

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO – UNIBRA

CURSO DE GRADUAÇÃO BACHARELADO EM

ADMINISTRAÇÃO

ANDRÉ LUIZ BARROS VILAÇA

MARIA EDUARDA CARMEM SILVA DA CRUZ

VINÍCIUS FERREIRA GOMES

**A CONTRIBUIÇÃO DO RECURSOS HUMANOS PARA RETENÇÃO DE
TALENTOS NA ORGANIZAÇÃO: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

RECIFE/2025

ANDRÉ LUIZ BARROS VILAÇA

MARIA EDUARDA CARMEM SILVA DA CRUZ

VINÍCIUS FERREIRA GOMES

**A CONTRIBUIÇÃO DO RECURSOS HUMANOS PARA RETENÇÃO DE
TALENTOS NA ORGANIZAÇÃO: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Projeto apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, como requisito parcial para obtenção do título de bacharelado em Administração.

Professor Orientador: Dr. Bruno Moura

RECIFE/2025

Ficha catalográfica elaborada pela
bibliotecária: Laís Cardoso, CRB-4/PE-1753/P.

V695c Vilaça, André Luiz Barros.

A contribuição do recursos humanos para retenção de talentos na organização: uma revisão bibliográfica / André Luiz Barros Vilaça, Maria Eduarda Carmem Silva da Cruz, Vinícius Ferreira Gomes. - Recife: Edição do autor, 2025.
36 p. : il. p&b.

Orientador(a): Dr. Bruno Moura.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro
Universitário Brasileiro – Unibra. Bacharelado em Administração,
2025.

Inclui Bibliografia.

1. Retenção de talentos. 2. Gestão de pessoas. 3. Motivação. I.
Cruz, Maria Eduarda Carmem Silva da. II. Gomes, Vinícius Ferreira.
III. Centro Universitário Brasileiro - Unibra. IV. Título.

CDU: 658

ANDRÉ LUIZ BARROS VILAÇA

MARIA EDUARDA CARMEM SILVA DA CRUZ

VINÍCIUS FERREIRA GOMES

**A CONTRIBUIÇÃO DO RECURSOS HUMANOS PARA RETENÇÃO DE
TALENTOS NA ORGANIZAÇÃO: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Disciplina de TCC do Curso de Administração do Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA, como parte dos requisitos para conclusão do curso.

Examinadores:

Professor Orientador
Dr. Bruno Moura

Professor(a) examinador 1

Professor(a) examinador 2

NOTA: _____.

Recife, ____ de _____ de 2025.

Dedicamos esse trabalho a nossos familiares e amigos.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos, primeiramente, a Deus por nos dar forças, direcionamento e entendimento para seguir com essa missão desde o início da nossa graduação. Segundamente, agradecemos a todos nossos familiares e amigos, que nos acompanharam do início até a reta final desta longa etapa de nossas vidas. Sem eles, com certeza seria ainda mais difícil. Por fim, agradecemos a todos professores, que nos transmitiram seus conhecimentos para que sejamos bons profissionais. Sendo assim, com muito carinho, agradecemos a todos que fizeram parte da nossa história.

“Mesmo quando tudo parece desabar, cabe a mim decidir entre rir ou chorar, ir ou ficar, desistir ou lutar; porque descobri no caminho incerto da vida, que o mais importante é o decidir.”

(Cora Coralina)

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1 Gestão de pessoas.....	11
2.2 Estratégias para reter talentos.....	13
3. METODOLOGIA.....	15
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	16
4.1 Inserção da gestão de pessoas no ambiente organizacional.....	20
4.2 A retenção de talentos de maneira eficaz.....	23
4.3 A motivação como influência para reter talentos.....	26
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	29
REFERÊNCIAS.....	31

A CONTRIBUIÇÃO DO RECURSOS HUMANOS PARA RETENÇÃO DE TALENTOS NA ORGANIZAÇÃO: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

ANDRÉ LUIZ BARROS VILAÇA
MARIA EDUARDA CARMEM SILVA CRUZ
VINÍCIUS FERREIRA GOMES
Prof. Dr. BRUNO MOURA¹

RESUMO: Este trabalho tem como objetivo mapear como os recursos humanos podem auxiliar na retenção de talentos, através de uma revisão bibliográfica. As instruções destacam a extrema relevância de planos inteligentes para reter e selecionar os melhores colaboradores e com as competências certas para atuar nas qualificações necessárias dentro das organizações. Foram abordados assuntos como a inserção da gestão de pessoas no ambiente organizacional, a retenção de talentos de maneira eficaz e a motivação como influência para reter talentos. Este estudo demonstra como aplicar estratégias para que se tenha uma melhor visão sobre talentos dentro da instituição. Utilizou-se a abordagem qualitativa, a partir de estudos acadêmicos atuais. Após o mapeamento das discussões, entende-se que com a gestão de pessoas e com estratégias bem elaboradas, tende a ocorrer uma diminuição na rotatividade e um aumento na retenção de talentos. Sendo assim, o trabalho destaca a importância em que as empresas busquem obter uma maior atenção no seu ambiente externo, para que tenham uma melhor qualidade nas atividades, e consequentemente, alcançar o sucesso profissional.

Palavras-chave: Retenção de talentos; gestão de pessoas; motivação.

1. INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas é uma estratégia administrativa muito importante para o sucesso de uma organização, pois com uma boa aplicação deste elemento, a instituição consegue atrair, direcionar, desenvolver, otimizar e, principalmente, reter talentos de forma eficaz¹. Deste modo, tal área administrativa, trouxe um impacto positivo para a inovação das atividades que, durante o século XX na revolução industrial, tinha-se uma alta produtividade para pouca mão de obra e com isso dificultando a efetividade dos colaboradores². Sendo assim, nessa época iniciou-se o processo de gestão do trabalho que busca encontrar métodos para aprimorar a produção e conseqüentemente ter um ambiente leve e mais humanizado. Com isso, o grande objetivo da aplicação da gestão de pessoas é trazer praticidade nas atividades, instruir e cuidar dos colaboradores e também reter talentos que possam elevar a qualidade da organização para que tenha sucesso pessoal e profissional³.

A área em questão, corresponde a ter um melhor controle das atividades geridas, isto é, com intuito de organizar, qualificar e otimizar suas tarefas. Nesse sentido, o setor de gestão de pessoas tende a facilitar o convívio organizacional, buscando sempre ter uma comunicação eficaz, interações, e motivar os colaboradores, mantendo o ambiente confortável para que tenha uma boa produção⁴. Conseqüentemente, deixa-se de ter a perspectiva que os colaboradores são apenas números rotativos, pois são eles que contribuem para o crescimento das organizações. Um dos pontos importantes para ter uma boa qualidade organizacional é ter estratégias para reter os talentos que compõem seu *staff*, e com isso buscar motivar e cuidar das pessoas internamente para que tenham uma melhor visão no mercado e alcançar o sucesso⁵.

Evidentemente, é válido entender que a gestão de pessoas tem uma grande relevância para desenvolver estratégias para reter talentos que sejam válidas e qualificadas para a organização, com a finalidade de valorizar e potencializar seus funcionários⁶. Logo, a retenção de talentos é um elemento importante para a gestão de pessoas, pois através dela e de suas estratégias, o ambiente organizacional torna-se um lugar atrativo e agradável para o profissional. A maioria das empresas que adotam estratégias eficazes para reter colaboradores, tendem a diminuir a

rotatividade evitando desperdícios e mantendo a equipe em sintonia, aumentando a qualidade no desenvolvimento e na produtividade⁷.

De modo geral, quando as necessidades não são supridas no ambiente profissional os colaboradores se sentem desmotivados e acabam perdendo o interesse em trabalhar na organização. Adicionalmente, é importante adotar uma gestão de recursos humanos qualificada que preze pela permanência, trace táticas e coloque em prática as idéias para que o ambiente se torne o oposto do *turnover*, isto significa, manter os profissionais no ambiente de trabalho. Esses atributos irão evitar vários desligamentos e novas contratações de forma constante para que a equipe se mantenha envolvida na missão, visão e valores da empresa⁸.

Nesse sentido, para se reter talentos, é importante que a equipe de recursos humanos desempenhem medidas que venham a manter esses profissionais, proporcionando benefícios, planos de carreira, treinamento e desenvolvimento e qualidade de vida no trabalho⁹. Consequentemente, conhecer a identidade do empregador e sua marca também são cruciais para atrair e reter talentos, essa estratégia é conhecida como *employer branding*. Tal técnica visa estabelecer a identidade da empresa como um lugar positivo para o desenvolvimento de atividades laborais¹⁰. Ademais, outro fator importante para reter talentos é a flexibilidade no ambiente de trabalho, para que o funcionário possa se sentir motivado na organização suprimindo suas demandas pessoais, mas cumprindo todas as metas nas atribuições de seu cargo¹¹.

A partir dos argumentos apresentados anteriormente, o presente estudo tem como seu propósito realizar o mapeamento das discussões acadêmicas de administração quanto à retenção de talentos. Tal escolha se justifica, pois, conforme abordado acima, se trata de um problema dos estudos organizacionais que, quando bem estudado e aplicado, permite um aumento da produtividade das organizações.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Antes de tudo, buscando conceituar e explorar as temáticas abordadas neste estudo, as subseções foram divididas em duas etapas. A primeira etapa é a gestão de pessoas para melhorar a administração numa organização e a segunda etapa

enquadra-se em quais estratégias para reter talentos e potencializar os processos na instituição.

2.1 Gestão de pessoas

A gestão de pessoas é um dos grandes departamentos das organizações que são importantes para a área de Administração. Deste modo, sabe-se que através de uma boa e consciente aplicação dessa estratégia no meio organizacional, é de fato primordial para o desenvolvimento de pessoas que buscam cumprir suas missões pessoais e profissionais. Sendo assim, através dela as organizações conseguem buscar, otimizar, desenvolver, direcionar e, principalmente, reter talentos que possam expressar os seus valores¹.

Em meados do século XX na revolução industrial, a gestão de pessoas passou a ingressar no âmbito organizacional por meio da administração científica². Isto é, no surgimento das indústrias tinha-se muita produtividade devido a máquina de vapor e maquinários para pouca mão de obra, assim, sobrecarregando os trabalhadores ocasionando diversas lesões. Contudo, surge também o modelo da administração científica mais conhecido como Taylorismo³. Deste modo, iniciou-se a gestão do trabalho trazendo métodos e planos de carreiras com o intuito de possuir um ambiente leve e confiante, mais humanizado e principalmente pensando no bem-estar dos seus colaboradores, logo, a eficiência acompanhada da praticidade nas atividades tornou-se uma questão fundamental para o sucesso nas organizações¹².

Segundo Ribeiro¹³, na gestão de pessoas é preciso ter uma visão mais aprofundada que auxilie a organização a buscar uma melhor estratégia de avaliação de desempenho, facilitar a comunicação, designar funções e reter talentos. Sendo assim, o ambiente de trabalho passa a ser agradável e os colaboradores se sentem mais seguros e acolhidos para realizar suas atividades com eficiência. Nos dias atuais, as empresas precisam ter em seu meio estratégico um setor de gestão de pessoas competente para garantir um bom desempenho das suas atividades e uma boa visão no mercado, pois através disso que se consegue reter talentos, motivar e supervalorizar os seus funcionários para evitar que sejam apenas números rotativos⁵. Em virtude disso, o foco principal da gestão de pessoas é proporcionar o desenvolvimento e a retenção de talentos nas organizações. Portanto, a função

dessa área é desenvolver métodos eficazes para que, principalmente, seus colaboradores se sintam confortáveis e motivados no ambiente de trabalho e pode-se utilizar algumas práticas a serem adotadas por essas empresas. São elas: a comunicação efetiva é fundamental para se ter uma boa gestão, assim cria um canal aberto para informar pontos de melhorias, sugestões, insatisfações e elogios, ou seja, passar a voz para os colaboradores; manter o clima organizacional saudável e leve através de interações e engajamento entre toda a *staff*, como brincadeiras internas, campanhas e metas; realizar treinamentos com o objetivo de sempre desenvolver os talentos que cada pessoa possui, sem que haja preferidos. Assim, permite que todos tenham seu espaço e, afinal de contas, a empresa segue com seu propósito de missão, visão e valores⁴.

Para a gestão de pessoas obter resultados positivos dentro das organizações, é fundamental quebrar o protocolo inicial, como políticas antigas e ultrapassadas, deixando de lado a ideia que os colaboradores são apenas números substituíveis que estão ali somente por obrigação. Assim, é saber que trazer segurança e motivação para quem contribui com o seu crescimento, se torna um bem precioso que precisa ser lapidado e cuidado¹.

Adicionalmente, a parte mais interessante de gerir pessoas é a inovação do seus moldes, esclarecendo o que se pretende alcançar em sua missão, trazendo uma melhor organização, tranquilidade e felicidade para seu ambiente organizacional. Com isso, o resultado será positivo, sempre incentivando seus talentos já existentes na instituição e atraindo novos talentos que desejam ingressar nessa jornada¹⁴.

Dessa forma, quando a gestão de pessoas é realizada de uma forma correta e passa a traçar um plano eficaz para que ocorra bem, pode-se dizer que junto a isso acontece o processo de retenção de talentos. Contudo, é um método muito estudado e também importante, pois tende a valorizar seus funcionários e mantê-los mais motivados em querer prosseguir e aprimorar seus talentos, com o objetivo de crescer no meio profissional e pessoal, é válido entender determinados índices e suas estratégias⁶.

2.2 Estratégias para reter talentos

Buscando positividade na produção e nos serviços, as empresas adotam técnicas para reter talentos na organização por meio da gestão de recursos humanos. Desta forma, quando acontece a alternância de funcionários de uma equipe constantemente, o setor produtivo e de serviços serão afetados e a solução para essa rotatividade é focar na permanência dos colaboradores através de táticas de retenção de talentos⁷. Sendo assim, a importância de reter talentos em uma organização consiste em traçar ideias que visem motivar os colaboradores a permanecer no ambiente de trabalho. Ademais, um ponto crucial é saber as necessidades de cada colaborador, pois quando existem fatores que desmotivam a permanência no ambiente organizacional, os gestores precisam ter conhecimento do que o funcionário precisa para se manter motivado na equipe. Logo, esse fator irá diminuir a rotatividade de pessoas e aumentar a eficiência no grupo de trabalho⁸.

Segundo Sousa e Barreto⁹, para manter talentos no ambiente corporativo, é fundamental estabelecer técnicas primordiais para que o colaborador possa se sentir motivado no ambiente profissional. Entretanto, desenvolver um funcionário é oferecer programas de qualificação, valorizar o empenho e proporcionar vantagens é dar motivação para que o empregado possa se sentir interessado a continuar na instituição, pois reter talentos tem como finalidade assegurar a permanência dos funcionários na equipe.

Adicionalmente, uma estratégia importante na área de recursos humanos tanto para atrair quanto para reter talentos é o *Employer Branding* que significa a marca do empregador. Tal técnica, é de suma importância para a manutenção de colaboradores na organização e também a atração de futuros funcionários, pois através dela, as partes interessadas podem conhecer tanto a reputação quanto a marca da instituição. Assim, a apresentação desse modelo é uma interligação da cultura corporativa com a estrutura organizacional¹⁰.

Existe alguns objetivos dessa tática em que o setor de recursos humanos adotam para se reter talentos que são: a capacitação, uma divulgação para seus colaboradores da missão, visão e valores da empresa que são cruciais para informar a sua identidade; estabelecer gratificações e vantagens que possa manter os funcionários e engajamento com a marca, com a finalidade de reduzir a rotatividade de pessoal. Além disso, considerando que a empresa queira a retenção

dos melhores funcionários, passa a ser utilizado o *Employer Branding* para que assim os seus colaboradores possam estar envolvidos com o sistema organizacional e com a cultura da empresa, tanto os empregados que já estão na organização, quanto os que irão integrar a equipe¹⁵.

Com base nisso, para o bom funcionamento da organização, não basta apenas atrair bons talentos, mas também retê-los. Assim, essa tarefa nem sempre é fácil para a gestão de pessoas, pois é necessário aplicar estratégias que gerem satisfação dos colaboradores como um ambiente de trabalho favorável, valores da marca, programas de treinamento e desenvolvimento e o envolvimento dos funcionários com a empresa e equipes¹⁶.

Um ponto fundamental que a empresa deve oferecer aos seus funcionários, seria o bem-estar no trabalho, adotando estratégias que melhorem a produtividade do colaborador, logo, manter talentos é suprir as necessidades dos funcionários para que o empregado se mantenha comprometido com a organização. Nesse sentido, o papel do setor de recursos humanos é analisar essas necessidades e oferecer no ambiente corporativo para que a equipe de trabalho siga motivada através de satisfações físicas e mentais, isto é, um bom estado de saúde físico e psicológico, como também uma relação harmoniosa dos colaboradores com o grupo¹.

Dentre as táticas existentes em que pode-se potencializar a produtividade dos colaboradores e da organização, que está cada vez mais forte no ambiente corporativo, está a compreensão dos gestores em relação ao trabalho presencial e o trabalho remoto, mais conhecido como o *Home office*. Logo, aplicando essa estratégia de forma correta, faz-se menos rígido o tempo em que os colaboradores estarão à disposição do empregador, facilitando seus horários de acordo com suas demandas individuais¹¹.

Dessa forma, alguns fatores irão fazer com que os membros da empresa se sintam em um ambiente agradável para trabalhar, diminuindo o *turnover* que se trata da rotatividade, e consequentemente aumentando a retenção de talentos. Bem como, é válido entender a importância de observar outras táticas que a gestão de pessoas deve adotar para influenciar na permanência dos trabalhadores, alguns fatores primordiais seria satisfazer os colaboradores em relação a recompensas, promoção de colaboradores por meritocracia e também gerar diretrizes para desempenhar uma boa gestão em relação ao salário e benefícios dos

colaboradores. Portanto, essas medidas abordadas irão gerar um menor gasto com recrutamento e seleção, bem como também com desligamentos de funcionários¹.

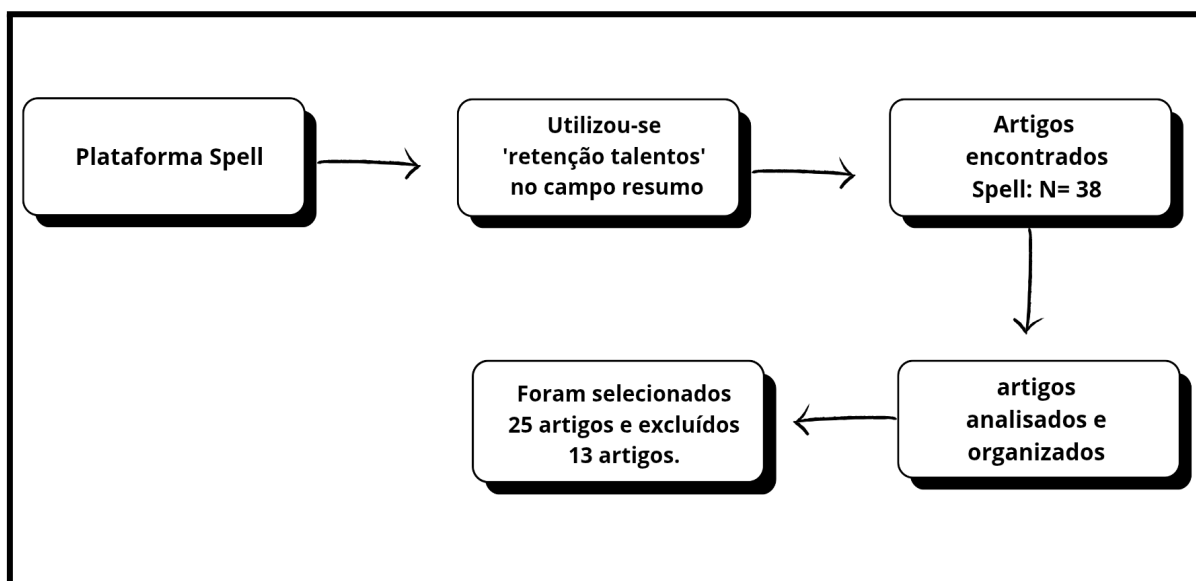
3. METODOLOGIA

Conforme estudo, este trabalho adotou uma metodologia qualitativa, pois essa abordagem não prioriza a quantidade que é mensurar os dados e sim dar um significado, isto é, maior qualidade aos dados, buscando entender profundamente a subjetividade. O estudo explora as experiências individuais, que são temas complexos, onde principalmente foca na diferença de opiniões de pessoas de um grupo e na compreensão de várias situações. A escolha se justifica pelo tema de pesquisa que envolve pessoas e talentos¹⁷.

Dentre as alternativas da pesquisa qualitativa, foi adotada uma revisão bibliográfica, pois esse modelo busca agregar conhecimentos previamente adquiridos e também organizá-los. A revisão irá formar resultados relevantes para o propósito, de modo que serão analisados isoladamente¹⁸.

Deste modo, utilizou-se a plataforma *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL) como fonte de consulta para explorar e identificar métodos e artigos científicos relevantes à temática, a plataforma em questão é administrada pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD). Com isso, a estrutura foi fundamental para encontrar informações com base acadêmica e científica, possibilitando uma melhor abordagem e apurações entre diversas contextualizações¹⁹.

Na etapa de coletas de dados usou-se a palavra-chave “Retenção talentos” no filtro de pesquisa aplicado ao campo ‘resumo’ da plataforma, não foi adotado o critério de tempestividade, visto que o resultado obtido configurou-se suficiente para o desenvolvimento do trabalho. A seguir na Figura 1, tem-se um fluxograma para acompanhar o caminho percorrido até o resultado final:

Figura 1: Fluxograma

Fonte: Autores (2025)

Como resultado da pesquisa, ao inserir a palavra-chave “Retenção talentos” no campo ‘resumo’ da plataforma, foram encontrados trinta e oito (38) artigos associados à temática, levando em consideração o objetivo de extrair informações sobre a importância de reter talentos nas organizações. Deste modo, analisou-se os diferentes conteúdos inseridos nos artigos e, assim, selecionados vinte e cinco (25) artigos científicos para desenvolvimento do estudo e excluídos treze (13) artigos com propostas distintas ao propósito final.

Dessa forma, coletou-se dados de natureza qualitativa, onde os artigos foram analisados e organizados, para que novas ideias sejam aperfeiçoadas através de conteúdos já existentes. Com a reunião desses artigos será desenvolvido o objetivo do trabalho²⁰.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção têm-se os resultados dos estudos realizados com base nos artigos coletados e analisados, utilizando o método da revisão bibliográfica assim como apresentado na seção 3. Os artigos foram subdivididos em grupos e categorizados pelos respectivos assuntos.

Tabela 1 - Amostragem e organização dos artigos.

Título	Ano	Sobrenome	Revista/Periódico	Resultados
A Relevância do Employer Branding na Atração e Retenção de Talentos em Startups	2024	Castellini, Silva, Rios, Tessarini Junior	Revista Gestão & Conexões	A retenção de talentos de maneira eficaz
Liderança com dados: aperfeiçoando a gestão de pessoas por meio de People Analytics, liderança e Workforce Planning	2023	Irigaray, Stocker	Cadernos EBAPE.BR	Inserção da gestão de pessoas no ambiente organizacional
Estratégias De Employer Branding Como Impulsionador Da Cultura Organizacional	2023	Souza, Silva Sena, Dalmau	Revista Gestão Organizacional	A retenção de talentos de maneira eficaz
Satisfação no trabalho e engajamento dos funcionários como mediadores da relação entre o desenvolvimento de talentos e a intenção de permanecer na Geração Z trabalhadores	2023	Achamad, Noermijati, Rofiaty, Irawanto	International Journal of Professional Business Review	A retenção de talentos de maneira eficaz
Gestão de talentos e eficácia do processo de recrutamento: um estudo das instituições de ensino superior na Índia central	2022	Shrivastava	International Journal of Professional Business Review	Inserção da gestão de pessoas no ambiente organizacional
Um estudo da influência da justiça organizacional sobre a satisfação e a exaustão emocional do trabalhador	2022	Ceribeli, Oliveira	Revista de Administração da Unimep	Inserção da gestão de pessoas no ambiente organizacional
A influência das práticas de gestão de pessoas em uma cultura de lean manufacturing	2022	Trentin, Tontini	Revista de Administração da UFSM	Inserção da gestão de pessoas no ambiente organizacional

O Impacto do Employer Branding na Atração e Retenção de Talentos	2020	Stocker, Correa, Souza, Batista	Revista de Carreiras e Pessoas	A retenção de talentos de maneira eficaz
Qualidade de vida no trabalho dos enfermeiros de um hospital privado em Portugal no contexto da pandemia covid-19	2023	Fernandes, Stefani, Zampier, Brito	Revista Economia & Gestão	A motivação como influência para reter talentos
Apoio de uma Rede para Retenção de Talentos em Pequenos Clubes de Futebol	2017	Koehler, Lima	Revista de Ciências da Administração	A motivação como influência para reter talentos
Fatores Condicionantes da Atração e Retenção de Jovens Profissionais e Âncoras de Carreira: Estudo com Engenheiros de Empresa Construtora de Obras de Infraestrutura de Minas Gerais	2017	Cabral, Kilimnik	Revista de Carreiras e Pessoas	A motivação como influência para reter talentos
Modelo de Remuneração na Gestão de Pessoas: A Estruturação Tradicional de Cargos e Salários Ainda Pode Trazer Benefícios?	2016	Moreira, Bento, Borges, Muritiba	Future Studies Research Journal: Trends and Strategies	Inserção da gestão de pessoas no ambiente organizacional
Sustentabilidade na Gestão de Pessoas: Práticas e Contribuições às Organizações	2016	Alvares, Souza	Revista Gestão Organizacional	Inserção da gestão de pessoas no ambiente organizacional
A Importância das Estratégias para a Retenção de Talentos	2015	Sousa, Barreto	RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar	A retenção de talentos de maneira eficaz

A percepção dos gestores sobre as práticas de retenção de talentos adotadas em uma empresa de logística e distribuição	2015	Rabêlo Neto, Mazza	Revista Administração em Diálogo	A retenção de talentos de maneira eficaz
Atração e desligamento voluntário de jovens empregados: um estudo de caso no setor jornalístico	2014	Oliveira, Honório	RAUSP Management Journal	A retenção de talentos de maneira eficaz
Motivação no serviço público e permanência na carreira militar da Polícia Militar do Paraná/Brasil	2015	Takahashi, Lemos, Souza	Desenvolvimento em Questão	A motivação como influência para reter talentos
O impacto do Suporte Organizacional e do Comprometimento Afetivo sobre a Rotatividade	2014	Silva, Cappellozza, Costa	Revista de Administração IMED	A motivação como influência para reter talentos
Fatores de retenção, permanência e desligamento de talentos e de performers	2014	Carrara, Nunes, Sarsur	RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia	A retenção de talentos de maneira eficaz
Plano de carreira nos sistemas de gestão público e privado: uma discussão à luz das teorias motivacionais	2012	Schuster, Dias	Revista de Administração IMED	A motivação como influência para reter talentos
Contribuições dos motivadores de RH na gestão e retenção de talentos: um estudo sobre jovens engenheiros na alcoa	2012	Ferreira, Walker	Revista de Carreiras e Pessoas	A motivação como influência para reter talentos
Reflexões sobre comprometimento e gestão de pessoas em estruturas organizacionais inovativas e remotas	2010	Leite, Albuquerque, Kniess	Innovation and Management Review	Inserção da gestão de pessoas no ambiente organizacional

Comprometimento organizacional: um estudo de caso no setor de governança hoteleira	2010	Vidal, Simonetti	Revista Hospitalidade	A motivação como influência para reter talentos
A gestão de pessoas como um recurso estratégico	2006	Sociais	Revista do Serviço Público	Inserção da gestão de pessoas no ambiente organizacional
A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) como elemento de atração de talentos: percepção dos alunos destaques do curso de administração	2006	Scheffer	REAd. Revista Eletrônica de Administração	A motivação como influência para reter talentos

4.1 Inserção da gestão de pessoas no ambiente organizacional

De acordo com Irigaray e Stocker²¹, a gestão de pessoas teve uma grande evolução dentro das organizações, especialmente com o uso das ferramentas *People Analytics* e *Workforce Planning*. Logo, levando em consideração a estratégia de prever o carecimento futuro de seus talentos e a produtividade de forma eficaz, a *People Analytics* é aplicada de forma que tenha um aperfeiçoamento na capacidade de interpretar e analisar dados que traga engajamento, desempenho e rotatividade dos colaboradores. A liderança é um papel muito importante para a aplicação desse método, pois um bom líder tende a tomar decisões que impactam positivamente no funcionamento de uma organização, trazendo inovação e incentivos na aprendizagem. Nesse sentido, o *Workforce Planning* também permite às empresas se anteciparem às mudanças no mercado de trabalho e consequentemente minimizar os riscos na retenção de talentos, nas estratégias de desenvolvimento e crescimento organizacional. Sendo assim, essas ferramentas auxiliam as organizações a não apenas atentar-se às mudanças e sim preparar-se para novos desafios e que possam se adaptar, com o objetivo de trazer um bom ambiente e obter sucesso no mercado de trabalho.

Adicionalmente, Trentin e Tontini²² também abordam a importância da utilização do modelo *Lean Manufacturing* associado à gestão de pessoas, que é o

método de gestão que tem como objetivo maximizar a eficiência e produtividade, eliminando os riscos e diminuindo custos. As práticas da manufatura enxuta estão interligadas ao processo de gestão de pessoas, que são; a retenção de talentos, o recrutamento e seleção, o desenvolvimento das pessoas e o ambiente de trabalho. Sendo assim, a combinação do *Lean* e da gestão de pessoas poderá criar um trajeto mais assertivo para que haja contratações, diminuição dos riscos no recrutamento, trazer incentivos e melhorar o bem-estar dos funcionários. Isso destaca a importância de possuir profissionais capacitados e treinados para assumir cargos atuais e futuros com a mesma qualidade, sempre repassando conhecimentos e experiências para seus colaboradores, isto é, com o objetivo em manter o equilíbrio entre a missão, visão e valores da instituição, buscando sempre a qualidade e o engajamento entre seus funcionários.

É fato que, nos dias atuais, tende-se a um grande uso da tecnologia e avanços inovadores, conforme expressa Shrivastava²³, as organizações têm como obrigação atrair e reter colaboradores talentosos por meio de ferramentas sucessórias. Deste modo, o sucesso das instituições depende também da retenção de seus funcionários, pois tendem a potencializar a produtividade organizacional e com isso, em vez de buscar novos talentos, se atentam em preservar e lapidar os talentos já disponíveis. Assim como, a gestão de talentos adota uma maneira proativa de lidar com a autonomia das instituições, de maneira que aperfeiçoem o processo de retenção e recrutamento, afetando positivamente na manutenção dos profissionais, gerando segmentos potenciais em prol do sucesso organizacional.

Neste sentido, Leite *et al.*²⁴ abordam que a cultura organizacional e a gestão de pessoas são conceitos conectados às pessoas, e é preciso possuir uma boa estrutura para que essas pessoas possam demonstrar seus talentos. Entende-se que, a estrutura organizacional necessita ter uma departamentalização de qualidade, para que haja uma boa comunicação entre os setores e colaboradores, e consequentemente, atrair crescimento, potencialização e satisfação dos funcionários.

Um dos pontos de bastante relevância discutido por Álvares e Souza²⁵, é a correlação entre a sustentabilidade e a gestão de pessoas, visto que, a sustentabilidade traz a capacidade de atender demandas atuais sem que afetem as futuras. A tal questão é dividida em 5 grupos, sendo elas: cultural, espacial, ecológica, social e econômica, onde a sustentabilidade social possui mais referência

com a gestão de pessoas, tendo em vista a importância da qualidade de vida e bem-estar para todas as pessoas. A responsabilidade social apresenta um grande marco com a prática de retenção de talentos, desenvolvimento de pessoas e qualificações, pois uma organização sustentável é também uma empresa responsável. Com a aplicação desta ferramenta, a gestão de pessoas tende a ter mais sucesso positivamente em manusear a organização, trazendo uma melhora na qualidade das tarefas e no ambiente institucional.

Com base nisso, Sociais²⁶ aborda que é preciso adotar estratégias para se ter uma melhor gestão de recursos humanos dentro das organizações, pois nos dias atuais o mercado de trabalho vem se tornando cada vez mais competitivo. Sendo assim, a gestão de pessoas se destaca no quão é utilizada para a estrutura organizacional, e para ser elaborada uma estratégia de melhoria, tem que primeiramente analisar os pontos falhos. Isto é, verificar se a dificuldade está no emocional do colaborador, se é o incentivo, o colabore, o ambiente de trabalho, se é a comunicação entre setores, pois sabendo qual é o real motivo da problemática, pode-se montar uma estratégia para sanar os problemas envolvidos.

Neste sentido, Ceribeli e Oliveira²⁷ falam em seus estudos, que a competitividade dentro e fora das instituições estão ligados com a forma que lidam com o conhecimento e a informação. Sendo assim, umas das grandes preocupações dos gestores são a atração, retenção de talentos e também o bem-estar dos funcionários, já que são eles que fazem a organização fluir, logo, não adianta atrair e reter talentos se não possuir um maior cuidado com o seu bem-estar, consequentemente irão adoecer. A satisfação e exaustão emocional dos colaboradores dentro das organizações tem-se tornado uma escala de tamanha importância, tendo em vista que, se os profissionais se esforçam e não são valorizados e reconhecidos, a produtividade da empresa tende a baixar. Portanto, essa questão é de suma importância para que, se bem elaborada e aplicada, a qualidade e a valorização da organização no mercado de trabalho só tendem a crescer.

A gestão de pessoas é um estudo que passa por muitas atualizações, de acordo com Moreira *et al.*²⁸, a utilização do modelo de cargos e salários dentro da gestão de pessoas, auxilia as organizações na competitividade no mercado interno e externo. Por conseguinte, muitas empresas buscam vários tipos modelos de remuneração que se adequem a sua política e seus objetivos, como a remuneração

de habilidade e competência, que é quando tem-se destaque nas tarefas, no entanto, ainda sim preferem o modelo tradicional de fácil entendimento e aplicação que é a gestão de cargos e salários. A aplicação da forma certa de um plano de cargos e salários, pode tornar-se um diferencial dentro das organizações, elevando o nível de competitividade e na motivação dos funcionários. Com isso, a empresa pode ter um melhor controle das remunerações, criando uma maior segurança em aplicar estratégias para reter talentos, e consequentemente, atrair benefícios e contribuições para a melhoria organizacional.

Portanto, através dos estudos, pode-se entender que a gestão de pessoas quando aplicada de forma correta e consciente, só tende a agregar positivamente para a organização. Pois através dela, a empresa consegue, primeiramente, organizar a estrutura da empresa, designar as funções para que não tenha desperdícios e melhorar e apoiar o plano de carreira dos seus funcionários. Além disso, tende a reter e atrair talentos de forma eficaz, melhorar o ambiente de trabalho, a comunicação, manter o bem-estar de todos os colaboradores e também valorizar o nome da empresa para que exista competitividade no mercado. Sendo assim, a gestão de pessoas está cada vez mais tornando-se um departamento de grande importância para o desenvolvimento e sucesso das organizações.

4.2 A retenção de talentos de maneira eficaz

Conforme o estudo realizado, foram encontrados resultados para uma retenção de talentos eficaz, pois segundo Castellini *et al.*²⁹, quando a empresa possui um modelo empregador que tenha consistência, é de suma importância não só para atrair, mas também para a permanência de talentos. A ferramenta estratégica do *employer branding* é caracterizada pela apresentação da empresa, com sua missão, visão e valores, favorecendo a motivação dos seus colaboradores em permanecer na organização, pois irão se envolver com a forma de trabalho da empresa. Por outro lado, os futuros colaboradores terão conhecimento da força da organização no mercado de trabalho.

Em relação aos estudos analisados de acordo com Souza *et al.*³⁰, ao se empregar estratégias para a empresa se tornar um nome forte no campo laboral, irão atrair novos talentos para a organização como também novos clientes e também irá favorecer um vínculo duradouro de pessoal na empresa, daí vem a importância

do *employer branding* nas instituições. Essa ferramenta tem como resultado a valorização de sua identificação, pois quando a missão, visão e valores tem um nome robusto no campo empresarial e sua cultura organizacional é benéfica irá gerar um estímulo para novos profissionais e para os que já estão engajados dentro do ambiente corporativo, pois essa empresa, terá característica individual como diferencial.

Outro fator que gera um impacto para se empregar o *employer branding* nas organizações, são as inovações das empresas. Segundo Stocker *et al.*³¹, as instituições buscam ter uma identidade robusta para que possam atrair novos talentos com qualificação e mantê-los no ambiente de trabalho com incentivos e motivações, fazendo com que a o modelo da empresa se torne poderoso e atrativo para os futuros colaboradores e os que já estão na entidade empregadora.

Algumas estratégias que foram abordadas nos estudos geraram resultados para reter talentos no ambiente corporativo, sendo assim, de acordo com Sousa e Barreto⁹, oferecer meios para que os profissionais se sintam motivados em permanecer no ambiente de trabalho é primordial para alcançar os objetivos propostos. Essas técnicas que geram soluções para a retenção de colaboradores são; o reconhecimento do potencial humano, plano de carreira, como também a manutenção dos melhores funcionários oferecendo incentivos e um bom plano de salários. É necessário também um bem-estar no ambiente interno e externo da organização, gerando interesse dos profissionais de se manterem engajados na empresa, como também o ingresso de futuros funcionários.

Conforme estudos observou-se a importância dos resultados para a permanência de talentos dentro da organização. Segundo Rabêlo Neto e Mazza³², quando o ambiente corporativo em que o profissional trabalha, existem chances para que o profissional possa fazer uma expansão em sua carreira profissional é um fator crucial para a manutenção do colaborador dentro da organização. O reconhecimento de habilidades e os proventos também é um fator primordial para se reter talentos, evitando que a empresa tenha gastos elevados com demissão de colaboradores. Não obtidos esses resultados abordados nos estudos, fica bastante difícil existir motivação na equipe e consequentemente manter talentos na empresa.

De acordo com Oliveira e Honório³³, quando a marca da empresa é prestigiada, influência bastante no ingresso de novos talentos dentro da instituição e outro fator interessante é um ambiente corporativo favorável ao trabalhador, pois

além de atrair com esses resultados também é possível manter talentos. Contudo se a empresa não colocar essas técnicas em prática e não gerar resultados positivos para a retenção de colaboradores, será um ponto chave para o desligamento de talentos, por se sentirem desmotivados no ambiente profissional. Algumas estratégias necessárias que precisam gerar frutos para a empregado permanecer no cargo são a missão, visão e valores da organização, como também manter o profissional motivado com incentivos, crescimento profissional e um bom clima organizacional, não obtendo resultados positivos a empresa terá uma rotatividade muito alta, logo sem resultados a retenção de talentos não estará sendo eficaz.

Conforme pesquisas e análises, foram observados pontos adicionais que podem levar a empresa a terem resultados favoráveis ou desfavoráveis em relação aos seus talentos. Segundo Carrara *et al.*³⁴, a empresa deve oferecer um bom local para suas atividades laborais, como também oportunidades de adquirir conhecimentos dentro da organização. É importante salientar pontos cruciais que completam os efeitos benéficos que são a aprovação e a oportunidade de crescer na instituição, facilitando assim a retenção de bons talentos. Os frutos desvantajosos acontecem quando esses fatores abordados nos estudos não são cumpridos e principalmente quando o comando da empresa não funciona de maneira eficaz, como também fatores negativos no exterior do ambiente de trabalho, facilitando assim a desmotivação de continuar na organização.

É importante salientar que para a permanência de talentos de acordo com Achmad *et al.*³⁵, para se atingir os objetivos nessa questão é de suma importância manter os profissionais envolvidos com a organização. Com base nesses estudos é importante frisar que o fator predominante não é só o envolvimento e sim razões precípuas que são as realizações no ambiente corporativo e as oportunidades de elevação profissional, dispondo de recursos e inovações tecnológicas para o aprendizado de forma eficaz. A empresa que não segue essa linha de atingir esses resultados positivos tende a ter uma rotatividade muito alta.

Assim sendo, foram observados nesses estudos e pesquisas que uma gestão que coloca as técnicas em prática para se atingir os resultados esperados em relação a retenção de talentos tende a ter sucesso nesse quesito. Quando a organização não oferece estratégias para atrair e manter bons profissionais, ao invés de reter talentos a instituição terá um *turnover* muito alto, tendo custos com desligamentos e conseqüentemente dificuldades de treinar constantemente um novo

quadro de funcionários. Para reter talentos é necessário ter uma gestão comprometida, para se chegar a esses objetivos de forma favorável. Manter talentos é motivar o funcionário a permanecer no ambiente profissional, mas para isso é necessário estabelecer um planejamento para que as soluções para permanência do quadro de funcionários sejam eficazes.

4.3 A motivação como influência para reter talentos

Segundo o estudo de Ferreira e Walker³⁶, a motivação é o estímulo aplicado nas organizações para gerar e manter vínculo de indivíduos na corporação. Com a ampliação da economia do Brasil na última década, as entidades passaram a compreender e atentar-se com a rivalidade presente no mercado, tendo como consequência a busca por profissionais mais qualificados. É fundamental compreender a razão das pessoas escolherem permanecer numa empresa e é considerável entender quais os fatores de retenção e contratação são os mais assertivos. A permanência muitas vezes vem pelos valores do perfil corporativo da empresa, e se, tendo um bom incentivo aumenta as chances da efetividade de pessoas.

De acordo com Schuster e Dias³⁷, a motivação é um resultado decorrente do convívio do sujeito com determinada situação, tendo como principal raciocínio, pressupor os melhores resultados para a motivação humana, e as técnicas para conseguir manter os indivíduos instigados para assim obter melhor retorno do profissional. A motivação é um motivo autossuficiente que se associa a fatores externos caracterizado pela autodisciplina, confirmando que ninguém motiva ninguém e que é necessário propiciar e oportunizar situações que agradem e estimulem os profissionais para que se sintam satisfeitos e que a partir desta teoria compreendemos que uma pessoa encontrará satisfação sua seguridade na proporção que tiver suas necessidades atendidas.

Conforme os estudos de Vidal e Simonetti³⁸, as mudanças têm mantido os pesquisadores motivados e incentivando os estudos de estratégias e técnicas organizacionais, em defesa de que se tenha mais reconhecimento da relevância do repartimento de visão, missão, valores, propósitos e finalidades além da responsabilidade de estudar o benefício desta partilha. As condutas do profissional que são idealizações que acabam sendo interligadas de modo direto aos indivíduos

que carecem de ordenação para que possam se posicionar e praticar seus respectivos talentos. É importante dar aos funcionários poder para que sintam e descubram seus devidos talentos e habilidades, o envolvimento e a entrega dos funcionários ajudarão a manter a empresa e a conseguir impressionar fazendo ela se destacar e tendo uma pontuação alta fazendo com que desperte o lado ambicioso da concorrência. Farão a função como um excelente funcionário e darão o melhor de si para a empresa.

Conforme pesquisas, foi possível analisar resultados motivadores, pois segundo Silva *et al.*³⁹, o funcionário só visualiza as impressões positivas da assistência organizacional quando presume o intuito que a organização tem com ele são honestas e não subordinadas. Tendo uma visão de sustentação da assistência organizacional, pode existir um vínculo de solidariedade de ambas as partes. Notando essa assistência, o funcionário irá se sentir devedor, notando a organização como credor e corresponderá com as necessidades da empresa. A habilidade de compactuar é essencial para o indivíduo para que eles sejam lógicos e coerentes os indícios do projeto, validam que as conclusões localizadas por terceiros declaram que permitindo a dizer que se o compromisso corporativo afetuoso e um indicador da importância que se tem para o encorajamento do empregado.

Para Koehler e Lima⁴⁰, cada vez mais vem sendo debatido dentro das instituições sobre a relevância dos elementos intangíveis que uma instituição pode ter para que se tenha um perfil distinto das outras organizações, no contexto de ter um diferencial em um campo de competição com acesso a novas sociedades e desempenho. Com o passar do tempo, as instituições vêm adotando características que classificam o especialista pela sua competência para identificar e aplicar as instruções de recrutamento e identificar o melhor candidato para oferecer caminhos que o levem para o crescimento profissional na instituição. Dentro do mercado de trabalho temos vários grupos encorajadores com o intuito de reter seus talentos, as pessoas procuram estabilidade entre as suas vivências pessoais e profissionais. Vale salientar a relevância de se ter um bom ambiente que preze pela educação e gentileza assim levando a se ter honra de pertencer a empresa.

De acordo com de Scheffer⁴¹, foram obtidos resultados que comprovam que para manter uma constante motivação em uma equipe no ambiente de trabalho, são necessários fatores adversos como clima organizacional positivo, treinamentos e capacitações. Essas iniciativas passam a ser proveitosas por gerar benefícios tanto

para os colaboradores quanto para a empresa como um todo, elevando o aumento da reputação da empresa, melhorando o desempenho e otimizando os resultados da empresa. Afirmando que as instituições estão sempre procurando uma relevância superior mais eficiente e com melhor aceitação diante da coletividade e dos funcionários visando o modelo externo. É perceptível a transformação e mudança de postura para se ter melhor aceitação diante das entidades.

Nesse sentido, o estudo realizado por Fernandes et al.⁴², diz que um dos principais pontos negativos da insatisfação dos colaboradores, é o cansaço emocional e físico, a falta de sono e a distribuição de atividades incorretamente. Deste modo, é de grande importância possuir uma boa qualidade de vida dentro de uma organização, visto que, para uma empresa alcançar o sucesso, a equipe de gestão precisa promover a felicidade no trabalho. A questão emocional impacta diretamente na disposição e na produtividade do funcionário, e para ter um melhor feedback organizacional, vale trazer elementos comportamentais que reconheçam a importância dos colaboradores e tenham um melhor cuidado no seu bem-estar. Isto é, buscar meios que incentivem e auxiliem nas tomadas de decisões, a ponto de extrair as qualidades e talentos de cada um, para que tenha um melhor resultado interno e externo.

Conforme estudos analisados Takahashi et al.⁴³, diz que muitas vezes, para reter talentos existem barreiras. Isso acontece quando não se tem um crescimento dentro do ambiente organizacional como também a ausência de um conjunto de diretrizes em relação aos proventos, fica muito difícil o profissional se manter no ambiente de trabalho. A ausência de resultados provoca a desmotivação, mas quando as estratégias são colocadas em prática e geram frutos, resulta em estímulo para continuar em seu local laboral. Alguns resultados encontrados para gerar a vontade da permanência são uma consulta de como está o local de trabalho, instigar o funcionário e melhoria na qualidade de vida no trabalho, todos esses fatores geram efeitos motivacionais.

Cabral e Kilimnik⁴⁴ abordam que é importante reconhecer os motivos e tê-los como ressalvas para garantir a atração do qualificado. Através de estudos, relacionado a orientações e como reter talentos é observado que a retenção é assegurada pela garantia de se dispor, visando cumprir com todas as necessidades e transformar palavras em algo concreto. Sendo assim, a respeito de ensinamentos sobre como pode-se estimular o funcionário, é possível observar que

a dificuldade de atrair e reter talentos se tem por conta da falta de profissionais especializados instruídos e capacitados para tal tarefa. Portanto, depois de conseguir reter o colaborador, a instituição deve se preocupar em como irá mantê-lo instigado e motivado, cabendo a instituição a manter estratégias que proporcionem meios de qualificações para os seus funcionários.

Nos estudos examinados percebemos a relevância da motivação no meio organizacional, em vista que ela é um fator extremamente importante para a execução, retenção e contentamento dos operários, além de estimular o crescimento da empresa. É necessário que a instituição identifique a falta dela e entenda como encorajar o profissional seja com remuneração ou mérito por desempenho, estimular isso no profissional acaba se tornando combustível para que os trabalhadores atinjam e tenham um alto desempenho.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme os resultados discutidos, é possível analisar como a temática sobre a contribuição dos recursos humanos pode contribuir para a retenção de talentos nas organizações. Sendo assim, entende-se que podem ser subdivididas em três subseções, são elas, a inserção da gestão de pessoas no ambiente organizacional, a retenção de talentos de maneira eficaz e a motivação como influência para reter talentos.

No primeiro aspecto, vale ressaltar a importância da aplicação de maneira correta da gestão de pessoas dentro do ambiente organizacional. Pois, através de um bom mapeamento desse departamento, é possível ter uma melhor qualidade nas tarefas da empresa, melhorando o desempenho e engajamentos dos funcionários. A cada dia que passa, a gestão de pessoas vem se tornando uma das grandes estratégias das empresas para alcançar o sucesso.

Por outro lado, observou-se que para se reter talentos é importante também dispor de estratégias de maneira eficaz para serem colocadas em prática, pois a permanência dos colaboradores depende de técnicas motivacionais para a retenção de bons profissionais. Sendo assim, para se chegar a esse objetivo é preciso os gestores estudarem e analisarem as melhores estratégias e depois aplicá-las no ambiente corporativo.

Adicionalmente, destaca-se a grande influência da motivação para retenção de talentos. Visto que, é notável que se a empresa busque ter uma postura no seu cotidiano em motivar e estimular os seus colaboradores com campanhas internas, recompensas ou até promoções, a produtividade da instituição tende a aumentar. Logo, conseqüentemente, pode auxiliar na retenção de grandes profissionais que possam mostrar suas habilidades e se manterem felizes no ambiente de trabalho, trazendo uma melhor estabilidade e comprometimento do seu *staff*.

Não obstante, é válido destacar que o presente estudo foi realizado através de uma pesquisa bibliográfica, logo, a temática de retenção de talentos nas organizações podem ser coletadas por meio de dados primários. Onde também, pode-se no futuro ter outras oportunidades para estudos e pesquisas relacionadas a tal temática, fazendo com que tenham outras ideias e opiniões sobre como se reter talentos de maneira eficaz.

REFERÊNCIAS

1. Chiavenato I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4ª ed. Barueri (SP): Manole; 2014.
2. De Barros Neto JP. Gestão de pessoas 4.0. Rio de Janeiro: Freitas Bastos; 2022.
3. Dutra JS. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. 2ª ed. São Paulo: Atlas; 2016.
4. Maximiano ACA. Recursos humanos: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global. Rio de Janeiro: LTC; 2014.
5. De Macedo II, Rodrigues DF, Johann MEP, Cunha NMM. Gestão de pessoas. 1ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV; 2012.
6. Silvério ZMMF. Gestão e retenção de talentos: uma análise com abordagem em capacidades dinâmicas [dissertação de mestrado não publicada]. Lisboa: Instituto Superior de Gestão; 2017 [citado em 2025 set 8]. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/bitstreams/94e6d4af-fb55-4399-840e-d09ce35645de/download>.
7. Salomão PEA, et al. Engajamento e retenção de talentos: como criar um ambiente onde os funcionários queiram permanecer. Rev Multidiscip Nordeste Mineiro. 2025;1(2):1-10 [citado em 2025 set 8]. Disponível em: <https://remunom.ojsbr.com/multidisciplinar/article/view/3532>.
8. De Oliveira Faustino G. Recursos humanos: retenção de talentos e sua importância nas organizações. UNISANTA Bus Manag. 2019;2(1):21-44 [citado em 2025 set 2]. Disponível em: <https://periodicos.unisanta.br/BAM/article/view/1417>.
9. Sousa WB, Barreto MC. A importância das estratégias para a retenção de talentos. RAUnP Rev Eletr Mestr Prof Adm Univ Potiguar. 2015;7(2):9-14 [citado em 2025 set 2]. Disponível em: <https://www.spell.org.br/documentos/ver/37463/a-importancia-das-estrategias-para-a-retencao-de-talentos>.
10. Castellini AM, Silva LH, Rios JE, Tessarini Junior G. A relevância do employer branding na atração e retenção de talentos em startups. Rev Gest Conexões. 2024;13(2):5-5 [citado em 2025 set 2]. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/75703/a-relevancia-do-employer-branding-na-atracacao-e-retencao-de-talentos-em-startups/i/pt-br>.

11. Oliveira DSL, Sousa ST. Estratégia de retenção de talentos para redução de turnover das empresas no setor metalúrgico. *Rev Foco (Interdisciplinary Studies Journal)*. 2025;18(4) [citado em 2025 set 8]. Disponível em: <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v18n4-143>.
12. Da Cruz WC. Gestão de pessoas: um estudo acerca do recrutamento e seleção de pessoal. *Rev OWL (OWL J) - Rev Interdiscip Ensino Educ*. 2023;1(1):14-29 [citado em 2025 set 2]. Disponível em: <https://revistaowl.com.br/index.php/owl/article/view/6>.
13. Ribeiro MA. Psicologia e gestão de pessoas: reflexões críticas e temas afins. São Paulo: Vetor Editora; 2024.
14. Ribeiro AL. Gestão de pessoas. São Paulo: Saraiva; 2005.
15. Pereira IADC. Employer branding na atração e retenção de talento: uma revisão da literatura. 2019 [citado em 2025 set 8]. Disponível em: <https://repositorio.ucp.pt/entities/publication/2566286e-a109-4bdf-91a2-1032ec2fb551>.
16. Trindade PSDS. Retenção de talentos [monografia]. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul; 2007 [citado em 2025 set 8]. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/14172>.
17. Flick U. Introdução à pesquisa qualitativa. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed; 2008.
18. Brito AD, dos Santos AS, de Andrade JC. Teoria institucional e finanças: uma revisão sistemática da literatura. *Teor Prát Adm*. 2022;12(1) [citado em 2025 ago 25]. Disponível em: <https://www.academia.edu/download/85174404/34127.pdf>.
19. Rossoni L, Rosa RAG. Gênese, impacto e identidade da Revista de Administração Contemporânea. *Rev Adm Contemp*. 2020;24(5):448-73 [citado em 2025 ago 25]. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/58347/genese--impacto-e-identidade-da-revista-de-administracao-contemporanea>.
20. Creswell JW. Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens. Porto Alegre: Penso Editora; 2014.
21. Irigaray HAR, Stocker F. Liderança com dados: aperfeiçoando a gestão de pessoas por meio de People Analytics, liderança e Workforce Planning. *Cad EBAPE.BR*. 2023;21(6):0-0 [citado em 2025 out 15]. Disponível em: <https://www.spell.org.br/documentos/ver/74379/lideranca-com-dados--aperfeicoando-a-gestao-de-pessoas-por-meio-de-people-analytics--lideranca-e-workforce-planning>.

22. Trentin L, Tontini G. The influence of people management practices on a culture of lean manufacturing. *Rev Adm UFSM*. 2022;15(3):512-40 [citado em 2025 out 17]. Disponível em:
<https://www.spell.org.br/documentos/ver/68700/a-influencia-das-praticas-de-gestao-d-e-pessoas-em-uma-cultura-de-lean-manufaturing->.

23. Shrivastava R. Talent management and effectiveness of recruitment process: a study of higher education institutions in central India. *Int J Prof Bus Rev*. 2022;7(6):1-15 [citado em 2025 out 18]. Disponível em:
<https://www.spell.org.br/documentos/ver/69334/gestao-de-talentos-e-eficacia-do-proceso-de-recrutamento--um-estudo-das-instituicoes-de-ensino-superior-na-india-central->.

24. Leite NP, Albuquerque LG, Kniess CT. Reflexões sobre comprometimento e gestão de pessoas em estruturas organizacionais inovativas e remotas. *Innov Manag Rev*. 2010;7(4):87-112 [citado em 2025 out 17]. Disponível em:
<https://www.spell.org.br/documentos/ver/4026/reflexoes-sobre-comprometimento-e-gestao-de-pessoas-em-estruturas-organizacionais-inovativas-e-remotas->.

25. Alvares KP, Souza IM. Sustentabilidade na gestão de pessoas: práticas e contribuições às organizações. *Rev Gest Organizacional*. 2016;9(2):24-38 [citado em 2025 out 15]. Disponível em:
<https://www.spell.org.br/documentos/ver/42418/sustentabilidade-na-gestao-de-pessoas--praticas-e-contribuicoes-as-organizacoes->.

26. Sociais NAE. A gestão de pessoas como um recurso estratégico. *Rev Serv Público*. 2006;57(3):389-426 [citado em 2025 out 17]. Disponível em:
<https://www.spell.org.br/documentos/ver/35812/a-gestao-de-pessoas-como-um-recurso-estrategico->.

27. Ceribeli HB, Oliveira HM. Um estudo da influência da justiça organizacional sobre a satisfação e a exaustão emocional do trabalhador. *Rev Adm Unimep*. 2022;19(12):1-24 [citado em 2025 out 19]. Disponível em:
<https://www.spell.org.br/documentos/ver/70107/um-estudo-da-influencia-da-justica-organizacional-sobre-a-satisfacao-e-a-exaustao-emocional-do-trabalhador->.

28. Moreira PA, Bento PAO, Borges RC, Muritiba PM. Modelo de remuneração na gestão de pessoas: a estruturação tradicional de cargos e salários ainda pode trazer benefícios? *Future Stud Res J: Trends Strategies*. 2016;8(3):3-23 [citado em 2025 out 17]. Disponível em:
<https://www.spell.org.br/documentos/ver/44025/modelo-de-remuneracao-na-gestao-d-e-pessoas--a-estruturacao-tradicional-de-cargos-e-salarios-ainda-pode-trazer-beneficios->.

29. Castellini AM, Silva LH, Rios JE, Tessarini Junior G. A relevância do employer branding na atração e retenção de talentos em startups. *Rev Gest Conexões*. 2024;13(2):5-5 [citado em 2025 set 2]. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/75703/a-relevancia-do-employer-branding-na-atracacao-e-retencao-de-talentos-em-startups/i/pt-br>.
30. Souza AP, Sena JS, Dalmau MBL. Estratégias de employer branding como impulsionador da cultura organizacional. *Rev Gest Organizacional*. 2023;16(2):117-34 [citado em 2025 out 19]. Disponível em: <https://www.spell.org.br/documentos/ver/73376/estrategias-de-employer-branding-co-mo-impulsionador-da-cultura-organizacional>.
31. Stocker F, Correa AS, Souza IPD, Batista SA. O impacto do employer branding na atração e retenção de talentos. *Rev Carreiras Pessoas*. 2020;10(2):246-59 [citado em 2025 out 19]. Disponível em: <https://www.spell.org.br/documentos/ver/57974/o-impacto-do-employer-branding-na-atracacao-e-retencao-de-talentos>.
32. Rabêlo Neto A, Mazza ACA. A percepção dos gestores sobre as práticas de retenção de talentos adotadas em uma empresa de logística e distribuição. *Rev Adm Diálogo*. 2015;17(1):162-80 [citado em 2025 out 18]. Disponível em: <https://www.spell.org.br/documentos/ver/40484/a-percepcao-dos-gestores-sobre-as-praticas-de-retencao-de-talentos-adotadas-em-uma-empresa-de-logistica-e-distribuicao>.
33. Oliveira LB, Honório SRFS. Atração e desligamento voluntário de jovens empregados: um estudo de caso no setor jornalístico. *RAUSP Manag J*. 2014;49(4):714-30 [citado em 2025 out 17]. Disponível em: <https://www.spell.org.br/documentos/ver/33624/atracacao-e-desligamento-voluntario-de-jovens-empregados--um-estudo-de-caso-no--setor-jornalistico>.
34. Carrara TMP, Nunes SC, Sarsur A. Fatores de retenção, permanência e desligamento de talentos e de performers. *RACE Rev Adm Contab Econ*. 2014;13(3):1119-48 [citado em 2025 out 15]. Disponível em: <https://www.spell.org.br/documentos/ver/37516/fatores-de-retencao--permanencia-e-desligamento-de-talentos-e-de-performers>.
35. Achmad LI, Noermijati, Rofiati, Irawanto DW. Job satisfaction and employee engagement as mediators of the relationship between talent development and intention to stay in Generation Z workers. *Int J Prof Bus Rev*. 2023;8(1):1-19 [citado em 2025 out 15]. Disponível em: <https://www.spell.org.br/documentos/ver/70183/satisfacao-no-trabalho-e-engajamento-dos-funcionarios-como-mediadores-da-relacao-entre-o-desenvolvimento-de-talento-s-e-a-intencao-de-permanecer-na-geracao-z-trabalhadores>.

36. Ferreira MAA, Walker EC. Contribuições dos motivadores de RH na gestão e retenção de talentos: um estudo sobre jovens engenheiros na Alcoa. *Rev Carreiras Pessoas*. 2012;2(1):40-71 [citado em 2025 out 15]. Disponível em: <https://www.spell.org.br/documentos/ver/40375/contribuicoes-dos-motivadores-de-rh-na-gestao-e-retencao-de-talentos--um-estudo-sobre-jovens-engenheiros-na-alcoa>.
37. Schuster MS, Dias VV. Plano de carreira nos sistemas de gestão público e privado: uma discussão à luz das teorias motivacionais. *Rev Adm IMED*. 2012;2(1):1-17 [citado em 2025 out 18]. Disponível em: <https://www.spell.org.br/documentos/ver/31757/plano-de-carreira-nos-sistemas-de-gestao-publico-e-privado--uma-discussao-a-luz-das-teorias-motivacionais>.
38. Vidal MP, Simonetti VMM. Comprometimento organizacional: um estudo de caso no setor de governança hoteleira. *Rev Hospitalidade*. 2010;7(2):111-37 [citado em 2025 out 19]. Disponível em: <https://www.spell.org.br/documentos/ver/3478/comprometimento-organizacional--um-estudo-de-caso-no-setor-de-governanca-hoteleira>.
39. Silva RDS, Cappelozza A, Costa LV. O impacto do suporte organizacional e do comprometimento afetivo sobre a rotatividade. *Rev Adm IMED*. 2014;4(3):314-29 [citado em 2025 out 18]. Disponível em: <https://www.spell.org.br/documentos/ver/35141/o-impacto-do-suporte-organizacional-e-do-comprometimento-afetivo-sobre-a-rotatividade>.
40. Koehler M, Lima EO. Apoio de uma rede para retenção de talentos em pequenos clubes de futebol. *Rev Ciênc Adm*. 2017;19(49):10-28 [citado em 2025 out 16]. Disponível em: <https://www.spell.org.br/documentos/ver/50139/apoio-de-uma-rede-para-retencao-de-talentos-em-pequenos-clubes-de-futebol->.
41. Scheffer ABB. A responsabilidade social corporativa (RSC) como elemento de atração de talentos: percepção dos alunos destaques do curso de administração. *REAd Rev Eletr Adm*. 2006;12(3):1-22 [citado em 2025 out 17]. Disponível em: <https://www.spell.org.br/documentos/ver/19540/a-responsabilidade-social-corporativa--rsc--como-elemento-de-atracao-de-talentos--percepcao-dos-alunos-destaques-do-curso-de-administracao>.
42. Fernandes MNP, Stefani SR, Zampier MA, Brito LC. Qualidade de vida no trabalho dos enfermeiros de um hospital privado em Portugal no contexto da pandemia COVID-19. *Rev Econ Gest*. 2023;23(65):99-118 [citado em 2025 out 15]. Disponível em: <https://www.spell.org.br/documentos/ver/73798/qualidade-de-vida-no-trabalho-dos-enfermeiros-de-um-hospital-privado-em-portugal-no-contexto-da-pandemia-covid-19>.

43. Takahashi ARW, Lemos MR, Souza CPS. Motivação no serviço público e permanência na carreira militar da Polícia Militar do Paraná/Brasil. *Desenvolv Questão*. 2015;13(29):311-54 [citado em 2025 out 20]. Disponível em: <https://www.spell.org.br/documentos/ver/34662/motivacao-no-servico-publico-e-permanencia-na-carreira-militar-da-policia-militar-do-parana-brasil>.
44. Cabral ESM, Kilimnik ZM. Fatores condicionantes da atração e retenção de jovens profissionais e âncoras de carreira: estudo com engenheiros de empresa construtora de obras de infraestrutura de Minas Gerais. *Rev Carreiras Pessoas*. 2017;7(1):388-404 [citado em 2025 out 15]. Disponível em: <https://www.spell.org.br/documentos/ver/45112/fatores-condicionantes-da-atracao-e-retencao-de-jovens-profissionais-e-ancoras-de-carreira--estudo-com-engenheiros-de-empresa-construtora-de-obras-de-infraestrutura-de-minas-gerais>.