

Fatores determinantes para a construção de um Plano de Retenção de Talentos nas organizações

Léia Maria Erlich Ruwer
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - Campus
Viamão
leia.ruwer@gmail.com

RESUMO ESTRUTURADO

Introdução/Problematização: Frente à competitividade acirrada das organizações e as demandas da era do conhecimento, surgem novos desafios para a Gestão de Pessoas. Impactos como o aumento da concorrência global pelo emprego e a busca de talentos exigem ações e investimento das organizações, que empreendem cada vez mais esforços em construir bases da Gestão de Pessoas no sentido de atrair e reter talentos. Nesta perspectiva, o presente ensaio aborda práticas que as organizações podem adotar com vistas a manter seus talentos, não permitindo a evasão de recursos tão representativos para sua competitividade.

Objetivo/proposta: Investigar quais são os fatores determinantes para que uma organização esteja em sintonia com as práticas de retenção e talentos, de forma a reter seus profissionais e manter os mesmos motivados em seu ambiente de trabalho. E, como objetivo geral: Pesquisar e identificar os fatores determinantes nas práticas de retenção e talentos das organizações. E, como objetivos específicos: a) Pesquisar e definir o tema, importância na atualidade e explicar os desafios das organizações na retenção de talentos; e, b) Identificar pontos importantes para a construção de um Plano de Retenção de talentos.

Procedimentos Metodológicos (caso aplicável): Como procedimentos metodológicos para o presente estudo, adota-se o formato de ensaio acadêmico, com a realização previa de pesquisa bibliográfica exaustiva sobre o tema e a área em que o mesmo se insere, bem como sobre áreas correlatas.

Principais Resultados: Atualmente, cabe às organizações um desafio complexo de encontrar programas e ações que permitam vincular da melhor forma os seus profissionais talentosos à empresa, com vistas à que os mesmos optem por ali permanecer. Por meio do presente ensaio, é apresentado um quadro ilustrativo de ações e práticas, originário da pesquisa, e que pode contribuir para a construção de processos e políticas de gestão de pessoas, e que vão contribuir nos quesitos motivação, melhor desempenho e satisfação no trabalho.

Considerações Finais/Conclusão: Como fatores determinantes nas práticas de retenção destacam-se: canais de comunicação; critérios claros e bem definidos de seleção e contratação; programas de integração robustos, esclarecedores e com critérios definidos e claros do que se espera dos funcionários, e da forma como serão tratados; empowerment, delegação de responsabilidades e tarefas de forma desafiadora; feedback regular; promoção por mérito; programas de estímulo ao autodesenvolvimento e de treinamento continuado; programa de remuneração condizente; benefícios flexíveis; e, programas de mentoria e aconselhamento; entre outros.

Contribuições do Trabalho: Abordar ações práticas de retenção de talentos que se justificam face a atual competitividade das organizações e as demandas prementes da era do conhecimento, que determinam maior capacidade de inovação, agilidade e flexibilidade dos seus integrantes; e trazem consigo inúmeros impactos e tornam o trabalho cada vez mais complexo e carente de indivíduos qualificados.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas; Talentos; Retenção de Pessoas.

1. Introdução

As transformações ocorridas nas últimas décadas nos cenários econômico, tecnológico e de mercado, produziram alterações nos padrões de produção, características do mercado e do próprio Mundo do Trabalho. Frente a este cenário dinâmico, e, principalmente devido ao impulso dos avanços da tecnologia e produção, as organizações também se deparam com novas demandas para apresentar a capacidade necessária de responder às mudanças e permanecer competitivas. Além disso, com as economias globais e a tecnologia derrubando barreiras, as atividades e serviços passaram a ser mais complexos, exigindo uma força de trabalho melhor qualificada e especializada. Assim, as organizações deixaram de ser as únicas protagonistas na oferta de emprego, e passaram a competir de forma intensa pelos profissionais mais talentosos (FREITAG e FISCHER, 2017).

Soma-se a este cenário a mudança do perfil e expectativa de carreira dos profissionais, uma vez que hoje, destacam-se: a valorização da qualidade de vida, a construção de *networking*, o baixo interesse e a alta rotatividade. A realidade demonstra que os indivíduos encontram-se menos presos ao trabalho, agravando o quadro de concorrência entre empresas e aumentando o desafio em gerenciar pessoas (WALKER e FERREIRA, 2012). Desta forma surge a demanda por uma nova atuação na área de Gestão de Pessoas, relacionada à Gestão de Talentos. Afinal, “(...) é nos indivíduos talentosos que as organizações encontram os maiores repertórios e diversidades de competências, bem como a flexibilidade na aquisição de novas competências (ENGELMAN et al, 2019, p. 209).

Nesta perspectiva, o presente ensaio busca investigar: *Quais fatores são determinantes para que uma organização esteja em sintonia com as práticas de retenção e talentos, de forma a reter seus profissionais e manter os mesmos motivados em seu ambiente de trabalho?* E, para responder a este questionamento, apresenta-se como objetivo geral: Pesquisar e apresentar um os fatores determinantes nas práticas de retenção e talentos das organizações. E, como objetivos específicos que levam à ações para concretizar o presente objetivo:

- a) Pesquisar e definir retenção de talentos e sua importância na atualidade e explicar os desafios das organizações na retenção de talentos; e,
- b) Identificar pontos importantes para a construção de um Plano de Retenção de talentos.

Este estudo se justifica face a atual competitividade das organizações e as demandas prementes da era do conhecimento, que determinam maior capacidade de inovação, agilidade e flexibilidade dos seus integrantes; e trazem consigo inúmeros impactos e tornam o trabalho cada vez mais complexo e carente de indivíduos qualificados. Isso, aliado ao aumento da concorrência global pelo emprego e a busca de talentos; exige ações e investimento das organizações de todos os tipos; que assim, empreendem esforços em construir bases para uma Gestão de Pessoas com foco em atrair e reter talentos, que necessitam ser estudadas e abordadas.

Como procedimentos metodológicos para o presente estudo, adota-se o formato de ensaio acadêmico, com a realização previa de pesquisa bibliográfica exaustiva sobre o tema e a área em que o mesmo se insere, bem como sobre áreas correlatas. Para Meneghetti (2011, p. 330-

331) no desenvolvimento do ensaio em pesquisas de Administração, são geradas as próprias conclusões para as reflexões anunciadas inicialmente em forma de questionamentos.

2. Referencial Teórico

2.1 Talentos: compreendendo o conceito

O termo Talento não possui uma definição única ou precisa universalmente e academicamente aceita, mas no contexto da Administração, pode-se utilizar a contribuição do Quadro 1, apresentado a seguir, para melhor compreensão do mesmo.

TALENTO	
DEFINIÇÕES	AUTOR
Talento é a combinação do conjunto de habilidades, competências e experiências necessárias para o desempenho no trabalho.	(BERGER; BERGER, 2004, p. 233)
Talento é igual à competência vezes o comprometimento vezes a contribuição.	(ULRICH, 2007, p. 32).
Em geral, talento é a soma das habilidades do indivíduo – suas características inatas, habilidades, conhecimento, experiência, inteligência, julgamento, atitude e personalidade. Inclui, também, a habilidade para aprender e crescer.	(HANDFIELD-JONES; AXELROD, 2001, p. 12).
Talento: “(...) alguém que se identifica com a missão, a visão e os valores da empresa, que possui potencial para se desenvolver e crescer com o negócio, que consegue perceber o que deve ser feito e tem disposição para realizar suas tarefas cada vez melhor”	PEREIRA (2013, p.14)

Quadro 1 – Definições: Talento

Fonte: Adaptado de Freitag et al (2014, p. 632).

Dresselhaus (2010), por sua vez, apresenta os atributos que caracterizam um talento: o conhecimento, as habilidades, os atributos pessoais e a experiência profissional; destacando que estes definem as posições que os indivíduos passam a ocupar nas organizações. Na quase totalidade de conceitos de talento abordados encontram-se “(...) características que devem estar presentes no indivíduo como: desempenho, entrega de resultados, potencial, capacidade de transformar, de assumir riscos e de aprender, vontade de crescer, comprometimento, etc” (CARRARA et al, 2013, p.3).

Freitag e Fischer (2017) realizaram um estudo aprofundado acerca de “O que as organizações entendem por gestão de talento?” e apresentam um relato de que, no campo das organizações, a denominada “Guerra pelos Talentos” surge, oficialmente, em 1998, com a *McKinsey e Company*, consultoria americana, em uma publicação de pesquisa realizada com mais de 90 empresas e perto de seis mil gestores e executivos. A referida pesquisa apontou que, para as próximas décadas, os talentos se apresentarão como o recurso mais importante e valioso” (FREITAG e FISCHER, 2017, p.226).

Engelman et al (2019) destacam a existência significativa de estudos teóricos na Gestão Estratégica de Pessoas acerca do talento como fonte de vantagem competitiva sustentável, que solidificam a compreensão de que os recursos e capacidades que suportam a vantagem competitiva das organizações está profundamente relacionado às capacidades dos talentos dos

indivíduos que fazem parte do capital humano que as compõe. As autoras apontam ainda diferentes estudos que demonstram que: a) muitas organizações sentem falta de um banco de talentos; b) o envolvimento dos executivos na gestão de talentos é crescente; e, c) a Gestão de Talentos é um dos desafios críticos para a Gestão de Pessoas – e fundamental para a inovação.

2.2 A Gestão de Talentos

A importância da identificação dos talentos em uma organização é destacada por Ingham (2006), que aponta que os mesmos merecem e exigem um apoio mais próximo e intenso que os demais colaboradores. Para Berger e Berger (2004) a área responsável pela Gestão de Pessoas deve se utilizar de ferramentas de identificação adequadas com a finalidade de conhecer a performance dos empregados, como: a avaliação de performance, a previsão de potencial, escalas de medição de potencial e desempenho, além do mapeando das competências, entre outras.

A partir da compreensão da importância do talento como diferencial nas organizações, surgem várias perspectivas da Gestão de Talentos, visto que esse tema ainda não apresenta uma definição teórica amplamente aceita, sendo um conceito com status “em construção”, assim como seu escopo e objetivos gerais. Dentre as perspectivas de Gestão de Talentos discutidas e adotadas atualmente nas organizações pode-se destacar a apresentada por Tarique e Shuler (2010), da Gestão Global de Talentos (GGT) que compreende a Gestão Estratégica de Pessoas utilizada de forma a atrair, desenvolver e reter indivíduos com altos níveis de capital humano, tais como competência, personalidade e motivação. Já Collings e Mellahi (2009) apresentam a perspectiva da Gestão Estratégica de Talentos (GET), que contempla prática de atividades e processos que possibilitem a sustentabilidade da vantagem competitiva das organizações; e viabilizem a construção de um novo formato de processos de Gestão de Pessoas que facilite e promova o preenchimento das posições-chave a partir do desenvolvimento de um *talent pool* (banco de talentos) de indivíduos com alto potencial e alta performance.

Em seus estudos sobre os avanços da Gestão de Talentos como campo teórico, Freitag e Fischer (2013), levantaram que, a partir dos anos 2000, as práticas de Gestão de Talentos se configuraram basicamente a partir de duas abordagens: inclusiva (onde todos os colaboradores são considerados como talentos na organização); ou exclusiva (com a diferenciação/segmentação dos profissionais considerados como talentos).

Para Berger e Berger (2004) gerir de forma proativa os talentos em uma organização envolve a implantação de um Sistema de Gestão de Talentos (SGT), que, segundo estes autores, se compõem, pelas práticas: identificação e seleção, desenvolvimento e retenção de talentos. E todas estas práticas são devidamente orientadas realizando-se um Planejamento de Gestão de Pessoas com base em competências que atendam às necessidades presentes e futuras da organização, em sintonia com a estratégia de negócios definida. Esse planejamento vai orientar desde a identificação do perfil dos talentos que a empresa precisa para aprimorar seu dia-a-dia e até as estratégias de expansão e melhorias – é a gestão por competências; pois são elas que determinam quais os indivíduos tem maior possibilidades de se adequarem à organização (PEREIRA, 2013).

2.2.1 A Importância dos Talentos para as Organizações

Compreendido que vivencia-se atualmente a globalização e a chamada era do conhecimento; e que os talentos se apresentam como importante diferencial competitivo em um mercado cada vez mais acirrado, reter talentos é uma ação indispensável e importante tarefa para os gestores das organizações. São as vivências, o comportamento e o conhecimento dos indivíduos que compõe as organizações que agregam valor aos serviços prestados, impactando de forma direta o clima organizacional e o atendimento aos clientes. Além disso, a busca por profissionais capacitados e com qualificações adequadas é cada vez mais disputada e o não aproveitamento dos mesmos representa perdas significativas. Assim, desponta ainda mais a necessidade de mudanças na Gestão de Pessoas, com a implantação de novas ações e práticas voltadas para a atração e retenção dos melhores profissionais da área (SOUSA e BARRETO, 2015).

A necessidade de manter na organização as pessoas que, além da competência, possuem valores comuns com a empresa em que atuam, de forma a contribuir com o engajamento de colegas e clientes é destacada por diversos autores. Chowdrury (2003 apud SOUSA e BARRETO, 2015) aponta que, atualmente, há uma economia de talentos; e nessa economia as boas ideias, conhecimentos, imaginação, criatividade e inovação constituem elementos fundamentais para a proporcionar a obtenção de resultados. De Oliveira Mauricio et al (2019), alertam que a retenção de talentos é um tema relevante do ponto de vista prático da gestão, principalmente em função do alto custo relacionado com a saída de um profissional talentoso e estratégico para a organização – que, em geral, tende a ser elevado, e está relacionado a fatores como: evasão de investimentos realizados no desenvolvimento do colaboradores; e tempo e demais recursos investidos para atrair, contratar, aculturar e desenvolver outro profissional.

Soares et al (2018) apontam ainda outros aspectos negativos que impactam as organizações devido à não retenção dos colaboradores, como “(...) interrupções de trabalho, perda de memória organizacional, perda de conhecimento tácito, redes informativas interrompidas, eliminação de colaborações críticas, perdas de produtividade e de atendimento ao cliente, perda de mentores, diversidade diminuída e o fato de outros talentos seguirem aquele que saiu” (SOARES et al, 2018, p. 1462). Já Pereira (2013) alerta que perder talentos traz impactos negativos para as organizações e pode trazer prejuízos de imagem frente aos clientes e até mesmo fortalecer concorrentes, por meio da entrega de conhecimento adquirido durante a passagem do profissional/colaborador pelo negócio.

2.3 Retenção de Talentos

A Retenção de Talentos consiste em um conjunto de práticas e políticas adotadas pelas organizações com o objetivo de garantir que seus profissionais acima da média permaneçam vinculadas a ela por um período maior de tempo, de forma a constituir um diferencial competitivo (KENOBY, 2020). Para Mello e Santos (2012) a retenção é vista como a habilidade da organização em cultivar o indivíduo, de forma a manter em seu interior os colaboradores essenciais para o seu sucesso. Segundo esses autores, as práticas de retenção estão relacionadas à Gestão de Talentos, e são a forma correta pela qual se deve investir recursos humanos e financeiros para fazer com que o profissional permaneça na empresa.

Assim, com uma Retenção de Talentos eficaz, a organização torna-se o local onde o talento deseja estar, em lugar de buscar uma empresa concorrente.

Segundo Pfeffer e Sutton (2006), para se ter ou promover talentos, é fundamental contar com um conjunto de atributos, que vão desde a cultura organizacional até os sistemas e práticas gerenciais que consigam explorar o potencial e o resultado dos talentos. Cabe destacar que um mercado cada mais exigente, que requer maior qualificação dos profissionais, é impactado pela dificuldade de fidelizar os mesmos; assim as organizações se veem forçadas a dedicar atenção específica para reter os colaboradores estratégicos – já que estes podem garantir a sua sustentabilidade e o crescimento.

2.3.1 Desafios das empresas na retenção de talentos.

Ao abordar os desafios que se apresentam atualmente para as organizações no que se refere à Retenção de Talentos é necessário relembrar a ampla gama de mudanças por que passou o cenário do Mundo do Trabalho nos últimos anos, marcado pela reestruturação produtiva, flexibilização, precarização, excessiva competitividade no mercado de trabalho, altos índices de desemprego e altas exigências quanto ao novo perfil de um trabalhador 4.0, com mais competências para se manter “empregável”; que, por sua vez, acarretou mudanças também no conceito, desenvolvimento e estruturação da carreira – que atualmente, apresenta novas configurações e demandas.

Sarsur et al (2003) relembram gerações anteriores, marcadas por valores como obediência e sacrifícios na vida pessoal em função da estabilidade de emprego, em que alguns profissionais iniciavam sua vida em determinada empresa e nela permaneciam até a aposentadoria. Robbins (2005) destaca que, na perspectiva tradicional de carreira, as carreiras eram desenvolvidas dentro de uma organização, constituindo um relacionamento de longo prazo com a mesma. Nesta perspectiva, a carreira é marcada pela progressão do indivíduo, medida por meio dos degraus alcançados na hierarquia ao longo da vida na empresa; sendo que o crescimento profissional é vertical e linear, com consequentes reflexos na remuneração. Assim, o sucesso de um profissional é avaliado e definido pela empresa, tendo como parâmetros, o nível de hierarquia alcançado, as suas promoções, os bônus e reajustes salariais recebidos. Os benefícios são percebidos como direitos assegurados e a organização é responsável por conduzir e definir a carreira do indivíduo. Entretanto, como aponta Dutra (2008), esse conceito de carreira tradicional já não predomina, e a ideia atual é de que a carreira pode ser reunida em trajetórias; e, desta forma, percebida conforme a lógica das posições que são ocupadas por uma pessoa ao longo de sua vida profissional. Essas trajetórias, segundo o autor, são constituídas em torno de responsabilidades; e, não mais, como no passado, em torno de cargos e funções.

O modelo tradicional de carreira estava de acordo com um contexto estável, onde as organizações se responsabilizavam por disponibilizar os níveis hierárquicos e os colaboradores almejavam atingir o sucesso por meio da ascensão na carreira (DA ROSA TOLFO, 2002). Com o atual contexto dinâmico das relações de trabalho, a responsabilidade da gestão de carreira se transfere a da organização para o indivíduo; ou, ao menos, recai na divisão de responsabilidades (DUTRA, 2008). Assim, surgem novas dinâmicas de carreira, não lineares e menos associadas à inserção do indivíduo em uma organização em particular –

e o autogerenciamento da carreira, com cada indivíduo agindo mais como protagonista de suas escolhas, objetivos e rumo profissional.

Cada vez mais, os indivíduos talentosos buscam, em nível profissional, atuar em organizações que se destaquem pela inovação e processos de gestão modernos, uma vez que buscam oportunidades de se desenvolver e, como consequência, crescer na organização. Além disso, aspiram por um clima de trabalho propício à confiança e colaboração, que proporcione estímulo para a atuação de talentos e considere o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. Também querem trabalhos que tragam desafios, desenvolvimento e que possuam feedback de forma constante, proporcionado por um líder que estimule e que se preocupe em desenvolver pessoas; tudo isso, com uma remuneração competitiva (MUSSAK, 2010).

Às empresas, por seu lado, cabe buscar conhecer os fatores que poderiam reter estes talentos nas organizações, de forma que se mantenham motivados e engajados para nelas permanecer numa relação de longo prazo, com produtividade, participação e colaboração. Assim, vão sendo constituídos cada vez mais desafios para as organizações no sentido de conseguir e manter mão-de-obra qualificada que possa atender às suas necessidades e que detenham o conhecimento, habilidades e talentos que necessitam.

A captação e retenção de talentos é destacada por Martins et al (2018) como uma das maiores dificuldades atualmente para as organizações. Segundo estes autores, isso se dá por uma série de fatores, dentre os quais pode-se destacar: o rápido crescimento do mercado, o aumento significativo de aposentadorias, a evasão de pessoas-chaves na organização (que são, muitas vezes, levadas pela concorrência devido às melhores propostas); e, ainda “manter as pessoas importantes para a organização, motivadas e contentes tanto com a organização, quanto com a função que exercem” (MARTINS et al, 2018, p. 82).

Desafios do ambiente dos negócios como a concorrência global pelos empregos e busca por talentos, são destacados por autores como Soares et al (2018), que chamam a atenção para o fato de que, com as oportunidades de emprego de forma constante, verifica-se a situação em que os colaboradores altamente qualificados se veem diante da possibilidade de comparar suas atuais posições com as diversas possibilidades apresentadas pelo mercado. – E, nesse caso, eles irão identificar atributos que considerarem positivos, e que de alguma forma acabam por seduzi-los (MELLO e SANTOS, 2012) e fazer a sua opção por permanecer ou se evadir da organização.

Outro desafio que merece destaque, em se tratando de retenção, é o desafio proveniente da convivência de várias gerações no ambiente de trabalho; e, mais especificamente, os desafios relacionados à geração dos *millennials* (indivíduos nascidos entre o início da década de 1980 e final da década de 1990) no ambiente laboral. Estes profissionais possuem como característica a facilidade com as mudanças e a busca por reconhecimento; além de gostar de ter suas opiniões aproveitadas e não se adaptarem facilmente às escalas hierárquicas fechadas, e serem ansiosos por novos desafios e crescimento profissional (MARTINS et al, 2018). A perda desse tipo de talentos para as organizações que não ofereçam diferenciais atrativos é praticamente inevitável.

Para Carrara et al (2013, p. 5-6) a “(...) carreira, remuneração, recompensas e o contexto do trabalho, representado pelo ambiente, pressão e estresse, estilos de gestão e de trabalho, desafios e, até mesmo, o local de trabalho são fatores citados como os de mais impacto no processo de retenção”. As autoras apontam ainda que, atualmente, ao se falar em retenção de talentos, destacam-se os desafios do ambiente organizacional e seu impacto na satisfação do trabalho: ao sentir-se mais motivado, existe grande probabilidade de que o indivíduo não aceite propostas de mudança de empresa. Colabora com isso o sentido de propriedade que o indivíduo busca no trabalho e que aumenta o orgulho e o prazer de fazer parte da organização; o que é facilmente promovido quando a empresa permite que as pessoas se responsabilizem pelos resultados de suas decisões, com autonomia para atuar e sentem que suas opiniões são valorizadas. Além disso, os profissionais buscam cada vez mais o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, considerando variáveis como flexibilidade de horário e local de trabalho, carga de trabalho, tempo e disponibilidade, pressão por resultados e fatores estressantes – que representam cada vez mais influenciados no processo de tomada de decisão de mudança de empresa (CARRARA et al, 2013).

Para Nichele et al (2015) compete atualmente às organizações o grande desafio de encontrar meios que proporcionem seduzir e convencer os profissionais do mercado a optar por permanecer dentro da empresa. Isso significa, focar processos e políticas da gestão de pessoas que contribuem na motivação, melhoria do desempenho e satisfação como trabalho e com a organização.

De acordo com Resende (2003, p. 115), se as organizações conseguirem uma evolução nas condições organizacionais de forma a melhor identifica, relacionar e ajustar os requisitos de competências e habilidades exigidos pelos postos de trabalho com o dos profissionais, elas verificarão a maior satisfação dos colaboradores, além de benefícios como: a) melhor desempenho das pessoas e equipes, áreas e unidades; b) melhor produtividade nas operações de produção; b) maior qualidade de produtos e serviços; c) maior satisfação de clientes internos e externos; d) melhora nas relações de trabalho; e) melhora na imagem da organização; e f) melhora na sua lucratividade.

Em seu estudo sobre “Fatores que contribuem para a Retenção de Profissionais das Gerações X e Y nas Organizações” Martin et al (2018, p.86) apresentam a contribuição de cinco dimensões principais que se destacam na retenção de colaboradores. Classificadas pelos autores como Fatores de Retenção, essas dimensões também podem ser observadas como alguns dos principais desafios em se tratando de retenção para as organizações e foram descritas em um quadro ilustrativo (Quadro 2), que contempla também as características peculiares de cada uma delas, e que, quando trabalhados, podem representar resultados práticos e reais para a empresa.

DIMENSÃO	Características de cada dimensão
Rotina de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Boas práticas na organização; - Um bom ambiente de trabalho, sendo este animador e motivador; - Qualidade e inovação quanto aos produtos e serviços da organização; - Valorização da criatividade; - Liberdade e Flexibilidade no ambiente e na rotina de trabalho; - Níveis de atividade e variedade de atividades
	- Percepção do colaborador em relação a seus relacionamentos com colegas e

Interação Pessoal	superiores; - Ter liberdade e suas opiniões escutadas; - Ter possibilidades de aprender e evoluir com seus colegas e superiores; - Perceber a troca de informações, que serão relevantes para sua carreira.
Desenvolvimento Profissional	- Aspectos relacionados com a motivação e o desenvolvimento profissional; - Ter seu trabalho reconhecido pela gestão; - Receber incentivos e até mesmo investimento por parte da organização para seu aperfeiçoamento profissional; - Perceber que está em processo de crescimento e aprendizado contínuo dentro da organização.
Benefícios Econômicos	- Aspectos motivadores econômicos, como salários e benefícios; - Busca atender as necessidades e os desejos de consumo; - Remuneração compatível ou à cima da média do mercado; - Organizações que busquem atender satisfações imediatas.
Responsabilidade Social	- Aspectos humanitários; - Organização ecologicamente responsável; - Características e pensamentos inclusivos; - Organização com identidade reconhecida por sua responsabilidade social.

Quadro 2 - Fatores de Retenção

Fonte: Martins et al (2018, p.86 apud Berthon, Ewing e Han, 2005).

Desse modo, a retenção de talentos perfaz um desafio para as organizações, que acaba por exigir uma diversidade de práticas e políticas de gestão de pessoas que sejam efetivamente bem estruturadas e que incluam todo o contexto empresarial, como veremos a seguir.

2.4 Estratégia de Retenção de Talentos

Ao traçar políticas estratégicas para identificar e reter talentos em seus domínios, as organizações necessitam estar sustentadas por processos que considerem a motivação, os investimentos em capacitação profissional e o desenvolvimento de habilidades sustentadas em ações que sejam capazes de envolver e engajar os colaboradores, com vistas a atingir seu desenvolvimento no ambiente de negócios (SILVA e GOULART, 2016).

Davenport (2001, P. 210) destaca que, o “cerne de qualquer estratégia bem sucedida de Retenção de Pessoas” está em constituir um acordo equilibrado, que pondere os interesses do colaborador e da organização. Segundo o autor, esse equilíbrio proporciona um retorno não só no que diz respeito ao envolvimento com o trabalho, mas também no comprometimento com a organização, uma vez que esse envolvimento se faz necessário para unir as pessoas à empresa e manter acesso o interesse das mesmas em investir seu capital humano sem restrições. Assim, na chamada sociedade do conhecimento, o talento humano e suas manifestações, se destacam cada vez mais como fatores competitivos no Mundo do Trabalho. E, apesar de que o volume de produção e o faturamento continuarem a ser relevantes, dissemina-se cada vez mais uma perspectiva moderna, que envolve mudança de paradigma, e que prioriza a motivação e a qualidade de vida no trabalho como elementos que fazem com que a organização possua maior competitividade (DAVENPORT, 2001).

Para Pereira (2013) um dos principais fatores responsáveis por atrair e manter talentos em uma organização é a consistência com que a mesma gerencia seus colaboradores. E esse sistema deve ser composto por ações realizadas de forma integrada, com critérios voltados a contribuir e desenvolver e estimular os talentos internos.

Yamashita (2007) descreve 14 fatores determinantes para que uma organização esteja em sintonia com as práticas de retenção e talentos, de forma a reter seus profissionais e manter os mesmos motivados em seu ambiente de trabalho. Estes fatores estão apresentados no Quadro 3, a seguir:

FATORES DETERMINANTES NAS PRÁTICAS DE RETENÇÃO	
FATOR	DESCRIÇÃO
Canal de comunicação permanente entre a empresa/gestor e o funcionário	Manter o funcionário informado e atualizado com a política da empresa é fundamental para que ele se sinta integrado e participante das decisões da empresa;
Critérios claros e definidos para selecionar e contratar novos funcionários	É importante que todos os funcionários saibam qual é a política de contratação da empresa, e, em caso de contratação, se eles terão oportunidade de participar de processo seletivo e em que condições isso ocorrerá;
Programa de integração e definição clara do que se espera dos novos funcionários	Integrar o novo funcionário aos demais profissionais. Fazê-lo sentir-se “em casa”, à vontade. Essa atitude denota a preocupação de introduzi-lo ao ambiente da empresa e mostrar-lhe a cultura organizacional;
Programas com procedimentos claros e definidos do modo de tratar os funcionários	Isso facilitará o entendimento entre a empresa e o novo contratado quanto aos seus direitos e deveres. Assim como o seu comportamento na empresa e em relação aos seus colegas; e poderá reduzir o tempo necessário para que o novo funcionário entenda quais são suas atribuições e responsabilidades;
Confiança nos funcionários, delegando-lhes responsabilidade e tarefas à altura, com projetos desafiadores condizentes com seu nível profissional	Ao se contratar um profissional, a empresa precisa confiar nele e atribuir-lhe tarefas de responsabilidade, indicando alguém que deverá supervisionar seu desempenho, porém, longe de interferir e fazer críticas desnecessárias. Dar um voto de confiança ao novo profissional é o mínimo que se espera de uma empresa de ponta;
Feedback regular para o funcionário	É importante que o funcionário seja constantemente avaliado e receba retorno de seu desenvolvimento e evolução, para saber em que nível de aceitabilidade se encontra e se está dentro da expectativa da empresa/gestor;
Promoção por mérito (bom desempenho)	Ao manter o funcionário atualizado e conhecedor de sua evolução, a empresa está indicando que ele tem chance de ser promovido;
Divulgação ampla e irrestrita da cultura organizacional da empresa	Deve haver empatia entre o novo profissional e os demais funcionários, que começa com a cultura organizacional, porque mostra a ele como deve ser o relacionamento e o seu comportamento em relação aos seus pares, eventuais subordinados e superiores;
Programa que estimule o autodesenvolvimento dos funcionários	Evoluir é a palavra-chave para uma empresa crescer e se tornar referência em sua atividade. Isso só ocorre se os profissionais “da casa” também tiverem a preocupação de crescer profissionalmente, estudar, aprender, buscar novos desafios;
Programa de treinamento continuado e com planejamento de longo prazo	Exigir bom desempenho é o mínimo que uma empresa deve fazer. No entanto, ela deve cobrar evolução e ampliação de conhecimentos mediante um programa de treinamento bem planejado, com um processo de evolução por etapas e continuado;
Programa de remuneração condizente com o espaço ocupacional dos funcionários na organização:	A cobrança de boa performance deve ser acompanhada de remuneração à altura do retorno dado pelo funcionário. Salário baixo em relação ao desempenho demonstrado é o primeiro passo para perdê-lo para a concorrência;
Programa flexível de	Sempre que possível, a empresa deve procurar atender às

benefícios diretos e indiretos, que possa atender à maioria dos funcionários:	necessidades dos profissionais com relação a sua cesta de benefícios, procurando flexibilizá-la ao máximo;
Programa de mentores para acompanhar os funcionários no desenvolvimento de sua carreira profissional e aconselhamento pessoal, caso solicitem	Aproveitar a experiência dos profissionais mais antigos da empresa para servir de treinadores dos mais novos é “queimar” etapas no aprendizado desses profissionais recém-chegados. Mas, por outro lado, colabora para a reciclagem e atualização dos mais antigos. Assim haveria uma troca entre a experiência dos mais antigos e a sagacidade e vontade dos mais novos, que certamente trará novos conhecimentos e metodologias que poderiam ser aproveitados pela empresa;

Quadro 3 – Fatores Determinantes nas Práticas de Retenção

Fonte: Adaptado de Yamashita (2007, p. 51-53)

A partir da identificação dos fatores constantes no Quadro 3, as organizações podem elaborar suas estratégias e seus planos no sentido de investir nas áreas identificadas como importantes para seus talentos.

2.4.1 O Plano de Retenção de Talentos

O Plano de Retenção de Talentos surge para apoiar a organização na manutenção de seus ativos mais importantes: os seus talentos. Nessa tarefa, apresenta-se como um conjunto de práticas e políticas adotadas pelas organizações para garantir que seus melhores colaboradores permaneçam vinculados à empresa por mais tempo. Trata-se de uma estratégia que favorece tanto a atração quanto a retenção de profissionais com habilidades e competências diferenciadas e que se apresenta como fundamental para o sucesso das organizações, mantendo equipes completas e produtivas (XERPA, 2018). Assim, será por meio do Plano de Retenção de Talentos adequado que uma organização conseguira garantir maior engajamento e produtividade de sua equipe, tornando-a mais motivada, e fazendo com que os melhores colaboradores queiram continuar no local.

Para identificar os perfis, levantar as necessidades e desejos dos talentos; desenhar, elaborar e implementar o Plano de Retenção de forma adequada, é necessário que a área de Gestão de Pessoas esteja totalmente envolvida; uma vez que é a mesma que vai conseguir alinhar todas as prioridades dos colaboradores para definir os melhores programas de benefícios e criar um plano de retenção de talentos que a grande maioria dos profissionais. Silva (2006) destaca que o departamento de recursos humanos deve atuar como responsável no pensamento estratégico relativo ao processo de retenção, demonstrando os custos da perda de um talento e estimulando ações no sentido de proporcionar solução para a perda de talentos. Entretanto, segundo o autor, a maior responsabilidade sobre manter os colaboradores talentosos ainda é da chefia/gestor imediato, o qual deve apresentar comprometimento e ciência do papel que desempenha na manutenção de talentos dentro da organização. Ainda, para o autor, os gestores mais eficazes são aqueles que conseguem demonstrar habilidades específicas relacionadas à reter colaboradores, como a atração de indivíduos inteligentes e talentosos, a construção de uma equipe integrada, a identificação de sinais que antecipem situações em que algum talento possa estar interessado em se desligar ou aceitar outra proposta; e, ainda, a visualização de oportunidades para que os talentos tenham possibilidades de progressão e desenvolvimento em sua carreira (SILVA, 2006).

De acordo com Nichele et al (2015) ao buscar componentes para suas equipes, as organizações procuram indivíduos que irão agregar valor a ela e contribuir de maneira significativa para o seu sucesso. Assim, inicialmente, identificam quais as competências que consideram relevantes baseados em sua cultura organizacional; e, nesse levantamento, identificam também as características que podem utilizar para seduzir os mesmos e mantê-los vinculados à empresa. Mas o autor alerta: iludir os profissionais com promessas falsas pode implicar apenas em despesas para a organização, uma vez que realizará uma contratação errada.

Para elaborar o Plano de Retenção é necessário considerar os diversos fatores que influem na atração e retenção da mão de obra, como por exemplo, os destacados por Gomes e Quelhas (2003): a satisfação das necessidades humanas básicas, as condições de trabalho, o relacionamento com os colegas e gestores, os fatores diretamente relacionados com o trabalho – o reconhecimento, a satisfação e a oportunidade de progresso funcional e pessoal. Além disso, a compreensão dos fatores motivacionais exige esforço e utilização de uma diversidade de abordagens, de forma a proporcionar uma contribuição bastante completa ao Plano de Retenção. Para Walker e Ferreira (2012) muitos motivadores são comuns quando se trata de retenção e por isso, é necessário que o gestor seja capaz de identificar o que o talento da sua organização busca de fato, a fim de desenvolver um melhor trabalho com esse colaborador.

Estes diversos fatores se apresentam peculiares conforme a organização e por isso, não é possível falar em um “modelo” para o Plano de Retenção de Talentos. Cabe a cada organização encontrar o “seu modelo”. As organizações devem avaliar a sua conduta nas políticas de manutenção de pessoas, pois, segundo Bohlander e Snell (2015), a análise do balanço entre ações praticadas pelos funcionários e o que eles recebem em recompensa, é algo fundamental para a organização. Assim, é possível elaborar um formato de atuação efetiva, que pode se dar em práticas que envolvem a qualidade de vida no trabalho, a gestão de carreiras, a remuneração, o feedback, entre outras práticas voltadas à retenção.

3. Conclusão

Neste ensaio buscou-se investigar quais fatores são determinantes para que uma organização esteja em sintonia com as práticas de retenção e talentos, de forma a reter seus profissionais e manter os mesmos motivados em seu ambiente de trabalho. Para tanto, foram realizadas as seguintes ações, atendendo aos objetivos elencados:

- a) Pesquisar e definir retenção de talentos e sua importância na atualidade; e explicar os desafios das organizações na retenção de talentos: concretizado, com a realização do Referencial Teórico, trazendo a visão e perspectiva dos autores contemporâneos acerca do tema. CONCRETIZADO, ao se apresentar as definições e discutir o que é talentos e sua retenção, buscando entender a etimologia dos conceitos e também como as organizações atuam nesses processos, seus objetivos e consequências de tais ações.
- b) Identificar pontos importantes em um Plano de Retenção de talentos: CONCRETIZADO, com a identificando as principais práticas destacadas nos estudos de organizações que demonstram como as mesmas estão se posicionando

na concretização de ações efetivas para que essa estratégia se viabilize. E com a construção e apresentação do quadro explicativo “Fatores Determinantes nas Práticas de Retenção” e apresentação do “Plano de Retenção”.

Assim, as principais percepções do presente ensaio confirmam a necessidade de que as organizações construam uma estratégia de retenção de talentos, que considere as satisfação das necessidades dos colaboradores, as condições e o relacionamento do trabalho, abordando, em especial, os aspectos: canais de comunicação; critérios claros e bem definidos de seleção e contratação; programas de integração robustos e esclarecedores; programas em geral com critérios definidos e claros do que se espera dos funcionários, e da forma como serão tratados; *empowerment* e delegação de responsabilidades e tarefas de forma desafiadora e condizente com o nível profissional; feedback regular; promoção por mérito; programas de estímulo ao autodesenvolvimento; programas de treinamento continuado; programa de remuneração condizente; programas de benefícios flexíveis; e, programas de mentoria e aconselhamento; entre outros.

Por fim, cabe lembrar a peculiaridade de cada organização, que deve, por meio de pesquisa e olhar atento para sua própria composição, construir e encontrar o seu formato de Plano de Retenção de Talentos. Somente considerando estas especificidades é que será possível obter uma atuação efetiva, com ações que realmente tenham significado e propósito para os colaboradores envolvidos. Desta forma será possível proporcionar que os colaboradores se sintam motivados, satisfeitos e engajados a permanecer no ambiente da organização, e continuem auxiliando a mesma no desenvolvimento e conquista dos objetivos propostos em seu planejamento estratégico.

Referências Bibliográficas

BERGER, L. A.; BERGER, D. R. The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People. New York: McGraw-Hill, 2004.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. Administração de recursos humanos. São Paulo, SP: Cengage, 2015.

CARRARA, Tânia Maria Paiva, Simone Costa Nunes, Amyra Moyzes Sarsur. Retenção de Talentos de Diversas Gerações em um mesmo Contexto Organizacional. IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Brasília, 2013.

COLLINGS, D. G.; MELLAHI, K. Strategic talent management: A review and research agenda. Human Resource Management Review, v. 19, n. 4, p. 304-313, 2009.

DAVENPORT, T. O. Capital humano: o que é e por que as pessoas investem nele. São Paulo: Nobel, 2001

DA ROSA TOLFO, Suzana. A carreira profissional e seus movimentos: revendo conceitos e formas de gestão em tempos de mudanças. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, v. 2, n. 2, p. 39-63, 2002.

DRESSELHAUS, L. Global talent management and the role of social networks. School of Management and Governance, University of Twente. Enschede, Dec. 2010.

DE OLIVEIRA MAURICIO, Andressa Caroline; VIEIRA, Almir Martins; DE SOUZA BIDO, Diógenes. UNIVERSIDADE CORPORATIVA E RETENÇÃO DE LÍDERES NO CONTEXTO HOSPITALAR. *Gestão & Regionalidade*, v. 35, n. 106, 2019.

DUTRA, Joel. Gestão de carreiras. *GV EXECUTIVO*, [S.l.], v. 7, n. 1, p. 56-61, out. 2008. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/34084>>. Acesso em: 12 Set. 2019. doi:<http://dx.doi.org/10.12660/gvexec.v7n1.2008.34084>.

ENGELMAN, R.; ERTHAL, K.; FROEHLICH, C.; NODARI, C. H. Gestão Estratégica de Talentos em Empresas Inovadoras: Estudo Multicaso. *Revista de Administração da Unimep*, v. 17, n. 3, p. 207-226, 2019.

FREITAG, Bárbara Beatriz; FISCHER, André Luiz. Talentos em Gestão e Gestão de Talentos; Análise da Literatura Acadêmica e de Práticas Corporativas. *REAd. Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre)*, Porto Alegre, v. 23, n. spe, p. 158-187, Dec. 2017.

FREITAG, B. B.; OHTSUKI, C. H.; FERREIRA, M. A. A.; FISCHER, A. L.; ALMEIDA, K. N. T. A gestão de talentos no campo da Gestão de Pessoas: tema emergente?. *Revista de Administração da UFSM*, v. 7, n. 4, p. 629-643, 2014.

FREITAG, Bárbara Beatriz, FISCHER, André Luiz. Programas Formais de Gestão de Talentos no Brasil: Realidade? XXXVIII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, set, 2013.

GOMES, A. A. P.; QUELHAS, O. L. G. Motivação dos recursos humanos no Serviço Público. *Revista Eletrônica de Administração – REAd*, ed. 35, v. 9, n. 5, set/out. 2003.

INGHAM, J. Closing the talent management gap. *Strategic Human Resources Review*, v.5, n. 3, p. 20-23, 2006.

MARTINS, J. G. S.; BOHNENBERGER, M. C.; FROEHLICH, C. Fatores que Contribuem para a Retenção de Profissionais das Gerações X e Y nas Organizações: Análise Comparativa entre Acadêmicos do Curso de Administração. *Revista de Administração IMED*, v. 8, n. 1, p. 78-98, 2018.

MELLO, Daniel Andere; SANTOS, Tatiani Silva. Variáveis de Retenção no Setor Público. In: XIII Seminários em Administração, 2012. São Paulo. Anais... Disponível em: . Acesso em: 02 de março de 2014.

MENEGHETTI, F. K. O que é um ensaio-teórico? *Revista Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 15, n. 2, p. 320-332, abr. 2011.

MUSSAK, E. Gestão Humanista de Pessoas: o fator humano como diferencial competitivo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

NICHELE, J.; STEFANO, S. R.; RAIFUR, L. Análise da remuneração estratégica para atrair e reter colaboradores: a visão dos pós-graduandos. *Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 5, n. 2, p. 212-231, 2015.

PEREIRA, Daniel Cesar. Retenção de talentos: manual do participante. 84p. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2013.

PFEFFER, J.; SUTTON, R. Hard facts, dangerous half-truths and total nonsense: profiting from evidence-based management. Boston: Harvard Business School Press, 2006.

KENOBI. Retenção de Talentos: conheça a sua importância para a empresa. (2020). Disponível em: <https://kenoby.com/blog/retencao-de-talentos/>. Acesso em 10 de fevereiro de 2020.

RESENDE, Enio. O livro das competências. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

ROBBINS, S. Comportamento organizacional. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SARSUR, A. M.; PEDROSA, R. R.; SANT'ANNA, A. DE S. Onde estão os talentos? Onde está a Gestão de Recursos Humanos? In: Encontro Nacional da ANPAD - EnANPAD. Anais. p.1-17, 2003. Atibaia - SP: XXVII EnANPAD.

SILVA, E. M. Os efeitos da liderança na retenção de talentos um estudo sobre comprometimento e rotatividade numa indústria petroquímica. 2006, 140 f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração), Programa de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração e Economia, Faculdade de Economia e Finanças IBMEC. Rio de Janeiro, 2006.

SILVA, Helen Honorato da; GOULART, Iris Barbosa. Fatores relevantes para a retenção de talentos em uma empresa do setor bancário: estudo de caso. Revista Espacios. Vol. 37. N. 36. p. 11.

SOARES, M. G.; SOUZA, L. L.; CAVALHEIRO, R. T.; KREMER, A. M. O que mantém você aqui? Um estudo sobre os fatores de retenção de pessoas. Revista Eletrônica de Administração e Turismo, v. 12, n. 6, p. 1460-1481, 2018.

SOUZA, W. B.; BARRETO, M. C. A Importância das Estratégias para a Retenção de Talentos. RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar, v. 7, n. 2, p. 9-14, 2015.

TARIQUE, I.; SCHULER, R. S. Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. Journal of World Business, v. 45, n. 2, p. 122-133, 2010.

WALKER, Elisa C.; FERREIRA, Marcos A; Contribuições dos motivadores de RH a gestão e retenção de talentos: um estudo sobre jovens engenheiros da Alcoa. 2012.

XERPA. Como adotar um plano de retenção de talentos de sucesso? (2018). Disponível em: <https://www.xerpa.com.br/blog/plano-de-retencao-de-talentos/>. Acesso em 10 de fevereiro de 2020.

YAMASHITA, Luís Kazuo. Fatores de influencia na retenção de talentos em empresas de distribuição de energia elétrica: um estudo de caso. (2007) Disponível em: http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_YamashitaLK_1.pdf. Acesso em 18 de fevereiro de 2020.

