

ANÁLISE DOS FATORES DE INFLUÊNCIA NA RETENÇÃO DE TALENTOS: UMA PESQUISA COM COLABORADORES DO SETOR PRIVADO ¹

Natieli Cherobini²

Patrinês Aparecida França Zonatto³

RESUMO

Devido a grandes remodelações no mundo corporativo, a área de gestão pessoas é a que mais passou por transformações ao longo do tempo. Sendo assim, reter pessoas tornou-se uma tarefa desafiadora e importante para as organizações. O objetivo geral deste estudo foi analisar os fatores que atuam como catalisadores de motivação na retenção de talentos sobre a ótica dos trabalhadores que atuam em organizações do setor privado. O estudo torna-se relevante pois busca compreender quais são os motivos mais importantes na retenção de talentos nas organizações em vista das mudanças ocorridas nos últimos anos na percepção do colaborador. No que se refere a metodologia, a mesma caracteriza-se como uma pesquisa quantitativa e descritiva, quanto aos procedimentos técnicos é considerada como um estudo de campo, a coleta de dados deu-se mediante a aplicação de um questionário elaborado através do *Google Forms* contendo vinte perguntas, onde obteve-se 142 respostas. Os resultados evidenciaram que as principais motivações para a permanência no seu emprego atual são: ambiente de trabalho saudável, remuneração, reconhecimento e valorização no trabalho e a necessidade de pagar as contas e sustentar-se. No que se refere as estratégias utilizadas pelas organizações para reter seus talentos treinamento e desenvolvimento foi principal fator, seguido por remuneração, jornada de trabalho flexível e reconhecimento e valorização no trabalho. Em relação a aplicação de programas de retenção de talentos, os respondentes na sua grande maioria consideram importante reconhecimento e valorização, investimento em treinamento e desenvolvimento e subsídios para o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do talento humano; retenção de talentos; colaboradores; organizações.

1 INTRODUÇÃO

Com o avanço tecnológico, as organizações estão em busca de novas formas de gerenciar seus recursos humanos, frente a diversas transformações que veem ocorrendo ao longo dos anos, em âmbito econômico, tecnológico, social, cultural, legal, político, demográfico e ecológico. Em virtude dessas remodelações as entidades sofrem com as incertezas geradas. Dentre todas estas mudanças, uma das áreas que mais necessitou adaptar-se e acompanhar as alterações dos últimos anos foi a área gestão de pessoas (SOUZA, 2011).

¹ Trabalho Final de Graduação – Curso de Administração – UFN (2º/2022)

² Acadêmica do Curso de Administração - UFN

³ Professora Orientadora

De acordo com Gil (2016), a gestão de pessoas é a função pela qual busca a cooperação das pessoas que atuam nas empresas para o alcance dos objetivos, tanto organizacionais quanto individuais. O autor ainda aponta que essa área é uma evolução do passado da administração de pessoal, relações industriais e administração de recursos humanos. Nesse sentido, a expressão surgiu ao final do século XX e possui semelhança com expressões como gestão de talentos, gestão de parceiros e gestão do capital humano.

A gestão de pessoas possui como missão fazer com que as instituições e os colaboradores alcancem seus objetivos e mantenham uma relação trabalhista benéfica e satisfatória para ambas as partes vinculadas. Chiavenato (2021), salienta que as companhias são constituídas de pessoas, e estas precisam ser desenvolvidas e mantidas, por serem os bens mais importantes para o desempenho e progresso da organização e para a obtenção de resultados, demonstrando dessa forma o quanto é importante para as empresas estabelecerem um equilíbrio entre os interesses dos funcionários e os interesses institucionais, visando assim a permanência de seus profissionais.

Cada vez mais, os talentos humanos contribuem para o alcance dos objetivos e metas das corporações, cabe aos empregadores ampliarem sua visão e atuação estratégica, ao identificarem o papel decisivo de seus empregados no sucesso da empresa, pois os mesmos contribuem com seus conhecimentos, habilidades, atitudes, que originam decisões e ações que ajudam na excelência e no sucesso, o que conseqüentemente reduz custos e melhora os resultados, aumenta a produtividade da empresa e o lucro, contribuindo para o crescimento da economia, gerando riqueza, emprego e renda (MAIA E NASCIMENTO, 2016).

Creddo (2015), corrobora que as organizações precisam compreender a importância de reter talentos para que não ocorra a existência de uma grande rotatividade, insatisfação, desmotivação e a falta de valorização dos profissionais, estes elementos acarretam para as empresas altos custos em contratação e demissão, baixa produtividade, não atingimento de metas, desperdício de tempo em recrutamento e seleção e entre outros fatores.

Ressalta-se a importância de considerar o que realmente faz com que as pessoas se mantenham nas organizações. Na busca pela continuidade destes profissionais, destacam-se alguns aspectos vitais como: remuneração, recompensas, benefícios, desenvolvimento, oportunidade de crescimento, qualidade de vida no trabalho e estilos de liderança que são motivações importantes para permanência dos profissionais (CHIAVENATO, 2021).

Dessa forma, Chiavenato (2022), salienta que manter e reter talentos nas organizações requer a criação de um ambiente de trabalho agradável, receptivo, saudável, seguro, remuneração interessante e benefícios adequados às necessidades das pessoas.

Para Girardi (2009, p. 6), “a retenção de talentos é um processo integrado que pressupõe a atração e o desenvolvimento do capital humano, ocorrendo por meio de determinada postura e de diversas ações nesse sentido”. França (2017), corrobora que reter pessoas requer um conjunto de políticas e práticas adotadas pelas corporações que objetivam garantir que seus funcionários continuem na empresa, evitando que os mesmos saiam por inúmeros motivos e optem por trabalhar em empresas concorrentes.

Nesse sentido, a retenção de talentos implica estratégias de atração, de identificação, de desenvolvimento e de conservação dos trabalhadores que possuem potencial, capacidade e habilidades. Sua fidelização ocorre mediante atrativos, políticas e práticas desenvolvidas pelas empresas como forma de incentivo ao trabalhador gerando crescimento e desenvolvimento profissional e pessoal (CUNHA E MARTINS, 2015).

Tendo em vista o tema relacionado a retenção de pessoas nas organizações, a presente pesquisa teve como problemática responder a seguinte questão: quais os fatores que atuam como catalisadores de motivação na retenção de talentos em organizações do setor privado na percepção dos trabalhadores? Visando responder a problemática levantada, a presente pesquisa contou com o objetivo geral de analisar os fatores que atuam como catalisadores de motivação na retenção de talentos em organizações do setor privado na percepção dos trabalhadores.

Com o intuito de atingir o objetivo geral e a sua complementação de acordo com as etapas consecutivas, os objetivos específicos deste estudo foram: identificar quais fatores motivacionais são relevantes para a permanência dos respondentes da pesquisa na empresa onde trabalham; verificar junto aos respondentes da pesquisa se conhecem ou detectam estratégias de retenção de talentos na organização onde atuam e avaliar na percepção dos respondentes a importância da aplicação de programas de retenção de talentos nas organizações.

Devido às grandes mudanças que veem ocorrendo em relação à área da gestão de pessoas, tornou-se imprescindível ampliar o olhar em relação ao maior patrimônio que as corporações possuem, seus colaboradores, eles passaram a ter mais espaço, mais importância na organização e representam a imagem das entidades onde atuam.

Toda e qualquer corporação depende de pessoas para produzir e atingir seus objetivos, desta forma, conquistar e reter talentos representam um diferencial competitivo no ambiente atual em que as empresas estão inseridas. A retenção segundo a *Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales* - AIESEC (2021), está relacionada a reconhecimento, valorização e alcance de objetivos, a utilização desse processo colabora para

a melhoria do clima organizacional, pois contribui para um maior engajamento, cooperação e produtividade por parte dos colaboradores.

É essencial que as empresas conheçam o mercado de trabalho e estejam atentas as transformações que ocorrem no cenário corporativo, pois não é possível reter talentos se não conhecer as motivações que levam o mesmo a mudar de emprego, tornando-se primordial para as organizações detectarem as falhas e buscar por melhorias (TRAFCA, 2011).

Albuquerque (2020), aponta em um estudo realizado PricewaterhouseCoopers – PWC com mais de quatro mil jovens de sessenta e cinco países sobre questões associadas a carreira e as novas perspectivas da chamada geração milênio nascida entre 1980 e 2000 que ingressa no mercado de trabalho, em um comparativo entre a pesquisa realiza em 2008 e a atual de 2020. Identificou-se que na primeira pesquisa apenas 10% das pessoas esperavam ter mais de seis empregos em sua vida profissional, na atual pesquisa o percentual de rotatividade aumentou para 25%, constatou-se que os jovens estão mais comprometidos com seu crescimento pessoal, sendo o principal elemento valorizado em uma oferta de emprego. Em segundo lugar, jornada de trabalho flexível, em terceiro lugar a remuneração.

Para 52% dos pesquisados na pesquisa citada, a velocidade de progressão na carreira é o principal fator de permanência na empresa, ao mesmo tempo os entrevistados buscam equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, embora, para 28% dos participantes, essa equiparação seja pior do que esperavam antes de serem admitidos (ALBUQUERQUE, 2020).

Neste sentido, o movimento chamado *the great resignation* traduzido para o português como “a grande renúncia”, foi observado nos Estados Unidos, onde um grande número de pedidos de demissão ocorreu por iniciativa dos colaboradores, entre suas motivações estariam por melhores condições de trabalho e qualidade de vida. Somente em novembro de 2021 foram quatro milhões e quinhentos mil pedidos de desligamento. Este movimento, também está tomando grandes proporções no Brasil, de acordo com a Robert Half empresa de recrutamento que ouviu mil cento e sessenta e um profissionais entre eles empregados, desempregados e recrutadores e 49% deles pretendem buscar novas oportunidades de trabalho em 2022 (OCCHIPINTI, 2022).

As principais motivações para busca de um novo emprego são para 19% o desejo de inovar ou aprender algo novo, 17% busca por realização pessoal e 12% melhor qualidade de vida. Fernando Mantovani, diretor geral da empresa Robert Half identificou duas possibilidades para a motivação para a mudança de emprego, a primeira pode estar atrelada a vontade de buscar novos conhecimentos e a segunda a insatisfação com o emprego atual.

Mantovani ainda destaca que as empresas precisam investir em políticas claras de trabalho, benefícios e remunerações atrativas (OCCHIPINTI, 2022).

Segundo dados da Exame (2022), 6,5 milhões de trabalhadores solicitaram desligamento de seus empregos entre julho de 2021 e julho de 2022, um aumento de 42,5% em relação a um ano atrás, trata-se um recorde histórico, a busca por realização pessoal e profissional, através de mais flexibilidade no trabalho e da priorização da saúde mental, estão entre as principais motivações para as demissões voluntárias no Brasil. A experiência do *home office* e *anywhere office* trouxeram novas maneiras de se trabalhar, os profissionais não enxergam mais seus empregos como o papel central de suas vidas.

Em suma, as entidades precisam integrar as características e as expectativas dos jovens profissionais com seus objetivos empresariais para assim obter um equilíbrio e satisfação para ambas as partes. Neste sentido, o estudo torna-se relevante, pois busca compreender os motivos mais importantes na retenção de talentos nas organizações em vista das mudanças ocorridas nos últimos anos na percepção do colaborador.

2 GESTÃO DO TALENTO HUMANO

Ao longo do tempo ocorreram inúmeras mudanças em todas as áreas organizacionais, no século XX transcorreram as maiores e mais significativas transformações, quanto a maneira de gerir pessoas. Neste século, segundo Chiavenato (2022), foi marcado por três eras organizacionais: a Industrial Clássica, a Industrial Neoclássica e a da Informação. A era da informação se estende aos dias atuais, possui como características as mudanças rápidas e imprevisíveis, integração das tecnologias que fazem com que as informações alcancem de forma rápida e no momento em que elas ocorrem. Os colaboradores deixaram de ser vistos como problema para as empresas e passaram a ser uma vantagem competitiva para a obtenção de sucesso para as entidades. Na virada para o século XXI, surgiu uma intensa inserção digital na rotina das organizações e das pessoas, onde a maneira de viver, trabalhar e comunicar-se transformou-se, a internet ampliou-se e expandiu para todos os campos de atividades (CHIAVENATO, 2022).

Destaca-se que área da gestão de pessoas ou gestão humana como atualmente é referenciado representa a maneira como as organizações procuram lidar com as pessoas que trabalham em conjunto na Era Digital. As pessoas não são mais notadas como recursos organizacionais que precisam ser geridas, mas como entes inteligentes e proativos, capazes de ter responsabilidade e iniciativa e munidos de habilidades e conhecimentos que ajudam a

administrar os recursos organizacionais (CHIAVENATO, 2022). Trata-se de administrar com as pessoas, a moeda do futuro não será financeira, mas sim o capital intelectual e estará na mente dos profissionais, um capital com esse tão importante deve ser valorizado, pois trata-se de um recurso precioso para o desenvolvimento e progresso das organizações.

Pode-se notar várias mudanças nos processos de gerenciamento de pessoas ao longo dos anos, observando-se que essas transformações foram ocorrendo conforme as necessidades econômicas, sociais e demandas que foram surgindo, bem como as legislações que sofreram alterações ao longo dos anos. Pais e Bueno (2017), afirmam que a gestão de pessoas é a parte fundamental para o processo de gestão de qualquer empresa, ainda mais para corporações permanecerem atuantes em um mercado altamente competitivo e globalizado.

Di Domenico (2014), relata que a Gestão de Pessoas não deve mais trabalhar para as pessoas e sim com as pessoas, identificando suas qualidades e potencialidades e que possam fazer a diferença na tomada de decisão, os colaboradores passaram a ser vistos como sujeitos ativos, provocadores de ideias empreendedoras e inovadoras. Mais do que isso, que eles possam utilizar suas inteligências, mantendo-se proativos, com visão própria e que de fato possam contribuir com suas ideias.

Em conformidade com essa questão, Chiavenato (2021), salienta que o empecilho para a mudança quanto a forma de gestar as relações de trabalho deve-se ao receio de permitir que colaboradores possam fazer seu trabalho de maneira descontraída e livre. Deve-se deixar que as pessoas possam usar suas habilidades e inteligências para assim ser os agentes de mudança e inovação nas empresas, com base em programas consistentes. Fica evidenciado que velhos modelos de gestão devem ser repensados para uma nova realidade de modernização. A Gestão de Pessoas deve integrar as pessoas na forma de parceiros, fazendo com que as elas se sintam parte da organização e não simples trabalhadores em busca de um salário. Na Figura 01, destaca-se os seis processos de gestão de pessoas.



Figura 01: Processos básicos de gestão do talento humano

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2021, p.16)

Como apresentado na figura 01, o primeiro processo básico integrante da gestão do talento humanos refere-se a **agregar pessoas**, que constitui em atrair e incluir novos talentos nas instituições, é um processo destinado a identificar e selecionar o profissional mais adequado para determinada vaga, conforme requisitos estabelecidos previamente pela empresa empregadora para o cargo em questão (SANTOS, 2022).

Processo de engajar pessoas: Esse processo é utilizado para criar condições ambientais e psicológicas adequadas para as atividades das pessoas e equipes. Nesse processo fazem parte a gestão de cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção das relações sindicais (CHIAVENATO, 2021).

Processo de aplicar pessoas: utilizado para descrever as atividades que os profissionais realizarão na empresa, tendo a função de orientar e acompanhar sua execução, é o encarregado pelo desenho, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação de seu desempenho (MARQUES, 2019).

Processo de recompensar pessoas: Para Santos (2022), esse processo é utilizado pelas empresas para recompensar e incentivar as pessoas a satisfazerem suas necessidades individuais, fazem parte desse processo recompensas, remuneração, benefícios, bônus e serviços sociais, ainda pode ser elencado autonomia, flexibilidade, reconhecimento e realização pessoal e profissional.

Processo de desenvolver pessoas: Esse processo de acordo com Marques (2019), está voltado a capacitar e desenvolver os colaboradores, através de treinamentos, cursos, palestras e programas que os ajudem a crescer em suas carreiras. Com esse processo os profissionais passam a se aperfeiçoar não somente no âmbito profissional, mas também no pessoal.

Processo de monitorar pessoas: Mello (2022), evidencia que o processo de monitorar pessoas relaciona-se a acompanhar, orientar e manter o comportamento das pessoas de acordo com o planejamento da empresa, garantindo que o mesmo seja bem executado e que os objetivos sejam alcançados.

Neste contexto, realizando a aplicação correta dos processos de gestão de pessoas é possível capacitar e desenvolver os colaboradores em novos conhecimentos e habilidades, recompensá-los por seu desempenho e comportamento e estimulá-los, além de criar um ambiente produtivo de trabalho, onde a organização se beneficia e o funcionário alcança assim a satisfação pessoal (MELLO, 2022).

2.1 Retenção de Talentos

Com o avanço da era da informação e a crise econômica novos desafios são impostos as corporações, mudanças estruturais no mercado de trabalho, nas organizações e o surgimento de novos concorrentes são exemplos que influenciam nas corporações (PINHEIRO, 2015). A autora destaca ainda o quanto é essencial que as entidades se sobressaiam das demais, de forma a obterem vantagens competitivas perante o mercado, sendo que os benefícios podem ser alcançados através de alterações dentro das corporações bem como também através da contratação de pessoas certas.

De acordo com Moraes et al., (2015), são os talentos que dão sentido e vida aos negócios, as pessoas com seus talentos formulam produtos do zero, criam estratégias, inovam e possuem a visão do que a empresa precisa para manter-se atuante no mercado, carregam consigo suas vivências, seu conhecimento intelectual para as organizações, transformando-as em verdadeiros sucessos. Nesse sentido, Chiavenato (2022), define talento ou capital intelectual como pessoas que pensam, interpretam, avaliam, raciocinam, decidem, agem e conduzem as organizações nesta nova era onde o conhecimento tornou-se um diferencial para a busca do êxito, são os profissionais que criam produtos e serviços, visualizam a concorrência, melhoram os processos internos e encantam os clientes, são eles que dão vida, razão e ação para as empresas.

Desta forma, “um talento é sempre um tipo especial de pessoa: aquela que possui competências. E nem sempre toda pessoa é um talento. Para ser talento a pessoa precisa possuir algum diferencial competitivo que a valorize” (CHIAVENATO, 2021, p. 42). Atualmente o talento humano abarca alguns aspectos vitais para construção de suas competências como: **conhecimento** é o saber e estar em constante busca de aprendizado e conhecimento; **habilidade** é o saber fazer, é saber aplicar o conhecimento para resolver problemas, criar e inovar, é o transformar o conhecimento em resultado; **juízo** é o saber analisar a situação e o contexto, é o saber julgar fatos, definir prioridades, ter espírito crítico e tomar decisões; **atitude** é o saber fazer acontecer, é o que leva a pessoa a assumir riscos, agregar valor, obter excelência e focar em resultados (CHIAVENATO, 2021).

Nesta perspectiva, é importante compreender a origem da palavra talento, na atualidade possui o sentido de aptidão, dom, habilidade, capacidade para realizar algo com expressivo grau de dificuldade, esse significado surgiu no latim medieval no século XIV em inglês e no século XVII em português, antes de possuir essa definição talento era medida de

peso e uma medida monetária onde foi utilizada no Egito, Babilônia, Israel, Grécia e Roma, foi traduzido para o grego como *talanton* que significa balança, sua medida era variável de lugar para lugar e oscilava entre vinte e quarenta quilos (RODRIGUES, 2020).

Diante do exposto, nota-se, que os talentos são elementos primordiais para as corporações, perder um talento interfere diretamente no capital humano da entidade, são esses profissionais que ocupam funções estratégicas e tomam decisões importantes. Chiavenato (2021), destaca que talento e capital humano são conceitos que estão diretamente ligados, sendo o patrimônio mais valioso que uma corporação pode possuir, fator essencial de competitividade e sucesso para as empresas. Para Freire (2020), capital humano pode ser definido como o conjunto de competências, comportamentos, conhecimentos e habilidades que um profissional possui para a realização de suas funções laborais. Os talentos são possuidores de conhecimentos, habilidades e competências que são constantemente aprimorados, atualizados e recompensados. Entretanto, o talento sozinho não persevera é preciso existir um contexto que permita liberdade e autonomia para poder se expandir e aplicar suas aptidões (CHIAVENATO, 2021).

O autor ainda destaca, que o contexto organizacional é o ambiente interno apropriado para que os talentos se desenvolvam, é fundamental que as empresas ofereçam condições de desenvolvimento para manter e reter seus talentos. O contexto organizacional é caracterizado por aspectos como: arquitetura organizacional: com um desenho flexível e integrador capaz de coordenar as pessoas, os processos e as atividades. A corporação precisa facilitar o contato, a comunicação e a colaboração entre as pessoas; cultura organizacional: democrática e participativa, que aspire confiança, comprometimento, satisfação e espírito de equipe e estilo de gestão: liderança renovadora, com descentralização do poder, delegação e *empowerment*.

Neste contexto, não basta dispor de talentos para obter capital humano, é necessário que os talentos estejam interligados em uma conjuntura organizacional receptiva e impulsionadora, para que possam se desenvolver e crescer, se o ambiente não é favorável, os talentos fogem ou ficam isolados e amarrados. Em suma, não se trata mais de lidar com pessoas e transformá-las em talentos apenas, mas de cuidar do contexto organizacional no qual elas estão inseridas para que assim continuem nas organizações (CHIAVENATO, 2021).

Para Costa (2012), a retenção de talentos é uma estratégia relativamente recente na gestão de pessoas, onde seu maior desafio é conseguir obter no quadro organizacional profissionais competentes e com potencial. As empresas precisam aprender a conectar seus trabalhadores, identificando problemas, necessidades e aspirações, com essa interação é possível criar um clima satisfatório para a permanência de bons profissionais (COSTA, 2012).

Neste sentido, Castro (2011), destaca que para reter talentos, as corporações não devem restringir-se a treinamentos tradicionais, é necessário formar um ambiente de aprendizagem, inovador e desafiador, inserindo na cultura corporativa técnicas focadas no conhecimento, atualmente a tecnologia tornou-se uma importante aliada tanto na realização de cursos como no compartilhamento do conhecimento. Para Castro (2011), torna-se necessário que as entidades ofereçam aos seus funcionários uma estrutura adequada, com carreiras definidas, remuneração compatível e evolução dos profissionais. Cunha e Martins (2015), corroboram com a ideia supracitada, em que é preciso engajar o colaborador criando um ambiente vantajoso para que se desenvolvam seus talentos, demonstrem seu comprometimento com a entidade onde atuam e com a cultura e missão organizacional.

Nessa perspectiva, Stadler e Pampolini (2014), ressaltam que treinamento e desenvolvimento são processos utilizados com o intuito de capacitar e ampliar o desenvolvimento profissional e pessoal. Os autores evidenciam ainda que treinamento é uma ferramenta capaz de potencializar as habilidades e ampliar as competências pessoais, objetivando desse modo a satisfação do funcionário e da empresa. A implementação de treinamentos aumenta o conhecimento das pessoas, melhora as habilidades e destrezas, desenvolve comportamentos e ajuda as pessoas a pensar em termos amplos e globais.

Nascimento et al., (2011), explica que além de identificar, atrair, treinar e desenvolver talentos, as corporações precisam detectar maneiras para que seus profissionais não busquem por novas colocações no mercado de trabalho, ou seja, minimizar o desligamento voluntário desses profissionais, tendo em vista que essas pessoas possuem um grande potencial e investiu-se em capacitação e treinamento.

Em suma, Peloso e Yonemoto (2010), mencionam que a remuneração é um fator persuasivo para a atração e retenção de pessoas, todavia a permanência do profissional não se resume apenas a recompensa financeira, mas a outras razões como clima organizacional, reconhecimento, condições de trabalho, entre outros aspectos.

Covey (2015), reforça que não é somente a recompensa econômica que deve existir, é indispensável que os colaboradores sejam retribuídos através de uma remuneração adequada, mas também de forma mental sendo instigados com novos desafios, de forma social através de bons relacionamentos no ambiente organizacional, reconhecimento e integração dentro de uma equipe e na forma espiritual através de bons propósitos, no agregar valor a outras pessoas sendo elas clientes internos e externos.

Dessa maneira, Knapik (2012), comenta que as práticas de incentivo para os colaboradores não precisam ser onerosas e de difícil aplicação, elas devem estar voltadas a

gestão participativa e a valorização da força de trabalho, os fatores motivacionais estão relacionados ao ambiente, aos desafios, as recompensas, aos relacionamentos e entre outros. Devem ser desenvolvidas ações dentro das corporações com o intuito de motivar e reter os profissionais como: promoção de programas para desenvolver habilidades; programas relacionados com o relacionamento interpessoal, comportamental, *feedback* e trabalho em equipe; estimular a criatividade e o pensamento reflexivo; criação de programas de líderes e equipes de alto desempenho; criação da cultura de reconhecimento e valorização, premiação por bom desempenho, comemorar aniversários, valorizar iniciativas; criação de processos bem desenhados, maior flexibilidade e menor burocracia; desenvolvimento de um plano de carreira; implementação de programas de integração entre os funcionários como festa de natal, dia da mulher, festa de final de ano e entre outros (KNAPIK, 2012).

Em síntese, é preciso que as empresas invistam em melhores condições de trabalho para seus funcionários, foi-se o tempo em que eles não passavam de triviais operários que realizavam trabalhos repetitivos. As entidades funcionam por meio das pessoas, que delas fazem parte e que decidem e agem em seu nome, ou seja, são os colaboradores que levam as entidades ao crescimento e desenvolvimento, fazem os processos funcionarem, criam novos produtos e serviços, analisam o mercado, buscam por oportunidades de crescimento, criando assim um alicerce dentro da organização (CHIAVENATO, 2021; NASCIMENTO et al., 2011).

3 METODOLOGIA

Neste capítulo é exposta a metodologia utilizada para a elaboração desta pesquisa, onde objetivou analisar os fatores que atuam como catalisadores de motivação na retenção de talentos em organizações do setor privado. O trabalho concentrou-se em avaliar os fatores motivacionais na percepção dos colaboradores nas organizações. Coutinho (2022), menciona que a metodologia objetiva descrever o tipo de pesquisa a ser aplicado no estudo, a forma como serão definidos os instrumentos, a fonte de coleta de dados e como será realizada sua análise para a resolução do problema tema abordado. Mascarenhas (2018), define método como o conjunto de técnicas utilizadas em um estudo para se obter uma resposta, ou seja, é o caminho percorrido para se chegar a uma conclusão científica.

O estudo quanto a sua natureza se evidencia como uma pesquisa quantitativa, onde relaciona opiniões e informações, transformando-as em dados que podem ser mensurados classificados e analisados. Esse tipo de pesquisa tem por objetivo a quantificação de

informações, a medição de opiniões e a determinação de preferências, interesses ou comportamentos (NUNES E PERUYERA, 2021).

Quanto aos objetivos, o estudo se configura como uma pesquisa descritiva que possui a intenção de expor as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis como a distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, nível de renda e entre outros (GIL, 2019). Em relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa caracteriza-se como estudo de campo que possui como objetivo alcançar informações e conhecimentos sobre um problema a qual buscamos uma resposta, hipótese que procuram-se evidenciar e descobrir, novos fenômenos ou relações entre eles (PRODANOV E FREITAS, 2013).

No que se refere ao instrumento utilizado para a coleta de dados, esse foi através de um questionário, que segundo Gil (2019), é uma técnica investigativa composta por um conjunto de informações que são apresentadas a pessoas com o propósito de obter elementos sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado e entre outros.

Quanto a elaboração do questionário, o mesmo foi construído pela própria autora com base na publicações dos autores Trafca (2011) e Yamashita (2007), onde foi dividido em dois blocos de questões, constando no primeiro bloco dezesseis questionamentos relacionados ao tema proposto na pesquisa e no segundo bloco com quatro perguntas pertinentes ao perfil dos respondentes, com escala *Likert* 5 pontos, que varia de 1 (discordo totalmente), 2 (discordo parcialmente), 3 (nem concordo, nem discordo), 4 (concordo parcialmente) e 5 (concordo totalmente), onde foi garantido o anonimato das informações.

Inicialmente, foi realizado um pré-teste no mês de julho de 2022 com a participação de onze acadêmicos do curso de Administração, o questionário foi entregue aos respondentes de forma impressa, constatou-se após a realização do pré-teste e análise dos resultados a necessidade de inclusão de algumas alternativas nas questões 1 e 2 e alteração no vocabulário que se encontrava muito rebuscado podendo ocasionar dificuldade de interpretação das questões abordadas. Para Prodanov e Freitas (2013), o pré-teste refere-se a uma avaliação do questionário, onde é utilizado uma pequena amostra de entrevistados, tem por objetivo detectar e extinguir possíveis problemas. Através dos resultados obtidos será possível identificar prováveis adequações que sejam necessárias nos instrumentos utilizados na realização da pesquisa.

Na sequência, procedeu-se com a inclusão do questionário no *Google Forms*, o envio aos respondentes deu-se através das redes sociais como *WhatsApp*, *Facebook*, *Instagram* e *e-*

mail, durante os meses de agosto e setembro de 2022 onde foi respondido por uma amostra de 142 profissionais que atuam em empresas do setor privado. A população do estudo foi composta por profissionais que atuam em instituições privadas, sendo a amostra alcançada por acessibilidade e conveniência. Para Gil (2019), a amostra por acessibilidade ou conveniência consiste em uma técnica de selecionar uma população que seja acessível, ou seja, os respondentes são selecionados pois estão prontamente disponíveis. A tabulação dos dados e a sua análise foi realizada através do *software* Excel, sendo que os resultados alcançados foram apresentados através de quadros.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta pesquisa objetivou analisar os fatores que atuam como catalisadores de motivação na retenção de talentos em organizações do setor privado, na percepção dos trabalhadores. Após a coleta de dados, que alcançou 142 respostas, extraiu-se os gráficos gerados de maneira automática através do *Google Forms*. De posse desses resultados elaborou-se os gráficos no *Microsoft Excel*, onde considerou-se uma casa decimal para uma melhor apresentação e análise dos elementos. Desta forma, as informações foram evidenciadas com maior clareza e compreensão, facilitando assim ao leitor uma melhor visualização dos resultados alcançados.

Inicialmente, procurou-se identificar o perfil dos participantes da pesquisa, onde 58,5% dos respondentes são do gênero feminino e 41,5% são do gênero masculino. Ressalta-se que a maioria dos respondentes residem no Rio Grande do Sul, cerca de 93%, entre eles 70,5% em Santa Maria, 5% em Júlio de Castilhos, 3,5% em Silveira Martins, 2,1% em Santa Cruz do Sul, 2,1% em São João do Polêsine e 1,4% em Porto Alegre. Nas cidades de São Sepé, São Pedro do Sul, Ivorá, Cruz Alta, Ibarama, Novo Hamburgo, Não-me-Toque, São Gabriel, Vera Cruz e Roque Gonzales, o percentual foi de 0,7% para cada município e 1,4% dos respondentes que apenas informaram residir no Rio Grande do Sul.

Além disso, obteve-se respondentes de Florianópolis e São José que pertencem ao estado de Santa Catarina com o percentual de 0,7% para cada cidade, São Paulo com 2,1%, Limeira com 0,7% e Santana de Parnaíba com 0,7% pertencentes ao estado de São Paulo. Primavera do Leste em Mato Grosso do Sul com 0,7%, Lagarto em Sergipe com 0,7% e em Vêneto na Itália com 0,7%. Quanto ao nível de escolaridade, 2,1% dos respondentes possuem o Ensino Fundamental, 9,2% Ensino Médio, 32,4% Ensino Superior, 21,8% Ensino Superior incompleto, 16,9% Pós-Graduação/MBA, 7,7% Mestrado, 9,2% Doutorado e 0,7% Pós-Doutorado. Com relação a área de atuação, 8,5% dos participantes trabalham na

agricultura/pecuária, 11,3% no comércio, 21% na educação, 12% na indústria, 38% com serviços e 9,2% na saúde.

Na sequência, ingressando na temática proposta pela pesquisa, buscou-se no primeiro momento identificar quais motivações levam os respondentes a trabalhar ou a permanecer no emprego em que estão atualmente, neste questionamento era possível marcar mais de uma opção. Conforme demonstrado no gráfico 01, para 64,1% dos participantes do estudo ter ambiente de trabalho saudável é o principal fator que os motivam a permanecer nas organizações, seguido por 52,1% o quesito remuneração, 44,4% reconhecimento e valorização e para 43,7% necessidade de pagar as contas e sustentar-se.

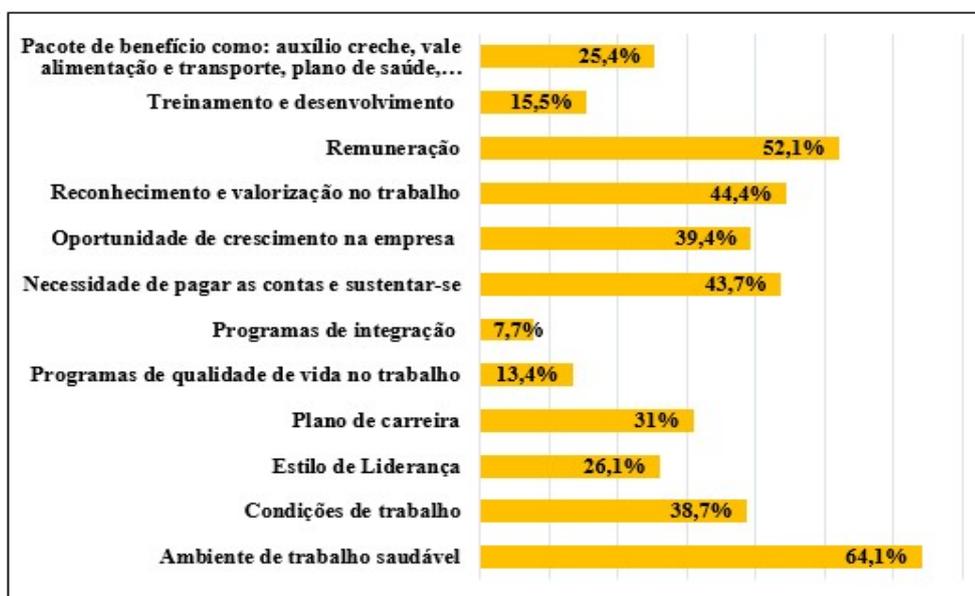


Gráfico 01: Fatores que motivam a trabalhar ou a permanecer no emprego atual
Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Sobre os resultados evidenciados no gráfico 01, Chiavenato (2021), destaca o quanto é importante considerar o que realmente retém as pessoas nas organizações, alguns aspectos são vitais como remuneração, qualidade de vida no trabalho, oportunidades de crescimento, benefícios e entre outros fatores indispensáveis que contribuem para a permanência dos profissionais.

Em seguida buscou-se identificar quais as estratégias são utilizadas pelas organizações para reter seus talentos sobre a percepção dos respondentes da pesquisa, neste questionamento era possível marcar mais de uma opção. Como pode-se observar no gráfico 02, para 38% dos participantes, treinamento e desenvolvimento são os métodos mais aplicados nas empresas, seguido por 36,6 % do fator remuneração, 30,3% de uma jornada de trabalho flexível e por último para 29,6% reconhecimento e valorização no trabalho.

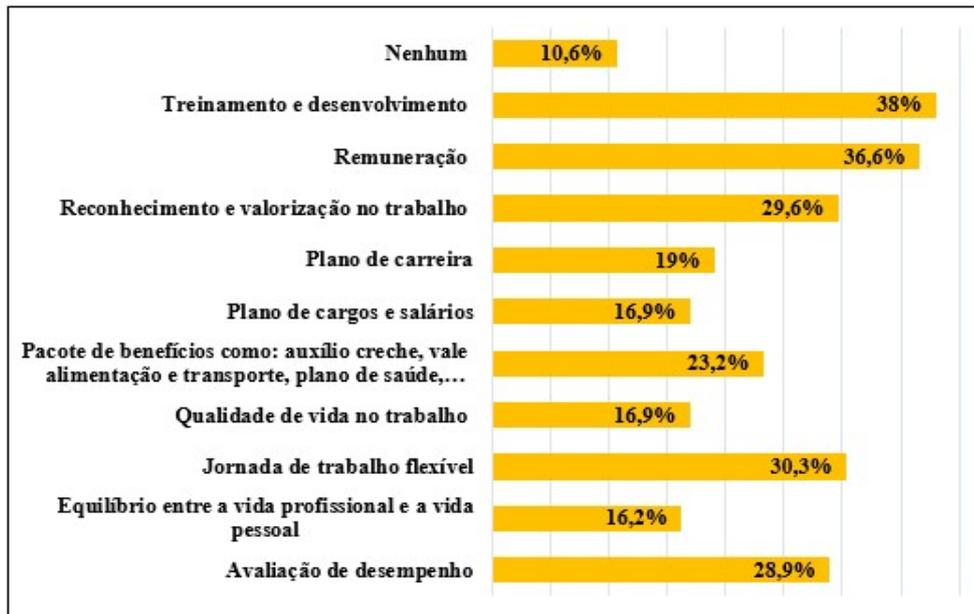


Gráfico 02: Estratégias de retenção de talentos aplicadas nas empresas
Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Em relação a essa questão, Knapik (2012) salienta que as práticas de incentivo para os colaboradores não necessariamente precisam ser onerosas, mas elas precisam estar voltadas a uma gestão participativa, a valorização do trabalho, a *feedback*, a fatores motivacionais, a recompensas, promoções, trabalho em equipe e entre outros elementos que estimulam a permanência dos profissionais.

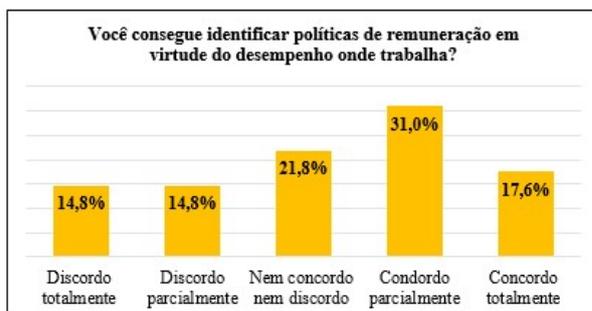


Gráfico 03: Políticas de remuneração
Fonte: Dados da pesquisa (2022)



Gráfico 04: Fator de retenção de talentos
Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Como evidenciado no gráfico 03, questionou-se os respondentes da pesquisa se eles constatarem na empresa onde atuam políticas de remuneração em virtude do desempenho, sendo que 48,6% dos respondentes informaram concordaram parcialmente ou totalmente com a indagação realizada e para 21,8 % nem concordam nem discordam. Neste sentido observa-se que os participantes do estudo não identificaram de forma clara se na organização onde atuam existe a cultura de recompensar seus colaboradores de acordo com o seu desempenho. Chiavenato (2021), salienta que manter e reter talentos requer a criação de um ambiente de

trabalho agradável, receptivo, saudável e seguro, remuneração interessante e benefícios adequados, com intuito de suprir as necessidades das pessoas.

Seguindo com a temática voltada para a retenção de talentos como demonstrado no gráfico 04, inquiriu-se aos participantes do estudo se eles consideravam o aspecto salarial como sendo o maior fator de retenção de talentos na organização. De acordo com 24,6% dos respondentes o salário é o fator que mais os retém e concordam totalmente com o questionamento e para 37,3% sua concordância é parcial, ou seja, não consideram na sua totalidade o salário como um fator que os retém, ponderam outros fatos importantes além da remuneração que influenciam na sua permanência na organização.

De acordo com Peloso e Yonemoto (2010), a remuneração é um fator conclusivo para a atração e retenção de pessoas, mas a permanência dos profissionais não se resume a recompensa financeira, outras motivações como clima organizacional, reconhecimento e condições de trabalho são fatores considerados relevantes para a permanência no trabalho.



Gráfico 05: Salário elemento motivacional
Fonte: Dados da pesquisa (2022)

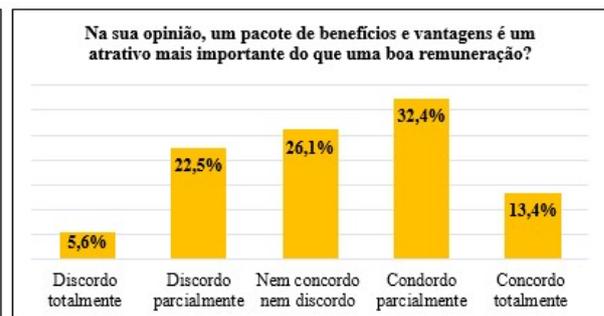


Gráfico 06: Benefícios e vantagens
Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Relacionado com a temática salarial, questionou-se os profissionais respondentes do estudo se consideravam o salário como o elemento que mais os motivava em seu ambiente de trabalho. Como evidenciado no gráfico 05, 40,8% dos respondentes concordam parcialmente, isso deve-se a eles considerarem outros fatores que os motivam a permanecer no emprego atual, não sendo considerado na sua totalidade a remuneração o principal elemento. Já 23,2% dos participantes do estudo concordam totalmente com o questionamento realizado, visto que, consideram a remuneração como o principal fator de estímulo no trabalho.

Nesta perspectiva, Chiavenato (2021), destaca a importância de considerar o que realmente faz com os profissionais se mantenham nas organizações, alguns aspectos são vitais como: remuneração, recompensas, benefícios, desenvolvimento, oportunidades de crescimento, qualidade de vida no trabalho e estilos de liderança, motivações essas importantes para a permanência das pessoas.

Já no gráfico 06, sobre o pacote de benefícios e vantagens ser um atrativo mais importante do que uma boa remuneração, 32,4% dos participantes afirmaram concordar de forma parcial e 26,1% opinaram que nem concordam e nem discordam. Nesta perspectiva, observa-se que os respondentes da pesquisa não diferenciam com clareza se na organização onde atuam se os benefícios e vantagens são mais vantajosos que a sua remuneração.

Sobre essa afirmativa, Cunha e Martins (2015) sinalizam que reter talentos implica estratégias de atração, de identificação, de desenvolvimento e de conservação dos trabalhadores, a fidelização ocorre mediante atrativos, políticas e práticas implementadas pelas empresas como forma de incentivo ao trabalhador.

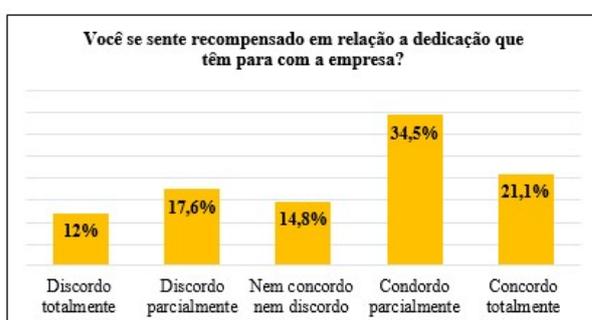


Gráfico 07: Recompensas pela dedicação
Fonte: Dados da pesquisa (2022)



Gráfico 08: Fazer carreira e crescer
Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Como observa-se no gráfico 07, 34,5% dos participantes da pesquisa concordam parcialmente quando questionados se a empresa onde atuam os recompensa em relação a dedicação que possuem em seu trabalho. Já para 21,1% dos participantes concordam totalmente com a afirmativa. Denota-se a partir dos resultados alcançados no gráfico 07, que um percentual expressivo de colaboradores já constata em seus locais de trabalho a existência de estratégias voltadas a recompensas relacionadas a dedicação para com a corporação em que trabalham, com isso evidencia-se o quanto é importante reconhecer o esforço empenhado pelos colaboradores e retribuí-los, para que assim, possam permanecer nas organizações e possam alcançar sua realização profissional.

Neste sentido, Santos (2022), explica, que o processo de recompensar pessoas é utilizado pelas empresas para recompensar e incentivar as pessoas a satisfazerem suas necessidades individuais, fazem parte desse processo recompensas, remuneração, benefícios, bônus e serviços sociais, ainda pode ser elencado autonomia, flexibilidade, reconhecimento e realização pessoal e profissional.

Como aborda-se no gráfico 08, 29,6% dos participantes da análise concordam de modo parcial que terão oportunidade de fazer carreira e crescer na empresa em que estão no momento e 28,8% concordam totalmente com a indagação realizada. Dessa maneira,

Chiavenato (2021), enfatiza que os talentos são possuidores de conhecimentos, habilidades e competências que são constantemente aprimorados, atualizados e recompensados. Entretanto, o talento sozinho não persevera é preciso existir um contexto que permita liberdade e autonomia para poder se expandir e aplicar suas aptidões.

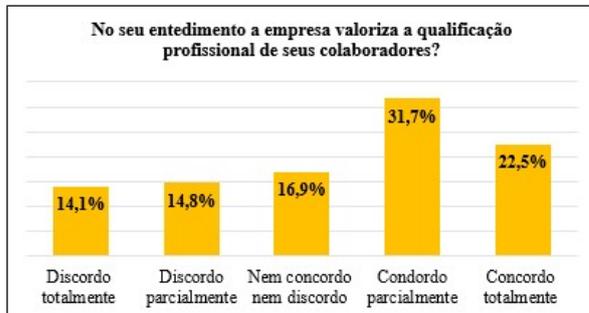


Gráfico 09: Recompensas pela dedicação
Fonte: Dados da pesquisa (2022)

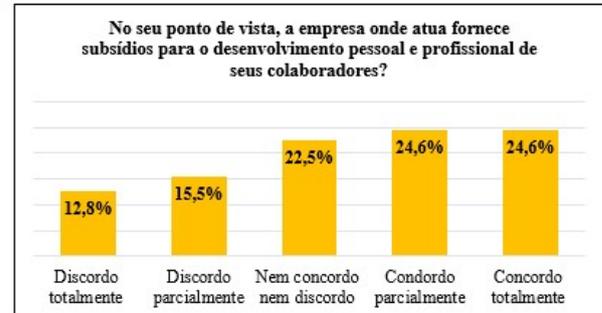


Gráfico 10: Carreira e crescimento
Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Na sequência, indagou-se os participantes da pesquisa se na empresa onde atuam a qualificação profissional dos colaboradores era valorizada, como observa-se no gráfico 09, para 31,7% afirmaram concordar parcialmente e 22,5% concordam totalmente. Neste sentido, Maia e Nascimento (2016), destacam que as instituições precisam ampliar seu olhar na atuação decisiva que seus profissionais desempenham, cada vez mais os talentos humanos contribuem para o alcance dos objetivos e metas das entidades, contribuem com seus conhecimentos, habilidades, atitudes que originam decisões e ações que auxiliam na excelência e no sucesso das corporações.

Já no gráfico 10, observa-se que para 49,2% dos respondentes da pesquisa concordam de forma parcial ou concordam totalmente quando interpelados se na empresa onde trabalham são fornecidos subsídios para o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores. Nessa perspectiva, Stadler e Pampolini (2014), ressaltam que treinamento e desenvolvimento são processos utilizados com o intuito de capacitar e ampliar o desenvolvimento profissional e pessoal. O treinamento é uma ferramenta capaz de potencializar as habilidades e ampliar as competências pessoais, objetivando a satisfação do funcionário e da empresa. A inserção de treinamentos aumenta o conhecimento das pessoas, melhora as habilidades e destrezas, desenvolve comportamentos e ajuda as pessoas a pensar em termos amplos e globais.



Gráfico 11: Sugestões e ideias
Fonte: Dados da pesquisa (2022)

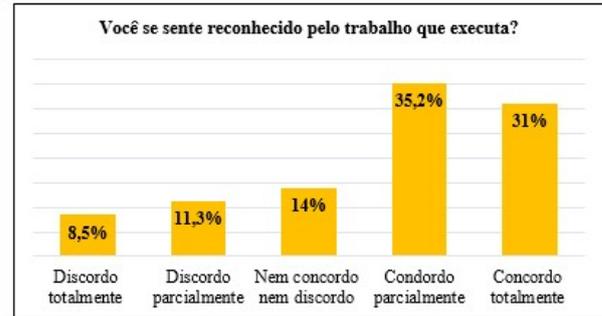


Gráfico 12: Reconhecimento no trabalho
Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Observa-se no gráfico 11, que 36,6% dos respondentes concordam parcialmente quando questionados se suas ideias e sugestões são ouvidas pela empresa e 25,3% concordam totalmente com a assertiva. Nesta concepção, para Moraes et al., (2015), são os talentos que dão sentido e vida aos negócios, as pessoas com seus talentos formulam produtos do zero, criam estratégias, inovam e possuem a visão do que a empresa precisa para manter-se atuantes no mercado, carregam consigo suas vivências, seu conhecimento intelectual para as organizações, transformando-as em verdadeiros sucessos.

Em relação ao gráfico 12, 35,2% dos participantes da pesquisa concordam parcialmente quando indagados se sentem reconhecidos pelo trabalho de executam e 31% concordam totalmente. Neste sentido, Di Domenico (2014), relata que não se deve mais trabalhar para as pessoas e sim com as pessoas, identificando suas qualidades e potencialidades que possam fazer a diferença na tomada de decisão, os colaboradores não devem ser vistos como um recurso organizacional, mas como sujeito ativo, provocador de ideias empreendedoras e inovadoras, que possam utilizar suas inteligências, mantendo-se proativos e com visão própria.

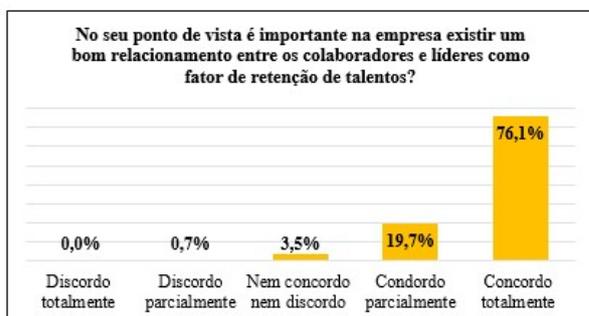


Gráfico 13: Bons relacionamentos
Fonte: Dados da pesquisa (2022)

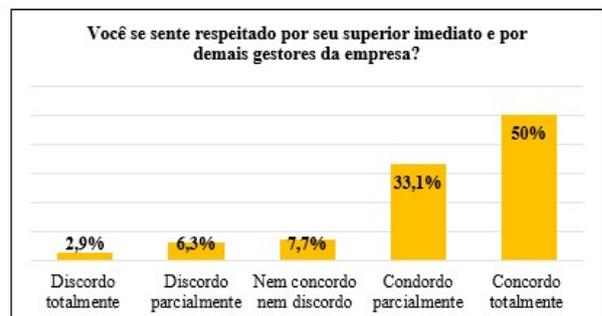


Gráfico 14: Respeito
Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Como evidenciado no gráfico 13, indagou-se os participantes do estudo se consideravam importante na empresa existir um bom relacionamento entre colaboradores e

líderes como um fator de retenção de talentos, 76% do público respondente manifestou concordam totalmente com o questionamento e 19,7% a sua concordância é parcial.

Covey (2015), reforça que não é somente a recompensa econômica que deve existir, é indispensável que os colaboradores sejam retribuídos através de uma remuneração adequada, mas também de forma mental sendo instigados com novos desafios, de forma social através de bons relacionamentos no ambiente organizacional, reconhecimento e integração dentro de uma equipe e na forma espiritual através de bons propósitos, no agregar valor a outras pessoas sendo elas clientes internos e externos.

Continuando com a temática de convívio no trabalho, perguntou-se aos respondentes se eles se sentiam respeitados por seu superior imediato e pelos demais gestores da empresa, como destacado no gráfico 14, 50% dos participantes expressaram concordam totalmente com o questionamento e 33,1 % concordam de forma parcial. Neste contexto, percebe-se como é importante existir um ambiente agradável e de bom convívio no trabalho, essas práticas contribuem para a satisfação dos colaboradores, maior engajamento nas tarefas, respeito, melhora o compartilhamento de conhecimento, aumento de lucratividade e se cria um ambiente justo e igualitário.



Gráfico 15: Avaliação de desempenho
Fonte: Dados da pesquisa (2022)



Gráfico 16: Treinamento e desenvolvimento
Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Conforme visualiza-se no gráfico 15, 28,9% dos respondentes da pesquisa concordam de forma parcial quando questionados se seu desempenho profissional é avaliado de forma justa e objetiva pela corporação em que estão empregados e 28,2% dos profissionais participantes da análise concordam totalmente com a afirmação.

Neste contexto, com a aplicação dos processos de gestão de pessoas é possível capacitar e desenvolver os colaboradores em novos conhecimentos e habilidades, recompensá-los por seu desempenho e comportamento e estimulá-los, além de criar um ambiente produtivo de trabalho, onde a organização se beneficia e o funcionário alcança assim a satisfação pessoal (MELLO, 2022).

Relacionado com a temática de treinamento e desenvolvimento, perguntou-se aos profissionais respondentes da pesquisa se na empresa onde atuam é investido em treinamento e no desenvolvimento para que os colaboradores possuam um aprendizado contínuo, como demonstrado no gráfico 16 para 35,2% dos respondentes sua concordância é parcial e para 21,1% responderam concordar totalmente.

Nesta perspectiva, Castro (2011), destaca que para reter talentos, as corporações não devem restringir-se a treinamentos tradicionais, é necessário formar um ambiente de aprendizagem, inovador e desafiador, inserindo na cultura corporativa técnicas focadas no conhecimento, atualmente a tecnologia tornou-se uma importante aliada tanto na realização de cursos como no compartilhamento do conhecimento.

Tendo em vista os resultados apresentados e discutidos nesta pesquisa, evidencia-se o quanto é relevante a pesquisa relacionada a valorização dos colaboradores nas organizações. Os resultados encontrados surpreenderam em alguns quesitos, como no gráfico 01 onde para a maioria dos respondentes um ambiente de trabalho saudável é mais importante que uma boa remuneração como fator que os motiva a permanecer na organização, percebe-se com isso que as pessoas estão valorizando mais uma boa qualidade de vida no trabalho do que os ganhos financeiros. Contudo analisando os gráficos 04, 05 e 06 identificou-se que os profissionais na sua grande maioria consideram a remuneração como o elemento que os retém e motiva nas corporações em comparação a um pacote de benefícios e vantagens.

5 CONCLUSÃO E APRECIÇÃO CRÍTICA

A pesquisa teve como objetivo analisar os fatores que atuam como catalisadores de motivação na retenção de talentos nas organizações do setor privado, na percepção dos trabalhadores. Como forma de alcançar o propósito deste estudo, os objetivos específicos deste estudo são: identificar quais fatores motivacionais são relevantes para a permanência dos respondentes da pesquisa na empresa onde trabalham, verificar junto aos respondentes da pesquisa se conhecem ou detectam estratégias de retenção de talentos na organização onde atuam e avaliar na percepção dos respondentes a importância da aplicação de programas de retenção de talentos nas organizações.

Com base nos resultados encontrados a partir da aplicação do questionário, identificou-se que os principais fatores motivacionais apontados pelos respondentes para a permanecer nas organizações onde atuam são: ambiente de trabalho saudável, remuneração, reconhecimento e valorização no trabalho e a necessidade de pagar as contas e sustentar-se. A

partir desses dados, percebeu-se que trabalhar em um ambiente saudável é um fator mais importante do que uma boa remuneração, os profissionais atualmente apreciam ter uma boa qualidade de vida no trabalho e políticas de valorização no trabalho, elementos esses, priorizados mais do que recompensas financeiras.

No que se refere as estratégias de retenção de talentos utilizadas nas organizações, os principais fatores destacados pelos profissionais formam: treinamento e desenvolvimento, remuneração, jornada de trabalho flexível e reconhecimento e valorização no trabalho, neste sentido percebe-se a importância de existir programas voltados a retenção dos trabalhadores com o intuito de garantir que os mesmos permaneçam nas organizações, sintam-se valorizados e recompensados pela dedicação que possuem para com a empresa.

Em relação a aplicação de programas de retenção de talentos, os respondentes na sua grande maioria consideram importante e identificam em seus locais de trabalho a existência de reconhecimento e valorização, investimento em treinamento e desenvolvimento e subsídios para o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Em suma, as entidades precisam reconhecer a importância que os colaboradores possuem dentro das empresas, pois eles são entes inteligentes e proativos, capazes de responsabilidades e iniciativas e visão das necessidades que a organizações necessitam para manter-se atuantes no mercado.

Desse modo, espera-se que este estudo desperte o interesse para que outras pesquisas sejam realizadas com o intuito de aprimorar os processos da gestão do talento humano e enfatizar a importância que os colaboradores possuem para as organizações e a necessidade retê-los. Para pesquisas futuras relacionadas ao tema retratado, sugere-se realizar a abordagem expondo o ponto de vista das empresas do setor privado sobre a temática pesquisada. Como fator limitante desta pesquisa, pode-se considerar a resistência em que as pessoas possuem em responder a questionários acadêmicos, sendo que os mesmos engrandecem e fomentam as pesquisas e com a aplicação do questionário referente a esse estudo evidenciei essa dificuldade em receber o retorno aos questionamentos enviados aos profissionais em que foi solicitando a sua opinião.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Eliza. Como atrair e reter a geração do milênio. **Revista Temas Empresariais**. V. 5 n.5, 2020. disponível em: <<https://docero.com.br/doc/xnxvsee>>. Acesso em 26 mar. 2022.

Apesar da crise, pedidos de demissão no Brasil batem recorde. Exame, 28, set. 2022. Disponível em: <https://exame.com/bussola/apesar-da-crise-pedidos-de-demissao-no-brasil-batem-recorde/>> Acesso em: 04 out. 2022.

CASTRO, Danielle de Rosa. O desafio de atrair e reter talentos em organizações na contemporaneidade. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2011, Rio de Janeiro, **anais...** Rio de Janeiro, Disponível em: <https://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0452_2145.pdf>. Acesso em 17 abr. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos – gestão humana.** 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal – como agregar talentos a empresa.** 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022.

COSTA, Flavia dos Santos. Retenção de talentos: políticas e práticas de sucesso. 2012. 41 f. **Monografia (Especialista em Gestão de Recursos Humanos)** – Universidade Candido Mendes, Niterói, 2012.

COUTINHO, Kely. **Metodologia de pesquisa TCC: saiba como definir.** 01 jan. 2022. Disponível em: <<https://www.tuacarreira.com/metodologia-tcc/>> Acesso em: 19 jul. 2022.

COVEY, Stephen. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes: lições poderosas para a transformação pessoal.** 52. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2015.

CREDDO, Ana Carolina Follador de. Práticas de retenção de talentos como forma de gestão estratégica de pessoas. 2015. 28 f. **Monografia (Especialização em Gestão de Talentos)** – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2015.

CUNHA, Norival Carvalho. MARTINS, Sthefânia Magalhães. Retenção de talentos frente as mudanças no mercado de trabalho: uma pesquisa bibliográfica. **Revista Gestão Tecnologia e Ciências**, Ed. 8, v. 4, 2015. Disponível em: <<https://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/getec/article/view/705/545>> Acesso em: 03 abr. 2022.

DI DOMENICO, Josias. Gestão de pessoas como diferencial competitivo das organizações. 2014. 67 f. **Repositório de Trabalhos de conclusão de Curso Especialista MBA Gestão Financeira e Controladoria** - Universidade do Oeste de Santa Catarina. Videira, 2014.

FRANÇA, Sulivan. **Retenção de talentos: como fazer?.** Sociedade Latino-Americana de Coaching. 09 ago. 2017. Disponível em: <<https://www.slacoaching.com.br/artigos-do-presidente/o-que-e-retencao-de-talentos>> Acesso em: 13 abr. 2022

FREIRE, Hugo. **Afinal, o que é capital humano?** Entenda sua importância. 18 fev. 2020. Disponível em: <<https://etalent.com.br/artigos/lideranca-e-gestao/capital-humano/>> Acesso em: 17 abr. 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GIRARDI, Dante; FELICIANO A. M.; GARIBA, C.M.S. Retenção de talentos nas organizações empreendedoras, na era do conhecimento: o *case* do *cirque du soleil*. In: ROSA, S.; LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A.M.B. **Competência empreendedora**. Florianópolis: Pandion, 2009.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2012.

MAIA, Daiane Giarola. NASCIMENTO, João Paulo Brito. A motivação como instrumento de retenção de talentos: um estudo de caso em um grupo de empresas do setor metalúrgico de Ouro Preto/MG. In: Seminário de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2016, Resende **Anais...** Resende, Faculdades Dom Bosco, 2016. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/29924327.pdf>>. Acesso em: 02 abr. 2022.

MARQUES, José Roberto. **Quais são os seis processos da gestão de pessoas?** . 16 set. 2019. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/quais-sao-os-seis-processos-da-gestao-de-pessoas/>>. Acesso em: 18 maio 2022.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

MELLO, Marcela. **Os seis processos da gestão de pessoas**. RH Portal. 07 jun. 2022. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/os-seis-processos-da-gestao-de-pessoas/>> Acesso em 29 Ago. 2022.

MORAES, Bruna da Silva. OLIVEIRA, Fernanda Serotini Gordon de. TOMAZ, Washington Luiz. CASTRO, Marcos Daniel Gomes de. A importância da retenção de talentos na pequena e média empresa: práticas de gestão de pessoas que contribuem para o sucesso organizacional. XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2015, Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro, Disponível em: <https://www.inovarse.org/artigos-por-edicoes/XI-CNEG-2015/T_15_185.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2022.

NASCIMENTO, Leidiane Toneze do. FERREIRA, Francilaine Tomé. FELISFERTO, Silvia Cristina. BAZOLI, Thiago Nunes. A importância da atração e retenção englobando a gestão de pessoas. Uma pesquisa bibliográfica. 2011. 10 f. **MBA Gestão de Pessoas pelo Instituto Superior de Londrina**, Londrina, 2011.

NUNES, Maira. PERUYERA, Matias. **Metodologia científica aplicada a publicidade**. Curitiba: Contentus, 2021.

OCCHIPINTI, Gabriela Mackert. “**A grande renúncia**”: brasileiros acompanham onda de demissões voluntárias dos EUA. Money Times 11 jan. 2022. Disponível em: <<https://www.moneytimes.com.br/a-grande-renuncia-brasileiros-acompanham-onda-de-demissoes-voluntarias-dos-eua/>> Acesso em 10 abr. 2022.

PAIS, Marlon Vinicius. BUENO, Rinaldo Conde. Retenção de talentos: um desafio encontrado pelas organizações na contemporaneidade. **Repositório DSpace/Manakin**. 2017. Disponível em: <<http://dspace.doctum.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/2594?show=full>> Acesso em: 26 mar. 2022.

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.

PINHEIRO, Sara Patrícia Jesus Correia. Gestão de talentos – Como atrair e reter talentos em PMEs?. 2015. 148 f. **Dissertação de Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos** – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas – Universidade de Lisboa, Lisboa, 2015.

PRODANOV, Cleber Cristiano. FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2.ed. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013.

RODRIGUES, Sérgio. **Dinheiro não compra talento, mas talento já foi dinheiro**. Veja. 31 jul. 2020. Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/coluna/sobre-palavras/dinheiro-nao-compra-talento-mas-talento-ja-foi-dinheiro-2/>> Acesso em: 17 abr. 2022.

Retenção de talentos: entenda qual sua importância e como realizar, AIESEC, 2021. Disponível em: <<https://aiesec.org.br/retencao-de-talentos/#:~:text=Reter%20talentos%20pode%20acabar%20contribuindo,e%20em%20um%20curto%20tempo>>. Acesso em: 27 mar. 2022.

STADLER, Adriano. PAMPOLINI, Cláudia Patrícia Garcia. **Gestão de pessoas: ferramentas estratégicas de competitividade**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2014.

SANTOS, Bianca Lima. **Os 6 processos de gestão de pessoas** – como promover e desenvolver o capital humano. Alento. Disponível em: <<https://www.alento.pt/noticias/Os-6-processos-de-Gestao-de-Pessoas>>. Acesso em 29 ago. 2022.

SOUZA, Rosemari de Melo. Retenção de talentos e sua importância na gestão de recursos humanos. 2011. 29 f. **Monografia da Especialização em Recursos Humanos – Gestão de Pessoas e Competências** – Centro Universitário FILADÉLFIA – Unifil, Londrina, 2011.

TRAFCA, Luciana Emidio Vieira. Retenção de talentos. 2011. 64 f. **Monografia (Especialização em Administração de Pessoas)** – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2011.

YAMASHITA, Luís Kazuo. Fatores de influência na retenção de talentos na distribuição de energia elétrica: um estudo de caso. 2007. 155 f. **Dissertação (Mestrado em Administração)** – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.