

ARTIGO ORIGINAL

RETENÇÃO DE TALENTOS NAS ORGANIZAÇÕES

TALENT RETENTION IN ORGANIZATIONS

Elizângela Martins Silva¹

Simone Teles da Silva Costa²

Dênia Aparecida de Amorim³

Mayara Abadia Delfino dos Anjos e Borges⁴

Paulo Victor Antônio Chaves⁵

RESUMO:

Com as mudanças decorrentes da globalização e avanço tecnológico e a falta de profissionais qualificados no mercado de trabalho, as empresas estão empenhadas a praticar ações de retenção de talentos, a fim de capacitar excelentes profissionais e proporcionar a expansão, o crescimento das atividades de negócios e a competitividade das empresas. Além das mudanças perfil dos candidatos no mercado de trabalho, as organizações estão passando pela mesma situação, visto que a implantação de tecnologia inovadora, especialização em linguagens e aperfeiçoamento nos conhecimentos são fortes requisitos para exigência de elevados parâmetros curriculares. Com isso, o objetivo do estudo foi identificar as estratégias usadas para a retenção de talentos, as medidas adotadas pelas organizações, de modo a proporcionar qualidade de serviço aos clientes, além de beneficiar os colaboradores com as oportunidades de crescimento e vantagens diante do mercado competitivo. A metodologia utilizada foi por meio de pesquisa bibliográfica com abordagem qualitativa, com informações selecionadas a partir de pesquisas em repositórios de dados *online* como o *Google Acadêmico*. Foi possível identificar que as organizações oferecem aos colaboradores benefícios como incentivos, treinamentos e especializações, impulsionando-os no desenvolvimento profissional e pessoal. Com isso é possível manter os funcionários interessados e engajados em prestar serviços excelentes, que tendem a fidelizar os clientes. As ações de retenção de talentos têm diminuído os altos índices de rotatividade e, com isso, os prejuízos empresariais, mostrando aspectos cada vez mais positivos.

Palavras-Chave: Retenção. Organizações. Colaboradores.

ABSTRACT

With the changes resulting from globalization and technological advances and the lack of qualified professionals in the labor market, companies are committed to practicing talent retention actions, in order to train excellent professionals and provide the expansion, growth of business activities and the competitiveness of companies. In addition to changes in the profile of candidates in the labor market, organizations are going through the same

¹ Bacharel em Ciências Contábeis pela UNIFUCAMP. E-mail: elizangela_cob@hotmail.com

² Mestre em Gestão Organizacional pela UFG-Catalão. E-mail: simoneteles@unifucamp.edu.br

³ Mestre em Administração Pública pela UFTM. E-mail: deniaamorim@hotmail.com

⁴ Mestre em Tecnologias, Comunicação e Educação pela UFU. E-mail: mayaradelfino@hotmail.com

⁵ Mestrando em Gestão Organizacional pela UFCAT. E-mail: paulovictor@unifucamp.edu.br

situation, since the implementation of innovative technology, specialization in languages and improvement in knowledge are strong requirements for demanding high curricular parameters. With that, the objective of the study was to identify the strategies used for the retention of talents, the measures adopted by the organizations, in order to provide quality of service to the customers, besides benefiting the collaborators with the opportunities of growth and advantages in the face of the competitive market. The methodology used was through bibliographical research with a qualitative approach, with information selected from searches in online data repositories such as Google Scholar. It was possible to identify that organizations offer employees benefits such as incentives, training and specializations, boosting them in professional and personal development. With this, it is possible to keep employees interested and engaged in providing excellent services, which tend to build customer loyalty. Talent retention actions have reduced high turnover rates and, therefore, business losses, showing increasingly positive aspects.

Keywords: Retention. Organizations. Employees.

1 INTRODUÇÃO

O mercado muda constantemente e as organizações estão cada vez mais empenhadas em reter os talentos a elas vinculados e atrair novos profissionais qualificados. Tendo em vista a alta competitividade, bem como a escassez de mão de obra qualificada, as empresas buscam reter os melhores profissionais, pois eles são considerados os responsáveis pelo crescimento das atividades empresariais e sobrevivência dos negócios. É nítido que as organizações são formadas por pessoas e são essas pessoas que desenvolvem as atividades e movimentam as ações mercadológicas.

Nesse sentido, as estruturas organizacionais passam por transformações diante das necessidades competitivas do mercado “como os fatores tecnológicos que exigem novas necessidades de conhecimento, principalmente nos campos da informatização, robotização, automação, línguas, culturas e educação, exigindo elevados parâmetros curriculares” (LEONARDO, 2002, p. 43).

É fundamental proporcionar razões e motivações para que os colaboradores permaneçam nas empresas, como a criação de planos de carreira, desenvolvimento de programas, incentivos, além de desenvolvimento profissional e pessoal (CUNHA; MARTINS, 2015). Desta forma, além de capacitar os talentos, visto que eles são os primeiros a interagir com os consumidores, as entidades ainda precisam desenvolver estratégias para retê-los. São os colaboradores que proporcionam aos clientes a agilidade, apresentam a qualidade dos produtos e serviços e mostram a política da empresa e como

Retenção de Talentos nas Organizações

ela se relaciona com o mundo externo, por isso sua importância no cotidiano organizacional.

Assim, a problemática da pesquisa foi analisar como as organizações podem reter profissionais diante das constantes mudanças, pois com o passar dos anos a tendência é que seja exigido mais qualificações e perfeição dos profissionais, para alcançar o sucesso empresarial diante da grande competitividade mercadológica. Com isso, o objetivo foi identificar as estratégias usadas para a retenção de talentos, as medidas adotadas pelas organizações, de modo a proporcionar qualidade de serviço aos clientes, além de beneficiar os colaboradores com as oportunidades de crescimento e vantagens diante do mercado competitivo.

A pesquisa é importante, pois mostra à sociedade a importância de um colaborador perante a empresa, de forma a se realizar profissionalmente e a proporcionar crescimento e vantagens às organizações diante das mudanças e da grande competitividade do mercado. A metodologia utilizada foi por meio de pesquisa bibliográfica com abordagem qualitativa, com informações selecionadas a partir de pesquisas em repositórios de dados *online* como o *Google Acadêmico*.

Os dados obtidos foram apresentados em forma de artigo científico estruturados em cinco seções, sendo a primeira essa Introdução que relatou em que as organizações estão focadas, ou seja, em reter talentos cada vez mais qualificados, com as mudanças que ocorrem a cada dia. Já o Referencial Teórico citou tópicos da literatura como Recursos Humanos, setor responsável pelas seleções e suas funções, além da valorização do funcionário e a retenção de talentos na empresa por meio do reconhecimento e o comprometimento de manter os colaboradores engajados.

A seção destinada à Metodologia apresentou os métodos utilizados para realização do estudo, enquanto que a seção “Discussão” abordou a legislação trabalhista, a importância dos colaboradores, a importância de líderes participativos, a valorização monetária, os benefícios e o clima organizacional. Nas Considerações Finais foi citado um breve resumo de tudo que foi abordado no trabalho e os achados relevantes.

2 RECURSOS HUMANOS E A RETENÇÃO DE TALENTOS

Recursos Humanos é o conjunto de colaboradores de uma organização. A base do setor responsável são as funções de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração e benefícios aos trabalhadores. A área de Recursos Humanos, RH, surgiu com a primeira

revolução industrial, quando não tinha um posicionamento estratégico e se limitava a garantir o cumprimento das decisões dos patrões (CHIAVENATO, 2004; LACOMBE; TONELLI, 2001).

Com a chegada das leis trabalhistas e a mudança de postura da sociedade diante das relações de trabalho, o RH passou por uma grande transformação, assumindo a responsabilidade de zelar pelas boas relações profissionais, enxergando o colaborador como parte importante **do** patrimônio da empresa (PEREIRA, 2017). Nesse sentido, são várias as atribuições dos Recursos Humanos, e a cada dia elas têm se tornado mais importante nas organizações. Ferramentas que antes eram pouco utilizadas, como a pesquisa de clima organizacional e a gestão comportamental, começaram a ganhar importância a partir do desenvolvimento da teoria das relações humanas na década de 1930 (SOUZA, 2007).

Para Pereira (2017), o recrutamento e a seleção de pessoal são essenciais para atrair grandes talentos. Preparar processos de seleção eficientes e garantir que as organizações contratem os mais empenhados aos propósitos e cultura, gerando resultados de grande impacto nos custos e nos lucros da empresa são algumas das ações necessárias ao departamento de RH. Segundo Fidelis (2006), o setor de RH é responsável pela definição dos cargos e salários, especificando e criando uma base para que os recrutadores possam descrever com eficiência as vagas a serem divulgadas, de forma a garantir que os salários sejam compatíveis com as funções e as responsabilidades.

O desenvolvimento pessoal e corporativo incluem atividades de conscientização e identidade do trabalhador, além do aprimoramento de habilidades e potencialidades pessoais (UBEDA, 2003). Spector (2006) enfatiza que o RH contribui para a construção do capital humano da organização, para a qualidade de vida e a realização de sonhos e aspirações. Também é possível desenvolver equipes mais engajadas e motivadas, alcançando os melhores resultados.

Quando o setor de Recursos Humanos enxerga o funcionário como um indivíduo, ele consegue extrair o que há de melhor e identificar os pontos a melhorar de cada colaborador (DUTRA, 2002). Para que isso aconteça é preciso que, por trás dos planejamentos, haja um líder participativo e focado nos objetivos da empresa. A liderança é parte fundamental quando se tem um líder participativo, que conhece profundamente cada pessoa da equipe e identifica facilmente os pontos fortes e fracos individuais e coletivos (AGUIAR, 2006).

O desenvolvimento pessoal é uma evolução da pessoa, que apresenta sinais de crescimento e também de queda de rendimento. O gestor precisa estar atento e agir antes que o profissional perca a motivação ou peça demissão por falta de estímulo (STEFANO, 2008). Portanto, ao investir no crescimento dos colaboradores, as equipes são estimuladas e isso ativa o relacionamento interpessoal, a participação nas atividades propostas, o engajamento e aumenta a produtividade do time que tende a alcançar melhores resultados (SANTOS, 2020).

Para Filippin (2015), a valorização do funcionário é como o reconhecimento profissional, sendo assim é necessário fazer com que o colaborador se sinta valorizado. Nesse sentido, a valorização do funcionário pode trazer diversos benefícios para a empresa, como a redução do número de demissões, o aumento do engajamento e a obtenção de um clima organizacional estimulante que proporcione entre os colaboradores o interesse contínuo de desenvolvimento de todos (SARTORE, 2006).

Portanto, segundo Brum (2017) podem ser realizadas ações corporativas com a finalidade de valorizar um funcionário, tais como o reconhecimento dos esforços, a comunicação entre as equipes, ações para proporcionar o desenvolvimento dos colaboradores, demonstração de confiança, realização de confraternizações e eventos entre os envolvidos. A valorização do funcionário também pode ser feita através da bonificação monetária.

A concessão de benefícios como forma de incentivo e retenção de talentos segue uma linha tênue entre as vantagens espontâneas e as que são obrigatórias conforme legislação. A luta dos trabalhadores pelos direitos trabalhistas e previdenciários ocorre há muito tempo. Embora a Consolidação das Leis Trabalhistas, CLT, de 1943 determine os direitos e deveres, foi a Constituição de 1988 que de fato representou um marco nas conquistas destes direitos. A luta do sindicalismo brasileiro, diferente do sindicalismo europeu, é uma luta a qual se limita à busca de garantir os direitos do trabalhador que já são determinados em lei (SARTORE, 2006). Logo, conceder algo que já é direito não é estratégia de retenção de talentos.

Nesse âmbito, entender as necessidades dos funcionários auxilia na criação de estratégias que tenham afinidade com o perfil profissional de cada um, portanto, a valorização do funcionário nas empresas deve ser vista como um investimento e não considerada uma ação sem retorno (BRUM, 2017). Como resultado imediato e, em médio e longo prazo, a valorização do funcionário nas empresas demonstra que é um

investimento e não uma quantia monetária sem retorno paga pela a organização (AGUIAR, 2006). Investir em treinamentos e desenvolvimento de habilidades proporciona melhores resultados, porém a empresa deve desenvolver também ações de retenção para evitar a rotatividade de empregados após as capacitações.

Existem vários benefícios das ações de valorização de funcionários nas empresas, como a motivação, o maior desenvolvimento que, conseqüentemente se transformam em resultados melhores na lucratividade e produtividade (COELLI, 2019). Romani (2003) mostra que o conhecimento é uma vantagem competitiva, que faz com que as organizações atraiam colaboradores com alto conhecimento, muitas vezes, difíceis de encontrar, portanto, buscar meios de manter esses talentos no quadro de colaboradores é algo inevitável.

Para 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. Talentoso é o bom profissional que, independente 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.

Muitas empresas procuram a maneira certa de reter os talentos contratados, porém devido às diferenças de cada tipo de organização, elas se esquecem de elaborar o plano estratégico adequado para a situação. É possível apontar alguns artifícios que podem ser seguidos para se evitar a migração dos talentos e colaboradores. Uma alternativa é identificar os motivos pelos quais o colaborador está se desligando da empresa, e para isso é necessário adotar a entrevista de desligamento, que, quando bem feitas fornecem informações sobre o descontentamento antes desconhecidas pela entidade (ALVES; LEITE; FERREIRA, 2010).

Nicoletti (2013) afirma que as organizações estão em uma evolução de conhecimentos, informações e avanço tecnológico. Desta forma, estão em constante busca por talentos com alto conhecimento, valorizando o empenho, a dedicação e habilidades profissionais. As organizações não estão em busca somente de colaboradores competentes, mas sim de pessoas com comportamentos e qualificações empresariais que possam fazer diferença.

Um profissional engajado e envolvido com o trabalho incentiva os demais colaboradores a realizar o trabalho com mais confiança e segurança, garantido bons resultados e fazendo a diferença dentro da organização. Portanto, a retenção de talentos é um fator extremamente importante para as organizações. Um bom gestor identifica os talentos e se encarrega de criar planos estratégicos e desenvolvimento de programas, para manter os colaboradores, alcançando assim o desempenho com qualidade e proporcionando melhores resultados (GRAMIGNA, 2007). Logo, o maior desafio organizacional é reter os talentos, visto que a rotatividade de empregados é prejudicial para qualquer empresa, porém se for de funcionários de alta *performance* é ainda pior.

Assim, para Gil (2006), na busca de manter bons profissionais nas organizações, os gestores devem investir e implementar benefícios que são fatores essenciais, como a cultura e a imagem da empresa perante o mercado. Devem estruturar um ambiente de trabalho saudável, com horário flexível e instalações adequadas. Motivação constante, possibilidade de desenvolvimento de carreira, comunicação e clareza quanto aos objetivos na empresa, crescimento pessoal e profissional também são diferenciais para a retenção de empregados. Diante disso, a retenção de talentos demonstra sua importância perante as organizações, reconhecendo a importância de cada colaborador por meio do reconhecimento das respectivas funções e o impacto positivo que cada um proporciona no alcance do sucesso empresarial almejado.

3 METODOLOGIA

O desenvolvimento do trabalho foi realizado por meio de pesquisas bibliográficas referentes ao tema “Retenção de Talentos”, que tem como objetivo capacitar excelentes profissionais para proporcionar a expansão e o crescimento das atividades empresariais, além de incentivos profissionais e pessoais. Conforme Gil (2002, p. 44), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Quase todos os estudos exigem algum tipo de pesquisa dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas.

O método utilizado para argumentação científica foi à análise qualitativa. Segundo Poupert *et al.* (2008), a pesquisa qualitativa é uma abordagem que estuda aspectos subjetivos de fenômenos sociais e do comportamento humano. Logo, esse trabalho teve como finalidade analisar a forma utilizada pelas organizações para retenção de talentos,

diante das grandes mudanças e da alta competitividade, e mantê-los interessados e engajados por meio das oportunidades de crescimento pessoal e profissional, a análise qualitativa se fez adequada para conclusão do estudo.

Desse modo, para realizar o estudo bibliográfico foram utilizadas informações de pesquisas em artigos completos que abordassem o tema proposto. Para seleção foram utilizadas as ferramentas de busca do Google acadêmico e publicações na internet, sendo utilizados os descritores “retenção”, “organizações” e “colaboradores”. Os dados foram expostos com a finalidade de auxiliar no entendimento do tema abordado, com o intuito de alcançar os objetivos do estudo.

4 DISCUSSÃO

Os modelos organizacionais do trabalho sofreram diversas transformações. Alguns exemplos são a migração dos trabalhadores da indústria para o setor de serviços, o aumento do número de mulheres no mercado de trabalho, os contratos com remunerações variáveis, as jornadas de trabalho com horários flexíveis, as modalidades de contratação previstas na Lei nº 13.467/2017 e o aumento da informalidade. Citam-se também as exigências de maior capacitação dos colaboradores para manuseio de tecnologias sofisticadas, o crescimento do teletrabalho e a informatização de diversas atividades empresariais. Tudo isso dividiu os trabalhadores de acordo com a capacitação e conhecimento (OLIVEIRA *et al.*, 2016).

Um dos temas mais relevantes para a retenção de talentos é a importância que os colaboradores possuem diante das organizações. Para a construção de capital humano nas organizações é necessário considerar a qualidade de vida e a realização de sonhos e aspirações. Com isso é possível desenvolver equipes mais engajadas e motivadas, alcançando melhores resultados (SPECTOR, 2006). O clima organizacional influencia no comportamento individual, na produtividade, motivação e satisfação. Várias organizações utilizam ferramentas para criar um ambiente adequado com a intenção de que o colaborador sinta-se satisfeito, motivado e assim produza mais e com maior qualidade, contribuindo para o crescimento da empresa.

Uma das vertentes analisadas no contexto laboral para retenção de talentos é a legislação trabalhista. A Consolidação das Leis Trabalhistas, CLT, e alterações posteriores define o mínimo que a empresa deve oferecer aos trabalhadores. De acordo com Dutra (2002), a entidade é responsável por um bom clima organizacional prezando pela boa

interação entre os profissionais. Cumprir a legislação adequadamente é obrigação da empresa e só será visto como estratégia de retenção as ações que ultrapassem o que a lei define.

Outro fator importante é como os líderes se portam diante da empresa e de seus colaboradores. Segundo Aguiar (2006), a liderança é fundamental para o clima organizacional e para a retenção de colaboradores. Quando se tem um líder participativo, que conhece profundamente cada membro de sua equipe, e consegue identificar facilmente os pontos fortes e fracos, esse relacionamento coopera para a redução de rotatividade. Para Pontes (2008), um líder sabe das necessidades dos colaboradores, assim, deve agir para que exista cooperação entre as pessoas e propiciar a ligação de diferentes percepções, interesses e objetivos.

A valorização monetária do colaborador é uma questão que gera muitos questionamentos, principalmente quando se considera o empenho e o desenvolvimento individual do empregado. Conforme Alves, Leite e Ferreira (2010), a bonificação monetária não deve ser a única ação considerada, pois é de fundamental importância avaliar o orçamento empresarial disponível, mas o empregador deve estar ciente que a valorização do funcionário é um investimento, e não uma ação sem retorno. Os colaboradores constituem o capital humano das organizações. Esse capital agregar mais valor à organização e a torna mais ágil e competitiva, além de influenciar nas ações e no destino da entidade.

Os benefícios são algumas das vantagens que os colaboradores podem receber por seus serviços para a empresa. Para Moitinho (2011), os benefícios representam vantagens indiretas sobre a remuneração e, são eles que definem as melhores empresas para se trabalhar. Segundo Lacombe (2021), existem os benefícios obrigatórios e os que não são obrigatórios. Se o benefício não for obrigatório por lei e forem concedidos liberalmente pela empresa, podem ser considerados como ações para atrair e reter colaboradores de melhor nível.

Soares (2015) esclarece que, quando o benefício é obrigatório por lei é denominado como encargos sociais, como o décimo terceiro salário, as férias remuneradas, o abono de férias, repouso semanal remunerado, contribuição para a previdência social, salário-família, salário-maternidade, seguro acidente de trabalho, vale-transporte, salário-educação, despesas de rescisão contratual, entre outros. A manutenção tempestiva desses benefícios não é um fator de retenção, pois a empresa tem essas obrigações previstas em lei

e o cumprimento é sua obrigação. Porém, se o benefício for não obrigatório, ele exercerá papel motivador e tende a influenciar na retenção de talentos.

Para Pereira (2017), os benefícios são aspectos indiretos da remuneração total dos colaboradores, que tem como objetivo a competitividade, que é a maneira de deixar os funcionários mais engajados com os objetivos organizacionais. O cumprimento da legislação, que tem o sentido de resguardar benefícios, como vale-transporte, salário família, entre outros, são obrigatórios. Já as alternativas, que atendem a necessidade e as preferências individuais, além de incluírem remuneração fora do trabalho, pagamentos de seguros e assistência médica, serviços aos colaboradores e renda de aposentadoria, são tidos como adicionais estratégicos. Esses benefícios têm crescido em virtude da política tributária que encoraja os programas de benefícios por meio da isenção de impostos para quem recebe e a dedução para quem oferece, e a ação dos sindicatos, que têm atuado no aperfeiçoamento dos programas.

Quando o benefício não é obrigatório, e mesmo assim a empresa o concede, ela está adotando estratégias para ter maior visibilidade no mercado de trabalho e atrair pessoas com maior qualificação. Como exemplos cita-se o seguro de vida em grupo, o seguro-saúde ou assistência médico-hospitalar e odontológica, ambulatório na empresa, *check-up* anual, assistência farmacêutica, refeições subsidiadas, cesta básica, bolsa estudo, entre outros (SOARES, 2015).

Silva (2022) defende que a qualidade de vida no trabalho é importante para a satisfação dos trabalhadores. Ter um ambiente de trabalho agradável facilita o relacionamento interpessoal e tende a aumentar a produtividade, bem como a redução de acidentes, doenças, absenteísmo e rotatividade, trazendo retornos positivos tanto para empregador quanto para os empregados.

Santos (2020) cita que, para a definição de estratégias de retenção, é preciso entender as diferenças entre a motivação intrínseca e a motivação extrínseca, sendo esse um dos principais desafios enfrentados pelas empresas. A motivação intrínseca ou interna é como uma força interior, um desejo interno que cada pessoa possui e que o impulsiona a buscar seus interesses individuais. Já a motivação extrínseca ou externa é entendida como estímulos recebidos de forma externa, como por exemplo, as premiações oferecidas caso alcancem alguma meta estabelecida. Logo, a oferta de motivação externa como bônus, prêmios, gratificações e outros contribuem para manter o quadro de funcionários comprometido e produtivo, mantendo os colaboradores engajados.

Outra ação desenvolvida pelas empresas é o monitorando do clima organizacional com o objetivo de obter resultados com a motivação dos colaboradores. Para Fidelis (2014), o clima organizacional é um conjunto de fatores, como a estrutura formal ou hierarquia, e a importância de cada cargo como um todo e, a informal que são os papéis sociais interpretados por indivíduos no conjunto de interações sociais estabelecida pela estrutura formal. Essas estruturas tendem a gerar satisfação e insatisfação no ambiente de trabalho. Elas influenciam o andamento das ações e resultados organizacionais. Uma interferência positiva cria uma condição de decidir e determinar o que deve ser melhorado para aumentar a efetividade das ações.

Nas relações humanas, o clima influencia e é influenciado pelo comportamento humano na situação de trabalho, mostrando o grau de comprometimento e motivação com a produtividade. As empresas passaram a valorizar mais as competências humanas, para melhorar o nível de satisfação dos colaboradores. Segundo Lacombe (2021), o clima organizacional reflete o grau de satisfação das pessoas com o ambiente interno das empresas, que está ligado à lealdade e identificação com a empresa, à colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, à integração da equipe e outras variáveis intervenientes.

Nesse sentido, um bom administrador motiva as pessoas de forma que trabalhem com eficácia e com esforço comum, mantendo relações pessoais para melhorar o desempenho da equipe. Ouvir o ponto de vista dos outros, especialmente subordinados, com o interesse de identificar os problemas e resolvê-los, são ações que melhoram as relações pessoais, atuando como um apaziguador do ambiente de trabalho e funcionando como uma forma de retenção de talentos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As estratégias de retenção de talentos nas organizações, quando não é bem estruturada, acabam gerando altos índices de rotatividade. Isso acarreta em prejuízos significativos para as empresas. Porém, com a alta competitividade entre as empresas, a procura de profissionais qualificados vem mostrando aspectos cada vez mais positivos. Diante das novas necessidades do mercado, como os fatores tecnológicos que exigem novos conhecimentos e elevam os parâmetros curriculares desejados, as organizações vêm

retendo profissionais cada vez mais qualificados com a procura de alto conhecimento e qualificação para enfrentar as adversidades do dia a dia de uma empresa.

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.

O estudo foi elaborado como forma de mostrar aos leitores as vantagens que as organizações têm ao investir na retenção de talentos. Com as mudanças no mercado de trabalho, reter talentos tem sido uma forma encontrada pelas empresas para manter os colaboradores por mais tempo. Para isso utilizam ações como incentivos profissionais e pessoais que, além de proporcionar motivação e um bom clima organizacional, também incentiva os funcionários a fornecerem serviços de qualidade e satisfatório aos clientes, fazendo com que aumente a competitividade mercadológica e gere maior produtividade, lucratividade e visibilidade para a empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia aplicada à Administração: Uma abordagem interdisciplinar**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ALVES, Gabrielly Araújo; LEITE, Lidiane Pereira; FERREIRA, Lillyan Bastos. **Gestão de Pessoas: Retenção de Talentos**. 2010. 43 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Faculdade de Pindamonhangaba, Pindamonhangaba, 2010.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. São Paulo: Integrare Editora, 2017.

CASTRO, Danielle de Rosa. O desafio de atrair e reter talentos em organizações na contemporaneidade. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 7, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2011. Disponível em: <https://xdocz.com.br/doc/o-desafio-de-atrair-e-reter-talentos-px8q2zy5rz8w>. Acesso em 11 jun. 2021.

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

COELLI, Daiane. **Motivação e retenção de pessoas com base na pesquisa das 150 melhores empresas para se trabalhar (2016, 2017 e 2018)**. 2019. 68 f. Trabalho de conclusão do curso (Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos) - Universidade de

Caxias Do Sul, Caxias do Sul, 2019. Disponível em:
<https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/6158/TCC%20Daiane%20Coelli.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 18 mai. 2021.

CUNHA, Norival Carvalho; MARTINS, Sthefânia Magalhães. Retenção de talentos frente às mudanças no mercado de trabalho: uma pesquisa bibliográfica. **Revista Gestão Tecnologia e Ciência - GETEC**, Monte Carmelo, v. 4, n. 8, p. 90-103, 2015. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/article/view/705>. Acesso em: 18 mar. 2021.

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

FIDELIS, Gilson José. **Gestão de Pessoas: estrutura, processos e estratégias empresariais**. 1. ed. São Paulo: Editora Érica, 2014.

FIDELIS, Gilson José. **Gestão de Recursos Humanos: tradicional e estratégica**. São Paulo: Saraiva Educação SA, 2006.

FILIPPIN, Denise Beatriz. **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 em: 15 mai. 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: um enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 3. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2021.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; TONELLI, Maria José. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, n. 2, p. 157-174, 2001.

LEONARDO, Jefferson Marco Antônio. A guerra do sucesso pelos talentos humanos. **Revista Produção**, v. 12, n. 2, p. 42-53, 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/RXfxjh8nK9YjyRP4NjqQmbD/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 18 mar. 2021.

MOITINHO, Geraldo Cardoso. Remuneração, Benefícios e a Retenção de Talentos nas Organizações. **Revista Digital de Administração**, v. 1, n. 1, 2011.

NICOLETTI, Adriana. **Investimento no capital humano como vantagem competitiva**. 2012. 70 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão de Projetos) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2012. Disponível em: <https://dspace.mackenzie.br/bitstream/handle/10899/225/ADRIANA%20NICOLETTI1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 06 jun. 2021.

OLIVEIRA, José Maria de; BITTENCOURT, Jairo Alano de; MATSUMOTO, Alberto Shigueru; ANDRADE, Vanessa Moraes Veloso de; MORAIS, Barbara. A influência da legislação trabalhista na gestão das pequenas empresas no Brasil. In: SEGET, 13, 2016, Penedo. **Anais...** Penedo: SEGET, 2016. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/31824361.pdf>. Acesso em: 15 set. 2021.

PEREIRA, Maria Celia Bastos. **RH essencial: Gestão Estratégica de Pessoas e Competências**. São Paulo: Editora Saraiva, 2017.

PONTES, Célia Maria. **O novo papel da liderança nas organizações**. 2008. 60 f. Monografia (Especialização em Administração Judiciária) - Universidade Estadual Vale do Acaraú, Fortaleza, 2008. Disponível em: <https://esmec.tjce.jus.br/wp-content/uploads/2014/12/C%C3%A9lia-Maria-Pontes.pdf>. Acesso em: 18 set. 2021.

POUPART, Jean; DESLAURIERS, Jean-Pierre; GROULX, Lionel-H.; LAPERRIÈRE, Anne; MAYER, Robert; PIRES, Álvaro P. **A pesquisa qualitativa: Enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Editora Vozes, 2008.

ROMANI, Jocimara Cristina. **Retenção de talentos nas organizações**. 2003. 95 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/30389902.pdf>. Acesso em: 18 mai. 2021.

SANTOS, Fernando Gavioli dos. **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: 28 jun. 2021.

SARTORE, Marina de Souza. **A inserção da responsabilidade social do setor bancário no contexto da governança corporativa**. 2006. 105 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Centro de Ciências Exatas e Tecnologia, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2006. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/3810/875.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 22 jun. 2021.

SILVA, Katiane Camelo da. **Qualidade de vida no trabalho: revelando as opiniões dos colaboradores de uma loja de departamento em João Pessoa/PB**. 2022. 54 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, João Pessoa, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ifpb.edu.br/handle/177683/2715>. Acesso em: 02 fev. 2023.

SOARES, Tânia Lemes. **Administração de Pessoas**. Cuiabá: Rede e-Tec Brasil/UFMT, 2015. Disponível em: http://proedu.rnp.br/bitstream/handle/123456789/1491/Administracao_Pessoas_ADMINISTRA%C3%87%C3%83O-IFSP.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 02 out. 2021.

SOUZA, Sonia Balmant Emerique de. **Pesquisa de clima organizacional: uma análise crítica**. 2007. 130 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3871/ACF269.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 08 jul. 2021.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

STEFANO, Silvio Roberto. **Liderança e suas relações com a estratégia de gestão de pessoas e o bem-estar organizacional: um estudo comparativo em duas instituições financeiras internacionais**. 2008. 187 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-14012009-160756/publico/Tese_Silvio_Roberto_Stefano.pdf. Acesso em: 22 jul. 2021.

UBEDA, Cristina Lourenço. **A gestão de competências em uma empresa de pesquisa e desenvolvimento**. 2003. 117 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2003. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-11092004-165136/publico/CristinaUbeda_dissert_digital.pdf. Acesso em: 13 ago. 2021.