organizações, e brigam com as tais, para fortalecer e perpetuar seus domínios. A estratégia organizacional se constitui através da maneira com a qual a organização estimula sua interatividade, com seu contexto no ambiente, ela irá definir como a organização se comportará em um mundo constantemente mutável, dinâmico e competitivo.

Em consonância, Souza *et al.* (2015), comentam que os desafios decorrentes da turbulência e inconstância do atual contexto corporativo, introduzem a visão da necessidade de estratégias flexíveis que busquem assegurar a sobrevivência da organização. Estratégias mecanicistas se tornam obsoletas e, assim, incapazes de lidar com esses diversos desafios, ou seja, a melhor perspectiva se dá na inovação buscando estratégias assim bem-sucedidas.

Pensando assim, colocando em destaque a inovação que se faz de suma importância para conduzir a excelência que distingue uma organização das demais, necessita-se das contribuições humanas. E levando em consideração a perspectiva de que nem todos os colaboradores irão diretamente produzir resultados que possam acrescentar valor a organização, é necessário cuidar para permanecer com os quais se comprometem com a tal. Esses serão então, os profissionais que poderão talvez propiciar que a organização seja o que busca ser, ou seja, poderão concretizar a visão organizacional (Souza *et. al.*, 2015).

Corroborando com esta afirmativa, Cavalcante (2010) reporta que as pessoas que estão ingressando hoje na empresa poderão ser mais adiante os futuros dirigentes. Como exemplo no futebol, os ingressantes seriam como os jogadores de base, iniciam seu caminho, aprendem, expressam suas capacidades e talentos, podendo se tornar um dia então, destaque e quem sabe, a maior estrela do seu clube ou de acordo com o contexto abordado, ser o destaque da organização.

A retenção de Talentos passou a ser tão importante quanto o próprio negócio. Ela se tornou o elemento essencial para sua preservação, sua consolidação e seu sucesso, conforme afirmado por Bastos e Costa (2014) ao concordarem que o mercado atual exige um novo tipo de profissional, mais flexível e que tenha mais habilidades para atender às novas demandas do mercado.

De acordo Souza *et al.* (2015) existem alguns estudos recentes que começam a sinalizar mudanças no contexto da gestão de pessoas, despertando uma nova perspectiva que impede o olhar reducionista a respeito desse pensamento. Na era do conhecimento, cresce a necessidade de habilidades intelectuais e da aplicação do saber. Portanto, a capacidade de transformar informações em conhecimento torna-se uma vantagem competitiva crucial. Os profissionais, ao empregarem suas habilidades em prol da organização, geram capital intelectual, o que aumenta o valor da Atração e Seleção de talentos, identificando interna ou externamente as competências necessárias para as estratégias organizacionais. Nessa perspectiva, sugere-se que quanto mais robusto for o capital humano, maior será a possibilidade de obter uma vantagem competitiva (Faissal, 2005).

De maneira geral, a nova lógica de gestão, que tem por intuito atender as necessidades e exigências diante as variações do mercado, passou se então a privilegiar a análise da relação custo/benefício. Logo que ao se colocar em vista a perspectiva financeira, a lógica na qual se assenta o processo utilizado para verificar a eficiência

econômica de investimentos de naturezas distintas passou-se então a ser utilizada no campo das organizações. O intuito é naturalmente quantificar as contribuições humanas diante o negócio. Desse modo quanto maior a contribuição dos profissionais, maior então será o interesse da organização em sua retenção. Em função disso, a gestão de pessoas assumiu a flexibilidade como base para a sustentação das estratégias corporativas (Souza, 2008, *apud Souza et al., 2015*).

É possível observar nos textos acima a pluralidade de concepções sobre a aquisição de talentos: alguns acreditam ser inato, outros, adquiridos. Além disto, conta-se com a perspectiva ampla e subjetiva, que acaba por dificultar a possível identificação do colaborador, talvez considerado talentoso e, também, complica as ações estratégicas por parte da organização para que busque, atraí-los, retê-los e valorizá-los. Por fim, é importante destacar que investir em estratégias de retenção de talentos é uma forma de garantir a continuidade e o crescimento do negócio, além de contribuir para a satisfação e o bem-estar dos colaboradores (Souza, Alves, Carvalho, Faria, 2015).

2.2.2 DESAFIOS COTIDIANOS – RETER TALENTOS EM DIREÇÃO A RESULTADOS

São apresentadas diversas situações que agregam dificuldades para que as organizações consigam alcançar os seus objetivos, a fim de possuir lucros. Neste contexto, se adentra a realidade entre as diferenças diante dos objetivos dos colaboradores, em conjunto com os gestores, atrelado às dificuldades de estruturar as competências individuais, e desse modo o papel de alinhar as formas de atuação de seus funcionários (Silvério, 2017). Para se obter a excelência nos resultados, é de suma importância a cumplicidade, respeito e união entre os profissionais da organização, e assim então, se faz o desafio primordial da Gestão de Pessoas. Lima (2017) ressalta que, mesmo com todas as grandes mudanças no mercado mundial, ainda existem desafios em atrair, desenvolver e reter talentos.

Nesse contexto, Chiavenato (2014) também menciona que, em geral, as organizações tendem a favorecer os parceiros mais importantes. Até recentemente, os acionistas e investidores eram os mais beneficiados com os resultados organizacionais. Essa desigualdade está sendo substituída por uma visão sistêmica e integrada de todos os parceiros do negócio, reconhecendo que todos são essenciais para o sucesso da empresa.

Contudo, compreende-se que o parceiro mais próximo é o colaborador: aquele que está dentro da empresa, dando-lhe vida e dinamismo e fazendo as coisas acontecerem.

Trindade (2007) assim destaca então, que um dos maiores desafios de reter talentos nas organizações, não se liga à diligência de apegar-se para toda a vida a um por um dos colaboradores, mas sim, em permanecer com bons indivíduos pelo maior período possível e adequado de tempo adiante as suas funções ou níveis específicos. Complementando, Oliveira (2004) aponta como um desafio a inevitabilidade em que as organizações possuem de construir e conservarem uma gestão estratégica que tenha clareza e seja objetiva, ao ponto de visar enfrentar os dinamismos e mudanças constantes no mercado e que se tornam cada vez mais profundas. O mesmo autor ainda ressalta que, dentro da gestão de talentos, seres que possuem maior talento carregam um grau de exigência cada vez mais crescente, não se satisfazendo somente com uma boa remuneração monetária ou bons cargos, desse modo, as empresas devem buscar estratégias para que consigam construir um ambiente de trabalho que propicie e ofertem benefícios que garantam a melhoria na qualidade de vida dos mesmos.

Por sua vez, Guedes (2002) ressalta como um dos desafios para se realizar a retenção de novos talentos está na constante mudança no mundo entre os últimos anos, para a qual o autor pontua três movimentos que contribuíram para a execução dessa mudança, o que fez da dinâmica do mercado de trabalho, uma corrida para se obter profissionais com talentos na área de atuação.

O referido autor ainda pontua que os três movimentos de contribuição para mudança do mercado de trabalho que geraram os desafios foram:

- a) A globalização, a qual difundiu padrões hegemônicos de produção, tecnologia, organização e consumo;
- b) A reestruturação produtiva, que sai do modelo de produção caracterizado pela rigidez da cadeia produtiva, predominância do emprego assalariado, inovação comercial, tecnológica e organizacional; e,
- c) Movimento de financeiro, com deslocamento de acumulação de riqueza da esfera produtiva para a financeira (Guedes, 2002, p.45).

Com as supratranscritas mudanças ocorridas mediante ao mercado de trabalho, o ser humano passou a ser apresentado como uma das forças motoras diante ao mundo globalizado e capitalista, sendo que, desde o momento em que as circunstâncias se alteraram e as demandas também, é mais que natural que haja uma mudança no perfil dos profissionais que as organizações procuram (Souza, 2011).

Chegada a era do conhecimento, Trindade (2007) discorre que, nessa era nova, é tão fundamental quanto reter um talento, conseguir mantê-lo na corporação, já que ter um talento não é somente importante para a empresa, mas também aos seus próprios detentores. O autor diz também que, se o conhecimento hoje é a maior força e valor econômico, era de se esperar que o mercado de trabalho recompensasse melhor as pessoas que trabalham mais intelectualmente.

Está ocorrendo uma tendência crescente de empregos bem remunerados para trabalhadores do conhecimento, o que intensifica uma competição entre as corporações bem-sucedidas que buscam atrair os melhores talentos (Stewart, 2005). Gerenciar talentos tornou-se a tarefa mais crucial e desafiadora para gestores e organizações, pois a perda de profissionais altamente qualificados para outras oportunidades representa um prejuízo significativo (Trindade, 2007).

Chiavenato (2005) argumenta que é fundamental abandonar o modelo tradicional de gestão de recursos humanos em favor de políticas que visem atrair e reter os melhores profissionais. Ele destaca que o capital intelectual equivale ao capital humano, composto pelas pessoas que integram uma organização. Esse capital representa os talentos que devem ser preservados e cultivados ao longo do tempo.

De acordo com Trindade (2007), a retenção de talentos é uma estratégia crucial para o sucesso das empresas, levando em consideração as transformações diante a economia do conhecimento. O autor enfatiza que o desafio contemporâneo não se resume mais a melhorar apenas a produção, mas sim em criar novos produtos, processos e sistemas de gestão. Desde o século passado, discursos como "as pessoas são nosso maior ativo" têm sido frequentes, porém agora é mais que necessário colocar essas palavras em prática. O conceito de simplesmente mão de obra tornou-se obsoleto, dando lugar ao que pode ser chamado de "cérebro de obra", conforme Trindade (2007).

Souza (2011) enfatiza que o avanço atual criou uma necessidade urgente de otimizar a gestão do capital humano e de buscar continuamente novos talentos, sendo este o principal desafio dos gestores na atualidade. Embora as empresas contemporâneas tenham acesso abundante a informações e conhecimentos, o diferencial está na maneira como essas ferramentas são aplicadas (Souza, 2011) Em suma, é crucial analisar os motivos que levam pessoas talentosas a permanecerem por mais tempo em uma organização, seja por questões salariais, ambientais ou de desenvolvimento pessoal. Essa análise é essencial para reter esses talentos dentro da empresa (Trindade, 2007).

Muitas empresas buscam formas eficazes de reter talentos, mas frequentemente deixam de desenvolver um plano estratégico adequado para suas necessidades específicas. Para evitar a saída de talentos e manter os colaboradores engajados, é crucial preservar um ambiente de trabalho que os mantenha envolvidos. Isso não apenas inspira confiança e segurança nos colaboradores, mas também impulsiona resultados positivos e faz uma diferença significativa dentro da organização (Alves, Leite, Ferreira, 2010).

Neste contexto, entender as necessidades individuais dos colaboradores é primordial para construir estratégias que se alinhem com seus perfis profissionais. Assim, valorizar os funcionários dentro das empresas deve ser encarado como um investimento, não apenas uma ação sem retorno (Brum, 2017). Investir em treinamentos e no desenvolvimento de habilidades resulta em melhores desempenhos, contudo, a empresa também deve implementar medidas de retenção para evitar que os funcionários deixem a organização após receberem capacitações.

Segundo Gil (2016), para manter bons profissionais nas organizações, os gestores devem investir em benefícios essenciais, como a cultura e a imagem da empresa no mercado. É crucial estruturar um ambiente de trabalho saudável, oferecendo horários flexíveis e instalações adequadas. Além disso, a motivação contínua, oportunidades claras de desenvolvimento de carreira, comunicação eficaz e transparência nos objetivos da empresa, bem como o crescimento pessoal e profissional, são diferenciais para reter funcionários. A retenção de talentos destaca-se como crucial para as organizações, pois reconhece a importância de cada colaborador através do reconhecimento de suas funções e do impacto positivo que cada um tem no sucesso empresarial almejado.

2.3 RETENÇÃO DE TALENTOS- A ARTE DE FIDELIZAR DO CLIENTE INTERNO

Como visto, reter talentos é um desafio para as empresas. Para ser bem-sucedida neste desafio, a organização necessita gerar planos de ação para os funcionários que se destacam e fazem diferença dentro da empresa, a fim de que permaneçam dentro da organização. Reter talentos hoje em dia é importante para as organizações, mas para segurar bons colaboradores, não é necessário somente salário e benefícios, depende muito do clima organizacional e da motivação, pois os talentos só se mantêm dentro das empresas se estiverem satisfeitos e motivados.

Essa temática possui caráter novo, e vem assim adquirindo visibilidade no mercado de trabalho, devido a carência de profissionais qualificados, para uma perspectiva de mercado cada dia mais dinâmico. Nesta ideia, se torna crucial determinar um sistema eficiente e eficaz através do processo de reter talentos para construir o sucesso das organizações, a fim de garantir que os funcionários desejem continuar a ser parte da organização, visto que a retenção de talentos gera rentabilidade diante das empresas em mercados consequentemente cada vez mais competitivos, como o Brasil (Pimentel, 2022).

A retenção de talentos é um desafio constante para as empresas, especialmente em um mercado cada vez mais competitivo e dinâmico. Afinal, os colaboradores mais valiosos são aqueles que possuem habilidades e conhecimentos essenciais para o sucesso do negócio, e a perda desses profissionais pode gerar prejuízos financeiros e afetar a cultura organizacional. Nos dias atuais, empresas com o intuito de encontrar profissionais sem vícios adquiridos em outras organizações se interessam na liberdade, autonomia e retaguarda para expansão. E o Contexto - o ambiente para que os talentos floresçam de acordo com o desenho organizacional, divisão de trabalho, da cultura organizacional, de meritocracia participativa ou estilo de gestão e descentralização de poder, existe uma tendência crescente do aumento da valorização do fator humano nas instituições, tendo em vista que as empresas têm visto o importante papel desempenhado pelos funcionários em seus trabalhos (Oliveira, 2013).

Herman (1993) já descrevia há três décadas que o conceito engloba a habilidade técnica e a abordagem pessoal de um indivíduo, enfatizando seu cuidado, comprometimento, iniciativa, eficiência e determinação para alcançar grandes realizações. Essas qualidades incluem criatividade, nível educacional e experiência no campo de atuação, que diferenciam cada pessoa e permitem que elas contribuam com habilidades e atributos específicos para alcançar objetivos. O autor também mencionou que as organizações dependem de colaboradores talentosos para realizar suas atividades de maneira eficaz.

Em suma, funcionários motivados demonstram maior confiança e empenho no trabalho. Para se destacar, é crucial que os funcionários assumam iniciativas e demonstrem audácia. Atualmente, um dos principais desafios para o departamento de recursos humanos é atrair, integrar, motivar e reter bons talentos dentro da organização.

Segundo Pimentel (2022) conforme a passagem entre as gerações, as especificações da retenção começam a possuir influência distinta seguindo de uma geração para outra. Desse modo, para conseguir conservar seus talentos entre várias gerações, o

gestor precisa considerar ser de suma importância para as organizações identificar esses processos motivadores, como elementos que vem permitir explorar individualidades e assim ter plena atuação nos mais importantes fatores de retenção de pessoas que passam a contribuir para o seu desenvolvimento e posicionamento competitivo e dinâmico do mercado. Assim a excelência nos resultados de uma organização e um alto nível de integração e satisfação dos funcionários, são fatores que se ligam ao mercado e a como a empresa deve se posicionar. Portanto, cultivar a motivação e o engajamento do colaborador é fundamental.

Segundo Gramigna (2007), o investimento mais eficaz para uma empresa é contratar funcionários que estejam genuinamente comprometidos com os objetivos da organização. Mesmo que a empresa possua equipamentos avançados que aumentam a produtividade, é essencial que estas desenvolvam o conhecimento necessário sobre essas ferramentas para utilizá-las de maneira adequada e alcançar os resultados desejados. Da mesma forma, os gestores devem aplicar cuidado semelhante na gestão dos talentos humanos dentro da empresa. Como mencionado por Soviensi e Stigar (2008) os colaboradores desempenham um papel cada vez mais participativo, com maior autonomia em suas atividades, colaboração nas decisões com seus gestores, facilidade de interação, aprendizagem contínua, conhecimento profundo da empresa e envolvimento nos negócios.

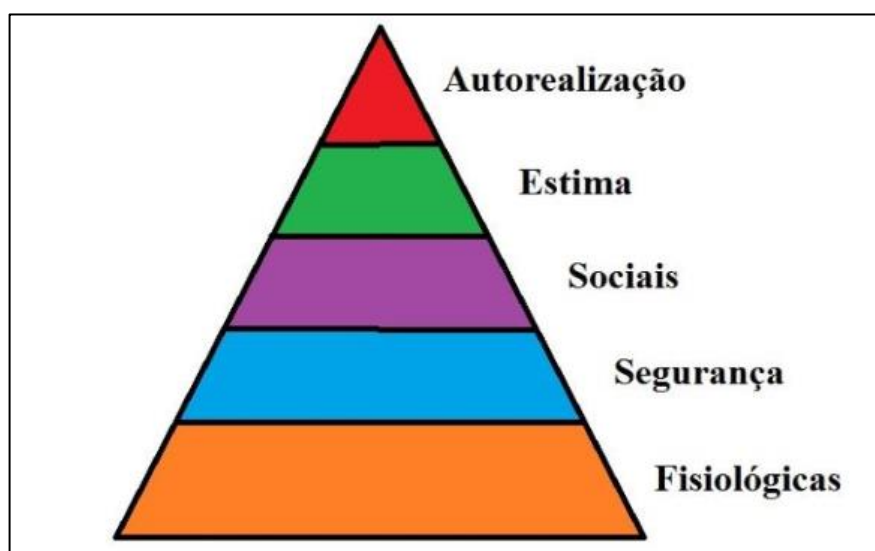
Mayo (2003) destaca que as pessoas são essenciais para o sucesso de uma organização. Sem elas, tanto os recursos materiais quanto a estrutura organizacional e os clientes não seriam capazes de impulsionar o crescimento ou alcançar os objetivos estabelecidos. As pessoas desempenham um papel fundamental no aumento da produtividade e no sucesso de uma empresa. De acordo com Souza, Alves, Carvalho e Farias (2015), as organizações que buscam obter vantagens competitivas e atender às demandas da economia global devem focar na sustentação de altos desempenhos humanos que agreguem valor ao negócio. É por meio desses indivíduos que a organização pode continuamente desenvolver capacidades de resposta e promover inovação constante, o que se torna crucial para garantir sua entrada e permanência no mercado.

Souza *et al.* (2015) registram que a retenção de profissionais que apresentam resultados de natureza criativa, de construção de mercado, não é uma escolha organizacional. É uma imposição da economia Global. O talento é assim a Obra-prima necessária ao se pensar na criação e na implementação de soluções diferentes. Desse modo, a preocupação da empresa se funda em entender como seria possível reter este talento. Tal problemática passa a aumentar cada vez mais, pois o cenário competitivo que

possui mudanças constantes, também passou a causar mudanças nos valores e a atitudes, notadamente diante os mais jovens que buscam por um trabalho com maior autonomia e liberdade, algo que possam os desafiar, de ser uma forma de compensação justa por seu trabalho. Por isso, é fundamental que as empresas invistam em estratégias de retenção de talentos, a fim de manter seus colaboradores engajados e motivados (Avellar, Souza e Melo, 2014).

Moreira (2019) relatam que a motivação está relacionada à satisfação das necessidades humanas. Baseando-se na Pirâmide de Necessidades de Maslow, estes autores relatam que os estudos de Abraham Maslow se voltavam para a teoria da personalidade e do desenvolvimento humano, a partir da compreensão de que as pessoas tem necessidades complexas que podem ser hierarquizadas, sendo ligadas ao ego, desenvolvimento pessoal, aprendizagem e autorrealização. Segundo Moreira (2019), Maslow definiu um conjunto de cinco necessidades da base para o topo: fisiológicas (básicas), segurança, sociais, estima e de autorrealização, conforme ilustra a figura a seguir:

Figura 1 - Pirâmide de necessidades de Maslow



Fonte: Moreira (2019).

Em suma, Maslow enfatizava que as necessidades básicas precisavam ser satisfeitas para que o indivíduo pudesse aspirar outros níveis, ou seja, partia-se da mais básica para a mais elaborada, no topo da pirâmide. Sugere-se que simultaneamente, as

necessidades elencadas por Maslow - fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização – podem ser relacionadas às estratégias de retenção de talentos.

Segundo o autor acima citado, a motivação na organização tem por propósito instigar o desejo de se fazer comprometido por parte dos funcionários que possuem afinidade e melhores perspectivas em relação à empresa, que estão bem resolvidos e possuem ambição de se desenvolver dentro da organização. A partir disto, nasce o despertar da empresa para entendê-los e conhecê-los de modo que, esta junção consiga fazer com que esses talentos possam avançar de forma plena, e desse modo sejam alcançados os objetivos traçados pela organização. Tendo um bom relacionamento entre colaboradores e empresa, a tendência é o crescimento da mesma.

Segundo Avellar *et al.* (2014) a organização precisa se preocupar em reter os talentos para que assim evite o aumento da rotatividade, pensando-se que, quando a instituição perde um talento para o mercado, acaba por perder então, todo tempo e os recursos que foram investidos e ainda entrega a um concorrente um profissional que estará levando consigo a experiência profissional adquirida durante todo o seu tempo de atuação dentro da organização. Abarcando assim tal pensamento, uma das principais práticas nesse sentido seria assim o desenvolvimento de um ambiente social de trabalho agradável e saudável, que proporcione aos colaboradores condições adequadas para o desempenho de suas atividades.

Chiavenato (2014) enfatiza que as empresas reconheceram que as pessoas são o componente vital de seu sistema nervoso, proporcionando personalidade, dinamismo nos negócios e racionalidade nas decisões. Tratar as pessoas meramente como recursos organizacionais representa um desperdício de talento e potencial produtivo. Oliveira (2013) concorda com essa visão, destacando que o comprometimento do capital humano é crucial para o sucesso das organizações. Esse comprometimento não só ajuda a identificar oportunidades alinhadas aos objetivos pessoais e profissionais dos colaboradores, mas também a superar desafios e dificuldades que possam surgir.

Ullmann (2019) complementa que o departamento de Recursos Humanos desempenha um papel vital em parceria com os gestores, sendo fundamental que estes sejam habilidosos em fornecer feedback aos funcionários. Isso ajuda a evitar a desmotivação e promove o desenvolvimento contínuo. Uma equipe motivada e um ambiente organizacional positivo dentro da empresa são impulsionadores importantes de produtividade, criatividade e inovação. Parodi (2009) disserta que com o mercado cada vez mais exigente e competitivo, contar com bons profissionais é crucial para as organizações.

Empresas que identificam seus talentos obtêm benefícios como maior engajamento e produtividade, além de economias para a empresa. Atualmente, apenas as empresas capazes de identificar, desenvolver e reter seus talentos conseguem sobreviver no mercado, pois essa prática está diretamente ligada a aspectos econômicos, visando reter profissionais cujos resultados são satisfatórios para a organização

A retenção de talentos envolve duas perspectivas essenciais: o indivíduo e a organização. Esse processo demanda a implementação de políticas e estratégias que promovam a permanência dos profissionais na empresa, alinhando-se aos objetivos organizacionais e também às aspirações pessoais dos colaboradores. Para muitos funcionários, fatores como aumentos salariais, qualidade de vida, bônus, comissões e reconhecimentos são motivadores significativos para permanecer na organização. A retenção está intimamente ligada ao reconhecimento dos funcionários que se destacam e ao apoio àqueles que demonstram comprometimento genuíno com a empresa (Nakashima, 2003).

Gil (2016) argumenta que é fundamental estabelecer condições que incentivem os funcionários a querer permanecer na empresa, sentindo que contribuem de forma significativa para seu crescimento profissional e pessoal. Os colaboradores têm maior propensão a permanecer onde são reconhecidos e valorizados, além de desfrutarem de um ambiente de trabalho saudável e benefícios adequados.

2.4 POSSÍVEIS ESTRATÉGIAS DE RETENÇÃO DE TALENTOS

Para reter talentos, os líderes e gestores tem um papel essencial, buscando cultivar um clima organizacional positivo e favorável aos seus funcionários, sendo de grande valor para a retenção de talentos.

Souza *et al.* (2015) comentam que o papel do RH consiste em não apenas se fazer presente como figura a frente do colaborador, mas assim preparar a liderança para estar à frente de sua equipe e ter então a sensibilidade para compreender as necessidades desses seres humanos. Desse modo, a retenção de talentos decorre da concepção e implementação de políticas aplicadas nas estratégias organizacionais conforme alinhadas às práticas de Recursos Humanos inseridos na empresa.

Chiavenato (2014) discorre que as pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e as fraquezas de uma organização dependendo da maneira como são tratadas. Elas podem

ser a fonte de sucesso, como também podem ser a fonte de problemas, sendo melhor tratá-las como fonte de sucesso. Dito isto, foram listadas algumas técnicas de retenção de talentos por esse autor:

1. Boa comunicação
2. Reconhecimento pessoal do funcionário.
3. Lideranças inspiradoras.
4. Metas e desafios para os colaboradores
5. Oferecer cursos para que possam ter chances de crescimento.
6. E ter um bom plano de carreira (Chiavenato, 2014, p. 76).

A qualidade de vida e a valorização dos funcionários são cruciais para reter talentos, tendo em vista que não somente o salário seja suficiente para reter bons colaboradores. As empresas que buscam pelo sucesso precisam ter algumas estratégias para se diferenciar das demais, sendo assim a retenção de talentos é um fator essencial, empresas que tem uma boa equipe de funcionários e são bem envolvidos, engajados e motivados conseguem obter bons resultados (Souza *et al.*, 2015). Neste âmbito, conforme Furtado (2020) acerca do processo de reter talentos, existem algumas estratégias que auxiliam para a construção da atração do talento, citadas abaixo:

1. Qualidade de vida.
2. Reconhecimento.
3. Ambiente de trabalho agradável.
4. Programa de gamificação: esse programa é bastante usado na estratégia de reter talentos
5. Conceder bons benefícios.
6. Investir em capacitação (Furtado, 2020, p. 55).

Silva *et al.* (2023) convergem com Gramigna (2002) ao afirmarem que a retenção de talentos nas empresas é um diferencial competitivo para as organizações, e conseqüentemente, para os clientes, ao proporcionar serviços de boa qualidade, além de beneficiar os colaboradores, frente ao mercado competitivo, dando-lhes diferenciais. Empresas que tem um bom recrutamento e seleção, tem os melhores profissionais competentes e bons talentos, tem grandes chance de superar a concorrência. Entende-se assim que, tendo uma boa estratégia de retenção de talentos dentro da organização, pode-se levar a vários benefícios como por exemplo: profissionais com mais tempo de casa tendem ser mais receptivos e colaborativos, isso é um ótimo fator que favorece inclusive a retenção e a produtividade da companhia.

Segundo o site Sertms (2018) as organizações precisam estar atentas à competitividade do mercado, para poderem manter sua sustentabilidade. Como uma maneira de se destacar, as empresas precisam de estratégias que façam com que seus talentos permaneçam nas organizações, sendo importante que invistam em *softwares* que auxiliam em suas estratégias de retenção de talentos. De acordo Chiavenato (2020), para agregar, engajar, mobilizar e utilizar plenamente o potencial das pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando seus conceitos alterando as suas práticas gerenciais. Assim, ao invés de investir diretamente nos produtos e serviços, passaram então a investir em pessoas que compreendam deles, e que entendem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los. Almeida (2017) comenta que um excelente plano de benefícios e oportunidade de crescimento está sendo bastante utilizado como uma estratégia dentro das empresas, como forma de reter e atrair talentos.

Souza *et. al.* (2015) discorrem que o indivíduo se tornou uma fonte de vantagem competitiva necessária ao enfrentamento dos desafios impostos pelas referencias paradigmáticas que predominam no século XXI. Desse modo outra prática importante é estar atento às necessidades e expectativas dos colaboradores, buscando compreender suas demandas e oferecer soluções que atendam às suas expectativas. Isso pode ser feito por meio de pesquisas de clima organizacional, feedbacks constantes e canais de comunicação abertos e transparentes. Deste modo, pode-se compreender que o desenvolvimento de estratégias e técnicas para reter talentos é algo de relevância para que as empresas tenham sucesso.

2.4.1 ATRAIR E VALORIZAR PARA MANTER

Levando em consideração os textos supracitados, sugere-se que, apesar das diversas mudanças ocorridas no mercado mundial, ainda existem desafios proeminentes a ideia de atrair, desenvolver e reter talentos. Reter pessoas é fazer com que novos colaboradores sejam assim parte da organização e possa com suas habilidades contribuir para o desenvolvimento das necessidades e competências da empresa, sendo que é preciso ter um processo de recrutamento e seleção bem organizados. A seleção e a atração é o processo pelo qual as empresas utilizam técnicas para escolher os candidatos mais qualificados de uma lista, visando atingir metas organizacionais e preencher vagas disponíveis, levando em consideração as condições atuais do mercado (Chiavenato, 2020).

A área de recrutar e selecionar pessoas tem imensa relevância para o planejamento estratégico da empresa, sendo que seu objetivo é a atrair os seres ditos talentosos. Segundo Fernandes (2013, p. 170) o recrutamento refere-se ao processo de procurar empregados, estimulá-los e encorajá-los a se candidatar às vagas de uma organização. Este autor aborda que:

Tradicionalmente o recrutamento é classificado como interno externo. Interno é quando procura dentro da própria organização os candidatos para suprir a vaga que está disponível, e externo é quando a organização busca por candidatos fora da empresa. Obter um processo de recrutamento e seleção nos tempos atuais tem feito com que as organizações tenham equipe de alto rendimento que estão levando as empresas ao lugar desejado, contratações equivocadas fazem com que a organização desenvolva algum prejuízo (Fernandes 2013, p. 170).

Chiavenato (2014) comenta “agregar pessoas é incluir novos colaboradores na empresa, podendo ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Inclui recrutamento e seleção de pessoa” (Chiavenato, 2014, p 15). Assim, é crucial para a empresa o processo de integração de novos colaboradores, onde suas habilidades e competências são essenciais para um bom desempenho. Isso requer um recrutamento e seleção eficientes para garantir que o serviço seja realizado com sucesso.

O processo representa as vias de entrada dos indivíduos na empresa, sendo as portas acessíveis somente aos candidatos que conseguem alinhar suas características e habilidades pessoais com os requisitos e características predominantes da organização (Chiavenato, 2014). Agregar pessoas é essencial para que novos funcionários se integrem bem na organização e contribuam com suas habilidades para o sucesso das tarefas. O recrutamento interno foca nos colaboradores já presentes na empresa, enquanto o recrutamento externo busca candidatos fora da organização para preencher uma determinada vaga (Chiavenato, 2014). Segundo Chiavenato (2004), o recrutamento pode ser definido como:

O processo de atrair conjunto de candidatos para um particular cargo ponto. Ele deve anunciar a disponibilidade do cargo no mercado e atrair candidatos qualificados para disputá-lo. O mercado no qual a organização tenta buscar os candidatos pode ser interno, externo ou uma combinação de ambos, em outras palavras, a organização deve buscar candidatos dentro dela, fora dela ou em ambos os contextos (Chiavenato, 2004 p. 113).

Segundo Sanches (2021), o ambiente global está constantemente evoluindo, e as organizações estão cada vez mais preferindo o termo "atração" em vez de "recrutamento". O recrutamento e seleção continuam sendo processos estratégicos essenciais para qualquer organização, pois é por meio deles que são selecionados indivíduos e talentos

que contribuirão significativamente para os negócios e serão responsáveis por atualizar e conferir um diferencial competitivo à empresa.

Pensando nos processos de Gestão de Pessoas, a Provisão de Talentos vem por envolver a Atração e a Seleção de pessoas, como meios essenciais para a captação de talentos, contribuindo então para o processo de geração do conhecimento nas organizações. Diante desta perspectiva a qual se institui a importância que o capital humano vem ganhando no cenário empresarial, as corporações têm buscado formas de atrair pessoas com alto potencial profissional para integrarem suas equipes de atuação. Essa atração acaba por ser bastante focada em jovens talentos, pois dessa forma, a empresa pode treiná-los e capacitá-los de acordo com a missão, visão e valores da organização (Cavalcante, 2010).

Segundo Madeira (2013), normalmente a atração de novo talento acontece devido a uma necessidade de preencher uma vaga ou uma exigência específica de um determinado negócio. Desta forma a atração de talento é reativa. Souza e Barreto (2015) expressa que o mercado mundial passa por constantes mudanças e as organizações precisam utilizar cada vez mais estratégias para a Retenção de Talentos, tendo como finalidade atrair novos e talentosos colaboradores, criando mecanismos para mantê-los na organização.

Cavalcante (2014) discorre que quando a empresa desenvolve o quesito de talentos humanos ela também aperfeiçoa seu capital humano. Sendo assim, tanto o talento humano quanto o capital humano constituem fatores muito importantes dentro das empresas e que podem aumentar a sua competitividade empresarial (Cavalcante 2010). Chowdrury (2003) *apud* Souza e Barreto (2015), afirma que há uma economia de talentos e que as boas ideias, conhecimentos, imaginação, criatividade e inovação são elementos chaves que promovem a obtenção de resultados da economia de talentos e constituição de bons cenários na organização.

Souza e Barreto (2015) comentam que a partir dessa realidade, buscar-se-á então apontar algumas medidas que visem minimizar a perda de capital humano, levando-se em consideração as relações estabelecidas no ambiente empresarial e entre os indivíduos, as especificidades e o contexto dessas organizações com o objetivo de evitar níveis de rotatividade que comprometam sua viabilidade e saúde financeira. Cavalcante (2014) corrobora tal afirmação pontuando que a organização deve preocupar-se também em retê-los, para que assim possa estar evitando o aumento da rotatividade dentro da empresa, já que quando a instituição perde um talento para o mercado, perde também capital humano, além de todo o tempo e os recursos que foram investidos nesse colaborador, o qual leva

consigo também a experiência profissional adquirida durante o seu período de atuação dentro da organização

Nigoski (2012) escreve que após contratados, os profissionais talentosos sabem do valor que tem no mercado, daí a preocupação dos gestores em manter este profissional atuando nas suas empresas:

Além dos benefícios comuns básicos, como alimentação, transporte, saúde e educação, os talentos cientes do seu valor no geral são bastante exigentes. As organizações necessitam da criatividade humana em todos os níveis da organização, para conseguir enfrentar a competição do mercado, as atenções se voltam para o talento das pessoas que se tornou o maior diferencial (Nigoski 2012, p. 48).

Cavalcante (2014) comenta que nessa busca pela permanência dos profissionais na instituição, existe alguns aspectos, como compensação (administração de salários), planos de benefícios sociais, higiene e segurança do trabalho e, finalmente, relações sindicais, que são fundamentais para o êxito da política de manutenção de talentos. Além disso, é importante oferecer benefícios e oportunidades de desenvolvimento profissional, como cursos, treinamentos e programas de capacitação. Dessa forma, os colaboradores se sentem valorizados e reconhecidos, o que contribui para a sua motivação e engajamento.

Já Madeira (2005), expressa que é possível encontrar diferentes incentivos que influenciam a retenção dos colaboradores talentosos. Esses incentivos encontram-se agrupados em cinco grandes categorias: (1) recompensas financeiras, (2) oportunidades de desenvolvimento de carreira, (3) conteúdo funcional, (4) ambiente social e (5) equilíbrio entre vida profissional e familiar.

As recompensas financeiras são geralmente consideradas como um dos mais importantes mecanismos de retenção. Madeira (2005) admite que o fato de existir um dado valor remunerativo confortável, para além de satisfazer as necessidades materiais, por fim também constitui um significado social. Os profissionais de talento estão cada vez mais exigentes e entendem que um salário competitivo, compatível com o atual patamar do mercado faz toda diferença. Além de que, sim, o nível salarial vem por permitir se ter uma ideia certamente relativa acerca da posição do colaborador diante da organização considerando assim termos de importância, poder e estatuto.

Chowdrury (2003) *apud* Souza e Barreto (2015), os profissionais talentosos necessitam de investimentos para desenvolver suas ideias, sabem que dinheiro é importante, mas não o principal, diferentemente dos profissionais do conhecimento que estão presos a regras, hierarquias e resistentes a mudança, não possuem a coragem de

inovar. Madeira (2014) comenta que apesar da recompensa financeira ser uma das mais importantes, tem gerado alguma controvérsia, sendo considerada por alguns autores como um fator motivacional fraco. Deste modo, é compreensível que as oportunidades de desenvolvimento de carreira se apresentem como uma das principais formas de retenção dos colaboradores talentosos. Este fator de retenção procura criar oportunidades de promoção de carreira dentro da empresa, mas também oferece oportunidades de formação e desenvolvimento de competências. A aposta no desenvolvimento dos colaboradores ajuda assim a reforçar o vínculo com a organização.

2.5 BENEFÍCIOS DA RETENÇÃO DE TALENTOS

Segundo Dias (2017), investir em novos funcionários sem negligenciar os antigos é uma forma de preservar valores na organização, mas isso só é viável quando a empresa conta com colaboradores engajados, competentes e alinhados com sua cultura organizacional. É crucial que a organização tenha um processo seletivo robusto para identificar talentos adequados, porém a retenção de talentos é igualmente necessária para manter esses profissionais qualificados. Pereira (2017) destaca que a retenção e a seleção de pessoas são fundamentais para atrair grandes talentos. Estabelecer processos de seleção eficazes e assegurar que a empresa contrate indivíduos comprometidos com os propósitos e a cultura organizacional resulta em impactos significativos nos custos e nos lucros da empresa.

Porém, Souza *et al.* (2015) ressaltam que as crises financeiras não necessariamente resultam apenas de cenários econômicos turbulentos, às vezes elas podem ocorrer também por ineficiência administrativa, comportamentos incompatíveis com as estratégias e sim, a possível escassez de talentos, o que fortalece o incentivo a compreender e utilizar essa estratégia de forma inteligente para agregar bons desempenhos na organização. Chiavenato (2014) corrobora tal pensamento comentando que atualmente, as organizações estão expandindo sua visão e atuação estratégica. O processo produtivo só é possível com a colaboração de diversos parceiros, cada um fornecendo algum tipo de recurso. Os fornecedores oferecem matérias-primas, insumos básicos, serviços e tecnologias. Os acionistas e investidores aportam capital e investimentos necessários para a aquisição de recursos. Os colaboradores trazem seus conhecimentos, habilidades e capacidades, tomando decisões e executando ações que impulsionam a organização

Avellar, Souza e Melo (2014) enfatizam que as organizações precisam se concentrar na retenção de talentos para evitar o aumento da rotatividade. Quando uma empresa perde um talento para o mercado, perde também o tempo e os recursos investidos no desenvolvimento desse profissional, além de fornecer a um concorrente alguém que leva consigo a experiência adquirida durante sua atuação na organização. Nesse sentido, uma das práticas essenciais é criar um ambiente de trabalho socialmente agradável e saudável, que ofereça condições adequadas para que os colaboradores desempenhem suas atividades com eficácia.

Souza *et al.* (2015) discorrem que o indivíduo se tornou uma fonte de vantagem competitiva necessária ao enfrentamento dos desafios impostos pelas referências paradigmáticas que predominam no século XXI. Desse modo outra prática importante é estar atento às necessidades e expectativas dos colaboradores, buscando compreender suas demandas e oferecer soluções que atendam às suas expectativas. Isso pode ser feito por meio de pesquisas de clima organizacional, feedbacks constantes e canais de comunicação abertos e transparentes.

A retenção de talentos reduz os custos desnecessários com a rotatividade, e outras ações que envolvem admissões e demissões, Dias (2017) cita alguns benefícios de retenção de talentos:

1. Atesta mais engajamento.
2. Reduz gastos trabalhistas.
3. Atraí novos talentos.
4. Ajuda na construção de um clima de trabalho mais agradável.
5. Garante a sequência de qualidade nos setores (Dias, 2017, p. 12).

O autor Almeida (2017) defende que no século XXI, mesmo com todas as ferramentas à disposição da organização, a retenção de talentos ainda assim é um fator primordial para que as organizações possam conquistar o sucesso no mercado. Este autor cita alguns benefícios como: oportunidades de crescimento, políticas de inovação e investimento educacional.

Os profissionais de talento estão cada vez mais exigentes e entendem que um salário competitivo, compatível com o atual patamar do mercado faz toda diferença. Knapik (2008, *apud* Nigoski, 2012), observa que algumas estratégias de Gestão de Pessoas adaptadas para a Retenção de Talentos, geram resultados positivos:

- **Cultura e reputação da empresa** (por exemplo: posição no mercado, atitudes, políticas, ambiente interno, etc.);

- **Fornecer um ambiente saudável** (por exemplo: horários de trabalho flexíveis, equilíbrio entre trabalho e qualidade de vida/família, instalações e equipamentos adequados, etc.);
- **Incentivar a motivação contínua** (por exemplo: integração, atividades externas, etc.);
- **Promover desenvolvimento** constante (por exemplo: habilidades, aprendizado, planejamento de carreira, oportunidades de treinamento, etc.);
- **Compartilhar transparência e comunicação** (por exemplo: conhecimento do negócio e resultados, objetivos claros, visão, missão, valores, etc.);
- **Pacotes de benefícios/remuneração competitivos** (por exemplo: remuneração atraente e variável, participação nos lucros, benefícios flexíveis, prêmios);
- **Valorizar o potencial dos colaboradores** (por exemplo: novos projetos e desafios, etc.) (Knapik, 2008, *apud* Nigoski, 2012, p. 92-94).

Deste modo, pode-se dizer que reter talentos não somente beneficia a empresa, mas a todos os envolvidos, como os clientes internos – os trabalhadores – e os clientes externos.

2.6 PROBLEMAS ENCONTRADOS PELOS COLABORADORES NAS EMPRESAS

Os desafios enfrentados pelos colaboradores dentro das organizações têm sido objeto de diversos estudos acadêmicos e empresariais. No ambiente corporativo, os colaboradores enfrentam uma série de desafios que podem impactar negativamente sua produtividade, satisfação e bem-estar e refletem tanto em fatores internos das organizações quanto variáveis externas do mercado e da sociedade. Este capítulo tem como objetivo explorar os principais problemas encontrados no contexto empresarial, com base em literatura acadêmica, abordando suas causas, e consequências.

2.6.1 FATORES DE ESTRESSE NO TRABALHO

O estresse ocupacional é um dos principais problemas relatados por colaboradores. Segundo Cooper, Dewe e O'Driscoll (2001), o estresse ocupacional pode ser definido como uma interação disfuncional entre o trabalhador e seu ambiente, quando demandas excessivas ou inadequadas ultrapassam os recursos ou habilidades do indivíduo. Esse desequilíbrio pode levar a perspectivas negativas, tanto para a saúde mental e física do trabalhador quanto para o desempenho organizacional. O estresse no ambiente de trabalho pode ser causado por fatores como carga excessiva de trabalho, prazos apertados,

demandas contraditórias e falta de suporte organizacional. Esses elementos podem resultar em consequências como aumento do absenteísmo, alta rotatividade de pessoal e queda na produtividade.

Além disso, Karasek e Theorell (1990) destacam que o desequilíbrio entre demandas do trabalho e o nível de controle que o colaborador exerce sobre suas tarefas é um dos fatores mais prejudiciais para a saúde mental. Esse modelo, conhecido como modelo demanda-controle, sugere que ambientes com altas demandas e baixo controle podem gerar altos níveis de estresse.

No contexto organizacional, Hackman e Oldham (1980) apontam que características do trabalho, como carga excessiva, falta de autonomia e inadequação das condições de trabalho, podem contribuir para o aumento dos níveis de estresse. Além disso, Greenhaus e Beutell (1985) ressaltam que o conflito entre papéis profissionais e familiares também é uma fonte comum de estresse, especialmente em ambientes que não promovem equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

2.6.2 FALTA DE RECONHECIMENTO E DESENVOLVIMENTO

A falta de reconhecimento e a ausência de oportunidades de crescimento são outras queixas frequentes. Conforme aponta Maslach e Leiter (2016), a percepção de injustiça ou a sensação de que os esforços não são valorizados são fatores que contribuem para o fenômeno conhecido como burnout (Síndrome do Esgotamento Profissional). O esgotamento emocional e a desmotivação estão intimamente ligados à ausência de feedback positivo e à percepção de que o trabalho realizado não é significativo.

Segundo Hackman e Oldham (1980), a motivação intrínseca dos colaboradores está associada ao desenho do trabalho e à percepção de propósito. Quando os colaboradores não encontram significado em suas funções ou não vêem perspectivas de desenvolvimento, a motivação é reduzida, impactando negativamente o desempenho e o comprometimento com a organização.

“O reconhecimento não é apenas uma questão de cortesia; é uma necessidade humana básica que, quando negligenciada, mina o moral e a motivação dos colaboradores” (Carvalho, 2018, p. 89). Outro desafio frequente é a falta de reconhecimento pelo trabalho desempenhado. Colaboradores que não se sentem valorizados tendem a perder o entusiasmo e a lealdade à empresa. Além disso, a ausência de um plano de carreira claro

também contribui para a insatisfação. O autor comenta que alguns problemas comuns incluem:

- Promoções baseadas em favoritismo, e não em mérito.
- Ausência de treinamentos e capacitações.
- Falta de diálogo sobre metas profissionais dos colaboradores.

2.6.3 CONFLITOS INTERPESSOAIS E LIDERANÇA TÓXICA

Os conflitos interpessoais e as práticas de liderança inadequadas também são fontes de insatisfação no ambiente de trabalho. De acordo com Einarsen, Hoel e Cooper (2020), comportamentos abusivos por parte de líderes e colegas, como bullying e assédio moral, criam um ambiente hostil que afeta o bem-estar e a saúde mental dos colaboradores.

Conflitos interpessoais podem surgir em qualquer nível hierárquico e em qualquer tipo de organização. De acordo com Thomas (1976), as principais fontes de conflito incluem diferenças de personalidade, falta de comunicação, competição por recursos e falta de clareza nos papéis e responsabilidades. Esses conflitos, quando não geridos, podem levar a um clima de hostilidade, queda de produtividade e insatisfação dos colaboradores (Cooper; Dewe; O'driscoll, 2001).

Os estudos de Robbins e Judge (2013) sugerem que a mediação eficaz de conflitos envolve a identificação das causas raiz, o estabelecimento de canais de comunicação abertos e a promoção de uma cultura de respeito mútuo. Quando bem gerenciados, os conflitos podem ser transformados em oportunidades de crescimento, inovação e melhoria dos processos organizacionais.

A liderança tóxica, por outro lado, é uma questão mais estrutural, pois está relacionada ao comportamento e às práticas de gestores que impactam diretamente o clima organizacional. Lipman-Blumen (2005) define líderes tóxicos como aqueles que exploram seus subordinados para alcançar objetivos próprios, ignorando o bem-estar e o desenvolvimento da equipe. Esse estilo de liderança está associado ao aumento do *turnover*, redução do engajamento e queda na produtividade (Maslach; Leiter, 2016).

Além disso, líderes tóxicos frequentemente exacerbam conflitos interpessoais ao adotarem posturas punitivas, promoverem favoritismos ou ignorarem as queixas e preocupações dos colaboradores (Einarsen; Hoel; Cooper, 2020). Essa dinâmica prejudica a coesão da equipe, gera desmotivação e contribui para o surgimento de um ambiente organizacional tóxico.

Além disso, a liderança tóxica, caracterizada por autoritarismo, falta de empatia e comunicação ineficaz, pode comprometer a confiança dos colaboradores na organização (Luthans, 2002). A ausência de líderes que inspirem, orientem e apoiem suas equipes é frequentemente apontada como um dos fatores para o aumento do *turnover* e a queda no engajamento.

2.6.4 DESAFIOS RELACIONADOS À DIVERSIDADE E INCLUSÃO

Embora as iniciativas de diversidade e inclusão sejam cada vez mais presentes nas organizações, muitos colaboradores ainda enfrentam discriminação e preconceitos sutis (e às vezes explícitos). Segundo Ely e Thomas (2001), a verdadeira inclusão requer mais do que políticas formais; é necessário criar um ambiente no qual os colaboradores se sintam valorizados e tenham espaço para contribuir com suas perspectivas únicas. “A diversidade não deve ser apenas um ideal; deve ser uma prática diária que promova igualdade e respeito dentro das organizações” (Almeida, 2022, p. 74).

Pesquisas indicam que colaboradores que enfrentam barreiras devido à sua identidade de gênero, raça, orientação sexual ou deficiência podem apresentar maior dificuldade de acesso a oportunidades e se sentir menos pertencentes à organização (Roberson, 2006).

2.6.5 FALTA DE EQUILÍBRIO ENTRE VIDA PESSOAL E TRABALHO

Por fim, a dificuldade em equilibrar as demandas profissionais e pessoais é um problema crescente, especialmente em um mundo cada vez mais conectado. Greenhaus e Beutell (1985) argumentam que os conflitos trabalho-família surgem quando os papéis profissionais interferem nos papéis pessoais, gerando tensão e desgaste emocional.

Autores como Galanti et al. (2021) evidenciam que o contexto da pandemia de COVID-19 intensificou os fatores de estresse no trabalho, especialmente devido à necessidade de adaptação a novas formas de trabalhar, como o home office. Esses desafios incluem a sobrecarga digital, a dificuldade de separar trabalho e vida pessoal, e a sensação de isolamento. Com a pandemia da COVID-19 e a adoção massiva do trabalho remoto, essas questões se tornaram ainda mais evidentes. Muitos colaboradores relataram dificuldades em estabelecer limites claros entre trabalho e vida pessoal, levando a uma sensação de “esgotamento digital” (Galanti et al., 2021).

2.6.6 ASSÉDIO MORAL E AMBIENTE DE TRABALHO TÓXICO

O assédio moral e um ambiente tóxico estão entre os problemas mais prejudiciais nas empresas. Situações de abuso de poder, discriminação ou humilhação comprometem seriamente o bem-estar dos colaboradores. “O assédio moral é uma violência silenciosa que corrói a saúde mental dos trabalhadores e destrói o tecido social da empresa” (Ferreira, 2021, p. 133). Segundo o autor problemas relacionados incluem:

- Falta de canais seguros para denúncias.
- Lideranças autoritárias ou despreparadas.
- Culturas que normalizam comportamentos abusivos.

O assédio moral e a toxicidade no ambiente de trabalho são questões preocupantes que afetam tanto o bem-estar dos colaboradores quanto o desempenho das organizações. Einarsen, Hoel e Cooper (2020) definem o assédio moral no trabalho como um comportamento persistente e hostil direcionado a um ou mais indivíduos, com o objetivo de desestabilizar emocionalmente e profissionalmente a vítima. Esse fenômeno pode se manifestar por meio de humilhações, isolamento, intimidação e desvalorização do trabalho realizado.

O ambiente de trabalho tóxico, por sua vez, caracteriza-se por um conjunto de condições que promovem o estresse, a insatisfação e a desmotivação entre os trabalhadores. Segundo Schein (2010), a cultura organizacional exerce uma influência significativa na formação de ambientes tóxicos. Líderes que adotam práticas autoritárias e

promovem a competitividade excessiva contribuem para a criação de um clima de hostilidade e desconfiança.

De acordo com Leymann (1996), o assédio moral no trabalho pode gerar graves consequências para as vítimas, como ansiedade, depressão, baixa autoestima e, em casos extremos, afastamento do trabalho. Além disso, as organizações também são impactadas por esses comportamentos, enfrentando altos índices de absenteísmo, rotatividade e queda na produtividade (Einarsen; Hoel; Cooper, 2020).

A toxicidade no ambiente de trabalho também está associada à falta de políticas organizacionais que promovam a inclusão e o respeito entre os colaboradores. Ely e Thomas (2001) apontam que a ausência de perspectivas positivas sobre a diversidade e a inclusão pode intensificar os conflitos interpessoais e reforçar dinâmicas de exclusão, contribuindo para a criação de um ambiente nocivo.

2.7 ELES TÊM PRESSÃO

De acordo com, Asolp (2008) e Tulgan (2009) *apud* Freitas *et al.* (2014), a expectativa de crescimento rápido nas organizações tornou-se uma característica fundamental das aspirações profissionais da geração Y. Esse desejo foi evidenciado nos relatos dos jovens entrevistados, reforçando a ideia de que está intimamente relacionado a essa geração. Para os membros da geração Y, ou Millenials, alcançar uma ascensão rápida nas empresas não é apenas um anseio, mas uma expectativa clara, resultado de um ambiente em que a rapidez das informações e a constante transformação se tornaram padrões. Acostumados com um universo digital onde as respostas são imediatas e as inovações são contínuas, esses jovens demonstram uma impaciência natural em relação ao ritmo mais lento da progressão tradicional nas organizações.

Freitas *et al.* (2014) também argumentam que esse anseio por resultados imediatos reflete uma cultura de gratificação instantânea, na qual o foco está no resultado final, e não no processo ou nas etapas intermediárias que envolvem desenvolvimento e aprendizado contínuos. Em um mundo saturado de informações e novas tecnologias, os membros da geração Y buscam alcançar seus objetivos rapidamente, o que inclui a ascensão na hierarquia corporativa, o aumento de suas responsabilidades e, principalmente, o envolvimento nas decisões estratégicas da organização. Eles desejam não só ser ouvidos, mas também ter uma participação ativa nas escolhas que impactam o futuro da empresa.

Ademais, o comportamento da geração Y nas organizações não é apenas impulsionado pela busca por crescimento pessoal, mas também por uma necessidade de encontrar um propósito no trabalho. Muitos dessa geração priorizam o alinhamento entre seus valores pessoais e as missões das empresas nas quais trabalham. Isso significa que, além do crescimento profissional rápido, há uma crescente demanda por significado e impacto no trabalho, algo que vai além da simples ascensão na carreira. Acredita-se que essa busca por um propósito no ambiente corporativo seja um dos motores que os levam a querer mais responsabilidades e a tomar parte nas decisões estratégicas das empresas (Freitas *et al*, 2014).

Essa ansiedade e o desejo de crescimento acelerado podem ser uma das principais razões para a frustração dos jovens ao entrarem em empresas onde a progressão de carreira é mais lenta. Por um lado, isso pode ser um fator que os motiva a buscar oportunidades em organizações que prometem um avanço rápido na carreira, mesmo que, em muitos casos, esse crescimento esteja acompanhado de alta pressão e cargas de trabalho intensas (Freitas *et al*, 2014).

Portanto, para reter talentos dessa geração, as organizações precisam entender essas expectativas e criar ambientes de trabalho que ofereçam oportunidades de crescimento rápido, desafios constantes e envolvimento nas decisões. Além disso, é essencial que as empresas desenvolvam programas de liderança, reconheçam o desejo de autonomia e incentivem a participação ativa dos colaboradores na gestão e nos processos decisórios. Dessa forma, as empresas não só atendem às aspirações da geração Y, mas também criam um ambiente de trabalho mais dinâmico, inovador e alinhado com as tendências atuais de mercado (Freitas *et al*, 2014).

3 METODOLOGIA

3.1 NATUREZA DE PESQUISA

Este estudo constitui-se em uma pesquisa descritiva, que tem como objeto de estudo investigar a retenção de talentos como estratégia para o sucesso organizacional. A escolha desta natureza de pesquisa se deu pelo fato do estudo poder incluir a descrição do fenômeno, com a possibilidade de comparações, identificar processos. Segundo Nunes, Nascimento e Alencar (2016) o processo descritivo de pesquisa visa à identificação, registro e análise de fatores, características, ou variáveis relacionadas ao fenômeno ou processo em estudo.

3.2 ABORDAGEM

Quanto à abordagem dos dados, escolheu-se a qualitativa, uma vez que o fenômeno estudado requer flexibilidade, contemplando o propósito do estudo, pois como afirmado por Marconi e Lakatos (2022), ela possibilita a análise e interpretação dos dados, dos seus significados, relacionados à retenção de talentos e sua relação com o sucesso organizacional. Concordando, Godoy (1995) relata que os estudos qualitativos possibilitam que um fenômeno seja melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte.

3.3 MÉTODO

O método dedutivo foi adotado como abordagem metodológica para este estudo sobre retenção de talentos. Esse método parte de premissas gerais fundamentadas em teorias e conhecimentos consolidados na literatura sobre gestão de pessoas, aplicando-as

a contextos específicos para compreender e interpretar os fenômenos relacionados à permanência de colaboradores nas organizações.

Segundo Marconi e Lakatos (2017), o método dedutivo caracteriza-se pelo raciocínio lógico que parte de princípios amplos e universais para chegar a conclusões particulares. No contexto deste trabalho, utilizam-se teorias como a de motivação de Maslow, que destaca a importância de fatores intrínsecos e extrínsecos na satisfação e retenção dos talentos. A partir dessa base, busca-se analisar como práticas organizacionais, programas de desenvolvimento profissional, cultura organizacional e benefícios, impactam a permanência dos colaboradores.

Por exemplo, ao assumir a premissa geral de que organizações que investem em planos de carreira e valorização do capital humano apresentam maior retenção de talentos (Chiavenato, 2014), aplica-se essa lógica para analisar casos concretos de empresas que adotam tais práticas. Essa aplicação permite identificar padrões e compreender a eficácia das estratégias utilizadas pelas organizações.

Ao utilizar o método dedutivo, este trabalho visa garantir consistência lógica ao relacionar as premissas teóricas com os resultados práticos observados na retenção de talentos, possibilitando uma análise fundamentada e robusta. Assim, contribui-se para a compreensão dos fatores que influenciam a retenção de profissionais e para a proposição de práticas eficazes de gestão de pessoas.

3.4 PROCEDIMENTOS

A pesquisa constou da etapa de pesquisa bibliográfica, com levantamento de dados realizado entre agosto de 2023 e junho de 2024. Foram levantados dados sobre a gestão de pessoas com foco na retenção de talentos como uma estratégia essencial para o sucesso organizacional. A metodologia adotada envolveu a seleção, análise e interpretação de fontes acadêmicas sobre o tema, que forneceram uma base teórica para o desenvolvimento do trabalho. Após a pesquisa bibliográfica, foi realizada análise qualitativa dos dados, discussão dos resultados, baseadas no aporte teórico encontrado sobre a importância da retenção de talentos para o sucesso nas organizações, atendendo os objetivos de pesquisa. A análise envolveu a leitura crítica e comparativa das fontes, buscando identificar convergências e divergências nas abordagens teóricas e práticas.

4 DISCUSSÃO E RESULTADOS

4.1 ENTRE OS CONCEITOS E O DIFERENCIAL DO CAPITAL HUMANO

Esta pesquisa apontou resultados convergentes que confirmaram o fato de que as pessoas são o maior diferencial que uma organização pode ter. Estudos como o de Trindade (2007), Souza (2015), Mayo (2003), Chiavenato (2014;2020) indicaram que as pessoas com seus talentos - o capital humano - são o diferencial em uma organização e trazem diversos benefícios para estas, destacando-se que são elas essenciais para o sucesso de uma organização.

Foi possível observar que conceitualmente, talento possui diversos aspectos relacionados, que variam tanto de autor para autor, como do contexto organizacional em que se insere, como demonstra o quadro a seguir:

Quadro 2 – Características/ concepções de talentos baseadas na pesquisa bibliográfica.

CARATERÍSTICAS/ CONCEPÇÕES DE TALENTOS	AUTORES
Habilidades	Castro (2011) Lima (2017) Chiavenato (2020)
Conhecimentos	Castro (2011) Lima (2017)

	Chiavenato (2020)
Atitudes	Lima (2017) Chiavenato (2014)
Experiência	Castro (2011)
Inteligência	Castro (2011)
Discernimento	Castro (2011)
Caráter	Castro (2011)
Resiliência	Micheletti (2006)
Adaptabilidade	Micheletti (2006)
Flexibilidade	Micheletti (2006)
Proatividade	Micheletti (2006)
Competências intelectuais	Micheletti (2006) Chiavenato (2020)
Competências técnicas	Micheletti (2006) Chiavenato (2020)
Dons	Castro (2011)

Capital Intelectual	Chiavenato (2020)
Julgamento	Chiavenato (2014)

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa bibliográfica.

A partir do Quadro 2, percebe-se que as características mais presentes foram Habilidades, Conhecimento, Atitudes, Competências técnicas e Competências intelectuais. Além destas características, alguns estudos definiram talento de modo contraditório, sendo visto como inato (Lima, 2017; Santos, 2020) – a pessoa já nasce com ele - bem como adquirido (Souza *et al.*, 2015) – é algo aprendido. Considerando este aspecto, pode-se supor que ambas concepções são conciliáveis, uma vez que aprendizagens podem trazer novas competências, ou fortalecer outras já potencializadas.

De modo geral, sugere-se que as características elencadas no quadro acima estão relacionadas ao tripé “saber” (Conhecimento), “saber fazer” (Habilidades técnicas) e ao “ser” (Características comportamentais/ personalidade). As fontes sobre características/ conceitos compreenderam o período de 2006 a 2020, assinalando que ao longo do tempo, a concepção de talento no contexto organizacional envolve este tripé.

Tais aspectos denotam que os processos de atração e (recrutamento) e seleção de pessoas requerem da Gestão de Pessoas, conhecimentos prévios sobre que diferencial estão em busca no mercado, o que pretendem atrair para que a organização tenha um diferencial competitivo. Acerca do talento como diferencial competitivo, pode-se afirmar há convergência entre os autores pesquisados, como Sanches (2021), Silva *et al.* (2023), Gramigna (2002), Nigoski (2012), Lima (2017), Souza (2011) e Laste (2009).

4.2 RETENÇÃO DE TALENTOS -IMPORTÂNCIA E DESAFIOS RUMO AO SUCESSO ORGANIZACIONAL

Sob a perspectiva da Gestão de Pessoas, observou-se que está estreitamente ligado a esta área da organização, o papel de identificar perfis de talentos adequados à sua necessidade, atrair talentos no mercado e traçar estratégias para mantê-los, o que converge aos estudos de Ferreira (2023), Chiavenato (2014) e Laste (2009).

Deste modo, a importância de reter talentos advém da necessidade de alcançar os objetivos da empresa, de modo estratégico, correspondendo à missão, Visão, Valores da organização, como mencionado por Chiavenato (2010). Esta integração harmoniosa entre a Gestão de Pessoas e o Planejamento Estratégico da Organização, indica a importância da retenção de talentos para construir equipes estáveis, de modo a não serem interrompidas, como afirmado por Oliveira (2013), e assim possam caminhar na direção do sucesso organizacional, como concordam poli (2021), Ferreira (2023), Chiavenato (2014) e Trindade (2007).

Sobre a importância da retenção de talentos Cavalcante (2010), Souza (2015), Faissal (2005) tem em comum o fato de que reter talentos mantém o diferencial do negócio, bem como é fator competitivo vantajoso no mercado.

4.3 DESAFIO NA CONTEMPORANEIDADE – ESTRATÉGIAS DE RETENÇÃO DE TALENTOS FRENTE AO MERCADO COMPETITIVO

Quadro 3-Convergência entre estratégias de retenção de talentos e a Pirâmide de Necessidades de Maslow e benefícios decorrentes

NECESSIDADES SEGUNDO A PIRÂMIDE DE MASLOW	ESTRATÉGIAS PARA RETER TALENTOS	BENEFÍCIOS DECORRENTES
AUTORREALIZAÇÃO	Oferecer cursos para que possam ter chances de crescimento. Programa de gamificação Conceder bons benefícios.	Mais engajamento. Reduz gastos trabalhistas. Atrai novos talentos. Ajuda na construção de um clima de trabalho mais agradável.

	<p>Investir em capacitação</p> <p>Remuneração como gratificação/ recompensa</p>	<p>Garante a sequência de qualidade nos setores oportunidades de crescimento, políticas de inovação e investimento educacional.</p>
ESTIMA	<p>Reconhecimento pessoal do funcionário.</p> <p>Valorizar o funcionário com reconhecimento profissional</p> <p>Propor metas e desafios para os colaboradores</p>	<p>Fortalecimento da autoestima do trabalhador.</p> <p>Oportunidades de crescimento.</p> <p>Políticas de inovação.</p> <p>Políticas de investimento educacional.</p>
SOCIAIS	<p>Investir no clima organizacional</p> <p>Boa comunicação</p> <p>Ambiente de trabalho agradável.</p> <p>Ambiente de trabalho que mantenha envolvido o colaborador</p> <p>Pesquisas de clima organizacional</p>	<p>Políticas de investimento educacional.</p>

	Feedbacks constantes e canais de comunicação abertos e transparentes.	
SEGURANÇA	Lideranças inspiradoras. E ter um bom plano de carreira	
FISIOLÓGICAS	Qualidade de vida. Remuneração adequada	

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Chiavenato (2012; 2014), Furtado (2020), Dias (2017), Filippin (2015), Santos (2020), Moreira e Santos (2019), Oliveira (2004), Knapik (2008, *apud* Nigoski, 2012), Alves, Leite e Ferreira (2010), Madeira (2014), Almeida (2017) e Souza *et al.* (2015).

Acerca das estratégias de retenção de talentos, enxergou-se que a qualidade de vida e a valorização dos funcionários são fundamentais para reter o talento. Percebe-se na pesquisa que a remuneração financeira se faz como excelente motivador, mas não é necessariamente um fator crucial. O texto também comenta que possuir um excelente plano de benefícios e um sistema de oportunidade de crescimento está sendo utilizado como uma estratégia dentro das empresas, de maneira que possa reter e atrair talentos. Souza *et al* (2015), Chiavenato (2020) e Almeida (2017)

Assim, nos dias atuais, as empresas possuem o intuito de encontrar profissionais sem vícios adquiridos, que possuam dinâmica, dedicação, inteligência e capacidade de encontrar soluções para o problema. Algumas organizações se interessam também em promover ao colaborador liberdade, autonomia e retaguarda para expansão. Existem organizações que tem por implementar o contexto- o ambiente para que os talentos floresçam de acordo com o desenho organizacional, divisão de trabalho, da cultura organizacional, de meritocracia participativa ou estilo de gestão e descentralização de

poder, de maneira em que aumente a valorização do fator humano. Oliveira (2013) e Chiavenato (2020).

4.4 A EFICIÊNCIA NA RETENÇÃO DE TALENTOS – DESTAQUES NO MEIO ORGANIZACIONAL

Quadro 4- Estratégias de retenção de talentos: com análise de eficiência na retenção de talentos.

Empresas	Estratégias de retenção de talentos	Número funcionários	Idade
CATERPILLAR	<p>Avaliações de desempenho 360 graus</p> <p>Rotação de cargo</p> <p>Suporte através de centro de treinamento e desenvolvimento</p> <p>Iniciativa focadas na segurança dos trabalhadores</p> <p>Compromisso contra preconceito</p> <p>Reabilitação para dependentes químicos</p> <p>Assistência aos colaboradores e seus familiares com doenças crônicas</p> <p>“A Caterpillar não seria a empresa que é hoje sem os homens mulheres que a moldam já que nossos funcionários impulsionam nosso sucesso”</p> <p>Catepillar</p>	6.000 Funcionários	68 anos

NIELSEN	<p>Realocação de funcionários</p> <p>Desenvolvimento de programas que promovem desafios</p> <p>Aumento de reapresentação feminina em cargos de liderança</p> <p>"A cultura de nossa empresa está enraizada nos valores de Inclusão, Coragem e crescimento que também são meus valores. Em um momento de mudanças transformacionais, não apenas em nossa empresa, mas também em nosso setor, esses valores são nossa âncora."</p> <p>Karthik Rao, CEO</p>	15.000,00 Funcionários	101 anos
---------	--	---------------------------	-------------

Fonte: Elaborado pelo autor através da revista ebog, site da capitellar.com, Nielsen.comⁱ

Com base no quadro 4, e relatos vistos na pesquisa, observou-se que a entrega de um ambiente favorável, com assistência, segurança, treinamento, desenvolvimento e reconhecimento, constrói bons índices de desenvolvimento. A empresa passa a transmitir a ideia de uma organização centrada e organizada, assertiva, com pouca rotatividade, e competências que entrega eficiência e eficácia, de acordo com Brum (2017), Avellar *et al.* (2014), Souza *et al.* (2015) e Ferreira (2023).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar as principais estratégias e práticas adotadas pelas organizações para a retenção de talentos, um tema cada vez mais relevante no atual cenário empresarial, marcado pela competitividade e pela escassez de profissionais qualificados. Através da revisão de literatura e da análise dos dados coletados, foi possível identificar que a retenção de talentos depende de uma combinação de fatores, como políticas de desenvolvimento profissional, reconhecimento e valorização, qualidade de vida no trabalho e uma cultura organizacional alinhada com as expectativas dos colaboradores.

Com base nos dados coletados e analisados ao longo deste trabalho, foi possível confirmar a hipótese inicial, que sugeria que “estratégias eficazes de gestão de carreira e benefícios atrativos aumentam a retenção de talentos nas organizações”. Os resultados revelaram que práticas como planos de desenvolvimento profissional, reconhecimento contínuo e benefícios competitivos têm, de fato, um impacto positivo na permanência dos colaboradores nas empresas.

O objetivo geral deste estudo, que consistiu em analisar a retenção de talentos como uma ferramenta estratégica que contribui para o desenvolvimento e a competitividade organizacional., foi plenamente alcançado. A pesquisa aprofundou a compreensão sobre como a adoção de estratégias eficazes de retenção contribui para o crescimento e a sustentabilidade das organizações em um ambiente competitivo. De forma mais específica, os objetivos específicos, Investigar a retenção de talentos enquanto estratégia para o sucesso organizacional e fatores relacionados; Identificar possíveis desafios para a retenção de talentos; Pesquisar estratégias de retenção de talentos utilizadas nas organizações na contemporaneidade, através de pesquisa bibliográfica, e identificar benefícios decorrentes da retenção de talentos, também foram atingidos, uma vez que os resultados mostraram a relevância de práticas de gestão de pessoas, como o desenvolvimento de uma cultura organizacional sólida, o reconhecimento contínuo e a oferta de oportunidades de crescimento.

A pesquisa realizada respondeu à pergunta central “Como a gestão estratégica de talentos, fundamentada em teorias e práticas descritas por autores da área, pode contribuir para alcançar os objetivos organizacionais e garantir destaque competitivo no ambiente corporativo?”. Ao longo do estudo, constatou-se que o gerenciamento estratégico de talentos é um elemento essencial para o sucesso organizacional, sendo o capital humano

o principal diferencial competitivo das empresas. Os resultados evidenciaram que estratégias eficazes de atração, retenção e desenvolvimento de talentos são fundamentais para alinhar os objetivos individuais aos objetivos organizacionais. A criação de um ambiente favorável, com oportunidades de crescimento, reconhecimento, valorização e qualidade de vida no trabalho, mostrou-se indispensável para potencializar o desempenho dos colaboradores e reduzir a rotatividade. Além disso, foi demonstrado que integrar a gestão de talentos ao planejamento estratégico da organização permite construir equipes estáveis e engajadas, capazes de enfrentar os desafios do mercado com eficiência e inovação. Estudos citados ao longo da pesquisa confirmaram que o equilíbrio entre conhecimento técnico, habilidades práticas e características comportamentais é essencial para a formação de equipes de alto desempenho.

O estudo também demonstrou que a criação de um ambiente de trabalho saudável, que promova o bem-estar, a inclusão e o respeito mútuo, é essencial para fortalecer o vínculo entre os colaboradores e a empresa. Analisando os resultados, a presente pesquisa evidenciou que as pessoas constituem o maior diferencial competitivo de uma organização. Tal constatação é corroborada por diversos estudos (Trindade, 2007; Souza, 2015; Mayo, 2003; Chiavenato, 2014, 2020), que destacam o capital humano como elemento essencial para o sucesso organizacional. Identificou-se que as características mais relevantes do talento humano incluem habilidades, conhecimento, atitudes, competências técnicas e intelectuais, compondo o tripé do “saber” (conhecimento), “saber fazer” (habilidades técnicas) e “ser” (características comportamentais).

Ainda, as diferentes visões sobre talento, seja como algo inato (Lima, 2017; Santos, 2020) ou adquirido (Souza et al., 2015), podem ser conciliadas, visto que o aprendizado pode potencializar competências existentes ou desenvolver novas. Essa concepção dinâmica de talento ressalta a importância de processos estratégicos de atração e seleção, permitindo que as organizações busquem perfis diferenciados no mercado (Sanchez, 2021; Gramigna, 2002; Nigoski, 2012).

Na perspectiva da Gestão de Pessoas, destaca-se o papel estratégico de identificar, atrair e reter talentos alinhados às necessidades organizacionais, como apontado por Ferreira (2023), Chiavenato (2014) e Laste (2009). A retenção de talentos, nesse contexto, é fundamental para a estabilidade das equipes e o alcance dos objetivos organizacionais, integrando-se ao planejamento estratégico e aos valores da organização, conforme defendido por Chiavenato (2010) e Oliveira (2013).

Além disso, a qualidade de vida no trabalho e a valorização dos colaboradores foram destacadas como pilares das estratégias de retenção de talentos. Embora a remuneração financeira seja um fator motivador, aspectos como planos de benefícios, oportunidades de crescimento, autonomia e um ambiente favorável são igualmente relevantes (Souza et al., 2015; Chiavenato, 2020; Almeida, 2017).

Por fim, a entrega de um ambiente organizacional estruturado, com suporte, reconhecimento, treinamento e desenvolvimento, contribui significativamente para o desenvolvimento humano e organizacional. Empresas que promovem essas condições demonstram eficiência, eficácia e estabilidade, reduzindo a rotatividade e maximizando sua competitividade (Brum, 2017; Avellar et al., 2014; Souza et al., 2015; Ferreira, 2023). Em síntese, o foco no capital humano e na gestão estratégica de pessoas constitui um diferencial indispensável para o sucesso das organizações no cenário atual.

Dessa forma, foi possível concluir que as empresas que adotam estratégias de gestão de pessoas focadas no desenvolvimento humano, em um clima organizacional saudável e em pacotes de benefícios alinhados às necessidades dos colaboradores, conseguem não apenas reter talentos, mas também fortalecer a fidelidade dos mesmos. Esse ciclo virtuoso de comprometimento e sucesso organizacional se traduz em menor rotatividade, maior produtividade e maior competitividade no mercado.

Portanto, os resultados deste trabalho confirmam que a retenção de talentos é uma ferramenta estratégica crucial para o sucesso organizacional. As organizações que conseguem equilibrar as demandas do mercado com as necessidades de seus colaboradores não apenas preservam seu capital humano, mas também consolidam uma base sólida para o crescimento a longo prazo. Assim, este estudo contribui para o entendimento de que a retenção de talentos, quando bem estruturada e implementada, é um fator determinante para a sustentabilidade e a vantagem competitiva das empresas no atual cenário competitivo.

Os resultados demonstraram que as empresas que conseguem criar um ambiente de trabalho que favoreça o crescimento pessoal e profissional de seus colaboradores, promovendo o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, tendem a reter talentos por mais tempo. Além disso, o *feedback* constante e a transparência nas ações de liderança são essenciais para criar um clima organizacional positivo e engajador. Portanto, um profissional qualificado, que trabalha em sintonia com o clima organizacional, se torna cada vez mais produtivo de forma a motivar seus companheiros e a aumentar a lucratividade e a competitividade na empresa. A Retenção de Talentos nas organizações também

proporciona aos clientes serviços de boa qualidade, além de beneficiar os colaboradores com oportunidades de crescimento e vantagens diante do mercado competitivo.

Entretanto, a retenção de talentos não deve ser vista como uma responsabilidade exclusiva do departamento de Recursos Humanos, mas como um esforço conjunto de todas as áreas da organização. A implementação de uma estratégia de retenção bem-sucedida exige a colaboração entre liderança, gestão de pessoas e colaboradores.

Os resultados da análise foram sintetizados de maneira a proporcionar uma visão abrangente e crítica sobre o tema. Foram destacadas as principais estratégias de retenção de talentos identificadas na literatura, bem como os fatores que contribuem para seu sucesso ou fracasso. Além disso, foram abordadas as implicações práticas para gestores e líderes organizacionais.

Com base nos achados deste estudo, recomenda-se que as organizações invistam não apenas em benefícios tangíveis, como salários e bônus, mas também em estratégias intangíveis, como o reconhecimento, o desenvolvimento de uma cultura de confiança e a promoção do bem-estar no ambiente de trabalho.

Conclui-se que a retenção de talentos é um fator estratégico crucial para o sucesso e a sustentabilidade das organizações no cenário atual. A crescente competitividade do mercado e as constantes mudanças exigem que as empresas não apenas atraiam, mas também mantenham seus colaboradores qualificados e engajados. O estudo demonstrou que práticas eficazes de gestão de pessoas, como desenvolvimento profissional contínuo, reconhecimento, benefícios atrativos e um ambiente de trabalho saudável, são determinantes para fortalecer a lealdade e o comprometimento dos talentos.

Além de reduzir custos com rotatividade e recontração, a retenção de talentos contribui diretamente para a construção de uma cultura organizacional sólida e para o aumento da produtividade e inovação. Colaboradores que se sentem valorizados e têm oportunidades de crescimento profissional tendem a se engajar mais com a missão e os objetivos da empresa, resultando em um ciclo virtuoso de desempenho superior e fortalecimento da competitividade no mercado.

Portanto, reforça-se a justificativa de que, ao adotar estratégias focadas na retenção de talentos, as empresas não apenas preservam seu capital humano, mas também consolidam uma base sólida para o crescimento a longo prazo. O estudo confirma que a retenção de talentos é uma das principais ferramentas para garantir a vantagem competitiva das organizações, sendo fundamental para enfrentar os desafios de um mercado cada vez mais dinâmico e exigente. Dessa forma, investir na retenção de talentos deve ser visto não

apenas como uma necessidade, mas como um pilar estratégico essencial para o sucesso das empresas no futuro.

Por fim, a retenção de talentos continua a ser um campo aberto para novas pesquisas. Investigações futuras podem explorar com mais profundidade a influência de aspectos culturais, regionais ou setoriais nas estratégias de retenção, bem como a eficácia das novas tecnologias e das práticas de gestão de pessoas emergentes nesse processo. Este modelo oferece uma conclusão equilibrada, que destaca as contribuições do trabalho, sugere melhorias práticas e propõe caminhos para a continuidade da pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, L. R. S. **Retenção de talentos o desafio das organizações modernas.** Site Administradores.com.,2017. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/retencao-de-talentos-odesafio-das-organizacoes-modernas.>>. Acesso em: 03 nov. 2023.
- ALMEIDA, J. P. **Diversidade e inclusão no ambiente corporativo.** São Paulo: Editora XYZ, 2022.
- ALVES, G. A.; LEITE, L. P.; FERREIRA, L. B. **Gestão de Pessoas: Retenção de Talentos.** 2010. 43 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Faculdade de Pindamonhangaba, Pindamonhangaba, 2010.
- ANDRADE, R., BERNDES, O. e VILAS BOAS, A. A. **Gestão estratégica de pessoas-** 1ª edição – Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- AVELLAR, L. Z., SOUZA, M. A., & MELO, M. P. **Inovação e Sustentabilidade: Práticas Empresariais no Brasil.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- BASTOS, A. V. B., COSTA, F. M. **Comprometimento Organizacional: Estrutura e Processos.** Salvador: EDUFBA, 2014.
- BERGUE, S. T. **Gestão Pública Contemporânea: Novos Desafios à Luz da Governança e da Participação Social.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2015.
- BRITO, É. **Gestão de pessoas.** Site Administradores.com,2019. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/gestao-de-pessoas>> . Acesso: 03 nov. 2023
- BRUM, A. M. **Endomarketing de A a Z: Como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa.** São Paulo: Integrare Editora, 2017.
- CASTRO, D. R. **O desafio de atrair e reter talentos em organizações na contemporaneidade.** In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 7, 2011, Rio de

Janeiro. Anais, Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2011. Disponível em: <<https://xdocz.com.br/doc/o-desafio-de-atrair-e-reter-talentosp8q2zy5rz8w.>>

Acesso em: 06 nov. 2024

CARVALHO, M. R. **Motivação e reconhecimento nas organizações**. Rio de Janeiro: Editora ABC, 2018.

CATERPILLAR, **Recursos Humanos**. Disponível em:

<<https://www.caterpillar.com/pt/careers/career-areas/human-resources.html>>

Acesso: 30.nov.2024.

CAVALCANTE, P. R. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações**. Brasília: Editora UnB. 2010.

CAVALCANTE, P. R. **Inovação na Gestão Pública: Teorias e Experiências**. Brasília: ENAP. 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**, Rio de Janeiro: campus, 1999. Acesso: 03.nov.2023.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. 4ª ed. São Paulo: Manole 2010.

CHIAVENATO I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª ed. Barueri, SP: Manole 2014.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: Edição Compacta**. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2020.

COOPER, C. L.; DEWE, P. J.; O'DRISCOLL, M. P. **Estresse Organizacional: Uma Revisão e Crítica da Teoria, Pesquisa e Aplicações**. Thousand Oaks: Sage, 2001.

DIAS, M. **Retenção de Talentos**. Postado em 10/06/2024. Gupy/blog. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/retencao-de-talentos>> . Acesso em: 02 set. 2024.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

EINARSEN, S.; HOEL, H.; COOPER, C. L. **Bullying e Assédio no Local de Trabalho: Desenvolvimentos na Teoria, Pesquisa e Prática**. Boca Raton: CRC Press, 2020.

ELY, R.; THOMAS, D. **Diversidade cultural no trabalho: os efeitos das perspectivas de diversidade nos processos e resultados de grupos de trabalho**. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, v. 46, n. 2, p. 229-273, 2001.

FAISSAL, R. **Planejamento e Controle da Produção: Teoria e Prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FERNANDES, B. H. R. **Gestão estratégica de pessoas com foco em Competência / Bruno Henrique**. – 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FERREIRA, A. B. **Dicionário de Administração Contemporânea**. 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2023.

FILIPPIN, D. B. **Valorização do Colaborador: uma análise de como as ferramentas de endomarketing são utilizadas na organização SEBRAE/RS**. 2015. 59 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2015. Disponível em:<<https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/3486/Denise%20Beatriz%20Filippin.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso: 03 nov. 2023.

FREITAS, S. P.; LEMOS A. H. C.; e CAVAZOTTE F. S. C. N. **Expectativas de Carreira na Contemporaneidade: O que querem os Jovens Profissionais?** Revista ADM.MADE, Rio de Janeiro, ano 14, v.18, n.2, p.8-27, maio/agosto, 2014.

FURTADO, C. **Formação Econômica do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 2020.

GALANTI, T. et al. **O papel do equilíbrio entre vida pessoal e profissional na era da COVID-19: percepções e direções futuras**. Human Resource Management Journal, Oxford, v. 31, n. 4, p. 853-867, 2021.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: um enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2016.

GREENHAUS, J. H.; BEUTELL, N. J. **Fontes de conflito entre papéis de trabalho e família**. Academy of Management Review, Briarcliff Manor, v. 10, n. 1, p. 76-88, 1985.

GODOY, A. S. **Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades**, RAE- Revista de Administração de empresas, v 35, n 2. São Paulo. 1995. p. 57-63

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelos de Competências e Gestão de Talentos**. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GUEDES, S. M. G. **Perfil profissional e mercado de trabalho: relação com a formação acadêmica pela perspectiva de estudantes universitários**. Estudos de Psicologia, Natal, p. 299-309, jul-dez. 2002.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. **Redesenho do Trabalho**. Reading: Addison-Wesley, 1980.

HERMAN, R. **Como manter os bons funcionários: estratégias para solucionar o grande problema de recursos humanos da década**. São Paulo: Makron Books, 1993. Acesso: 03 nov. 2023.

KARASEK, R.; THEORELL, T. **Trabalho Saudável: Estresse, Produtividade e a Reconstrução da Vida no Trabalho**. Nova York: Basic Books, 1990.

LASTE, G. S. D. **Talento Humano e o Principal Valor Corporativo**. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/talentohumano-e-o-principal-valor-corporativo>> Acesso: 03 nov. 2023.

LEYMANN, H. **O Conteúdo e o Desenvolvimento do Assédio Moral no Trabalho**. European Journal of Work and Organizational Psychology, v. 5, n. 2, p. 165-184, 1996.

LIMA, D. **Gestão de talentos, gerações e desafios nas organizações**. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/gestao-de-talentosgeracoes-e-desafios-nas-organizacoes>> Acesso em: 07 dez. 2024.

LIPMAN-BLUMEN, J. **O Fascínio dos Líderes Tóxicos: Por Que Seguimos Chefes Destrutivos e Políticos Corruptos — e Como Podemos Sobreviver a Eles**. Nova York: Oxford University Press, 2005.

MACHADO, D. A. **Gestão da Qualidade: Teoria e Prática**. São Paulo: Pearson Education, 2009.

MADEIRA, A. G. **Educação Corporativa: Fundamentos e Práticas**. 1ª ed. São Paulo: Pearson Education, 2005.

MADEIRA, A. G. **Educação Corporativa: Fundamentos e Práticas**. 2ª ed. São Paulo: Pearson Education, 2013.

MADEIRA, A. G. **Educação Corporativa: Fundamentos e Práticas**. 3ª ed. São Paulo: Pearson Education, 2014.

MARQUES, J. F. **Gestão de Pessoas: Práticas e Conceitos**. São Paulo: Atlas. 2015.

MASCARENHAS, A. O. **Ética Empresarial: Princípios e Aplicações**. São Paulo: Editora Senac, 2019.

MASLACH, C.; LEITER, M. P. **Burnout: Uma Perspectiva Multidimensional**. Nova York: Routledge, 2016.

MAYO, A. **O valor humano da empresa: valorização das pessoas como ativos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003. Acesso: 03 nov. 2023.

MICHELETTI, C. **Sua empresa faz retenção de talentos?** 2006. Disponível em: <http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/noticias/171002-pesquisaretencao_talentos.shtml> Acesso em: 03 nov. 2023.

MOREIRA, D. A. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo: Editora Cengage Learning. 2019.

NAKASHIMA, J. **Qualidade Total na Prática: Aplicações em Empresas Brasileiras**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

NETO, A. L. **Comportamento Organizacional: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2014.

NIELSEN, **Carreiras**, Disponível em: <<https://www.nielsen.com/pt/>> Acesso em: 30 nov. 2024.

NISGOSKI, L. F. **Aspectos determinantes para a atração, formação e retenção de talentos na empresa**. 2012. Disponível em: <http://riut.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/23459/2/PG_CEGIPM_VII_2011_15.pdf> Acesso em: 07 fev. 2024.

OLIVEIRA, D. P. **Rebouças de Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo: Atlas, 2004

OLIVEIRA, A. C., & TAMAYO, A. **Valores Organizacionais: Desenvolvimento e Validação de um Instrumento.** Revista de Administração Contemporânea, 8(2), 167-188. 2004.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração de Produção e Operações.** São Paulo: Atlas, 2013.

PARODI, K. **Retenção de Talentos importância.** HSMM anagemed 2009. Disponível em: <<http://intertemas.toledoprudente.edu.br/index.php/ETIC/article/view/2525>> Acesso: 05 nov. 2023.

PELOSO, A. C.; YONEMOTO, H. W. **Atração, desenvolvimento e retenção de talentos.** ETIC-ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA-ISSN 21-76-8498, v. 6, n. 6, 2010. Disponível em: <<http://intertemas.toledoprudente.edu.br/index.php/ETIC/article/view/2525>> Acesso em: 07 out. 2023.

PEREIRA, A. P. M. **Constituição de um currículo multirreferencial: caminhos possíveis.** [Dissertação de mestrado], Universidade do Vale do Rio Sinos. Repositório Digital da Biblioteca da Unisinos. 2018. Disponível em: <<http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/7658>> Acesso em: 20 jun. 2024.

PEREIRA, M. C. B. **RH essencial: Gestão Estratégica de Pessoas e Competências.** São Paulo: Saraiva, 2017.

PIMENTEL, A. L. P. **A Influência de um Líder no Processo de Retenção de Talentos em uma Organização: Estudo descritivo exploratório / André Luís Pereira Pimentel.** – 2022 52 f. Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade de Fortaleza. Programa de Mestrado Profissional Em Administração, Fortaleza, 2022.

POLI, R. S. **Gestão do Conhecimento: Fundamentos e Práticas.** São Paulo: Saraiva Educação, 2021.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Comportamento organizacional.** Alto rio Saddle: Pearson, 2013.

ROBERSON, Q. M. **Desvendando os significados de diversidade e inclusão nas organizações.** Group & Organization Management, Thousand Oaks, v. 31, n. 2, p. 212-236, 2006.

SANCHES, R. A. **Liderança e Inovação:** Caminhos para o Sucesso Empresarial. São Paulo: Editora Senac, 2021.

SANTOS, F. G. **Organização das atividades de uma equipe comercial através de ferramentas de gestão:** um estudo da motivação no trabalho e o cumprimento das metas. 2020. 131 f. dissertação (Mestrado em Gestão para a Competitividade) - Escola de Administração de Empresa de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2020. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/29502>.> Acesso em: 03 nov. 2023.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança.** São Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SOUZA, D. O., & BARRETO, R. O. **Comportamento Organizacional:** Conceitos e Práticas. Curitiba: Juruá Editora, 2015.

SERADMIN, A. **Quais são as melhores estratégias de retenção de talentos para uma empresa.** Site Sertms, 2018. Disponível em: <<https://sertms.com/blog/veja-quais-sao-melhores-estrategias-de-retencao-de-talentos-para-uma-empresa/>.> Acesso em: 11 set. 2023.

SILVÉRIO, Z. M. M. F. **Gestão e Retenção de Talentos:** Uma Análise com Abordagem em Capacidades Dinâmicas. Dissertação (Mestrado em Estratégia de Investimento e Internacionalização). Lisboa, 2017. Disponível em: <<https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/18687/1/Zelia%20Silv%C3%A9rio%20ISG%20-%20tese%20final.pdf>.> Acesso em: 03 nov. 2023.

SOUZA, A. S.; OLIVEIRA, G. S.; ALVES, L. H. **Cadernos da Fucamp**, v20, n 43, p. 64-83, 2021.

SOUZA, R. M. **Retenção de talentos e sua importância na gestão de recursos humanos**. Monografia apresentada ao curso de Especialização em Recursos Humanos – Gestão de Pessoas e Competências, do Centro Universitário Filadélfia – Unifil, Londrina, 2011. Disponível em: Acesso em: 14 set. 2023.

SOUZA, V. L.; ALVES, C. S. C.; CARVALHO, I. M.; FARIA, P. P. **Retenção de talentos e Valorização profissional**. 1ª edição, Editora FGV. 2015.

STEWART, T. A. **A nova vantagem competitiva das empresas**. 11. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005. Disponível em: Acesso em: 14 set. 2023.

TRINDADE, P. S. S. **Retenção de talentos**. TCC (Pós-Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Porto Alegre, 2007, 55p. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/29502>> Acesso em: 03 out. 2024.

ULLMANN, L. **Desafio da retenção de talentos na empresa**, Disponível em: <<https://administradores.com.br/noticias/o-desafioda-retencao-de-talentos-na-empresas>> Acesso: 08 set. 2024.

VICENZI, L. **O Valor da Gestão de Talentos**. HSM Management. Disponível em: <<https://www.hsm.com.br/artigos/ovalor-da-gestao-de-talentos>>. Acesso: 24 nov. 2023.

ⁱ <https://www.nielsen.com/pt/>, <https://www.caterpillar.com/pt/careers/career-areas/human-resources.html>