

CENTRO UNIVERSITÁRIO ATENAS

CARLA BARBOSA DANTAS

**GESTÃO DE PESSOAS:** estratégias para retenção de talentos

Paracatu

2022

CARLA BARBOSA DANTAS

**GESTÃO DE PESSOAS:** estratégias para retenção de talentos

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Centro Universitário Atenas, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de Concentração: Gestão de Pessoas

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Mayra Silva de Souza

Paracatu

2022

D192g Dantas, Carla Barbosa.

**Gestão de pessoas:** estratégias para retenção de talentos.  
Carla Barbosa Dantas. – Paracatu: [s.n.], 2022.  
28 f.

Orientador: Prof<sup>ª</sup>. Mayra Silva de Souza.

Trabalho de conclusão de curso (graduação) UniAtenas.

1. Retenção de talentos. 2. Gestão de pessoas.  
3. Administração. I. Dantas, Carla Barbosa. II. UniAtenas. III.  
Título.

CDU: 658

CARLA BARBOSA DANTAS

**GESTÃO DE PESSOAS:** estratégias para retenção de talentos

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Centro Universitário Atenas, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de Concentração: Gestão de Pessoas

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Mayra Silva de Souza

Banca Examinadora:

Paracatu – MG, 14 de dezembro de 2022.

---

Prof<sup>a</sup>. Mayra Silva de Souza  
Centro Universitário Atenas

---

Prof. Esp. Jean Pablo Monteiro Silva  
Centro Universitário Atenas

---

Prof. Me. Jardel Rodrigues Marques de Lima  
Centro Universitário Atenas

Dedico este trabalho a toda  
minha família, que sempre torceu e me  
apoiou para que conseguisse chegar até  
aqui.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, pela proteção nessa caminhada profissional, que me permitiu realizar esse grande sonho de me formar no curso de Administração. Agradeço pela minha vida, e por me permitir ultrapassar todos os obstáculos encontrados ao longo da realização deste trabalho.

Agradeço a toda minha família, que me incentivou em todos os momentos difíceis, e quis comemorar cada vitória minha.

Aos meus amigos, que sempre me acompanham.

Agradeço também aos professores que tive, pelas correções, pelo exemplo, pela paciência e pelos ensinamentos.

A todos que participaram, direta ou indiretamente do desenvolvimento deste trabalho de pesquisa, enriquecendo o meu processo de aprendizado.

O caminho para o desenvolvimento social e econômico – seja de um país ou de uma organização – passa necessariamente pela administração.

Idalberto Chiavenato

## RESUMO

O presente trabalho aborda a identificação das estratégias necessárias para a retenção de talentos nas organizações. Este estudo foi realizado com o objetivo geral de apresentar estratégias eficazes para a retenção de talentos. O trabalho foi realizado através de estudo bibliográfico, com pesquisas descritivas. Partiu da ideia de que as pessoas exercem um papel importantíssimo dentro das organizações e, para que as empresas tenham um bom funcionamento, elas devem ter uma política efetiva de retenção de talentos. Verificou-se através do estudo que a retenção de talentos é um dos maiores desafios atuais para as políticas de gestão de pessoas. E foram apresentadas algumas estratégias que podem auxiliar nessa retenção de bons profissionais. Assim, a pesquisa é importante pois identifica políticas dentro da gestão de pessoas que permitam manter os talentos nas empresas. A pergunta de pesquisa foi respondida, os objetivos foram alcançados e as hipóteses foram confirmadas.

**Palavras-chave:** Retenção de Talentos. Gestão de Pessoas. Administração.



*bibliographic study, with descriptive research. It started from the idea that people play a very important role within organizations and, for companies to function well, they must have an effective talent retention policy. It was verified through the study that talent retention is one of the biggest current challenges for people management policies. And some strategies that can help in this retention of good professionals were presented. Thus, the research is important because it identifies policies within people management that allow for retaining talent in companies. The research question was answered, the objectives were achieved, and the hypotheses were confirmed.*

**Keywords:** *Talent Retention. People Management. Management.*

<b>1.3.1 OBJETIVOS GERAIS</b>	<b>10</b>
<b>1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>10</b>
<b>1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO</b>	<b>11</b>
<b>1.5 METODOLOGIA DO ESTUDO</b>	<b>11</b>
<b>1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO</b>	<b>11</b>
<b>2 CONCEITO DE GESTÃO DE PESSOAS</b>	<b>13</b>
<b>3 OS DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS NA RETENÇÃO DE TALENTOS</b>	<b>15</b>
<b>4 ESTRATÉGIAS DA GESTÃO DE PESSOAS PARA A RETENÇÃO DE TALENTOS</b>	<b>20</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>24</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>26</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas refere-se ao conjunto de estratégias corporativas voltadas para o sucesso das organizações, através do desenvolvimento pessoal e profissional das equipes, dividida nos setores de recursos humanos, departamento pessoal, treinamento e desenvolvimento, facilities (saúde, segurança e meio ambiente) e plano de carreira (avaliação de desempenho) (CHIAVENATO, 2014). Nesse sentido, é muito importante conhecer o processo de transformações pelas quais passou a ideia de gestão de pessoas, e também os principais desafios sobre o tema em cada momento (ÁVILA, 2015).

Assim, é possível identificar várias dificuldades para as empresas alcançarem seus objetivos de lucros, pelas diferenças de objetivos entre funcionários e gestores e pela dificuldade de estruturar as competências individuais, alinhar comportamentos e anseios profissionais, por exemplo. Para a obtenção de excelentes resultados é necessária cumplicidade entre os membros e, além disso, um dos maiores desafios é a retenção de talentos (ÁVILA, 2015).

A atividade da gestão de pessoas interfere diretamente nos resultados empresariais, sendo muito importante que as organizações possuam profissionais altamente qualificados nesta função (SILVA, 2009).

Segundo Souza (2011), as pessoas exercem um papel importantíssimo dentro das organizações e, para que as empresas tenham um bom funcionamento, elas devem ter uma política efetiva de retenção de talentos. Cada vez mais é importante que as organizações desenvolvam estratégias para reter profissionais talentosos, de forma a melhorar o desempenho, garantindo bons faturamentos, desenvolvimento de novas técnicas de atuação, para alcançar posição de destaque e ganhar competitividade no mercado. Evitando a fuga de talentos, que é quando esses profissionais talentosos escolhem outras empresas mais atrativas (SOUZA, 2011).

Talentos são aqueles trabalhadores que conseguem identificar o potencial da organização, que possuem visão global do processo produtivo, autonomia, que identificam as melhores condições de atuação, de remunerações e que buscam sempre o crescimento e a melhoria da atividade. Assim, é importante analisar as técnicas que contribuem para que gestores e líderes consigam manter os bons profissionais trabalhando naquela organização (PEREIRA, 2013)

Do ponto de vista dos administradores, a pesquisa é importante, pois lhes ensina técnicas e estratégias para identificar profissionais talentosos e assegurar que permaneçam nas organizações, para a obtenção de melhores resultados.

## **1.1 PROBLEMA**

Quais as estratégias necessárias para a retenção de talentos nas organizações?

## **1.2 HIPÓTESES**

- a) As organizações que adotam boas estratégias para reter talentos – como segurança no trabalho; reconhecimento da empresa em relação à importância do equilíbrio trabalho e vida pessoal; reconhecimento pelo trabalho bem feito; sentimento de fazer parte de algo importante; valorização; desejo de seguir uma tradição; cultura corporativa alegre e que traga prazer em trabalhar, e funções desafiadoras e que propiciem oportunidades de crescimento profissional – têm um melhor desempenho comercial, pois com a atuação desses talentos atingem melhores resultados financeiros e também um ambiente de trabalho mais propício ao desenvolvimento, ao crescimento e às melhorias na atividade.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 OBJETIVOS GERAIS**

Apresentar estratégias eficazes para a retenção de talentos nas organizações.

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) conceituar de gestão de pessoas.
- b) analisar os desafios da gestão de pessoas na retenção de talentos.
- c) apresentar estratégias da gestão de pessoas para a retenção de talentos.

## **1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO**

A relevância do presente trabalho se justifica, do ponto de vista profissional, acadêmico e no mercado, pela importância da gestão de pessoas para as organizações, uma vez que gerir pessoas está diretamente ligado ao alcance de sucesso de determinada instituição, pois cada colaborador tem um importante papel no desempenho organizacional.

Partindo dessas afirmações, a pesquisa se justifica na importância de estudar o efetivo papel da gestão de pessoas nas organizações na definição de estratégias para a retenção de talentos. Logo, a relevância social da pesquisa é identificar políticas dentro da gestão de pessoas que permitam manter os talentos nas empresas.

Assim, a partir dos resultados dos estudos, serão identificadas as principais dificuldades para a retenção de talentos nas organizações e, simultaneamente, serão apresentadas importantes estratégias para a solução dessas dificuldades. E essa é a importância do trabalho para a sociedade.

## **1.5 METODOLOGIA DO ESTUDO**

A metodologia utilizada para este trabalho quanto aos objetivos e procedimentos caracteriza-se como pesquisa bibliográfica, baseada em consulta a livros e publicações, pois, de acordo com Gil (2017), a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado, com o objetivo de analisar posições diversas em relação a determinado assunto.

Pretende-se basear a pesquisa em artigos científicos selecionados e coletados das seguintes bases de dados: google acadêmico, scielo, pepsic utilizando as seguintes palavras-chaves: gestão de pessoas; organizações; e motivação; além de páginas de consulta relevantes obtidas na internet.

A pesquisa também se caracteriza como descritiva, pois requer diversas informações sobre o que se procura, sobre o objeto de pesquisa, retratando tudo conforme a realidade (GIL, 2017).

## **1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO**

No capítulo 1 é abordada a introdução do trabalho, problema, hipóteses, objetivos gerais e específicos, bem como a justificativa e metodologia do estudo.

No capítulo 2 são apresentados os conceitos de gestão de pessoas.

O capítulo 3 apresenta os desafios da gestão de pessoas na retenção de talentos.

No capítulo 4 são abordadas as estratégias de gestão de pessoas para a retenção de talentos.

E no capítulo 5 são apresentadas as considerações finais do estudo referentes às estratégias eficazes para a retenção de talentos.

## 2 CONCEITO DE GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é constituída por métodos, políticas, técnicas e práticas definidas a fim de orientar o comportamento e relações humanas para que o potencial do capital humano seja maximizado no ambiente de trabalho. Esse processo envolve os setores de recursos humanos, departamento pessoal, treinamento e desenvolvimento, *facilities* (saúde, segurança e meio ambiente) e plano de carreira (avaliação de desempenho) (CHIAVENATO, 2014).

A gestão de pessoas refere-se ao conjunto de estratégias corporativas voltadas para o sucesso das organizações, através do desenvolvimento pessoal e profissional das equipes (SOUZA, 2011). Por isso, segundo Ávila (2015), é muito importante que todos os envolvidos no processo de gestão entendam a evolução e o desafio da implementação desse método nas organizações.

Ainda, a gestão de pessoas tem a capacidade de melhorar o ambiente de trabalho a partir dos ganhos com produtividade, melhor qualidade de trabalho e por meio de equipe interessada e com engajamento. O papel da gestão de pessoas na organização seria focado em formar líderes com postura participativa, que estimulem o desenvolvimento e o desempenho dos funcionários, trazendo maior sucesso ao empreendimento. Nesse sentido, trazer sucesso está intimamente ligado com a necessidade de atrair e reter talentos (DUTRA, 2018).

O trabalho dos gestores envolve muitas atividades difíceis e complexas, principalmente o de liderar, influenciar, impulsionar e gerir os colaboradores e, especialmente, ser um “catalisador de talentos” (SILVA, 2009). Segundo Souza (2011), as pessoas exercem um papel importantíssimo dentro das organizações e, para que as empresas tenham um bom funcionamento, elas devem ter uma política efetiva de retenção de talentos.

Como talentos, identificam-se pessoas que se interessam na empresa, que possuem potencial para desenvolvimento pessoal, para também fazer com que o negócio cresça e tenha melhor desempenho, sejam proativos, qualificados e demonstrem disposição para realizar tarefas de forma cada vez melhor e mais eficiente (PEREIRA, 2013).

De acordo com o autor supracitado, a perda de profissionais talentosos pode trazer muitos prejuízos às organizações, prejudicando a imagem geral no mercado e entre os clientes e inclusive fortalecendo concorrentes que contratarem esses trabalhadores.

A gestão de pessoas passou por diversas mudanças ao longo de sua história. Enquanto acontecia a Segunda Revolução Industrial, empresários viram a necessidade de melhorar os métodos que regulamentavam as relações de trabalho. Naquela época não havia muito controle, tudo era realizado através do bom senso.

Posteriormente, ocorreram muitas transformações na administração e gestão de pessoal dentro das organizações, com atividades focadas nas rotinas de pessoal pelo caráter legal e disciplinar (ÁVILA, 2015).

Sobre o processo de evolução da gestão de pessoas, afirma-se que:

[...] vem ocorrendo há séculos e abrange discussões em vários campos do conhecimento. Na área de gestão, foi marcante por meio de alguns movimentos. O primeiro movimento marcante ocorreu por meio da Administração Científica, impulsionada por Frederick W. Taylor (1856- 1915), nos Estados Unidos, e Henri Fayol (1841-1925), na França. O objetivo fundamental desses movimentos eram proporcionar fundamentação científica às atividades administrativas, substituindo a improvisação e o empirismo (ÁVILA, 2015).

Quando surgiram a teoria clássica da administração e a teoria da burocracia, iniciou-se o processo de padronização da gestão de pessoas, com o autoritarismo e o mecanismo como suas características principais, foi nesta época que as organizações começaram a estruturar o departamento de pessoal, que passou a regulamentar e implementar normas a fim de garantir o bom funcionamento das organizações (SCHULTZ, 2016).

Tudo ocorreu em um processo lento devido à forte influência da antiga forma de se administrar as empresas, que tiveram grande resistência em relação às mudanças. Segundo Chiavenato (2014), o processo evolutivo é marcado por mudanças lentas, gradativas e progressivas, com algum nível de previsibilidade.

Já os colaboradores eram vistos como máquinas e também tinham de ser padronizados. Conforme o autor supracitado, os indivíduos eram recursos necessários para a produção, assim como a infraestrutura física e os recursos financeiros, que juntos formavam os três pontos essenciais para a produção daquela época: natureza, capital e trabalho. Assim, o ser humano perdia parte de sua humanidade, sendo considerado mais um recurso técnico para a produção e a obtenção de lucro.

O tempo foi passando e em 1945 começaram a se destacar os primeiros estudos sobre aspectos de gestão de pessoas, como liderança, democracia no trabalho e a própria motivação laboral dos indivíduos (VISCAINO, 2007).



Encerrando-se a segunda guerra mundial, indústrias, meios de comunicação e meios de transporte passaram por novas transformações. Assim surgiu a Teoria Neoclássica, sugerindo uma nova estrutura para as organizações. Essa nova teoria trouxe consigo uma estrutura funcional com maior flexibilidade, na intenção de causar maior interação entre os setores organizacionais, para que o propósito principal fosse alcançado: uma maior produtividade (VISCAINO, 2007).

Assim, para acompanhar as mudanças sociais, as organizações desenvolveram novos modelos estruturais para incentivar inovações e acompanhar as constantes evoluções, deixando para trás o modelo burocrático, centralizador e piramidal (CHIAVENATO, 2014)

Por fim, destacou-se a era da informação, com início final do século XX e que se predomina até os dias atuais, caracterizada por mudanças rápidas e inesperadas. Teve um grande desenvolvimento e passou a influenciar o comportamento das organizações em relação às pessoas. As organizações modernas deixaram para trás a era clássica e neoclássica de administrar, de valorizar as tradições antigas mudando a maneira de pensar, de agir e de administrar pessoas. Sendo assim, o departamento de pessoal passa a ser chamado de departamento de recursos humanos (CHIAVENATO, 2014).

Mesmo diante de muitas dificuldades, os processos não pararam. Organizações implementaram a gestão de pessoas alocando cada colaborador numa tarefa específica para que se tornassem mais práticas. Iniciava-se então, a busca por profissionais com maior qualificação para cada tarefa (SCHULTZ, 2016).

No próximo capítulo serão abordados os desafios da gestão de pessoas na retenção de talentos, sobretudo tendo em vista que a competitividade dos mercados atualmente demonstra que reter os profissionais bons e talentosos é essencial para a vitória e o sucesso das organizações (SILVÉRIO, 2017).

### **3 OS DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS NA RETENÇÃO DE TALENTOS**

São identificadas várias dificuldades para as empresas alcançarem seus objetivos de lucros, como as diferenças de objetivos entre funcionários e gestores e as dificuldades de estruturar as competências individuais, alinhar comportamentos e

anseios profissionais (SILVÉRIO, 2017). Para a obtenção de excelentes resultados é necessária a cumplicidade entre os membros, e esse é o desafio essencial da gestão de pessoas.

Trindade (2007) destaca que o desafio da retenção de talentos nas empresas não está na tentativa de apegar-se para sempre a cada um dos funcionários, mas em manter bons funcionários pelo maior período apropriado de tempo em suas funções ou níveis específicos.

Oliveira (2004) aponta como desafio a necessidade das organizações manterem uma gestão estratégica clara e objetiva, a qual visa enfrentar as mudanças que ocorrem constantemente e que são cada vez mais profundas. O mesmo autor ainda ressalta que, dentro da gestão de talentos, seres dotados de maior talento possuem grau de exigência cada vez mais crescente, não se satisfazendo apenas com uma boa remuneração monetária e bons cargos, as empresas devem buscar estratégias para manterem um ambiente de trabalho propício e ofertarem benefícios para melhoria da qualidade de vida destes.

Drucker (1999) afirma que a informação e o conhecimento são as armas de uma nova era, sendo mais valioso do que os recursos materiais e seus equipamentos, pois as empresas bem-sucedidas são aquelas que têm as melhores informações e que as controlam de forma eficaz.

Guedes (2002) ressalta como um dos desafios para a retenção de novos talentos a transformação mundial dos últimos anos, a qual o autor pontua três movimentos os quais contribuíram para essa mudança, o que tornou a dinâmica de mercado de trabalho em uma corrida para obter profissionais talentosos na área.

O referido autor ainda pontua que os três movimentos de contribuição para mudança do mercado de trabalho 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.

Com as supracitadas mudanças no mercado de trabalho, o capital humano passa a ser considerado uma das principais forças motrizes dentro do mundo globalizado e capitalista, sendo que, a partir do momento em que as circunstâncias mudaram e as demandas também, é natural haver uma conseqüente mudança no perfil do profissional que as empresas buscam (SOUZA, 2011).

Trindade (2007) ressalta que, na era do conhecimento tão importante quanto ter um talento é mantê-lo na empresa, já que possuir um talento não é importante somente para as organizações, 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 com o cérebro.

Há tendência de explosão de empregos que pagam bem aos trabalhadores do conhecimento, uma guerra da concorrência, já que as corporações de sucesso instigam o crescimento pessoal para atrair as melhores e mais brilhantes pessoas (STEWART, 2005).

Administrar o talento tornou-se a mais importante e a mais desafiadora tarefa dos gestores e das organizações, porque profissionais altamente qualificados que deixam de fazer parte da equipe em busca de outros trabalhos, acabam se transformando em perda para as organizações (TRINDADE, 2007).

Para Chiavenato (2005), existe a necessidade de mudança do modelo tradicional de gestão de recursos humanos com a implementação de políticas voltadas para atrair e reter os melhores profissionais, o autor ressalta que o capital intelectual é o capital humano, o qual é constituído das pessoas que fazem parte de uma organização. E tal capital significa talentos que precisam ser mantidos e desenvolvidos.

Nesse sentido, a retenção de bons funcionários se torna uma das estratégias mais relevantes para o sucesso das empresas, na atual economia do conhecimento (TRINDADE, 2007). Para Trindade (2007), o atual desafio não é produzir melhor, mas criar novos produtos, processos e sistemas gerenciais. E destaca que, desde o século passado é possível analisar discursos como “as pessoas são nosso maior ativo” e com o tempo, esse discurso se tornou cada vez mais necessário ser praticado, já que apenas o sentido da mão-de-obra se tornou arcaico, abrindo espaço para o que pode ser chamado de “cérebro de obra”.

Chiavenato (2005) ainda pontua que, como muitas instituições operam basicamente com serviços, a retenção de profissionais se torna ainda mais

importante, já que o fator humano é responsável pela “fabricação e venda dos produtos”, quase em tempo real.

Souza (2011) ressalta o avanço tecnológico e a globalização experimentada pelas organizações na atualidade, o que torna as empresas muito semelhantes entre si, qualquer uma dispõe de capital financeiro, pode modernizar seu parque físico e usufruir as melhores tecnologias disponíveis no planeta. Essa verdade tem levado as empresas a investir em ativos intangíveis, porém cada vez mais valiosos.

O autor continua dizendo que essa situação de avanço criou a necessidade de otimização da gestão do capital humano e da busca incessante de novos talentos, o qual é o maior desafio dos gestores na atualidade. É visível que as empresas atuais têm uma grande quantidade de acesso a informação e conhecimento, mas o diferencial está na utilização dessas ferramentas (SOUZA, 2011).

Dentro das definições do que seria o capital de uma empresa, Trindade (2007), apresenta como sendo: capital humano; capital estrutural e; capital representado pelos clientes.

- a) Capital humano: diz respeito à qualificação, as habilidades, os conhecimentos e a capacidade de geração de ideias e de inovação da força de trabalho, presentes no corpo de colaboradores da empresa;
- b) Capital estrutural: parte do capital intelectual que realmente pertence à empresa, sendo caracterizado como os manuais de procedimentos, enfim, tudo aquilo que permanece em seu domínio, na eventual saída de um funcionário; e,
- c) Capital representado pelos clientes: valor de franquia da empresa, do relacionamento com os clientes, a lealdade à marca, a capacidade da empresa em conhecer as necessidades de seus clientes e de antecipar soluções para seus problemas futuros.

Em geral, é preciso analisar quais os motivos que realmente fazem pessoas talentosas permanecerem por mais tempo em uma determinada organização, seja pagamento, ambiente, desenvolvimento pessoal, essa análise deve ocorrer para se manter esses talentos em uma empresa (TRINDADE, 2007).

Com todos os desafios apresentados nesse capítulo, é também necessário pensar nas ferramentas para se alcançar os objetivos da empresa. Sendo assim, o próximo capítulo se preocupa em apresentar estratégias para se alcançar a retenção de talentos em uma empresa.



#### 4 ESTRATÉGIAS DA GESTÃO DE PESSOAS PARA A RETENÇÃO DE TALENTOS

Trindade (2007) descreve que, em vista da realidade dos desafios os quais as empresas passam na retenção de talentos, é absolutamente necessário que os administradores de uma empresa tenham estratégias para que estes talentos permaneçam o maior tempo possível em seus quadros.

O grande diferencial de investimento é detectar, atrair e reter pessoas talentosas, as quais apresentam condições no mercado atual de criar soluções diferenciadas, inovações e vantagens competitivas para enfrentamento de problemas dentro da empresa, proporcionando condições de sucesso e de perpetuação da empresa no mundo globalizado (SOUZA, 2011).

Para Ruiz (2010), a retenção de talentos exige um pensamento em duas dimensões as quais envolvem o trabalho: o ser humano e a organização. Para o autor, reter talentos, implica em desenvolver políticas e estratégias que favoreçam a permanência do profissional na empresa.

O autor supracitado continua ao dizer que a retenção, ou fidelização do funcionário para com a empresa, é influenciada por meio de atrativos que a empresa oferece e da conciliação dos mesmos, com os objetivos pessoais de cada um, ou seja, o que pode ser atrativo para um profissional, pode não ter o mesmo significado para outro.

De tal forma, a retenção de talentos está diretamente relacionada à efetividade dos processos de gestão de pessoas, à noção de liderança e à cultura organizacional, e compreende várias estratégias, relacionadas a questões como: higiene, segurança do trabalho, qualidade de vida, planejamento de carreira (OLIVEIRA *et al.*, 2013).

Segundo Peloso (2010) não existe uma receita, algo sistemático ou estruturado, que uma vez aplicado faça as empresas atingirem o objetivo de reter talentos. Os gestores têm a função de proporcionar algumas melhorias que implantadas facilitarão a obtenção de êxito na atração e retenção.

Trindade (2007) ainda apresenta as principais razões, existentes ou que deveriam existir em empresas e organizações, para que pessoas consideradas valiosas permaneçam na organização. Entre elas temos: segurança no trabalho; reconhecimento da empresa em relação à importância do equilíbrio trabalho e vida pessoal; reconhecimento pelo trabalho bem feito; sentimento de fazer parte de algo importante; valorização; desejo de seguir uma tradição; cultura corporativa alegre e

que traga prazer em trabalhar, e funções desafiadoras e que propiciem oportunidades de crescimento profissional.

Knapik (2008), apresenta uma exemplificação do que seriam as principais razões para a retenção de talentos, bem como algumas políticas de recursos humanos adaptadas para a retenção de talentos:

- Cultura e imagem da empresa. Exemplo: posicionamento de mercado, atitudes e clima interno;
- Oferecer ambiente saudável. Exemplo: jornadas de trabalho/horário flexível, equilíbrio e qualidade de vida/família;
- Processos de motivação constante. Exemplos: integrações e atividades externas;
- Propiciar constante desenvolvimento. Exemplo: competências, aprendizado, planejamento, oportunidade de carreira e treinamentos específicos;
- Transparência e comunicação compartilhadas. Exemplo: conhecimento de negócio e da obtenção de resultados e clareza de objetivos e comunicação;
- Pacotes de benefícios/remuneração competitiva. Exemplo: remuneração atrativa e variável, participação nos lucros, benefícios flexíveis e premiações;
- Valorização do potencial dos colaboradores. Exemplo: novos projetos e desafios.

Para Souza (2011), ações como essas acima citadas, mesmo que pareçam corriqueiras, não são tão fáceis de serem implementadas em uma empresa, já que fazem parte de um processo de constante evolução e nem sempre apresentam resultados imediatos, mas de toda forma, são um caminho para a retenção de talentos para a empresa.

Chiavenato (2014) ressalta a importância do talento humano para as organizações e pontua dentro dos talentos a criação ou aperfeiçoamento das habilidades dos colaboradores de uma empresa, o que é visto como um empreendimento caro e lento e que leva muitas empresas a optarem muitas vezes em atrair funcionários habilidosos e competentes de outras empresas a ter que investir no desenvolvimento do seu pessoal.

Souza (2011), destaca o aumento significativo de investimento das empresas para atrair novos talentos e melhorar a qualidade dos candidatos procurados. Com o tempo, as organizações perceberam a necessidade de se fazer esse investimento, já que não se pode mais esperar que candidatos de qualidade batam à porta oferecendo-se para trabalhar.

Chiavenato (2014) afirma que bons profissionais podem ser encontrados nas universidades, nas escolas técnicas, e, até mesmo, em outras empresas. Os esforços para atrair, inspirar e manter os melhores funcionários devem ser contínuos, criando um campo de proteção em torno deles.

Já Martins (2015) denota que, na tarefa de identificar, desenvolver e reter talentos, estratégias como estágios e *trainees* se destacam. Esses programas funcionam como mais uma oportunidade para as organizações, pois são eficazes na atração de profissionais e no seu desenvolvimento.

Ainda Martins (2015) relata que esse modelo é compreendido que o estágio proporciona vantagens bilaterais, tanto para o estagiário que tem a oportunidade de demonstrar seu potencial e desenvolver seus talentos, quanto para a unidade concedente que consegue atrair e perceber os novos talentos que podem fazer parte de sua equipe.

Porém, Peloso (2010) pontua que muitas vezes, os estagiários são tratados como substitutos de mão de obra, uma vez que as empresas os contratam não para dar oportunidade de ingresso no mercado de trabalho e sim como método de redução de custos já que os estagiários implicam em menos encargos trabalhistas. Assim, percebe-se que, quando este programa é desenvolvido de forma correta, tende a gerar ótimos resultados para a organização.

Quanto à estratégia de *trainee*, Oliveira (2013) descreve como um programa que pode ser oferecido pela gestão de pessoas para os contratados como *trainee*, onde ele passa por um rodízio de funções em que são identificadas as habilidades e competências dos contratados, os auxiliando no desenvolvimento de um perfil profissional.

Peloso (2010) ressalta que programas de *trainees* são uma forma da empresa atrair e identificar jovens talentos, os processos de seleção são comumente extensos e rigorosos, avaliando itens como relacionamento interpessoal, poder de persuasão, conhecimentos gerais e técnicos, iniciativa, liderança, entre outros atributos. Os candidatos escolhidos são contratados em regime de CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), porém diferem dos demais colaboradores por receberem



treinamento intensivo, a fim de desenvolverem o potencial identificado no candidato durante o processo seletivo.

Martins (2015) ainda denota outras estratégias para retenção de talentos, como recrutamento e seleção por competências, o qual implica atrair candidatos que podem ser identificados interna ou externamente à organização detentora da vaga em aberto, mapeando o conjunto de saberes que seus respectivos ocupantes devem ter.

Silvério (2017) destaca a importância que a retenção de talentos recebeu com o passar das décadas e o desenvolvimento de diversas estratégias para tal.

Como visto neste capítulo, as empresas devem além de pensar na estratégia para reter talentos, pensar no que cabe melhor na retenção de certos funcionários, analisando seus colaboradores e o interesse dos mesmos para pensar em um modelo funcional de retenção de talentos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo foi realizado com o objetivo geral de apresentar estratégias eficazes para a retenção de talentos. Assim, o problema de pesquisa partiu do questionamento de quais as estratégias necessárias para a retenção de talentos nas organizações.

Foi estudado que o conceito de gestão de pessoas é formado por métodos, políticas, técnicas e práticas definidas a fim de orientar o comportamento e relações humanas para que o potencial do capital humano seja maximizado no ambiente de trabalho, sendo necessária a cumplicidade entre os membros para a obtenção de excelentes resultados. Além disso, a gestão de pessoas envolve recursos humanos, departamento pessoal, treinamento e desenvolvimento, *facilities* (saúde, segurança e meio ambiente) e plano de carreira (avaliação de desempenho) (CHIAVENATO, 2014).

Assim, demonstrou-se que um dos maiores desafios das organizações é conseguir manter uma gestão estratégica clara e objetiva, para enfrentar as mudanças que ocorrem constantemente e que são cada vez mais profundas. O contexto apresentado também destacou que a modernização tem provocado um nível de competitividade muito acirrado entre as empresas, que tem buscado investir em ativos intangíveis e que também tem sentido dificuldades de reter os grandes talentos (OLIVEIRA, 2004).

Diante dessas dificuldades, percebeu-se que não há uma solução mágica estruturada para que as empresas consigam reter talentos. Para isso, as estratégias tem que ser um conjunto de melhorias, para estimular e atrair esses bons profissionais. Uma boa estratégia pode ser a implementação de programas de estágios e programas de *trainees*, que ajudam a identificar esses bons profissionais, e a desenvolver suas habilidades (PELOSO, 2010).

Além disso, algumas políticas, dentre outras, que ajudam na retenção de talentos, podem ser: valorizar a cultura e imagem da empresa, oferecer ambiente saudável e equilibrado, realizar processos de motivação constante, propiciar constante desenvolvimento, permitir transparência e compartilhamento de comunicação, aplicar benefícios de remuneração que estimulem a competitividade, e sempre valorizar o potencial dos colaboradores.

Diante de todos os conceitos desenvolvidos e do conteúdo apresentado, a pergunta de pesquisa foi respondida, os objetivos foram alcançados e as hipóteses foram confirmadas.

Com isso pode-se concluir que as organizações que adotam boas estratégias para reter talentos têm um melhor desempenho comercial, pois com a atuação desses talentos atingem melhores resultados financeiros e também um ambiente de trabalho mais propício ao desenvolvimento, ao crescimento e às melhorias na atividade. E também pode-se concluir que as organizações que não se preocupam em estimular a permanência de bons profissionais acabam perdendo seus talentos para outros empregos mais atrativos e, assim, essas organizações não se desenvolvem tanto e perdem competitividade no mercado.

## REFERÊNCIAS

- ÁVILA, Lucas Veiga; STECCA, Jaime Peixoto. **Gestão de Pessoas**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico; Rede e-Tec Brasil, 2015. Disponível em: <<https://central3.to.gov.br/arquivo/453262/>>. Acesso em: 26 abr. 2022.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 4. ed. Porto Alegre: Editora Campus, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014. Disponível em: <<https://forumturbo.org/wp-content/uploads/wpforo/attachments/19476/1099-Gestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel-Idalberto-Chiavenato.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2022.
- DUTRA, Luis Carlos Santos. **O Benefício da Felicidade no Trabalho: práticas de gestão de pessoas e seus impactos na produtividade e no engajamento**. Faculdade Alfredo Nasser, 7º pesquisador. Anais – Empreendedorismo e Inovação, 2018. Disponível em: <<http://www.unifan.edu.br/unifan/aparecida/wp-content/uploads/sites/2/2020/02/Anais-Pesquisar-2018-EMPREENDEADORISMO-E-INOVA%C3%87%C3%83O.pdf>>. Acesso em: 06 set. 2022.
- DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- 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.
- KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos**. 2. ed. Curitiba: Ibpx, 2008.
- MARTINS, Rômulo. **Dicas para Trainee: de Trainee a Líder – Especialistas apontam quatro etapas trilhadas por um trainee rumo à liderança nas organizações**. Empregos.com – Carreiras, 26 out. 2015. Disponível em: <<https://carreiras.empregos.com.br/mercado/dicas-para-trainee-de-trainee-a-lider/>>. Acesso em: 28 out. 2022.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo: Atlas, 2004.
- OLIVEIRA, Milene Regina *et al.* **O Engajamento dos Trainees nas Empresas**. In: V Congresso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XX Jornadas de Investigación Noveno Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología-Universidad de Buenos Aires, 2013. Disponível em: <<https://www.academica.org/000-054/383.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2022.
- PELOSO, Ayslan Cavalcante; YONEMOTO, Hiroshi Wilson. **Atração, Desenvolvimento e Retenção de Talentos**. ETIC – Encontro de Iniciação Científica, v. 6, n. 6, 2010. Disponível em: <<http://intertemas.toledoprudente.edu.br/index.php/ETIC/article/view/2525>>. Acesso em: 02 nov. 2022.

PEREIRA, Daniel César. **Retenção de talentos**: manual do participante. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2013. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MG/Sebrae%20de%20A%20a%20Z/Reten%C3%A7%C3%A3o+de+Talentos+-+Guia+de+Crescimento.pdf>>. Acesso em: 14 set. 2022.

RUIZ, Ana Paula. **Retenção de talentos**. Artigo científico, 2010. Disponível em: <[https://www.catho.com.br/jcs/inpuer\\_view.phtml/?id=698](https://www.catho.com.br/jcs/inpuer_view.phtml/?id=698)>. Acesso em: 11 out. 2022.

SCHULTZ, Glauco. **Introdução à gestão de organizações**. SEAD/UFRGS. Série Ensino, Aprendizagem e Tecnologias. Porto Alegre, Editora da UFRGS, 2016. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad103.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2022.

SILVA, Flávio Luiz Santos. **Gestão de pessoas como vantagem competitiva com o intermédio da liderança**. Faculdade São Luiz de FRANÇA, 2009. Disponível em: <[https://portal.fslf.edu.br/wp-content/uploads/2016/12/FLAVIO\\_LUIZ\\_SANTOS\\_SILVA.pdf](https://portal.fslf.edu.br/wp-content/uploads/2016/12/FLAVIO_LUIZ_SANTOS_SILVA.pdf)>. Acesso em: 27 abr. 2022.

SILVÉRIO, Zélio Maria de Matos Frazão. **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%20I SG%20-%20tese%20final.pdf>>. Acesso em: 19 out. 2022.

SOUZA, Rosemari de Melo. **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: <<https://web.unifil.br/pergamum/vinculos/000004/00000451.pdf>>. Acesso em: 14 set. 2022.

STEWART, Thomas A. **A nova vantagem competitiva das empresas**. 11. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005.

TRINDADE, Paulo Sergio da Silva. **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://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/14172/000649460.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 10 out. 2022.

VISCAINO, Cassiana Cristina Lorenzon. **Gestão de pessoas**: um olhar sobre a evolução histórica do principal ativo das organizações empresariais. Revista Científica Eletrônica de Administração, a. 7, n. 13, dez. 2007. Disponível em: <[http://faef.revista.inf.br/imagens\\_arquivos/arquivos\\_destaque/5RcsPI2dJl8KVgB\\_2013-4-30-10-54-58.pdf](http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/5RcsPI2dJl8KVgB_2013-4-30-10-54-58.pdf)>. Acesso em: 22 set. 2022.