

CENTRO UNIVERSITÁRIO DO SAGRADO CORAÇÃO

EDUARDA CRISTINA ANZOLIN FEITOSA

O IMPACTO DA GESTÃO DE CARREIRA NA RETENÇÃO DE TALENTOS

BAURU

2020

EDUARDA CRISTINA ANZOLIN FEITOSA

O IMPACTO DA GESTÃO DE CARREIRA NA RETENÇÃO DE TALENTOS

Monografia de pesquisa de iniciação científica do curso de Administração apresentado a Pró-reitora de Pesquisa e Pós-graduação do Centro Universitário do Sagrado Coração.

Professora Orientadora: Me. Débora Scardine da Silva Pistori

Coordenadora do Curso: Dra. Flávia Hosne de Freitas

BAURU

2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo
com ISBD

F311i

Feitosa, Eduarda Cristina Anzolin

O impacto da gestão de carreira na retenção de talentos /
Eduarda Cristina Anzolin Feitosa. -- 2021.
41f. : il.

Orientadora: Prof.^a M.^a Débora Scardine da Silva Pistori

Monografia (Iniciação Científica em Administração) -
Centro Universitário Sagrado Coração - UNISAGRADO -
Bauru - SP

1. Gestão de Carreira. 2. Gestão Estratégica de
Pessoas. 3. Atração e Retenção de Talentos. 4. Treinamento
e Desenvolvimento. I. Pistori, Débora Scardine da Silva. II.
Título.

Elaborado por Lidyane Silva Lima - CRB-8/9602

RESUMO

O aumento da competitividade no mercado tem colocado as organizações diante de novos desafios, tornando a gestão mais complexa e dinâmica, requerendo de seus gestores uma atuação mais eficaz. Este novo modelo de gestão requer profissionais com perfil diferenciado, abrangendo o domínio de novas competências (conhecimentos, habilidades e atitudes que agreguem valor ao produto ou serviço oferecido). Neste novo mercado, a melhoria do desempenho dos recursos humanos por meio da capacitação e do desenvolvimento constantes se destaca como um fator crítico de sucesso. Deste modo, atrair talentos para sua empresa passou a ser um diferencial competitivo, porém, um dos desafios enfrentados na atualidade é o de manter o nível de engajamento e conseqüentemente manter esses profissionais na organização. Com essas perspectivas, as empresas têm realizado enormes e constantes investimentos em treinamento e desenvolvimento, além de outros benefícios de carreira que nem sempre remetem a uma promoção vertical, por exemplo. Pretende-se neste estudo, verificar o quanto a gestão de carreira oferecida pelas organizações auxilia na retenção de seus talentos. Para isso, a pesquisa se utilizará de levantamento em bibliografia diversa, bem como de dados secundários que possam confirmar ou refutar tal objetivo. Ao final, pretende-se elencar um rol de práticas que podem ampliar as chances de manter um profissional por mais tempo em sua organização. Na abrangência desse estudo, buscou-se contribuir para o debate técnico, científico e teórico. Os resultados indicaram que modificações no mercado de trabalho, sem dúvida, impactaram diretamente aquilo que as empresas devem fazer para manter seu quadro funcional produtivo e reduzir sua rotatividade por meio de programas de retenção de talentos. Diante dessa investigação, o trabalho exposto explorou as novas tendências em retenção utilizadas pelas empresas, e considerou a gestão de carreira como um diferencial no tocante a manutenção das pessoas por mais tempo nas organizações.

Palavras-chave: Atração e Retenção de Talentos. Gestão de Carreira. Gestão Estratégica de Pessoas. Treinamento e Desenvolvimento

ABSTRACT

The increase in market competitiveness has placed organizations in front of new challenges, making management more complex and dynamic, requiring their managers to perform more effectively. This new management model requires professionals with a differentiated profile, covering the domain of new skills (knowledge, skills and attitudes that add value to the product or service offered). In this new market, improving the performance of human resources through constant training and development stands out as a critical success factor. In this way, attracting talent to your company has become a competitive advantage, however, one of the challenges faced today is to maintain the level of engagement and consequently keep these professionals in the organization. With these perspectives, companies have made huge and constant investments in training and development, in addition to other career benefits that do not always refer to vertical promotion, for example. The aim of this study is to verify how much career management offered by organizations helps in retaining their talents. For this, the research will use a survey in diverse bibliography, as well as secondary data that can confirm or refute this objective. At the end, the intention is to list a list of practices that can increase the chances of keeping a professional for longer in your organization. Within the scope of this study, we sought to contribute to the technical, scientific and theoretical debate. The results indicated that changes in the labor market, without a doubt, directly impacted what companies must do to maintain their productive workforce and reduce their turnover through talent retention programs. In light of this investigation, the work exposed explored the new retention trends used by companies, and considered career management as a differential in terms of keeping people longer in organizations.

Keywords: Career Management. Strategic People Management. Attracting and Retaining Talents. Training and development

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO E REVISÃO DE LITERATURA	5
1.1 FATORES QUE PODEM LEVAR À FUGA DE TALENTOS	19
1.2 FATORES OU AÇÕES QUE FAVORECEM A RETENÇÃO DE TALENTOS	21
1.2.1 Recompensando talentos e equipes: remuneração	24
1.2.2 Recompensando talentos e equipes: higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho.	25
1.2.3 Recompensando talentos e equipes: plano de benefícios sociais	26
1.2.4 Recompensando talentos e equipes: outros fatores relevantes	26
1.3 PLANEJAMENTO PESSOAL DE CARREIRA	27
2. MATERIAIS E MÉTODOS	30
3. RESULTADOS	31
4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	34
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
REFERÊNCIAS	37
ANEXO A – CARTA DE DISPENSA CEP	41

1 INTRODUÇÃO E REVISÃO DE LITERATURA

Com a evolução tecnológica e os diversos requisitos de qualificação, o mercado de trabalho tem se tornado cada vez mais competitivo e desafiador. Neste cenário, atrair, desenvolver e manter, profissionais que são vistos como verdadeiros talentos, ou ainda, retê-los na organização, demanda que se tenha uma área de Recursos Humanos bem estruturada e direcionada à missão, visão e valores. Outro fator relevante na atualidade, é o de se trabalhar a questão do propósito da organização junto aos diversos líderes e suas equipes, o que requer uma reinvenção nos padrões atuais de gestão de pessoas.

A discussão de que se vive a transição entre o Mundo “VUCA” (Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo) para o Mundo “BANI” (Frágil, Ansioso, Não Linear e Incompreensível), traz a necessidade de repensar a atuação e responsabilidade das organizações em geral sobre o aspecto “humano” e, portanto, ao mesmo tempo coletivo e “singular” que é parte essencial desse contexto.

Sendo assim, é imperioso refletir que “É requerida a adoção de uma nova mentalidade para organizações, e seus líderes terão de encontrar formas de operar seus negócios e gerenciar seus talentos” (MAGALDI; NETO, 2018, p. 44).

Portanto, dentro das organizações, é fundamental que se gere um ambiente confiável, desafiador e que estimule o crescimento seja ele lateral ou vertical, pois, as pessoas estão à espera dessa nova relação corporativa. Em pesquisa realizada, apurou-se que:

No futuro, existirão práticas inovadoras de recursos humanos que estabelecerão um conjunto expressivo de valores organizacionais, realizando o aproveitamento das mais recentes ferramentas da web social, a qual reinventará o aprendizado e o desenvolvimento, o gerenciamento de talentos e as práticas de liderança.

A mídia social servirá cada vez mais para atrair, motivar, conectar, engajar, desenvolver, manter e ouvir os funcionários. A revolução da mídia social não tem a ver apenas com a tecnologia, pois é um movimento social voltado para a criação de uma comunidade. (BARBIERI, 2014, p. 151)

Sendo assim, o capital humano tende a se valorizar cada vez mais, onde o primeiro fornece a “mente de obra” e o segundo o “retorno justo” pelas atividades desenvolvidas, o que envolve muito mais que uma simples remuneração e benefícios ao final de cada período.

Neste novo “modus operandi”, a estruturação de um departamento de Recursos Humanos, associado aos líderes, torna-se peça-chave para que juntos realizem a Gestão Estratégica de Pessoas e fomentem em seus colaboradores, a Gestão de Carreira oferecendo para isso, inúmeras oportunidades de desenvolvimento e crescimento pessoal e profissional.

Este estudo pretende se ocupar em compreender num primeiro momento, os temas relacionados à Gestão de Carreiras, de modo a identificar melhor, como se dão as relações entre talentos e organizações.

Percebe-se que os níveis de rotatividade em algumas empresas são altos e em outras, ficam dentro da normalidade aceitável para o segmento em que atuam. Diante deste cenário, este estudo pretende responder ao seguinte questionamento: ***Seria a gestão de carreira um dos fatores determinantes para a atração, manutenção e retenção de talentos nas organizações?***

Dentro do contexto deste projeto, o objetivo geral será o de identificar se há relação entre a gestão de carreira e a retenção de talentos nas organizações.

Como objetivos específicos podem-se elencar:

- A análise sobre o que diz a literatura a fim de compará-la com a prática observada no mercado e descrita em dados secundários e se possível, verificar correlações que sejam factíveis e interessantes do ponto de vista da gestão de pessoas.
- Citar algumas práticas de mercado sobre o que fazem as melhores empresas para se trabalhar no que tange ao tema retenção de talentos.
- Descrever alguns passos que podem ser adotados na gestão de pessoas e que estimule o sujeito a fazer sua própria gestão de carreira.
- Por fim fornecer dados e informações que sustentem tais demandas sobre gestão de carreira dentro da própria organização evitando que o talento busque em outro ambiente o que espera para si mesmo.

Ao analisar os índices de rotatividade de muitas empresas, percebe-se a fragilidade do ser humano por uma busca incessante do seu lugar ao “sol”. Ou seja, há uma insatisfação que muitas vezes é sanada quando se troca de emprego ou de desafio profissional e que faz com que muitas pessoas mudem de ambiente visando a autorrealização.

Do ponto de vista da gestão de pessoas, esse fator pode estar atrelado a inúmeras variáveis mesmo porque a motivação é algo pessoal e pode estar associada a diversos estímulos.

Deste modo, este estudo se justifica na medida em que tenta identificar o quanto a gestão de carreira pode ampliar as chances de atrair e reter talentos nas organizações, bem como sobre quais são as práticas adotadas pelas melhores empresas para se trabalhar e que podem ser “copiadas” e adaptadas para outros contextos visando minimizar a rotatividade e aumentar a fidelidade dos profissionais em relação ao ambiente em que se encontram.

Espera-se ainda fornecer um rol de dados e informações consistentes e que auxiliem as áreas de Recursos Humanos e líderes em geral, a repensarem seus modelos de gestão e quem sabe implantar melhorias que estimulem os colaboradores do novo milênio a se identificarem com a empresa.

Dentro de um estudo, a breve revisão de literatura fornece base estrutural para que a posterior análise possa ser realizada de modo assertivo. Deste modo, inicia-se esta revisão apresentando as principais teorias e conceitos dos autores da administração de recursos humanos, abordando questões referentes à retenção de talentos, a sua importância, o papel da gestão das organizações e capital humano, e por fim, algumas práticas utilizadas atualmente nas organizações em geral.

Faria (2002) apresenta diversos conceitos da Administração Científica como o Homo Economicus, no qual ele evidencia que toda pessoa tende a ser influenciada por recompensas salariais, econômicas e/ou materiais, em que o homem trabalha somente por precisar satisfazer suas necessidades básicas, como comprar alimentos e bens materiais, por exemplo.

Surge então o “homem social”, pessoas complexas, com sentimentos e desejos, motivadas por certas necessidades, que interagem em grupos para alcançar seus objetivos e cujo comportamento pode ser influenciado por um determinado estilo de liderança e supervisão (FARIA, 2002).

Neste contexto sobrevém a teoria comportamental, que teve origem com os trabalhos de Simon no final da década de 1940 a partir de um desdobramento e em oposição à teoria das relações humanas. Aborda como tema principal a motivação humana e pressupõe que “as necessidades do homem orientam e dinamizam seu comportamento em direção a objetivos pessoais. Assim que uma necessidade é

satisfeita, surge em seguida outra, em um processo contínuo e sem fim” (FARIA, 2002, p.110).

Ademais Maslow estabeleceu uma espécie de hierarquia das necessidades do ser humano, apresentando as necessidades, classificadas das mais básicas (base da pirâmide) para as mais sofisticadas. As necessidades fisiológicas dizem respeito àquelas que são fundamentais à sobrevivência, como alimentos, moradia e roupas. As necessidades de segurança estão relacionadas às necessidades das pessoas se sentirem livres de riscos de uma possível privação das necessidades básicas. Satisfeitas essas duas necessidades, geralmente a necessidade de participação surgirá; trata-se do estágio em que a pessoa se preocupa em integrar e interagir com outros grupos – familiares, de trabalho, recreativos etc. Já as necessidades de autoestima estão ligadas ao prestígio, ao reconhecimento como alvo de respeito e consideração. E no topo da pirâmide encontra-se a necessidade de autorrealização, caracterizada por McGregor, como “realizações da pessoa relativas à plena e eficiente utilização de seus conhecimentos, capacidades e talento, assim como os sentimentos de autonomia de ação e autorrespeito” (TOLEDO, 1978, p.38).

O autor McGregor, com base nos experimentos de Maslow formulou sua conhecida pesquisa motivacional com base nas “Teorias X e Y” (CARVALHO, 1989). A “Teoria X”, baseada na teoria tradicional, mecanicista e pragmática, pressupõe que as pessoas são preguiçosas e indolentes, e além de evitarem o trabalho e a responsabilidade, precisam ser controladas e dirigidas, visto que são ingênuas e sem iniciativa. Já a “Teoria Y” pressupõe que as pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer; veem o trabalho como uma atividade natural, buscam desafios e aceitam responsabilidades, podem ser automotivadas e autodirigidas, e são criativas e competentes (FARIA, 2002).

É importante salientar que McGregor não sugeriu essas duas abordagens para que gerentes pudessem realizar sua seleção de pessoal, mas simplesmente quis ressaltar que existem diferentes tipos de convicções sobre a natureza humana e que elas influenciam a estratégia organizacional, variando de acordo com o estilo de liderança (TOLEDO, 1978). Portanto, a administração de recursos humanos deve, sem dúvida, atentar aos problemas de motivação e criar condições propícias ao desenvolvimento de recompensas, sejam elas extrínsecas, como benefícios e

promoções, e principalmente as intrínsecas, ou seja, as necessidades de autorrealização (TOLEDO, 1978).

De acordo com Girardi (2008), o profissional de RH passa a enfrentar novos desafios - perfil negociador, visão generalista, liderança, habilidade de se comunicar, postura política, tática e estratégica, capacidade de realizar a função de consultor interno. A administração de RH começa a contribuir para a redução do conflito “capital versus trabalho” e passa a ser especialista no planejamento da promoção, da integração do trabalhador e do aumento da sua produtividade por meio da coordenação de interesses seu e da organização. Durante esse período houve muitas conquistas, mas o desemprego aumentou e o salário reduziu e as empresas brasileiras optaram então pela dispensa de pessoal, dando início aos processos de downsizing e da terceirização.

Na administração moderna, a área de RH não é mais setorizada, ela passa a orientar as demais áreas sobre seleção, treinamento e desenvolvimento. Com a globalização, surgem técnicas como a quarteirização, a remuneração variável e o incentivo à criatividade dos funcionários, por meio de novas formas de trabalho, como o trabalho à distância (home-office). É neste contexto que o trabalhador passa a ser visto como um investimento, e dele são exigidos maior dinamismo, flexibilidade, responsabilidade, disciplina e especialização.

A área de RH possui hoje o desafio de gerar um ambiente empresarial que permita o surgimento de novos líderes, com visão e comprometimento com as mudanças, deixando-os livres para criar com as equipes, seguindo valores e diretrizes estratégicas (GIRARDI, 2008).

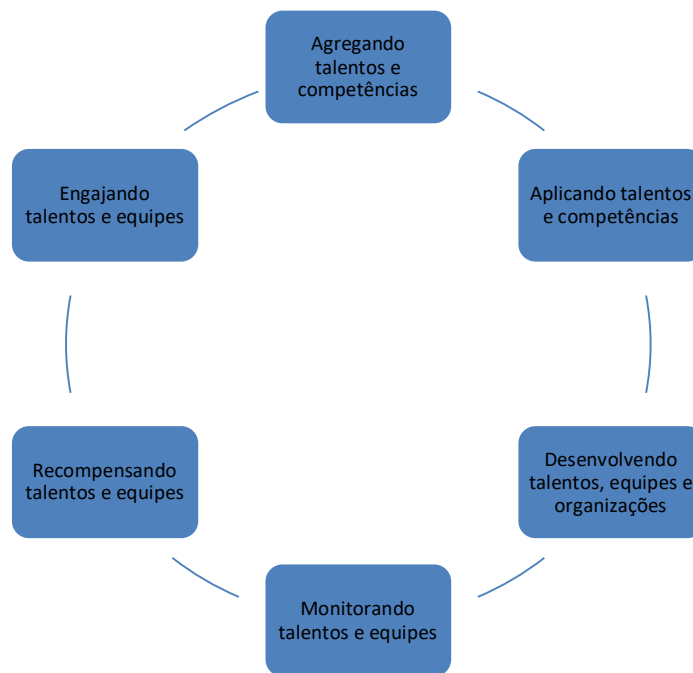
As funções da administração de recursos humanos para Toledo (1978) se resumem nas atividades de: atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento do pessoal de um grupo de trabalho. Manter relações com os sindicatos, realizar pesquisas e atuar como assessora e agente de modernização tecnológica e gerencial da empresa também são ações consideradas.

Já Chiavenato (2008) aborda os processos de recursos humanos da seguinte forma:

- a) provisão (recrutamento e seleção);
- b) aplicação (orientação das pessoas, modelagem de cargos e avaliação de desempenho);

- c) remuneração (programas de incentivos, benefícios e serviços, remuneração); desenvolvimento (treinamento e desenvolvimento);
 - d) manutenção (relações com empregados, higiene e segurança e qualidade de vida no trabalho);
 - e) e monitoração (banco de dados e sistemas de informações de RH).
- Todos os processos estão conectados, conforme mostra a figura 1.

Figura 1: Os 6 Processos da Gestão de Talentos nas Organizações



Fonte: Modificado a partir de Chiavenato (2020)

Dando seqüência ao estudo, serão discutidos de forma breve os processos de recursos humanos (gestão de pessoas) abordados por Chiavenato, ao passo em que, além de estarem interconectados, estão diretamente associados às práticas de retenção de talentos que ocorre por meio do engajamento. Serão descritos um a um, colocando-os em ordem, mas, deixando claro que eles ocorrem em paralelo, simultaneamente e não necessariamente em sua totalidade nas mais variadas organizações. É possível que se encontre os 6 processos já implantados e funcionando a todo vapor, e que, em outros locais haja apenas alguns deles, sendo os demais alvo de um planejamento futuro.

No processo “Agregando talentos e competências”, Chiavenato (2008, p. 114) afirma que o recrutamento corresponde “ao processo pelo qual a organização atrai

candidatos no mercado de recursos humanos para abastecer seu processo seletivo”. O recrutamento pode acontecer interna ou externamente. Quando realizado internamente, atua sobre candidatos que estão dentro da organização para promovê-los ou transferi-los para outras atividades (CHIAVENATO, 2008). Como vantagens, estimula o desenvolvimento profissional e oferece perspectivas de crescimento, enquanto o recrutamento externo trata da busca de candidatos no mercado de trabalho ou em fontes específicas para preencher o cargo. Algumas de suas vantagens estão em inovar as equipes, trazer novos talentos e atualizar-se com as tendências de mercado (ARELANO; LIMONGI-FRANÇA, 2002).

No processo “Aplicando talentos e competências”, a estrutura de cargos geralmente condiz com o desenho organizacional, isto é, se a estrutura da organização for rígida e imutável, assim serão seus cargos. Se a estrutura for flexível e adaptável, os cargos serão maleáveis e abertos com relação ao ambiente que o circunda. São diversos os modelos de estrutura de cargos, o mais amplo e atual é o contingencial, baseado em cinco dimensões: variedade, autonomia, significado das tarefas, identidade com a tarefa e retroação. Essas estruturas envolvem a descrição dos cargos, definindo o que o ocupante do cargo faz, como faz e por que faz, e a análise do cargo, que informa quais os conhecimentos, as habilidades e as capacidades o ocupante precisa possuir para desempenhar o cargo adequadamente (CHIAVENATO, 2008).

Ainda no mesmo processo, avaliação de desempenho por sua vez identifica, mensura e administra o desempenho humano como uma atividade orientada para o futuro para que se possa alcançar todo o potencial humano da organização (CHIAVENATO, 2008). As formas mais comuns de avaliação são: a autoavaliação; a avaliação 360º; a avaliação feita pelo gerente; pela equipe de trabalho; pelo gerente e pela pessoa; pelo órgão de RH; por uma comissão de avaliação.

Para Hipólito e Reis (2002), a importância das avaliações está no subsídio à decisão gerencial, pois fornece uma visão ampla e apurada do seu quadro de profissionais, seus pontos fortes e suas fragilidades, resultando em informações valiosas relativas à gestão de pessoas.

Em terceiro lugar, tem-se o processo: “Desenvolvendo talentos, equipes e organizações”. Dentro deste aspecto, alguns temas emergem, e serão elucidados na sequência.

Treinamento e desenvolvimento são os processos de aprendizagem utilizados no desenvolvimento pessoal, tornando possível as pessoas aprenderem habilidades, desenvolver atitudes, comportamentos diferentes e conceitos.

Para Chiavenato (2008) o treinamento, é um processo educacional de curto prazo, orientado para o presente, com foco no cargo atual e busca desenvolver qualidades nos recursos humanos, habilitando-os a serem mais produtivos e conseqüentemente contribuir mais para o alcance dos objetivos organizacionais.

Segundo o autor, o processo de treinamento deve acontecer de forma cíclica e contínua, por meio de quatro etapas: diagnóstico das necessidades de treinamento, desenho ou programa de treinamento, implementação e avaliação dos resultados obtidos (CHIAVENATO, 2008).

Os treinamentos proporcionam, além de melhor qualidade nos produtos e serviços prestados, melhores resultados e uma maior competitividade organizacional. E o desenvolvimento possibilita e facilita a mudança organizacional para que se possa enfrentar a nova realidade de crescente instabilidade ambiental.

O desenvolvimento organizacional visa melhorar os processos de resolução de problemas e de renovação organizacional por meio de um diagnóstico, de uma intervenção planejada de mudanças para definir ações e de um reforço para estabilizar e manter a nova situação (CHIAVENATO, 2008; GIRARDI, 2008).

No quarto processo de “Monitoramento de Pessoas”, deve-se acompanhar, orientar e manter o comportamento das pessoas, suas operações e atividades, para garantir que os objetivos sejam alcançados. Neste sentido, um banco de dados e um sistema de informações de recursos humanos constituem-se em ferramentas para que a monitoração seja eficaz. Um banco de dados de gestão de pessoas reúne informações necessárias à organização, tais como: cadastro de pessoal, cadastro de cargos, cadastro de seções, de remunerações, treinamentos, candidatos, históricos médicos, entre outras. Um sistema de informações de gestão de pessoas processa os dados contidos no banco e fornece informações prontas, agilizando a tomada de decisões a respeito dos recursos humanos, como por exemplo: relatórios comparando cargos e seções, relatórios sobre remunerações e benefícios, um banco de dados de talentos e competências disponíveis, oportunidades de promoções, carreiras e treinamentos (CHIAVENATO, 2008).

Chegando ao quinto processo: “Recompensando talentos e equipes”, vê-se que na maioria das organizações, a remuneração total é dividida em: remuneração

básica (salário mensal ou por hora), incentivos salariais (bônus, participação nos resultados) e benefícios (seguro saúde, refeições subsidiadas etc.) (CHIAVENATO, 2008). O autor segue, acrescentando as recompensas organizacionais não financeiras e cita: oportunidades de desenvolvimento, reconhecimento e autoestima, segurança no emprego, qualidade de vida no trabalho, orgulho da empresa e do trabalho, promoções, liberdade e autonomia no trabalho. É possível verificar que muitas delas vão ao encontro do suprimento das necessidades encontradas na Pirâmide de Maslow.

Hipólito (2002) apresenta de outro modo o mix de recompensas: remuneração variável (tais como, a participação acionária e a participação nos lucros e resultados) e a remuneração fixa (composta de salário e benefícios). Apresenta ainda, outras recompensas alternativas, como promoções, participações em congressos e eventos, acesso a programas de desenvolvimento, entre outras coisas.

O processo de “Engajamento de talentos e equipes” envolve a manutenção, e trata, além de outras coisas (tais como a carreira e a gestão dos talentos), das relações com os empregados, da higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho.

“Todos esses processos visam proporcionar um ambiente físico, psicológico e social de trabalho agradável e seguro, bem como assegurar relações sindicais amigáveis e cooperativas, pois são importantes elementos na definição da permanência das pessoas na organização e, mais do que isso, na sua motivação para o trabalho e para o alcance dos objetivos organizacionais” (CHIAVENATO, 2008, p. 436).

Nas relações com empregados estão incluídos ainda, os programas de sugestões, programas de reconhecimento, programas de assistência ao empregado, a política disciplinar, e a gestão de conflitos (GIRARDI, 2008).

No que tange a higiene do trabalho, está relacionada às condições ambientais de trabalho, que envolvem aspectos como ruídos, ventilação, temperatura, umidade, luminosidade e equipamentos adequados de trabalho, além de um ambiente psicológico apropriado de trabalho com relacionamentos agradáveis e ausência de possíveis fontes de estresse. Enquanto isso, a segurança do trabalho aborda prevenção de acidentes, prevenção de incêndios e prevenção de roubos. Para isso, devem ser tomadas medidas de ordem técnica, educacional, médica e psicológica eliminando condições inseguras por meio da implantação de práticas preventivas, seja instruindo ou convencendo as pessoas (CHIAVENATO, 2008).

O tema da qualidade de vida no trabalho (QVT) é recente e apresenta interpretações variadas e modelos distintos. Nadler e Lawler enxergam a QVT como uma preocupação com o impacto do trabalho sobre as pessoas e sobre a efetividade organizacional, com a participação dos colaboradores nas tomadas de decisões e soluções de problemas. Para Hackman e Oldham, a QVT se apoia em características objetivas das tarefas realizadas e utiliza um inventário das características do cargo para medir o grau de satisfação e de motivação.

As organizações são verdadeiros seres vivos; quando são bem-sucedidas, tendem a crescer, caso contrário, apenas sobrevivem. O crescimento acarreta maior complexidade dos recursos necessários para operar e também o aumento do número de pessoas, bem como a necessidade de intensificar a aplicação de conhecimento, habilidades e destrezas indispensáveis à competitividade do negócio (CHIAVENATO, 2008).

Para Ulrich (2002, p. 29), “as empresas bem-sucedidas serão aquelas mais experientes em atrair, desenvolver e reter indivíduos com habilidades, perspectiva e experiência suficiente para conduzir um negócio global”. Segundo o autor, esses processos constituem um dos desafios para a área de RH, que além de ter de defender a capacidade da organização, deve se manter competitiva sempre.

A gestão de talentos abrange as práticas de identificação (recrutamento e seleção) e as práticas de retenção de talentos, tais como: remuneração, qualidade de vida, desenvolvimento, planejamento de carreira e papel da liderança, aspectos que ganham cada vez mais importância na administração de RH.

Deste modo, o foco desta iniciação científica reside nas atividades que as organizações desenvolvem para reter seu capital humano. Aqui cabe a ressalva de que contratar a pessoa certa para o lugar certo desde o início evita um desempenho posterior medíocre, além de reduzir a rotatividade.

É sabido que os treinamentos proporcionam, além de melhor qualidade nos produtos e serviços prestados, melhores resultados e uma maior competitividade organizacional. E o desenvolvimento possibilita e facilita a mudança organizacional para que se possa enfrentar a nova realidade de crescente instabilidade ambiental. O desenvolvimento organizacional visa melhorar os processos de resolução de problemas e de renovação organizacional por meio de um diagnóstico, de uma intervenção planejada de mudanças para definir ações e de um reforço para estabilizar e manter a nova situação (CHIAVENATO, 2008; GIRARDI, 2008).

Nesta nova concepção, as pessoas deixam de ser recursos e passam a ser vistas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimento, habilidades, competências, aspirações e percepções singulares; serão os novos parceiros das organizações, colaborando e ajudando para o alcance dos objetivos estratégicos (CHIAVENATO, 2008).

É neste sentido que a gestão de pessoas pode e deve agir com o intuito de manter o conhecimento dentro da organização em que atua, ou seja, estabelecendo políticas e práticas para reter seus talentos.

A rotatividade de pessoal pode ser compreendida como a medição realizada com base nos desligamentos ocorridos em um determinado período em relação ao número de pessoas empregadas nesse mesmo intervalo. Tais desligamentos podem ocorrer por demissões por iniciativa da empresa ou do empregado, aposentadorias, doenças e morte. (BRANHAM, 2002)

Evitar ao máximo a rotatividade não é desejável, visto que se todas as pessoas de uma empresa permanecessem, e, a organização continuasse a crescer, os gastos com salários seriam enormes. Além disso, pessoas novas renovam ideias, apresentam diferentes abordagens e atitudes, impedindo assim, a estagnação. A rotatividade, portanto, é inevitável, e, desde que o mercado se encontre saudável, é natural que as pessoas sintam atração por empregos melhores (BRANHAM, 2002).

As vantagens de se administrar a rotatividade estão em um “recrutamento mais eficaz, redução de custos, maior motivação do pessoal, aumento do conhecimento do mercado de trabalho em geral e desenvolvimento mais construtivo da base de conhecimento da empresa” (MARIANO; MEYER, 2008, p. 100).

Segundo as mesmas autoras, é necessário então, investigar as causas da rotatividade, avaliar os efeitos e a extensão do problema, perguntar aos funcionários por que estão saindo e programar estratégias de retenção, afinal, a rotatividade custa caro às organizações.

Uma das razões pela qual o capital humano se tornou uma prioridade é a clássica relação da oferta e demanda. Atualmente, o dinheiro e a tecnologia são abundantes, enquanto “o capital humano qualificado é, e está ficando cada vez mais escasso” (FRIEDMAN et al, 2000, p. 152).

O termo capital humano originou-se com o economista Theodore Schultz, interessado nas situações precárias de países subdesenvolvidos. Sua “alegação era a de que a melhoria do bem-estar dos pobres não dependia da terra, dos

equipamentos ou da energia, mas sim do conhecimento”. Ele denominou esse aspecto qualitativo de “capital humano” econômico (FITZ-ENZ, 2001, p. XIX).

Edvinsson e Malone (apud GIRARDI, 2008) também compartilham dessa visão, definindo capital humano como toda capacidade, conhecimento, habilidades e experiências individuais dos trabalhadores, além de elementos como criatividade, capacidade de trabalho em equipe e de relacionamento interpessoal, liderança, proatividade, entre outros.

Chiavenato (2008), por sua vez, conceitua o capital humano como uma combinação de dois aspectos: talento e contexto. O capital humano, para o autor, é dotado de conhecimento, habilidades e competências que são constantemente atualizados e compensados, mas que coexistem dentro de um contexto adequado para seu desenvolvimento. Este contexto, é determinado por sua arquitetura organizacional (organização de trabalho, fluxo de processos e atividades de maneira integrada), cultura organizacional (democrática e participativa, baseada em solidariedade e camaradagem) e estilo de gestão (baseada em liderança motivadora, descentralização e delegação de poderes).

Segundo Michaels et al (2002, p.16), talento é o “conjunto das habilidades de uma pessoa – seus dons, habilidades, conhecimento, experiência, inteligência, discernimento, atitude, caráter e impulso inatos, e que também inclui sua capacidade de aprender e desenvolver-se”.

Entretanto, como visto anteriormente, as organizações precisam desenvolver um ambiente favorável ao crescimento dos talentos. “Se o contexto não é adequado, os talentos fogem ou ficam amarrados e isolados” (CHIAVENATO, 2008, p. 53). Daí a importância de iniciativas que promovam essa atmosfera, como as práticas de retenção de talentos.

Segundo SEBRAE (2016), a retenção de talentos precisa ser pensada considerando o fato de que o perfil dos trabalhadores se modificou. Os mais jovens não possuem mais a preocupação de construir sua carreira em um único local de trabalho. Ou seja, mais do que cuidar apenas da estrutura, o administrador precisa repensar suas estratégias se quiser atrair os melhores.

Os autores Bohlander e Snell (2009) chamam a atenção para o fato de que o recrutamento de novos funcionários, os salários oferecidos pelos cargos podem limitar ou ampliar a atração de candidatos. Portanto, a política salarial praticada pela organização pode ser fator determinante na atração, e posteriormente na retenção

de talentos. Os autores seguem esclarecendo que a questão salarial, na maioria das vezes, está atrelada ao valor atribuído a determinado cargo. E aí, chega-se à questão da Gestão da carreira do indivíduo nas organizações.

Existem diversos sistemas de classificação e valoração de cargos, sendo que cada empresa precisa avaliar qual é o mais adequado a sua realidade. Por exemplo: um cargo pode ter o seu valor definido em função dos objetivos financeiros, operacionais ou ainda de atendimento ao cliente. Avaliando a forma de trabalho, atividades, responsabilidades, e métodos utilizados na organização das rotinas, é possível avaliar mais concretamente um cargo e desenvolver uma estrutura com valores que representam aquela atividade naquela empresa. Importante ressaltar, que se deve realizar pesquisa de mercado para validar se determinado valor está sendo atribuído considerando o que o mercado oferece para a mesma função. (BOHLANDER E SNELL, 2009).

Outro fator relevante são as políticas de remuneração que podem englobar planos de incentivos visando à retenção de talentos, aumento no nível de engajamento e motivação dos colaboradores. Tais incentivos podem se refletir em PLR (participação nos lucros e resultados); Distribuição de ações, premiações, décimo quarto salário, bonificações, entre outras formas. (BOHLANDER E SNELL, 2009).

Pereira, (2014), explica que a palavra carreira vem do latim e significa em sua origem: caminho ou trilha. Porém, o conceito mais utilizado para essa palavra nasceu em 1982 e diz que: são as sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante o período de vida de uma pessoa. A autora segue dizendo que todo iniciante de carreira, tem na maioria das vezes somente o fruto do seu trabalho como responsabilidade, porém, à medida que vai crescendo na estrutura organizacional, passa a ter mais e mais responsabilidades.

Mas, se por um lado a empresa pode oferecer um plano de carreira para o indivíduo oportunizando o seu crescimento, por outro lado, a pessoa precisa compreender que a gestão da sua carreira deve ser compreendida como se fosse seu próprio negócio evitando gerar uma dependência muito grande da organização ou as oscilações do mercado de trabalho. (PEREIRA, 2014).

Neste sentido, Bateman e Snell (2012, apud PEREIRA, 2014) citam que: “A menos que sejamos profissionais autônomos e nossos próprios chefes, uma maneira de lidar com isso é pensar na natureza dos relacionamentos que temos com

o nosso empregador.” Ou seja, a pessoa pode escolher ter uma postura passiva em relação a sua carreira (onde o empregador determina o que espera dele e, em troca lhe oferece um salário e benefícios), ou ativa contribuindo positivamente para si mesmo e para a empresa. Neste último caso, os ganhos são mútuos e a construção da carreira se dá de forma benéfica para ambos.

De acordo com Pereira (2014), para se realizar um planejamento de carreira eficaz, o indivíduo deve seguir os seguintes passos:

- Definir seus objetivos profissionais
- Fazer uma autoavaliação
- Conversar com algum profissional de sucesso na área
- Estabelecer um plano de ação
- Acompanhar
- Olhar o mercado.

Rangel (2015), explica que planejando o seu futuro, o profissional fica mais focado e pode equilibrar o seu progresso. Esse planejamento permite ainda que a pessoa verifique continuamente se está evoluindo em sua carreira ou se precisa realizar ajustes, caso os resultados não sejam os esperados. Orienta ainda sobre o fato de o profissional necessitar utilizar o planejamento como se fosse um “guia” de tomadas de decisões. Isso evita que o indivíduo terceirize sua carreira, deixando-a nas mãos de outras pessoas.

Chiavenato (2008) relembra que se por um lado as pessoas são responsáveis pelas suas carreiras, por outro lado, as organizações desenvolvem sistemas de recompensa capazes de atrair, reter e motivar os funcionários. Esses incentivos visam ampliar as contribuições das pessoas em relação aos objetivos e à lucratividade da organização. Ressalta ainda que os planos de incentivos são bem-sucedidos se contam com o apoio dos executivos e se são compreendidos e aceitos pelos funcionários, além de fazerem parte da cultura organizacional pautada pelo espírito de equipe, confiança e envolvimento em todos os níveis.

A construção do perfil ideal do colaborador tem se tornado cada vez mais complexa e Guedes (2002, p.2) descreve que:

Este perfil profissional desejável está alicerçado em três grandes grupos de habilidades: i) as cognitivas... (raciocínio lógico e abstrato, resolução de problemas, criatividade, capacidade de compreensão, julgamento crítico e conhecimento geral); ii) as técnicas especializadas (informática, língua

estrangeira, operação de equipamentos e processos de trabalho) e iii) as comportamentais e atitudinais.

Dentro desse contexto, compreende-se que o modo como esse perfil está composto pode determinar a qualificação do funcionário e sua consequente capacidade de posicionamento no mercado. Contudo, Rodriguez (2009) ressalta que, se as competências comportamentais não estiverem alinhadas aos perfis dos cargos, o funcionário poderá enfrentar dificuldades para se adaptar. Em muitos casos, cumprirá tarefas determinadas, mas provavelmente, se sentirá frustrado e desmotivado, passando a ter um desempenho apenas razoável, o que pode trazer como consequência o Turnover.

O referido autor coloca ainda que, a retenção de talentos nas empresas está relacionada à capacidade em usar adequadamente as informações sobre talentos necessários x talentos disponíveis, para que sejam implantadas políticas de Recrutamento, Treinamento e Desenvolvimento de carreira que motivem os profissionais a permanecerem nos seus quadros por mais tempo.

Chiavenato (2003, p. 19) cita que “a organização viável, do ponto de vista de recursos humanos, é aquela que não apenas capta e aplica seus recursos humanos adequadamente, mas também os mantém na organização”.

Parodi (2009), por sua vez, afirma que atualmente, só sobrevive no mercado uma empresa que seja capaz de identificar, desenvolver e reter seus talentos, já que essa política está intimamente relacionada a aspectos econômicos, na medida em que se busca reter os profissionais cujos resultados são satisfatórios para a organização.

Diante dessa realidade, buscou-se então apontar algumas medidas que visem minimizar a perda de capital humano, levando-se em consideração as relações estabelecidas no ambiente empresarial e entre os indivíduos, as especificidades e o contexto dessas organizações com o objetivo de evitar níveis de rotatividade que comprometam sua viabilidade e saúde financeira.

1.1 FATORES QUE PODEM LEVAR À FUGA DE TALENTOS

Rodriguez (2009) aponta que a perda de um colaborador pode trazer prejuízos à organização, pois ele leva consigo toda a experiência e conhecimentos adquiridos durante o seu período de atuação na empresa, gerando ainda uma

lacuna no quadro de colaboradores que nem sempre é preenchida a tempo e de modo satisfatório. Isso implica dizer que quando a instituição perde um talento para o mercado perde também capital humano, bem como todo o tempo e os recursos que foram investidos nessa pessoa.

Nessa abordagem, Mayo (2003, p. 101) diz que “em uma empresa comercial, perder um ativo vital para um competidor é um prejuízo duplo – não somente não teremos o benefício, como ainda poderia trabalhar ativamente contra nós” e complementa:

É claro que as pessoas continuarão a deixar seus empregos. Em mercados que são competitivos por qualificações escassas, pessoas e grupos serão cortejados e seduzidos. Em uma empresa comercial, alguns dizem que, quanto mais concorrentes estiverem tentados a contratar o seu pessoal, maior será o conceito externo sobre o valor do capital humano da empresa. O que, se por um lado pode ser verdade, por outro poderia estar sinalizando fatores negativos, como, por exemplo, sua inabilidade de oferecer oportunidades atraentes. Algumas empresas são notoriamente mais capazes de manter seu pessoal do que outras, mesmo em setores que empregam habilidades altamente vendáveis no mercado de trabalho. O dinheiro, por si só, pode não ser motivo suficiente para que as pessoas se mudem. Lealdade, relacionamentos, um tipo especial de trabalho ou o fato de se sentir confortável como a cultura da organização podem ser suficientes para manter o funcionário. Entretanto, quanto mais as pessoas se mudam de um trabalho para outro, mais se acostumam a essas mudanças. A primeira mudança é sempre a mais difícil.

Branham (2002) menciona os seguintes motivos que podem levar a perda de capital humano sob a ótica deste:

- não ver relação entre salário recebido e desempenho;
- não perceber oportunidades de crescimento ou promoção;
- não considerar seu trabalho importante ou achar que suas contribuições não são reconhecidas e valorizadas;
- não ter oportunidade de usar seus talentos naturais;
- possuir expectativas pouco precisas ou irreais; e,
- não tolerar gerentes abusivos ou ambientes tóxicos.

Lico (2011) reforça alguns aspectos que podem influenciar os talentos na decisão de deixarem a empresa, tais como:

- não sentir que terão futuro e já chegaram aonde poderiam chegar;
- clima organizacional contaminado e difícil de mudar;
- remuneração não compatível com as atividades e a média de mercado;

- falta de política de reconhecimento, sendo cobrado por metas e mais metas;
- não receberem feedback adequado, nem orientação coerente;
- ferramentas e processos inadequados e sem direito a questionar sobre isso;
- lideranças que não exercem seu papel e sobrecarregam a equipe inutilmente;
- falta capacitação técnica e comportamental;
- noções equivocadas sobre o papel do “patrão” e do “empregado”; e,
- não estarem realmente comprometidos por terem a visão que se trata apenas de um emprego.

Considerando-se os fatores relacionados anteriormente, percebe-se que, na maioria dos casos, os motivos que levam a saída de um colaborador são recorrentes em muitas organizações, e, estão mais relacionados à uma gestão inapropriada dos recursos humanos do que à falta de comprometimento do funcionário.

Deste modo, busca-se na sequência, conhecer fatores que influenciam na retenção de talentos.

1.2 FATORES OU AÇÕES QUE FAVORECEM A RETENÇÃO DE TALENTOS

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

Oliveira et al (2013) é assertivo em dizer que:

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

Pesquisas realizadas pelo Grupo Catho Carreira e Sucesso (2009) apontam que os profissionais, geralmente, não têm como prioridade a remuneração, mas valorizam perspectivas de crescimento dentro da empresa. O salário aparece em terceiro lugar. Porém, há preocupação com o desenvolvimento da carreira e aprimoramento do currículo.

Os resultados também apontaram outros itens que podem compor um pacote atrativo de benefícios, como por exemplo: *Stock Options*, onde a empresa fornece ações aos seus funcionários por um valor bem abaixo do mercado; empréstimo social, quando a empresa empresta dinheiro sem nenhuma taxa de juros, ou com uma taxa simbólica; participação em resultados; cursos tanto para aperfeiçoar o lado técnico como o comportamental do funcionário; auxílio aluguel, supermercado, combustível e estudo dos filhos.

De acordo com *Talent Retention: Six Technology-Enabled Best Practices* (2009 apud. SOUZA, 2011) alguns passos podem ser considerados como elementos chave no que concerne à retenção de talentos, destacando-se resumidamente:

1. recrutar as pessoas certas em primeiro lugar;
2. melhorar a capacidade de gerenciamento dos líderes;
3. dar aos colaboradores feedback constante e claro;
4. capacitar os funcionários a administrar suas próprias carreiras;
5. incentivar a proatividade; e,
6. medir o desempenho dos funcionários continuamente e melhorar estratégias de retenção.

Segundo Pogorzelski, Harriot e Hardy (2011) salários e benefícios são importantes, mas, o sentimento de ligação do empregado advém de recompensas intangíveis, como o orgulho da empresa ou a crença de que tanto as lideranças como sua gerência cuidam pessoalmente do seu bem-estar. Os autores defendem que dinheiro raramente é a razão dominante para desligamento de um colaborador e que a maioria dos melhores empregados ficará mais tempo na empresa desde que pensem que estão crescendo em suas carreiras ou que estão fortalecendo suas habilidades.

Os mesmos autores relatam algumas práticas de retenção de empregados:

- Proporcionar um ambiente de trabalho equilibrado
- Promover a sucessão de forma dinâmica
- Manter-se conectado por múltiplos canais
- Recompensar a mobilidade interna

Para Regato (2016) as pessoas são diferentes em termos motivacionais. O que as move são motivos pessoais e, por isso, dessemelhantes. Só é possível entendê-las se investir tempo em conhecer suas necessidades e o que as levam a agir de modo compatível com sua percepção acerca das situações.

O fator de atrair e reter talentos também encontra algumas adversidades:

A capacidade de atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas vê-se diante de um cenário novo: apresentam dificuldade para identificar o novo perfil delineado pelos contratantes, agregaram inúmeras competências, difíceis de serem encontradas em uma só pessoa” (GRAMIGNA, 2002, p. 11).

A imagem (figura 2), realiza uma comparação entre o que práticas que retém e, as práticas que afastam os talentos. Essa é a visão apresentada pela Startup Gupy em seu e-book dominando Atração de talentos: como ser uma empresa cobiçada pelos candidatos.

Figura 2: Práticas que atraem ou repelem talentos em uma organização

<p> Flexibilidade</p> <p>Para melhor conciliar a vida pessoal da profissional, flexibilidade é um fato muito importante — principalmente considerando as novas gerações.</p>	<p> Microgerenciamento</p> <p>Lideranças ruins afastam bons colaboradores. Uma gestão rígida e inflexível não estimula o progresso e limita a situação do colaborador.</p>
<p> Salário</p> <p>De todos os fatores, o salário ainda é muito importante. Um bom salário, compatível com o cargo e concorrido em relação ao mercado, é importante para atrair e reter os colaboradores.</p>	<p> Falsa meritocracia</p> <p>Os profissionais querem e precisam ser valorizados. A falsa meritocracia é uma construção enganosa da ideia de meritocracia, onde colaboradores específicos recebem privilégios, afetando a credibilidade da empresa.</p>
<p> Cultura</p> <p>Um ambiente que, além de acolhedor, prioriza a ética, moral e hábitos e rituais que estimulem o potencial de cada colaborador é, sem dúvidas, um ímã para bons candidatos.</p>	<p> Ambiente tóxico</p> <p>Um ambiente de trabalho onde existe assédio moral, sexual (mesmo que velado) e que grosserias são comuns, é um forte desestimulador — além de poder ser categorizado como crime.</p>
<p> Benefícios</p> <p>Sendo um fator importante de atração, é preciso ouvir as necessidades para entender os benefícios que realmente ajudarão seus colaboradores.</p>	<p> Salário não compatível</p> <p>Um salário não compatível com as funções (ou não nivelado em relação ao mercado), faz com que bons colaboradores busquem por novas oportunidades.</p>
<p> Oportunidade de crescimento</p> <p>A carreira é fortemente prezada e, portanto, as oportunidades de crescimento atraem candidatos que buscam um desenvolvimento profissional de longo prazo.</p>	<p> Poucos desafios</p> <p>Desafios quebram a monotonia, estimulam a criatividade e habilidades e dão a sensação de conquista. Um colaborador que sente falta desses pontos pode facilmente procurar por outras oportunidades.</p>

Fonte: Gupy. (2021)

Nessa busca pela permanência dos profissionais na instituição, têm-se alguns aspectos, como remuneração (administração de salários), planos de benefícios sociais, higiene, segurança do trabalho e qualidade de vida como principais pontos de destaque, além de outros fatores de estímulo tais como destacado pelos autores como sendo a carreira que este indivíduo poderá trilhar na organização.

1.2.1 Recompensando talentos e equipes: remuneração

Investir nas políticas de remuneração é algo que inevitavelmente influencia a permanência ou a saída dos colaboradores, pois, vive-se em uma sociedade plenamente capitalista, onde o dinheiro é essencial para a manutenção da vida cotidiana. A política de salários é destacada por Chiavenato (2003, p. 34) no trecho a seguir:

Um dos aspectos mais importantes da filosofia de uma organização é o que se relaciona com a política de salários. O nível de salários é o elemento essencial na posição competitiva da organização no mercado de trabalho, como nas relações da organização com seus próprios empregados.

Dentro das políticas de remuneração, há a conhecida compensação - uma forma de retribuir os esforços dos colaboradores. Este conceito, é definido por Chiavenato (2003, p. 35) como “sistema de incentivos e recompensas que a organização estabelece para remunerar e recompensar as pessoas que nela trabalham”, envolvendo remuneração sob todas as suas formas possíveis”.

Além do conceito de compensação, Chiavenato (2003, p. 35-36) destaca também sua importância para os colaboradores:

A compensação é provavelmente a maior razão pela qual as pessoas buscam um emprego. Ela é importante do ponto de vista de cada pessoa, como uma necessidade vital. Pagamento é o meio pelo qual uma pessoa proporciona satisfação de suas necessidades e de sua família. Para muitas pessoas com atitude instrumental quanto ao trabalho, ela é a maior razão para trabalhar. Entretanto, o trabalho pode ser mais do que um elemento que proporcione satisfação para as necessidades fisiológicas das pessoas. A compensação define o nível de importância de uma pessoa para sua organização.

A remuneração depende de fatores internos e externos à organização, a escolha do candidato por essa ou aquela empresa e a permanência dos trabalhadores em seus empregos dar-se-á de acordo com as mesmas variantes.

Sobre a composição dos salários:

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

A compensação é um fator relevante na busca pela retenção de talentos, já que aborda o aspecto financeiro, o qual é um forte atrativo para os colaboradores. Entretanto, a permanência dos funcionários na organização não se restringe apenas à remuneração salarial, mas, vai além disso, abrangendo também bens intangíveis, como condições de trabalho, perspectiva profissional, relacionamento interpessoal com a equipe de atuação e gestão da carreira como mencionado na contextualização deste artigo.

1.2.2 Recompensando talentos e equipes: higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho.

A qualidade de vida no trabalho hoje pode ser definida como uma forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organizações, onde se destacam dois aspectos importantes: a preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional; e a participação dos trabalhadores nas decisões e problemas do trabalho.

De acordo com Rodrigues (1994, p.76), “a qualidade de vida no trabalho tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência com outros títulos em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de sua tarefa”.

No modelo de Walton, os fatores que influenciam na QVT são: compensação justa e adequada, condições de segurança e saúde no trabalho, utilização e desenvolvimento de capacidades, oportunidades de crescimento contínuo e segurança, integração social na organização, constitucionalismo, trabalho e espaço total de vida, relevância social da vida no trabalho (CHIAVENATO, 2008; ARELLANO; LIMONGI-FRANÇA, 2002).

Appel e Pucci (2007) apontam que as preocupações acerca da QVT não devem limitar-se apenas ao ambiente de trabalho, mas também estender-se ao entorno da organização e da vida dos empregados, pois esse contexto todo influencia os comportamentos pessoais e profissionais e, por consequência, os resultados obtidos pelos empregados em contraponto aos resultados esperados pela organização.

1.2.3 Recompensando talentos e equipes: plano de benefícios sociais

Segundo Gheno e Berlitz (2011, p. 10), “os benefícios sociais constituem uma importante variável no pacote de remuneração” e são “uma forma de remuneração indireta que oferece aos funcionários uma base para a satisfação de suas necessidades pessoais”, podendo ser oferecidos em função do nível hierárquico dos funcionários. O plano de benefício pode ser fixo (determinado pela empresa) ou flexível (ajustado às necessidades dos funcionários).

Finalizam, afirmando que “os colaboradores consideram que o plano de remuneração estratégica e o plano de benefícios incentivam o seu desempenho em busca de melhores resultados” (GHENO; BERLITZ, 2011, p. 18).

Nessa perspectiva, Gil (2006, p. 193-194) salienta a importância de usar os benefícios com parcimônia ao afirmar que:

Tem sido comum em muitas empresas a concessão de benefícios em lugar de aumentos, como forma de evitar a tributação. Não há dúvida de que constitui medida bastante adequada para a saúde financeira da empresa. Todavia, quando essa política de benefícios não é bem orientada, pode provocar no empregado a sensação de que não está recebendo um benefício, mas algo dado em troca de um aumento de salário.

Segundo Peres (2011), a concessão de Benefícios Sociais tem sido reconhecida como diferencial estratégico pelas empresas, mas persistem desafios tais como: identificar quais são os benefícios que mais seriam valorizados pelos funcionários e como comunicar essas benfeitorias, a fim de que ajudem na retenção de talentos.

1.2.4 Recompensando talentos e equipes: outros fatores relevantes

Além das condições de trabalho, QVT, remuneração competitiva e pacote de benefícios, outros fatores são essenciais para uma política de Retenção de Talento e, serão explorados na sequência deste estudo.

Lico (2011) considera que inovar na abordagem de recursos humanos ao estabelecer contratos e acordos de desempenho pode trazer bons resultados. Ações como cronograma anual de treinamentos para atualização de conhecimentos direcionados a profissionais que entregam bons resultados, bônus por produtividade para colaboradores potenciais, pagar faculdade ou MBA, (fazendo um contrato de desempenho onde ele tenha que restituir o investimento se deixar a empresa em

determinado prazo), plano de participação nos resultados para gestores competentes, realização de workshops de integração e alinhamento, entre outras práticas.

Na análise de Herman (1993) se a empresa for capaz de atitudes extras para demonstrar a sua lealdade para com seus funcionários, esses também serão capazes de atitudes extras para mostrar a sua lealdade para com a empresa.

Evidentemente, os processos de retenção de talentos devem estar de acordo com a cultura, natureza e realidade de cada empresa e os gestores devem ter clareza dos fatores relacionados às perspectivas de seus subordinados e da organização.

Nesse contexto, Kanaane (1999) sugere que pesquisas com o objetivo de identificar o nível motivacional e as expectativas do trabalhador também podem fornecer aos administradores, uma ideia de quais programas sociais podem ser adotados, com o intuito de alavancar atitudes e comportamentos, além de promover a interação social e profissional, com foco no mercado.

1.3 PLANEJAMENTO PESSOAL DE CARREIRA

Queiroz e Leite (2011, p.1790) dizem que “O Plano de Carreira é parte tangível do processo de gestão de carreira, que possibilita ao empregado conhecer os requisitos, atribuições, competências dos cargos e as formas de ascensão.”. O plano de carreira é um documento que possui diversas finalidades, em destaque a função de instruir as organizações, e principalmente os colaboradores a gerirem suas carreiras de forma que traga benefício para ambos.

São várias as finalidades de um plano de carreira; entretanto, neste momento o importante é focar as principais, para facilitar o seu desenvolvimento, são elas: Dar foco de direcionamento profissional para as pessoas; Facilitar a interligação entre conhecimentos diversos; Facilitar se necessário, a alteração do rumo profissional; Dar mais segurança para as pessoas e por último Propiciar amplo debate da vida profissional das pessoas.” (OLIVEIRA, 2009, p. 8).

A essência do plano de carreira consiste em dar rumo à vida profissional de cada colaborador. Planejando cada passo a ser desenvolvido pelo mesmo e orientar sobre como se desenvolver. Porém, se o plano de carreira não for elaborado de uma forma eficaz, de nada valerá, pois, ao invés de dar rumo para o profissional ele acaba fazendo efeito contrário.

Traçar metas, criar, planejar, pensar e repensar para criar um plano de carreira de forma que lhe proporcione uma boa ascensão profissional. Nessa fase de elaboração, o profissional deve tentar enxergar longe, mantendo um objetivo preestabelecido, pois assim fica mais difícil desanimar diante dos obstáculos. (CORRAL, 2010, p.53).

O plano de carreira pode colaborar para a valorização dos profissionais da organização, concebendo-os como um ser humano que pensa, possui talentos, conhecimentos, capacidades, anseios e necessidades diversas, e, é capaz de contribuir, e muito, para que a empresa faça a diferença no mercado ao estimular a motivação no colaborador para a execução de suas tarefas. Os benefícios resultantes da implantação de um plano de carreira na empresa podem ser considerados conforme a afirmativa:

Os funcionários com maior potencialidade permanecem na empresa, sentindo-se atraídos pela real possibilidade de ascensão profissional. O nível de motivação cresce em função da perspectiva dentro da organização. As sucessões, principalmente em funções gerenciais, acontecem sem traumas. As possibilidades de erros nas promoções são bem menores. Identificação mais transparente de profissionais com maior talento e potencial. A organização sabe de que tipo de profissional vai precisar nos próximos anos. (DUTRA, 1996, p.145)

Ressalta-se que o principal gestor da carreira deve ser primeiramente o próprio colaborador, sendo que cada um deve ter planejado seu projeto de vida pessoal e profissional e identificar se os seus planos coincidem com os planos da empresa atual ou de outras oportunidades oferecidas no mercado de trabalho (DUTRA, 2001).

Bohlander et al. (2003) afirmam que um programa de desenvolvimento de carreira deve ser visto como um processo dinâmico que associa as necessidades da empresa com as dos empregados, em que cabe a cada indivíduo identificar seus conhecimentos, habilidades, capacidades, interesses e valores e buscar informações sobre opções de carreira para estabelecer metas e desenvolver planos de carreira.

Em contrapartida, a gestão pessoal de carreira vai além. A crença de “empresa para a vida toda” tornou-se perigosa no mercado atual. Portanto, destaca-se a importância do profissional possuir habilidades competitivas exigidas para encontrar trabalho quando for necessário.

Já ao realizar planejamento de carreira os profissionais conquistam um diferencial competitivo. Pois este processo tem como característica básica antecipar

cenários futuros e compará-los com os pontos fortes que o indivíduo possui e aqueles que precisa desenvolver para atuar no mercado de trabalho. "O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes" DRUCKER, 1992 (Apud BENEDET 2004).

Dutra (2002) descreve passos a serem seguidos na realização de um plano de carreira conforme figura 3, o que pode ser um bom caminho para pessoas que querem trilhar o seu desenvolvimento.

Figura 3 – Passos a serem seguidos na realização de um plano de carreira

Ações	Descrição
1) Autoconhecimento	Análise de valores e personalidade.
2) Conhecimento do mercado	Opções, tendências, limitações e alternativas de desenvolvimento profissional.
3) Objetivos de carreira	Deve-se refletir e estabelecer objetivos de carreira a serem perseguidos. "Como posso estar mais feliz profissionalmente daqui há cinco anos?"
4) Estratégias de carreira	Estratégias para os objetivos propostos. Foco: crescimento.
5) Plano de ação	Metas de curto prazo, indicadores de sucesso, fatores críticos e avaliação de tempo e recursos financeiros.
6) Acompanhamento do plano	Avaliação contínua: aspectos pessoais e ambientais.

Fonte: Dutra (2002, p. 104-105)

De acordo com Araújo (2009), o planejamento de uma carreira é um processo contínuo de interação entre o empregado e a empresa, visando atender os objetivos e interesses de ambas as partes. Assim, a organização pode buscar seus talentos e aproveitá-los ao mesmo tempo em que os novos talentos também podem planejar as suas carreiras e lutar pela consecução de seu objetivo.

Deste modo, compreende-se que, através da implantação de um bom plano de carreiras, as organizações só tendem a ter resultados positivos além de facilitar seu planejamento estratégico em gestão de pessoas, ao passo em que esta ferramenta não se torna estratégica somente para a organização, mas também para o colaborador e o seu futuro pessoal e profissional.

2. MATERIAIS E MÉTODOS

O presente estudo foi realizado por meio de uma busca em livros, artigos, sites, entre outras fontes, que foram triadas e retiradas as informações consideradas relevantes para embasar a compreensão dos conceitos que envolveram úteis este estudo.

Segundo os autores Kauark, Manhães e Medeiros (2010), este tipo de pesquisa elaborada a partir de material já publicado, é constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e, atualmente, material disponibilizado na Internet.

O estudo pode ser classificado como “exploratório” e de análise qualitativa, pois, se ocupará em discutir o tema a partir das informações colhidas para esta pesquisa e que serão analisadas de modo subjetivo e não quantitativo. Sobre este tipo de pesquisa, os autores Kauark, Manhães e Medeiros (2010), explicam que se trata de:

Pesquisa Qualitativa: uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

Entendeu-se ainda que esta monografia se utilizasse de Pesquisa Exploratória, pois esta objetiva a maior familiaridade com o problema, tornando-o explícito, ou à construção de hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. (KAUARK, MANHÃES E MEDEIROS, 2010).

Por não se utilizar de pesquisa de campo, este estudo não apresentou a aprovação do comitê de ética em pesquisa requerido para tal finalidade conforme anexo A.

3. RESULTADOS

O presente capítulo se ocupará em apresentar dados atualizados sob a ótica de importantes canais de divulgação de pesquisas em Gestão de Pessoas. Espera-se deste modo, apresentar a prática ocorrida em diversas organizações quanto ao tema retenção de talentos, bem como demonstrar e discutir o impacto da Gestão de Carreiras na Retenção de Talentos.

Para início da análise dos resultados, o estudo apresenta a 24ª edição do ranking 2020 elaborado pela Great Place To Work¹, sobre as melhores empresas para trabalhar no Brasil – limitando-se a destacar neste momento, somente as 10 primeiras colocadas – e as ações praticadas que garantiram suas colocações. O quadro 1 sintetiza as empresas ranqueadas, seus ramos de atuação e a quantidade de colaboradores. Em seguida, o estudo comenta brevemente as ações destas empresas no que tange a Gestão de Pessoas.

Quadro 1: Ranking das 10 Melhores Empresas para se trabalhar no Brasil - 2020

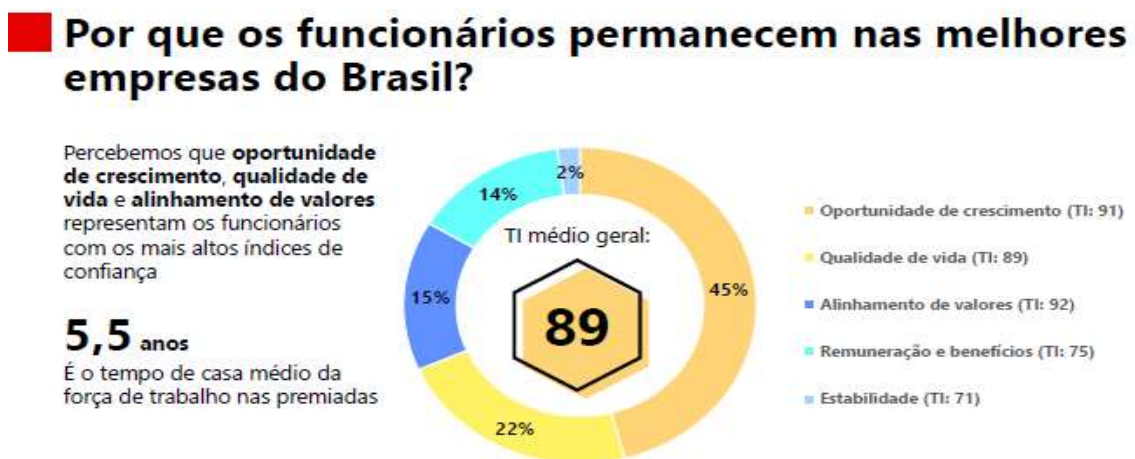
	Empresa	Ramo de atuação	Colaboradores
1º	Caterpillar	Fabricação de automóveis	4.060
2º	Magazine Luiza	Varejo	35.272
3º	Dell Technologies	Tecnologia da Informação	3.813
4º	Tokio Marine Seguradora	Serviços financeiros	2.086
5º	SAP Labs Latin America	Tecnologia da Informação	1.293
6º	Mars Brasil	Produtos Alimentícios	2.207
7ª	Sabin Medicina Diagnóstica	Serviços de Saúde	3.478
8º	Accor	Hotelaria	11.158
9º	Novartis	Indústria farmacêutica	2.352
10º	Mercado Livre	Tecnologia da Informação	2.818

Fonte: Elaborada pela autora a partir da GPTW (2020)

¹ Consultoria global que apoia organizações a obterem melhores resultados. Termo traduzido da língua inglesa para “Ótimo Lugar para Trabalhar”.

Conforme mostra a figura 4, há vários itens que fazem das melhores empresas para se trabalhar um local no qual, as pessoas passam em média 5,5 anos de suas carreiras. E, dentre os três fatores que mais geram confiança na relação entre colaboradores e empresas estão: oportunidades de crescimento – fator totalmente relacionado à carreira, além de qualidade de vida no trabalho e alinhamento com valores. Outras duas causas de retenção citadas foram: remuneração e benefícios e estabilidade. Importante ressaltar que estes dois últimos também estão diretamente relacionados a carreira. Resumindo, a pesquisa identificou que dos 5 fatores mais relevantes para a retenção de pessoas nas organizações, a maioria se refere aos programas de gestão de carreira confirmando na prática o impacto deste importante processo.

Figura 4: Fatores de retenção de Talentos nas melhores empresas para se trabalhar no Brasil.

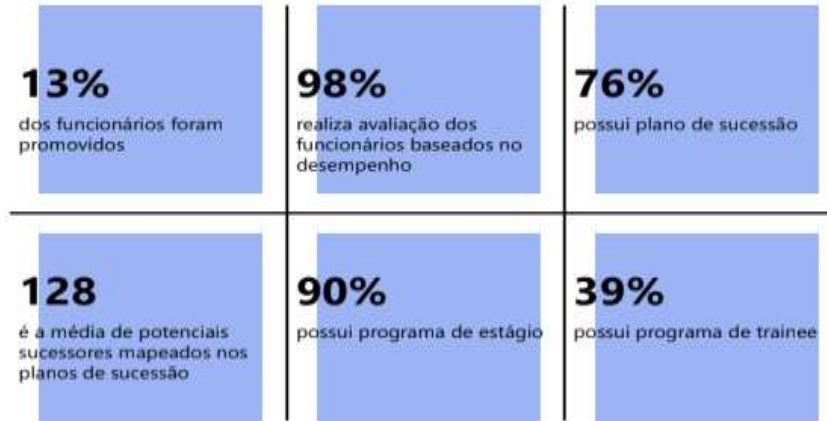


Fonte: GTPW, (2020)

Conforme figura 5, os destaques para a questão relacionada a carreira nestas empresas citadas na pesquisa, demonstram a preocupação das organizações em prover um ambiente que valoriza o potencial, o capital e o talento humano. Deste modo, é perceptível a relação entre retenção e investimentos em gestão de carreira. Outra análise a ser ressaltada é que a pesquisa se refere ao ano de 2020, ou seja, mesmo diante da situação de pandemia as ações que as empresas realizaram demonstram claramente um caminho a ser seguido por outras empresas dispostas a alcançarem esse patamar.

Figura 5: Números de Destaque quanto ao item carreira nas melhores empresas para se trabalhar no Brasil

■ Números de destaque: carreira



Fonte: GPTW (2020)

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O COVID-19, surto do novo corona vírus, iniciado em dezembro de 2019, na China e ainda em curso, vem desestabilizando diferentes contextos mundiais. Seus impactos, sendo parte deles ainda não mensurados, refletem na economia, na sociedade, na saúde, no comércio, nos serviços e, como não poderia ser diferente, nos empreendedores e em seus empreendimentos.

Diante da fragilidade econômica e social que se vive, a preocupação com o bem-estar físico e psicológico dos colaboradores, no âmbito de trabalho remoto, ergonomia e qualidade de vida, também ganhou um olhar de atenção, principalmente no tocante ao sentimento de pertencimento do colaborador em relação à equipe e a empresa, de acordo com a mesma pesquisa.

Outro material que corrobora com o momento atual e a forma pela qual as empresas agem em relação ao tema do estudo, pode ser observada no artigo publicado pela Deloitte Insights em 2020. Neste caso, o resultado ressaltou a necessidade das estratégias de retenção de talentos mediante a escassez global de mão de obra ao dizer que as empresas que buscam prosperar, dada a competição atual por talentos, não podem ceder à complacência diante de números de retenção aparentemente altos. Tampouco podem negligenciar seu talento e estratégias de retenção por uma falsa sensação de segurança de que os funcionários têm poucas opções em um mercado de trabalho apertado.

Em pesquisa realizada pela Deloitte Consulting LLP e a Forbes Insights constatou-se que a maioria (42 por cento) dos entrevistados que têm procurado um novo emprego acredita que seu trabalho não faz bom uso de suas habilidades e aptidões. Além disso, os funcionários pesquisados que planejam mudar de empresa citaram a falta de progresso na carreira (37%) e o desafio em seus empregos (27%) como os dois principais fatores que influenciam suas decisões de carreira.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das considerações já elucidadas, percebe-se que as modificações no mercado de trabalho, sem dúvida, impactam diretamente nas ações que as empresas devem realizar para manter seu quadro funcional produtivo e reduzir sua rotatividade por meio de programas de retenção de talentos.

Diante dessa realidade, e buscando cumprir o objetivo proposto realizou-se uma pesquisa abrangendo conteúdos retirados principalmente de livros, artigos e pesquisas, a fim de se buscar elementos relacionados ao contexto da retenção de talentos.

Constatou-se que os principais fatores apontados como sendo relacionados à fuga de talentos são, entre outros, insatisfação com salário, falta de perspectiva de crescimento profissional, falta de comunicação com liderança, que se reflete na falta de clareza dos objetivos da função bem como de uma compreensão mais acurada do papel de empregado e patrão e da cultura organizacional, além de aproveitamento inadequado do capital humano, o que pode se traduzir em baixa motivação, podendo comprometer a produtividade e gerar perdas financeiras.

Em contrapartida, os aspectos relacionados à retenção de talentos foram: implementação de políticas e estratégias que favoreçam a permanência do profissional na empresa, dentre as quais a política de salário e benefícios se destaca, além de outros fatores essenciais tais como: cultura e imagem da empresa; ambiente de trabalho saudável; motivação constante; possibilidade de desenvolvimento de carreira; comunicação e clareza quanto aos objetivos, visão, missão e valores da empresa.

Com relação a gestão de sua própria carreira, destacam-se a necessidade de maior conscientização sobre a responsabilidade do indivíduo em se tornar protagonista de sua própria história profissional. Para isso, os autores citados no estudo, esclarecem ser necessário a pessoa definir objetivos, realizar diagnóstico para identificar sua situação atual, trabalhar o autoconhecimento, conversar com outros profissionais, estabelecer planos de ação, acompanhar e redirecionar a rota sempre que perceber uma nova necessidade, novos desafios ou ainda tendências relevantes dentro ou fora do seu contexto, mas que são emergentes no mercado de trabalho.

Deste modo, o estudo atingiu seus objetivos geral e específico ao apresentar autores e pesquisas que comprovam o impacto da gestão de carreiras na retenção de talentos. Ressalta-se ainda, que este não é fator preponderante e nem deve ser o único, mas sim, estar associado aos outros fatores identificados como altamente relevantes. Outro detalhe é que cada empresa deve identificar dentro de sua cultura as ações possíveis e que contribuirão para que essa retenção ocorra da melhor maneira.

Sugere-se que sejam realizados outros estudos na região de Bauru para comparar os resultados ora demonstrados neste estudo e verificar se a prática se concretiza dentro do cenário do interior do estado de São Paulo.

REFERÊNCIAS

APPEL, Z. M.; PUCCI, V. R. **Comportamento pessoal versus comportamento organizacional**. *Psicol. Am. Lat.*, México, n. 9, abr. 2007.

ARAUJO, Luis César G de. **Gestão de Pessoas – Estratégias e Integração Organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BARBIERI, UGO FRANCO. **Gestão de pessoas nas organizações: a evolução do ser humano na vida e na carreira**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

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

BENEDET, Roberta. **O papel do planejamento de carreira no mercado atual**. Florianópolis 91 fls. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.

BOHLANDER, George W. et al. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BOHLANDER G. SNELL, S. **Administração de Recursos Humanos**. (tradução de Maria Lúcia, G. L. Rosa e Solange Aparecida Visconti. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BRANHAM, L. **Motivando as pessoas que fazem a diferença: 24 maneiras de manter os talentos de sua empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CARREIRA E SUCESSO. **A Contratação, a Demissão e a Carreira dos Executivos Brasileiros**. Disponível em: <http://www3.catho.com.br/pesquisas/pesquisa-dosexecutivos-2009.pdf>. Acesso em 08/06/2021

CARVALHO, Antonio Vieira de. **Recursos humanos: desafios e estratégias**. São Paulo: Pioneira, 1989. 80p. (Biblioteca Pioneira de administração e negócios)

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, I. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: Como reter talentos na organização**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel da gestão do talento humano**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CORRAL, Janaina Azevedo. **Como conquistar o seu emprego**. São Paulo: Universo dos Livros, 2010.

Deloitte Consulting LLP., “**Gerenciando talentos em uma economia turbulenta: mantendo sua equipe intacta**” Disponível em: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/talent-2020-surveying-the-talent-paradox-from-the-employee-perspective.html?id=us:el:dc:redirect> Acesso em: 10/09/2021

Deloitte Consulting LLP., “**Talent Edge 2020: Building the Recovery Together**” Disponível em: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/talent-2020-surveying-the-talent-paradox-from-the-employee-perspective.html?id=us:el:dc:redirect> Acesso em: 10/09/2021

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreiras**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1996.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002

FARIA, Jose Carlos. **Administração: teoria e aplicações**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

FITZ-ENZ, Jac. **Retorno do investimento em capital humano**. São Paulo: Makron Books, 2001. 262p.

FRIEDMAN, Brian; HATCH, James; WALKER, David M. **Capital humano: como atrair, gerenciar e manter funcionários eficientes**. 2. ed. rev. São Paulo: Futura, 2000. 233p

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

GIRARDI, Dante. **Da seção de pessoal à gestão estratégica de pessoas: consultoria interna de recursos humanos**. Florianópolis: Pandion, 2008. 134p.

GRAMIGNA, Maria R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

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

GHENO, R.; BERLITZ, J. Remuneração estratégica e pacote de benefícios: um estudo de caso aplicado ao nível operacional de uma multinacional. Revista de Administração da UFSM, v. 4, n. 1, p. 268-287, 2011.

GUPY. **Atração de talentos:** como ser uma empresa cobiçada pelos talentos, 2021. Disponível em: <https://info.gupy.io/material-kit-recrutamento-selecao-7-materiais>
Acesso em: 24/08/2021

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

HIPÓLITO, José Antonio Ribeiro; REIS, Germano Glufke. A avaliação como instrumento de gestão. In: LIMONGI-FRANÇA et al. **As pessoas na organização**. 7. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 73-86.

HIPÓLITO, José Antonio Ribeiro. Sistema de recompensas: uma abordagem atual. In: LIMONGI-FRANÇA et al. **As pessoas na organização**. 7. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 87-98.

KAUARK, Fabiana; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da pesquisa:** guia prático. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

LICO, L. S. **Treinar e Perder Talentos?** Empresas Vale, 2011. Disponível em: http://www.empresasvale.com.br/artigos/Treinar_e_Perder_Talentos_-320.
Acesso em: 20/07/2021.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. **Qualidade de vida no trabalho**. In: LIMONGI-FRANÇA et al. **As pessoas na organização**. 7. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 295-306. 81

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. **Os processos de recrutamento e seleção**. In: LIMONGI-FRANÇA et al. **As pessoas na organização**. 7. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 63-72.

MAGALDI, S.; NETO, J. **Gestão do amanhã:** tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4ª revolução industrial. 1. ed. São Paulo: Gente, 2018. 256 p. v. 1.

MARIANO, Sandra Regina Holanda; MEYER, Verônica Feder. **Modernas práticas na gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

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

MEISTER, C. JEANE & WILLYERD, KARIE; **O ambiente de trabalho de 2020**. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2013.

MICHAELS, Ed.; HANDFIELD-JONES, Helen; AXELROD, Beth. **A guerra pelo talento:** o talento como diferencial estratégico entre as empresas. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Plano de Carreira:** Foco no indivíduo. São Paulo: Atlas, 2009

OLIVEIRA, Milene Regina et al. **O engajamento dos trainees nas empresas**. In: V Congresso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XX Jornadas de Investigación Noveno Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología-Universidad de Buenos Aires, 2013.

PEREIRA, M.C.B. **RH Essencial**. São Paulo: Saraiva, 2014.

PERES, M. A. **O pacto de benefícios utilizados pelas empresas como atrativo aos funcionários: um estudo de caso no ramo financeiro**. 72 f. 2011. Monografia (Especialização)–Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2011.

POGORZELSKI, S. HARRIOTT J.; HARDY, D. Finding Keepers: **Novas Estratégias para contratar e reter talentos**. Porto Alegre. Bookman, 2011.

QUEIROZ, Claudio; LEITE, Christiane. **O elo da Gestão de Carreira: O papel do empregado, da liderança e da organização**. São Paulo: DVS, 2011.

RANGEL. A. **As vantagens de um plano de carreira**. Disponível em: <https://administradores.com.br/noticias/as-vantagens-de-um-plano-de-carreira>
Acesso em: 01/02/2021

REGATO, V. **Psicologia nas Organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2016.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho – Evolução e Análise no nível gerencial**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

RODRIGUEZ, E. **Talentos: porque é tão difícil encontrá-los**. HSM Management, 2009. Disponível em: <http://www.hsm.com.br/editorias/talentos-porque-e-tao-dificilencontra-los>. Acesso em: 06/07/2021

SEBRAE. **Como desenvolver estratégias para a retenção de talentos**. Disponível em> <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-desenvolver-estrategias-para-a-retencao-de-talentos,7ae685a596de0510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em 10/03/2021.

SOUZA, R.M. **Retenção de Talentos e sua Importância na Gestão de Recursos Humanos**. 2011. 29 f. Monografia (Especialização em Recursos Humanos – Gestão de Pessoas e Competências). Centro Universitário Filadélfia, Unifil. Londrina, Pr., 2011.

TOLEDO, Flávio de. **Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1978.

ULRICH, David. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.

ANEXO A – CARTA DE DISPENSA CEP**CARTA DE DISPENSA DE APRESENTAÇÃO AO CEP OU CEUA****À****COORDENADORIA DO PROGRAMA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA DA
UNISAGRADO**

Informo que não é necessária a submissão do projeto de pesquisa intitulado “O Impacto da Gestão de Carreira na retenção de Talentos.”, ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEP) ou à Comissão de Ética no Uso de Animais (CEUA) devido ao fato de que os pesquisadores não irão realizar pesquisa de campo.

Atenciosamente,



DÉBORA SCARDINE DA SILVA PISTORI

Bauru, 30 De Março de 2020