

## RETENÇÃO DE TALENTOS FRENTE ÀS MUDANÇAS NO MERCADO DE TRABALHO: UMA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

Norival Carvalho Cunha<sup>1</sup>

Sthefânia Magalhães Martins<sup>2</sup>

### RESUMO

Diante das constantes mudanças no mercado de trabalho e a escassez de mão de obra qualificada, as empresas precisam investir na gestão de pessoas focando na retenção dos talentos humanos encontrados. A retenção de talentos é um assunto de relevância tanto no meio acadêmico quanto no meio empresarial que tem como objetivo a criação de estratégias para atração, identificação, desenvolvimento e conservação de colaboradores com forte potencial, capacidade e habilidades humanas detectadas. Para avaliar quais são as formas de reter os profissionais de hoje, tornando a empresa competitiva no mercado de emprego, o objetivo deste artigo é realizar uma revisão bibliográfica, explorando novas tendências sobre o tema proposto. Diante desta investigação, o trabalho exposto destaca as novas tendências em retenção, posto que as pessoas cada dia mais tenham se tornado um capital de importância e fundamental para o sucesso das corporações. Serão destacados os tipos de programas mais aplicados nas empresas brasileiras, e o impacto que estes programas podem trazer para as organizações, mostrando a necessidade de trazer aos acadêmicos, pesquisadores, críticos, gestores e profissionais uma visão atual de mercado de trabalho e de como reter os talentos nas organizações tem se tornado um fator de grande relevância, explorando novas e criativas formas de cuidar do negócio, cuidando de seu maior patrimônio: as pessoas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Talentos Humanos. Retenção. Capital Humano.

### ABSTRACT

Faced the constant changes in the labor and the shortage of qualified labor market, companies need to invest in human resources management focusing on retention of human talent they have already found. Retaining talent is a relevant issue both in academia and in the corporate world. It aims to create strategies for attracting, identifying, developing and retaining employees with strong potential, capacity and detecting human abilities. In order to assess what are the ways to retain today's professionals to make the company competitive in the labor market, the purpose of this article is to carry out a literature review exploring new trends on the theme. Before this investigation, the above work highlights new trends on hold, since every day more people have become a capital importance and critical to the success of corporations. We highlighted the types of applied programs in Brazilian companies as well the impact that these programs on the organizations. We demonstrated the need to bring to academics, researchers, critics, managers and professionals a current picture of the labor market and how to retain the talent in organizations has become a very important factor,

---

<sup>1</sup> Professor Mestre e Coordenador do Curso de Bacharelado em Administração da FUCAMP – Fundação Carmelitana Mário Palmerio. professor\_norival@yahoo.com.br

<sup>2</sup>Graduada em Administração pela Fundação Carmelitana Mário Palmério – FUCAMP. ✉ faniaerenato@hotmail.com.

exploring new and creative ways to take care of business, taking care of their greatest asset: people.

**KEYWORDS:** Human Talent. Retention. Human Capital.

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente, as organizações estão à procura de pessoas que não só se integrem a ela, trabalhando em equipe, mas que também se identifiquem com a missão, com a visão e com os valores da empresa, possuindo assim talentos com capacidade de serem desenvolvidos. A perda de um profissional qualificado para a organização pode ser um prejuízo, pois, conseqüentemente, ela perderá também o investimento em tempo e em recursos com treinamentos, pois a geração de um talento requer um bom planejamento. Por isso, após o recrutamento e seleção, é importante a preocupação em reter os talentos encontrados nos colaboradores, para que não haja tão intensa rotatividade dos funcionários.

As organizações sempre foram compostas por talentos humanos que contribuem para sua vantagem competitiva, pois é por meio de pessoas que acontecem todos os processos e movimentações de que a empresa necessita para atingir a missão para a qual foi criada. Por isso, é de suma importância o investimento na criação de planos e de estratégias, bem como o desenvolvimento de programas para que esses talentos sejam mantidos e se retenham colaboradores que proporcionam melhores resultados e façam a diferença no lugar que ocupam dentro da empresa.

Assim sendo, a retenção de talentos implica as estratégias de atração, de identificação, de desenvolvimento e de conservação dos colaboradores que apresentem forte potencial, capacidade e habilidades humanas detectadas por programas como *trainees*, estágio, entre outros enfatizados neste trabalho.

A retenção de talentos é a execução da gestão estratégica em que a fidelização dos colaboradores com a organização é desenvolvida mediante atrativos, além do desenvolvimento pessoal e profissional. Por meio de políticas e de práticas a serem desenvolvidas por meio de um programa específico para cada organização, as empresas oferecem aos seus colaboradores meios atrativos de crescimento, incentivo, além de desenvolvimento profissional e pessoal.

Reconhecer a importância dos seres humanos nas corporações é de grande valia, já que, atualmente, sabe-se que os índices de desemprego estão em alta, o que coloca o cidadão

trabalhador em uma situação de competitividade diante das negociações de emprego. Outro fator que deve ser levado em consideração é a participação no mercado, cada vez maior, da geração Y (de 1980 a 2010), que tem como uma de suas principais características o engajamento com uma causa. É fundamental que essa geração perceba sua participação nos negócios e tenha suas ideias levadas em consideração.

Pensando nessa problemática, o presente trabalho justifica-se, sobretudo, pelo fato de ter-se no mundo organizacional a necessidade de reter os talentos frente à escassez de mão de obra qualificada, conjuntura em que se encontra o mercado de trabalho.

Diante do exposto, o objetivo geral deste estudo é realizar uma revisão bibliográfica em artigos e livros sobre o tema retenção de talentos, explorando as novas tendências em retenção. Já os objetivos específicos deste trabalho conduzem a identificar quais são as novas formas de manter um colaborador em uma empresa: (a) o que ela precisa oferecer em seus processos de recrutamento e seleção, e também durante a estadia dos talentos em seu quadro de funcional; (b) analisar os tipos de programas que são mais aplicados nas empresas brasileiras, e o impacto que esses programas podem trazer para as organizações, mostrando a importância de um gerenciamento na gestão de talentos. Além disso, este estudo tem como objetivo final propor estratégias e mudanças positivas tanto para os pesquisadores, quanto para os leitores e para a universidade, afinal, é imprescindível que os futuros gestores saibam dos novos modelos de trabalho, os reconheçam, e compreendam como obter melhores resultados por meio das melhores estratégias para lidar com pessoas.

Metodologicamente este trabalho adotou o tipo de pesquisa bibliográfica, em que foi feita a análise dos estudos já realizados sobre o tema proposto entre os anos de 2010 e 2015. Para isso, foi explorado o ponto de vista de cada autor em relação ao assunto, avaliando também os resultados, e as conclusões obtidas nos artigos anteriores referentes a todos os setores em geral (indústria, comércio e setor de serviços).

Este artigo está dividido em três seções: a primeira, uma breve introdução que aborda o tema e os objetivos geral e específicos, além da justificativa do estudo. Na segunda seção, desenvolve-se o assunto proposto, com referencial teórico, levantamento de resultados encontrados por meio de artigos feitos anteriormente sobre a gestão de talentos. Em seguida são formuladas as considerações finais.

## 2. METODOLOGIA

Conforme Santos (2006), a partir do momento em que o tema do artigo é escolhido, deve-se procurar materiais sobre o assunto e realizar uma releitura exploratória, para aumentar o nível de conhecimento do que já se sabe. A pesquisa bibliográfica não só atende os objetivos dos alunos em sua formação acadêmica, como também pode gerar a produção de trabalhos inéditos para aqueles que pretendem criar proposições das mais diversas áreas de conhecimento. Sendo assim, a pesquisa bibliográfica é de grande valia, pois estimula o autor a estudar de maneira mais aprofundada o tema e descrever a posição atual do discernimento sobre ele, proporcionando ao escritor uma postura científica.

Desse modo, para a elaboração e realização deste estudo bibliográfico, utilizou-se pesquisa em livros e artigos, além do meio tecnológico, destacando assim o *Google* acadêmico, e *Google* em geral, nos quais foram levantados conceitos, definições e conteúdos, a fim de traçar propostas e estratégias para o tema proposto que é a retenção de talentos. Portanto, segue o resultado do levantamento de quantidade de estudos sobre o tema, apontando assim sua relevância entre os últimos cinco anos.

Considerando as palavras-chave deste artigo, revelam-se no *Google* acadêmico aproximadamente 4.300 artigos realizados entre o período de 2010 a 2015. O Quadro 1 apresenta os resultados da pesquisa em relação aos anos e à quantidade de artigos publicados sobre talentos humanos, retenção e capital humano.

**Quadro1: Relação de quantidade de artigos no *Google* acadêmico entre 2010 a 2015**

ANO	QUANTIDADE
2010	646
2011	771
2012	788
2013	819
2014	835
2015	433

Fonte: Organizado pelos autores.

Por conseguinte, no *Google* em geral destacam-se aproximadamente 300.000 estudos sobre o assunto.

**Quadro2: Relação da quantidade de estudos no *Google* em geral entre 2010 a 2015**

ANO	QUANTIDADE
2010	59.900
2011	50.600
2012	48.700
2013	49.700
2014	48.000
2015	39.200

Fonte: Organizado pelos autores.

Logo, percebe-se que a retenção de talentos nas organizações, tem sido um assunto de relevância e de discussão atual, tanto nos meios acadêmicos, quanto nos meios empresariais.

### 3. DESENVOLVIMENTO TEÓRICO

Na gestão dos talentos, nota-se que, para engajar o colaborador, é preciso criar um ambiente propício para que ele desenvolva seus talentos, mostre-se comprometido com os resultados da organização, da cultura e da missão da empresa, com base nos processos e nos padrões de trabalho e nas atividades que possam ser investidas em recursos e capacitação do funcionário. Por isso, a retenção de talentos torna-se um fator primordial para não se perder a aplicação de capital feita para a capacitação do funcionário que dá resultado.

Conforme Bassani (2014) a retenção de talentos é um desafio para o departamento de Recursos Humanos, um problema estratégico, no qual os gestores assumem um papel fundamental, e o incentivo é feito a partir do que a empresa oferece.

Segundo Oliveira *et al* (2013):

A retenção de talentos envolve um conjunto de ações voltadas à higiene e segurança do trabalho, qualidade de vida no trabalho, planejamento de carreira e desenho do cargo, bem como está vinculada, fundamentalmente, à efetividade dos processos de gestão de pessoas, alinhados às estratégias da organização e integrados entre si, consistentes no propósito de gerir as pessoas como ativos de valor, atuando o gestor de pessoas como apoiador dos demais gestores. Também são fatores de retenção a liderança e a cultura organizacional, focada nas pessoas (OLIVEIRA *et al*, 2013, p. 31).

Com base nesse contexto, o ambiente organizacional para reter os talentos é formado a partir de iniciativas como desenvolvimento de formas de valorização dos profissionais e programas de políticas motivacionais, higiene, segurança do trabalho e qualidade de vida,

juntamente com uma liderança que atenda não só as expectativas empresariais, mas que também esteja sensível às necessidades dos subordinados.

De acordo com Leonardo (2002, p. 43), “O planejamento das organizações deverá contemplar novas considerações em relação às pessoas, objetivando avaliar as expectativas, aspirações, qualificações e valores das mesmas, a fim de atrair e manter seus talentos competitivos”. Assim sendo, perante a relevância que o capital humano vem auferindo ao mercado corporativo, tem-se a necessidade de que as empresas desenvolvam estratégias e formas para atrair, identificar, desenvolver e reter talentos humanos, treinando-os e capacitando-os de acordo com sua missão, visão e valores (PELOSO; YONEMOTO, 2010).

Tendo em vista o que foi afirmado, nota-se a importância que o capital intelectual tem para as corporações. Na busca por profissionais capacitados, as empresas desenvolvem a gestão de talentos, que se concentra em identificar, desenvolver e reter os talentos encontrados por meio de programas como: estágio e *trainees*; recrutamento e seleção por competências; motivação e satisfação dos colaboradores e planos de cargos e salários.

### **3.1 Estágio**

Na tentativa de encontrar profissionais capacitados e na demanda por talentos humanos, programas de estágio se destacam como mais uma oportunidade para as corporações, pois são eficazes na atração e desenvolvimento de grandes profissionais.

“Os programas de estágio caracterizam mais uma oportunidade que as empresas têm de identificar e atrair talentos para dentro da organização. Sua importância e benefícios são bilaterais, trazendo vantagens tanto para estagiário, quanto para a unidade concedente”. (PELOSO; YONEMOTO, 2010, p. 8).

Dessa forma, compreende-se que o estágio proporciona vantagens tanto para o estagiário que tem a oportunidade de mostrar seu potencial e desenvolver seus talentos, quanto para a empresa concedente que consegue atrair e perceber os novos talentos que podem fazer parte da sua equipe.

Entretanto, conforme Peloso; Yonemoto (2010), os estagiários são tratados, na maioria das vezes, 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 para as mesmas.

Por intermédio da Lei nº 11.788, de 25/09/2008, estágio é:

O ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo de educandos que estejam frequentando o ensino regular em instituições de educação superior, de educação profissional, de ensino médio, da educação especial e dos anos finais do ensino fundamental, na modalidade profissional da educação de jovens e adultos. (BRASIL, 2008).

Por isso, percebe-se que o estágio é uma estratégia de relevância para as empresas que têm como objetivo conhecer novos talentos, pois quando este programa é desenvolvido de forma correta, tende a gerar ótimos resultados para a organização.

### 3.2 Trainees

Em concordância com Oliveira *et al* (2013), a empresa tem um papel fundamental no sucesso das pessoas, pois influência de forma relevante na carreira profissional. A gestão de pessoas oferece para os contratados como *trainee*, oportunidade de rodízio de funções, em que são identificadas as habilidades e competências dos contratados, auxiliando-os no desenvolvimento do perfil profissional, construindo assim um banco de talentos na organização.

Na procura de talentos, por meio de *trainees*, Peloso; Yonemoto (2010, p. 7) ressaltam que:

Os programas de *trainees* são uma forma utilizada pelas empresas para atrair e identificar jovens talentos. Os processos de seleção de *trainees* são comumente extensos e rigorosos, avaliando diversos itens, como relacionamento interpessoal, poder de persuasão, conhecimentos gerais e técnicos, iniciativa, liderança, entre outros atributos.

Os candidatos escolhidos são contratados pelas empresas 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, para que em um curto espaço de tempo, esses talentos ocupem cargos estratégicos e de decisão dentro da empresa.

De acordo com MADEIRA; *et al* (2013), o programa *trainee* é um investimento para as empresas, pois atrai jovens universitários, recém-formados ou concluintes da Graduação, propondo o desenvolvimento e o aperfeiçoamento dos talentos encontrados. Com isso, percebe-se a relevância desse programa para a vantagem competitiva para a empresa.

Portanto, *trainee* é um programa para atração e de retenção de talentos, pois se destaca como uma porta de entrada no mercado organizacional para aqueles que não possuem experiência profissional, ou tem vínculos com uma instituição de ensino, ou é recém-formado.

### **3.3 Recrutamento e seleção por competências**

Para Carvalho; Passos e Saraiva (2008), O recrutamento implica atrair candidatos que podem ser identificados interna ou externamente à organização detentora da vaga em aberto. Tendo em vista essa afirmação, pode-se perceber que existem três tipos de recrutamentos: interno (candidatos de dentro da empresa), externo (candidatos que não fazem parte da organização) e misto, que é a junção dos candidatos internos e externos. Uma vez que é composto o grupo de candidatos, é fundamental a avaliação das competências necessárias para o preenchimento das vagas. Ressalta-se a importância da seleção por competência para a retenção quando se afirma que:

Na seleção por competências, apesar dos cargos continuarem sendo a unidade de análise, deverá ser mapeado o conjunto de saberes que seus respectivos ocupantes devem ter – o que precisam saber, saber fazer e saber ser -, levando-se em conta que tais saberes deverão dar suporte às competências organizacionais para que elas possam concretizar-se (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008, p. 49)

Portanto, constata-se que, por meio do recrutamento e de uma boa seleção por competências, pode-se atrair e localizar candidatos competentes para o crescimento e o comprometimento do sucesso da organização, tendo em vista que esse sucesso não ocorre, a partir de competências individuais e, sim, com o trabalho em equipe.

### **3.4 Motivação e satisfação**

Segundo Minicucci (2014), é por meio das atitudes do indivíduo que se entendem os motivos que o movem, por isso a motivação é a força que estimula as pessoas a alcançar um objetivo. Com base nesse pensamento, trazendo para o contexto organizacional, é de extrema importância para a empresa obter projetos de retenção de talentos, nos quais os colaboradores sejam motivados a trabalhar e fazer parte da organização, atingindo, assim, seus objetivos.

A satisfação também está negativamente relacionada com a rotatividade, mas a correlação é mais forte do que aquela encontrada com o absenteísmo (ROBBINS; 2005). Percebe-se, então, que, cada vez mais, as empresas precisam investir em melhores condições de trabalho para os funcionários, como um ambiente agradável, climatizado, limpo, organizado, com boas condições de relacionamento interpessoal, uma jornada diária de trabalho compatível com as necessidades de cada um, como é o caso dos optantes pelas



jornadas flexíveis; fornecer prêmios por resultados, participação nos lucros da empresa, experiências internacionais, treinamentos de qualidade, entre outros.

A Figura 1 apresenta a hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow:

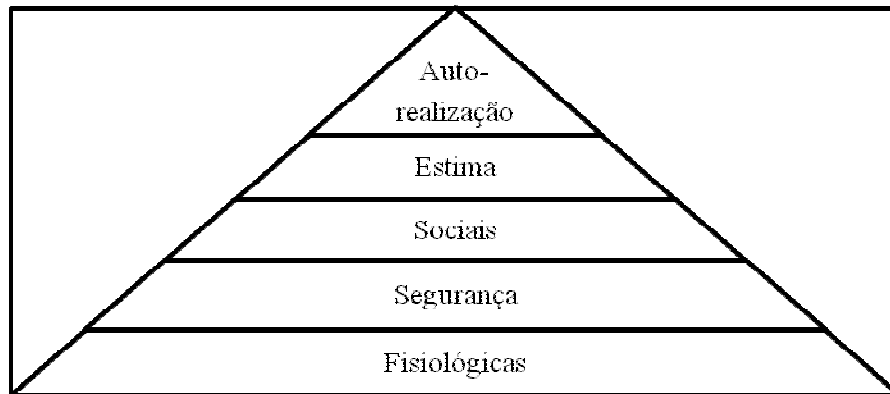


Figura 1 Hierarquia das Necessidades, de Maslow

Fonte: ROBBINS (2005, p. 152)

De acordo com Maslow, à medida que cada necessidade é atingida, o ser humano tem condições de atingir o próximo nível, tornando-se, assim, o que realmente é capaz de ser. Por isso, com base nessa informação, Robbins (2005) apresenta que se podem aplicar alguns exemplos de programas de envolvimento dos funcionários, por exemplo:

- Programas de reconhecimento dos funcionários: recompensa do comportamento por meio do reconhecimento;
- Programas de envolvimento dos funcionários: processo participativo que estimula o crescimento do comprometimento do colaborador com a organização;
- Programas de remuneração variável: parte da remuneração do funcionário se baseia em alguma medida de desempenho individual e/ou organizacional;
- Planos de remuneração por habilidades: determinação do salário de acordo com a quantidade de habilidades do funcionário ou na diversidade de funções que ele realiza;
- Benefícios Flexíveis: Pacotes de planos com diversas opções de benefícios que atenda as necessidades pessoais de cada colaborador.

Portanto, com o investimento em planos estratégicos que envolvem os profissionais dentro das organizações, o aumento da produtividade é propiciado através da motivação dos funcionários, atingindo assim os objetivos organizacionais.

### **3.5 Remuneração – Planos de Cargos e Salários**

Toda organização, dependendo de uma série de fatores abordados em lei, deve obedecer às normas previstas na CLT - Consolidação das Leis do Trabalho, não sendo possível caracterizá-las como benefícios; apesar disso, várias empresas as divulgam em seus recrutamentos como atrativos e não como constatação das responsabilidades legais. Isso se dá devido à disputa por talentos que as empresas têm enfrentado. Assim como a remuneração dependerá de fatores internos e externos à organização, a escolha do candidato por essa ou aquela empresa e a permanência dos trabalhadores em seus empregos dar-se-á de acordo com as mesmas variantes. Chiavenato (2010) diz que a composição dos salários:

[...] depende de fatores internos e externos à organização. Os fatores internos estão relacionados à tipologia dos cargos, política de RH, política salarial, desempenho e capacidade financeira e competitividade da organização. Já os fatores externos tratam-se da situação do mercado de trabalho, conjuntura econômica (inflação, recessão, custo de vida etc.), sindicatos e negociações coletivas, legislação trabalhista, situação do mercado de clientes e concorrência no mercado (CHIAVENATO, 2010, p. 283).

Para Peloso e Yonemoto (2010), a remuneração salarial é um instrumento significativo para a atração e para a retenção dos colaboradores. Entretanto, a permanência dos colaboradores dentro da organização, não se restringe apenas à compensação financeira, mas também na integração de bens intangíveis, condições de trabalho, perspectiva profissional, relacionamento interpessoal, entre outros fatores.

Observa-se que a questão da remuneração, subordinada à retenção de talentos, já causa desconforto e movimentação nas organizações, gerando uma necessidade de organizar estruturas de gestão diferenciadas, conforme afirma Chiavenato (2010):

Na abordagem moderna, predomina o modelo do homem complexo: a suposição de que as pessoas são motivadas por uma enorme variedade de incentivos, como salário, objetivos e metas a atingir, satisfação no cargo e na organização, necessidades de autorealização etc. Aqui, a remuneração obedece a esquemas flexíveis, atende a processos personalizados, dentro de uma política de adequação às diferenças individuais entre as pessoas e seus

desempenhos. A remuneração é baseada nas metas e resultados a serem alcançados pelas pessoas, com ênfase no desempenho futuro e em valores variáveis e flexíveis (CHIAVENATO, 2010, p. 274).

Conforme Huczok e Leme (2012), um dos planos estratégicos utilizados para a atração e a retenção dos colaboradores é o Plano de Cargos e Salários, por meio do qual se realiza a avaliação dos cargos e a pesquisa de mercado, para que haja um controle entre a precisão de atração do colaborador, e a capacidade de pagar-lhe. Percebe-se, então, que, diante das constantes mudanças no mercado de trabalho, não é mais suficiente para as organizações terem somente benefícios como plano de saúde, um bom cartão alimentação, transporte e plano odontológico. Por isso, cada vez mais, as empresas precisam investir em melhores condições de trabalho para os funcionários.

### **3.6 Avaliação de desempenho**

De acordo com o exposto do Sebrae, a avaliação de desempenho é uma ferramenta que analisa e reconhece o potencial existente no colaborador, proporciona-lhe o amadurecimento profissional e recompensa suas habilidades identificadas. Para isso, é necessário que o funcionário tenha conhecimento da regularização da avaliação existente, e a empresa deve obter uma ficha de avaliação de desempenho, na qual serão transcritas as observações, resultados e conclusões do avaliador.

Entende-se que outro fator que deve ser levado em consideração é a participação no mercado, cada vez maior, da geração Y (de 1980 a 2010), que tem como uma de suas principais características o engajamento em uma causa. É fundamental que essa geração perceba sua participação nos negócios e tenha suas ideias levadas em consideração.

Segundo Carvalho, Passos e Saraiva (2008), algumas orientações que podem ajudar na retenção dos colaboradores, por competências são:

- Estabelecer um plano de carreira para que o funcionário possa visualizar as possibilidades internas e, assim, investir no seu crescimento;
- Criar um ambiente que possibilite ao colaborador desenvolver projetos com maior autonomia e novas competências;
- Envolver os funcionários nos processos de decisão ou engajá-los em projetos em andamento, escutando suas sugestões de forma apreciativa;

- Criar ações para melhorar o clima no ambiente de trabalho. Estimular a prática de esportes, promover campeonatos internos ou disponibilizar áreas de lazer;
- Criar um ambiente mais familiar, com confraternizações, ou incentivar o colaborador a contribuir com uma planta, com fotos ou com objetos que tornem o ambiente mais acolhedor;
- Estimular a troca de ideias e criar oportunidades para ouvir as pessoas. Evite eventuais críticas não construtivas.

Dessa forma, a análise de desempenho é um programa que proporciona crescimento à carreira profissional dos colaboradores, contribuindo assim na retenção dos talentos encontrados.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das considerações já elucidadas, percebe-se que as modificações no mercado de trabalho, sem dúvida, impactam diretamente aquilo que as empresas devem fazer para manter seu quadro funcional produtivo e reduzir sua rotatividade por meio de programas de retenção de talentos. Diante dessa investigação, o trabalho exposto explorou as novas tendências em retenção, posto que as pessoas cada dia mais se têm tornado um capital de importância e fundamental para o sucesso das corporações.

Nessa demanda por profissionais qualificados, os programas de *trainee* e de estágio se destacam, pois são eficazes na identificação de talentos. Logo após a atração dos profissionais, faz-se necessário o recrutamento e a seleção por competências, pois assim as vagas de emprego da organização são preenchidas após a avaliação das competências dos candidatos. Outra tendência em retenção é a existência de programas que proporcionem motivação e satisfação dos colaboradores, que os reconheçam como profissionais e os envolvam nas atividades, pois colaboradores que se sentem valorizados produzem com mais eficiência e trazem maiores resultados e vantagens para a empresa.

Contudo, não basta apenas identificar e desenvolver talentos. Com base nos resultados encontrados, outra forma de diminuir a rotatividade desses grandes profissionais é por meio do programa de planos de cargos e salários, em que a empresa investirá em melhores condições de trabalho e também por meio da avaliação de desempenho.

Nota-se também que a remuneração não é o principal fator retentor dos talentos, mas um complemento. Se apenas houver uma boa remuneração e não forem incluídos elementos como boas condições de desenvolvimento e crescimento profissional, investimento em

capacitação e treinamentos, oportunidades de participação em projetos e na elaboração de estratégias organizacionais, autonomia na execução de tarefas, entre outros, a remuneração torna-se irrelevante.

Portanto, o presente artigo ressalta a importância das pessoas nas corporações e as novas tendências em atrair, identificar, desenvolver e reter talentos que contribuem para a vantagem competitiva das organizações. Diante do cumprimento desta revisão bibliográfica, seis programas estratégicos para a atração, desenvolvimento e retenção dos talentos dentro das organizações foram ressaltados. Assim, as novas tendências em retenção são: programas de estágio, *trainees*, recrutamento e seleção por competências, motivação e satisfação, planos de cargos e salários, e a avaliação de desempenho.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABNT Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR 14.724, de 17.03.2011**. Informação e documentação, trabalhos acadêmicos, apresentação. Válida a partir de 17.04.2011. Rio de Janeiro, 2011.

BASSANI, Bruna. **Os funcionários permanecem na empresa: uma análise do perfil, das variáveis de retenção de talentos e das perspectivas**. Universidade de Passo Fundo, Casca, RS, 2014.

BRASIL, **Lei Nº. 11.788, de 25 de setembro de 2008**. Dispõe sobre o estágio de estudantes, 2008. Disponível em: <[http://www.sitesa.com.br/conteudo\\_trabalhista.html](http://www.sitesa.com.br/conteudo_trabalhista.html)> Acesso em: 14 de dezembro de 2015.

CARVALHO, Ieda Ma. Vecchioni; PASSOS, A. Eugênio V. Mariani; SARAIVA, S. Barros Corrêa. **Recrutamento e seleção por competências**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** – 3. ed. 6. reimpressão – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

HUCZOK, Romeu; LEME, Rogerio. **Remuneração: cargos e salários ou competências?** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

LEONARDO, Jefferson Marco Antonio. A guerra do sucesso pelos talentos humanos. **Revista Produção**, v. 12, n. 2, p. 42-53, 2002.

MADEIRA, João Diogo Jorge *et al.* **Atração, desenvolvimento e retenção de talentos: programa de *trainees*, galp energia**. Instituto Universitário de Lisboa, 2013. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10071/6433>> Acesso em: 03 de setembro de 2015.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração**. 5ed. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Milene Regina et al. O ENGAJAMENTO DOS *TRAINEES* NAS EMPRESAS. In: **V Congreso 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.

PELOSO, Ayslan Cavalcante; YONEMOTO, Hiroshi Wilson. Atração, desenvolvimento e retenção de talentos. **ETIC-ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA-ISSN 21-76-8498**, v. 6, n. 6, 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 6. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Avaliação de desempenho como forma de reconhecimento ao funcionário**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/Funcion%C3%A1rio-com-bom-desempenho-deve-ser-reconhecido>> Acesso em: 17 de setembro de 2015.