

Desafios e oportunidades estratégicas do departamento de recursos humanos na retenção de talentos das organizações

Challenges, and opportunities and strategies of the human resources department in retaining talent in organizations

Elvio Carlos da Costa Costa
Fatec Araraquara

Huochinton Leonidas Casite Casite
Fatec Araraquara

Resumo

O objetivo deste trabalho é entender os principais obstáculos enfrentados pelas empresas na implementação de ações eficazes para atrair, desenvolver e manter profissionais qualificados. A pesquisa baseia-se em uma revisão bibliográfica e em uma pesquisa de levantamento, realizada com 43 profissionais de diversas áreas, localizadas na região central do Estado de São Paulo, a fim de identificar as melhores práticas de retenção de talentos e os principais fatores que influenciam na permanência dos colaboradores nas organizações. Assim, a adoção de estratégias eficazes de gestão de recursos humanos, que vão além da simples remuneração, mas que envolvem desenvolvimento de carreira, reconhecimento, ambiente de trabalho positivo e programas de capacitação, são essenciais para garantir a permanência de talentos nas organizações. O estudo aponta que as empresas que conseguem reter seus talentos não só economizam com custos de recrutamento e treinamento, mas também fortalecem sua cultura organizacional e garantem a continuidade do conhecimento estratégico dentro da organização.

Palavras-chave: retenção de talentos; recursos humanos; estratégias organizacionais

Abstract

The study aims to understand the main obstacles faced by companies in implementing effective actions to attract, develop and retain qualified professionals. The research is based on a literature review and a survey research, carried out with 43 professionals from different areas, located in the central region of the State of São Paulo, in order to identify the best practices for talent retention and the main factors that influence the permanence of employees in organizations. Thus, the adoption of effective human resource management strategies, which go beyond simple remuneration, but involve career development, recognition, a positive work environment, and training programs, are essential to ensure the permanence of talent in organizations. The study points out that companies that manage to retain their talent not only save on recruitment and training costs, but also strengthen their organizational culture and ensure the continuity of strategic knowledge within the organization.

Keywords: talent retention; human resources; organizational strategies



I. INTRODUÇÃO

O presente trabalho aborda sobre os desafios, oportunidades e estratégias do departamento de Recursos Humanos na retenção de talentos das organizações. Foram elaboradas uma revisão bibliográfica e uma pesquisa de levantamento, com o intuito de ampliar sobre tais conceitos, bem como levantar estratégias implementadas pelas organizações para atrair, desenvolver e manter os melhores profissionais em seu quadro de funcionários. Além disso, pontuar os principais desafios e oportunidades que as organizações podem criar em um ambiente que não seja apenas atração de talentos, mas também mantenha os colaboradores engajados e comprometidos com os objetivos empresariais.

A elaboração deste artigo, resulta na oportunidade de os autores escreverem sobre um tema o qual se identifica profissionalmente, além de ser uma temática de extrema importância e relevância para as organizações contemporâneas, pois o crescimento das corporações tem sido significativamente grande e está cada vez mais difícil manter profissionais qualificados.

Destaca-se que a retenção de talentos é uma estratégia crucial para as organizações, pois as pessoas estão cobrando as organizações em relação a vários aspectos, tais como: desenvolvimento profissional, ambiente de trabalho positivo, remuneração competitiva, comunicação efetiva e assertiva, oportunidades de avanço na carreira, cultura organizacional sólida, flexibilidade no trabalho e avaliações de desempenho. Por conta dessas demandas, o assunto se torna crucial nas organizações que visam se manter como modelo em gestão de pessoas.

Segundo Chiavenato (2014), as organizações precisam se atentar ao tema retenção de talentos, pois pela crescente complexidade do ambiente corporativo contemporâneo e o aumento da competição por profissionais qualificados, aliado às transformações nas expectativas dos colaboradores. A retenção eficaz de talentos não apenas mitigará os custos associados à rotatividade, mas também fortalecerá a capacidade da organização manter um corpo de funcionários engajado e comprometido. Além disso, a relevância deste tema é evidenciada pela sua capacidade de abordar não apenas as questões imediatas de retenção de talentos, mas também de explorar oportunidades para desenvolver ambientes de trabalho que atendam às expectativas em constante evolução dos profissionais.

Diante disso, o objetivo é interpretar melhor os desafios que as organizações enfrentam ao implantar ações que promovam a retenção de talentos. O trabalho foi estruturado pela introdução, o referencial teórico baseado na literatura acerca do tema de retenção de talentos,

Elvio Carlos da Costa Costa, Huochinton Leonidas Casite Casite

foi posteriormente contextualizada a metodologia utilizada pelo artigo. A seguir foram apresentados os resultados e discussões e, por fim, as considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O talento está associado à habilidade inata e a criatividade, bem como a Inteligência Emocional (IE) é expressa. Tal conceito de IE consiste em reconhecer e gerir os sentimentos próprios para criar a motivação e orientar as relações sociais. Segundo Silva (2022), é o talento que faz com que muitas pessoas conquistem posições de destaque nas organizações e até mesmo a iniciar um negócio com sucesso.

Para Chiavenato (2014), a organização viável é aquela que não somente consegue captar e aplicar a competência dos talentos humanos, mas mantê-los satisfeitos e engajados a longo prazo dentro da organização. Para tanto, o autor esclarece ser necessário conquistar, desenvolver, aplicar e reter talentos, fatores estes considerados grandes desafios para as organizações.

Nessa direção, manter e reter talentos exige amplo conjunto de cuidados especiais, entre os quais se sobressaem os estilos de gestão, excelentes relações com os funcionários, engajamento e orgulho de pertencer, os programas de desenvolvimento de carreira e saúde e segurança do trabalho capazes de assegurar qualidade de vida dentro da organização (Chiavenato, 2014). Os processos de retenção de pessoas existem para que todos os participantes estejam satisfeitos e motivados e para assegurar-lhes condições físicas, psicológicas e sociais de permanecer e participar do negócio, obter compromisso e “vestir a camisa” da organização.

Ainda nesse contexto, Chiavenato (2014) complementa afirmando que todos esses processos visam proporcionar um ambiente físico, psicológico e social de trabalho agradável e seguro, pois são fatores importantes na definição para a retenção das pessoas nas organizações e, mais do que isso, na motivação para o trabalho e para o alcance dos objetivos organizacionais. Isso depende dos esforços das organizações em construir um clima organizacional sadio, agradável e atraente para que as pessoas se sintam bem e satisfeitas com aquilo que fazem e com o que recebem em troca.

Segundo Oliveira (2004) um dos maiores desafios das organizações é conseguir manter uma gestão estratégica clara e objetiva, para enfrentar as mudanças que ocorrem constantemente e que são cada vez mais profundas, ainda ressalta que, dentro da gestão de



Desafios, oportunidades e estratégias do departamento de recursos humanos na retenção de talentos das organizações

talentos, seres dotados de maior talento possuem grau de exigência crescente, não se satisfazendo apenas com uma boa remuneração monetária e bons cargos, as empresas devem buscar estratégias para manterem um ambiente de trabalho propício e ofertarem benefícios para melhoria da qualidade de vida desses colaboradores (Oliveira, 2004)

2.1 Aspectos conceituais e importância da retenção de talentos.

Na perspectiva de Oliveira (2021), a retenção de talentos é um conceito fundamental na gestão de recursos humanos que se refere à capacidade de uma organização de manter seus funcionários talentosos, habilidosos e valiosos por um período prolongado.

Nesse contexto, Rothwell (2005) salienta que a identificação de talentos se refere ao processo de identificar e reconhecer os funcionários que demonstram habilidades excepcionais, potencial de liderança e contribuições significativas para a organização. Ainda, de acordo com Kruse (2012), o engajamento consiste no envolvimento ativo e emocional dos funcionários com a organização, sua missão, valores e objetivos. Funcionários engajados tendem a ser mais produtivos, leais e motivados a contribuir para o sucesso da empresa.

É importante ressaltar que o desenvolvimento de talentos envolve o investimento em programas de desenvolvimento profissional, treinamentos e oportunidades de crescimento para ajudar os funcionários talentosos a atingirem seu pleno potencial e alcançar seus objetivos de carreira dentro da organização (Rothwell, 2005).

Outro fator preponderante para a retenção de talentos, conforme apontado por Chiavenato (2014) trata-se do clima organizacional, pois ele deve ser um ambiente de trabalho positivo, que promova o respeito, reconhecimento, colaboração e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, desempenha um papel crucial na retenção de talentos.

Destaca-se que a importância da retenção de talentos reside em diversos fatores para uma empresa, trazendo uma competitividade para o mercado por meio de funcionários talentosos, impulsionando a inovação, qualidade, produtividade e satisfação do cliente (Capelli, 2012).

Em complemento a essa forma de pensar, Cascio (2018) elucida sobre a importância da gestão eficaz de recursos humanos para a produtividade e rentabilidade das empresas. O autor ainda sobre o impacto financeiro da rotatividade de funcionários e explora as estratégias para reduzir tais custos, incluindo a retenção de talentos como uma abordagem fundamental para minimizar os custos de recrutamento, treinamento e perda de produtividade associados à rotatividade de funcionários.

Elvio Carlos da Costa Costa, Huochinton Leonidas Casite Casite

De acordo Stephen e Mary (2007) a criação de conhecimento institucional com funcionários talentosos que permanecem na organização por períodos prolongados, acumula conhecimento profundo sobre os processos internos, cultura organizacional e relacionamentos com clientes e parceiros, contribuindo para a continuidade e estabilidade operacional.

Nesse sentido, Chiavenato (2014) indica que o desenvolvimento de liderança na retenção de talentos oferece oportunidades para identificar, desenvolver e promover líderes internos, garantindo a continuidade e a qualidade da liderança na organização.

2.2 Estratégias e ações do departamento de recursos humanos na retenção de talentos

Em virtude do mundo globalizado e altamente competitivo atualmente, segundo Chiavenato (2014) as estratégias e ações de recursos humanos devem ser bem traçadas e elaboradas na retenção de talentos, pois o mercado de trabalho está em uma crescente muito grande e as demandas a cada dia está crescendo, fazendo com que fique mais atraente para as pessoas que buscam uma qualidade de vida para si e sua família.

Ainda nessa perspectiva, as estratégias de retenção de talentos devem englobar um conjunto de práticas e ações que visam fazer com que o colaborador permaneça pela maior quantidade de tempo possível na organização, sempre satisfeito, engajado e motivado pelos valores e objetivos da empresa (Robins, 2019).

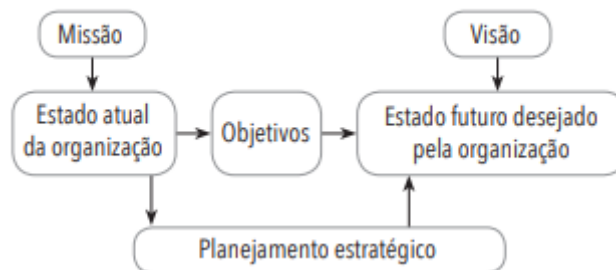
Para Chiavenato (2014), é fundamental a organização moderna ter uma autoimagem de si, ou seja, conforme o autor, a visão é a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro. É o ato de ver a si própria projetada no espaço e no tempo. As organizações devem ter uma visão adequada de si mesma, dos recursos disponíveis, do tipo de relacionamento que deseja manter com seus stakeholders e com os mercados, de como atingirá os objetivos organizacionais, das oportunidades e dos desafios que enfrenta, quais são as forças que a impelem e em que condições ela opera. Esta é a parte onde os principais conceitos teóricos necessários ao desenvolvimento de um trabalho são o suporte teórico para os estudos, análise e reflexões, sobre os dados e informações coletadas e sobre a problemática (Pozo, 2009).

Todo projeto precisa estar fundamentado em alguma teoria ou, caso não seja possível identificá-la, prepara-se uma revisão de literatura conforme Müller; Cornelsen (2003, p. 21). É uma discussão com os autores e suas conclusões sobre o mesmo tema que você vai pesquisar. Elaborar uma fundamentação teórica é indicar as teorias nas quais estamos nos baseando para empreender a pesquisa, além de citarmos autores que também ‘trabalharam com o tema. Ela não deve se constituir em um *resumo* de obras lidas, mas sim, em uma apresentação das ideias

Desafios, oportunidades e estratégias do departamento de recursos humanos na retenção de talentos das organizações

presentes nas obras estudadas, mostrando a relação que possuem com o tema pesquisado. (Severino, 2002, p. 30).

Figura 01: O caráter futurístico da visão organizacional.



Fonte: Chiavenato, 2014

A Figura 01 mostra claramente a visão que a organização, em especial o departamento de recursos humanos, deve ter em relação às estratégias para a retenção de talentos. Toda organização tem uma missão para atingir seus objetivos, no estado atual que a organização às vezes se encontra é necessário traçar um planejamento estratégico pulando a etapa dos objetivos para depois estar no estado futuro desejado pela organização, reter os talentos existentes na organização. Não é fácil, porém com um planejamento estratégico bem definido é possível fazer com que essa retenção dos talentos aconteça (Chiavenato, 2014).

A remuneração e benefícios também são fatores importantes para a atração e retenção de talentos, por poderem ser considerados uma forma de reconhecimento e valorização dos colaboradores. De acordo com Souza (2018), é importante que a empresa ofereça um pacote de remuneração e benefícios atrativo e compatível com o mercado, considerando as preferências e expectativas dos colaboradores.

Outro fator que pode contribuir para a atração e retenção de talentos é desenvolver programas de gestão de carreira. Esses programas permitem que os colaboradores tenham uma visão clara do plano de carreira na organização, o que pode motivá-los a permanecer na empresa a longo prazo. Segundo Ruas e Kaminski (2017), os programas de gestão de carreira podem ser um importante fator de retenção de talentos, uma vez que permitem que os colaboradores se sintam valorizados e tenham um propósito de longo prazo na organização.

2.3 Os desafios das organizações na promoção da retenção e talentos

Toda organização se depara com muitos desafios na promoção e na retenção de talentos, devido à competição por talentos qualificados ser intensa no contexto empresarial. Isso significa

Elvio Carlos da Costa Costa, Huochinton Leonidas Casite Casite

que muitas vezes se esforçam para atrair e reter os melhores profissionais em face de ofertas das empresas concorrentes.

Nessa direção, para Silva e Marques (2019), a retenção de talentos é um desafio crescente para as organizações modernas, que enfrentam uma competição intensa no mercado global. A capacidade de atrair e manter talentos tornou-se crucial para o sucesso organizacional. O sucesso de uma organização depende não somente de sua capacidade de recrutar talentos, mas também de sua habilidade em desenvolvê-los e retê-los (Robbins; Judge, 2017).

Figura 02: Ilustração para a promoção de retenção de talentos



Fonte: <https://twygo.com/blog/gestao-de-talentos>, 2024.

A Figura 02 ilustra o passo a passo para a captação de talentos. Atualmente, quando é divulgada uma vaga em uma organização, aparecem muitos interessados, mas às vezes com limitações, e/ou até mesmo com culturas diferentes das quais a organização busca no momento da procura. A seleção do candidato mais bem preparado é de suma importância, pois definirá o futuro dos objetivos da organização e o papel mais crucial, que faz toda a diferença é criar e manter práticas que faça esse colaborador estar sempre motivado e se desenvolvendo para atender as necessidades da organização em que faz parte.

As dificuldades da promoção de retenção de talentos das organizações podem afetar diretamente o clima organizacional. Diante disso, na visão de Gomes (2017), não basta cuidar somente das pessoas, é preciso preocupar-se com o contexto em que as pessoas trabalham, isso envolve organização, cultura cooperativa e o estilo de gestão.

Ainda nessa perspectiva, Robbins e Judge (2017) enfatizam que um ambiente de trabalho saudável promove o bem-estar físico e mental dos funcionários. Isso pode ser



alcançado por meio de iniciativas como programas de saúde e bem-estar, flexibilidade no local de trabalho e apoio para equilibrar vida pessoal e profissional.

2.4 Oportunidades e benefícios da retenção de talentos sob a ótica da organização e dos colaboradores

Para Collins (2019), no cenário empresarial contemporâneo, marcado por uma competitividade intensa e rápidas transformações tecnológicas. A capacidade de atrair e, mais crucialmente, manter profissionais qualificados é vital para a sustentabilidade e crescimento das empresas. Esse processo vai além de simples políticas de recursos humanos, envolvendo uma visão integrada que abrange a cultura organizacional, as oportunidades de desenvolvimento profissional e o alinhamento dos objetivos individuais com os da empresa. Ressalta-se que os benefícios da gestão humanizada na retenção de talentos, trazendo conectividade, satisfação e engajamento da equipe para realizar um trabalho, quando existe a satisfação das duas partes, a retenção de talentos acontece, trazendo bons resultados para a organização.

Para as organizações, a retenção de talentos oferece uma série de vantagens competitivas. Em relação a isso, Phillips e Connell (2003) manifestam que a retenção de uma equipe experiente e qualificada reduz significativamente os custos associados à rotatividade de pessoal, incluindo recrutamento, seleção e treinamento de novos empregados. Além disso, colaboradores que permanecem por períodos mais longos tendem a desenvolver um conhecimento profundo sobre os processos internos, fortalecendo a eficiência operacional e a qualidade dos serviços ou produtos oferecidos.

Corroborando com esse ponto de vista, Drucker (2008) enfatiza que os talentos retidos acumulam experiências e percepções valiosas que contribuem para a inovação e melhoria contínua. Esse benefício é muito significativo para a preservação do capital intelectual, pois a retenção também favorece a construção de uma cultura organizacional forte e coesa, onde a confiança e a lealdade entre equipe e empresa são fomentadas, resultando em um ambiente de trabalho mais estável e produtivo.

Já para os colaboradores, permanecer em uma organização que valoriza e investe em seu desenvolvimento pode ser extremamente gratificante. A estabilidade no emprego não só proporciona segurança financeira, mas também permite que os profissionais construam carreiras mais sólidas e realizem um planejamento de longo prazo. Nessa direção, Noe (2017) afirma que os programas de capacitação e desenvolvimento são fundamentais para incentivar o comprometimento e a satisfação dos colaboradores.

Elvio Carlos da Costa Costa, Huochinton Leonidas Casite Casite

Além disso, trabalhar em uma empresa que promove a retenção de talentos, frequentemente, implica em um ambiente de trabalho positivo, no qual a cultura de apoio, reconhecimento e desenvolvimento pessoal é evidente. Os colaboradores tendem a sentir-se mais valorizados e engajados, o que pode aumentar a motivação e o desempenho. Baruch (2004) ainda destaca que as oportunidades de crescimento interno e programas de capacitação são essenciais para o desenvolvimento de carreiras sólidas e a satisfação no trabalho.

Dado o impacto profundo da retenção de talentos tanto para a organização quanto para os colaboradores, é muito importante que as empresas adotem uma abordagem estratégica e proativa para manter seus melhores profissionais. A retenção eficaz de talentos pode ser a chave para uma vantagem competitiva duradoura e um ambiente de trabalho satisfatório, tornando-se um ponto focal na gestão moderna de recursos humanos.

3. MÉTODO

Segundo Creswell (2014), a escolha da metodologia depende das questões que o pesquisador busca responder. O autor destaca que a pesquisa qualitativa é ideal para explorar fenômenos complexos e contextuais, enquanto a pesquisa quantitativa é mais adequada para aferir relações de causa e efeito por meio de dados numéricos.

Este trabalho consiste em uma pesquisa bibliográfica acerca da importância da retenção de talentos nas organizações e os desafios que tenham no caminho para uma organização excelente no assunto sobre retenção de talentos. Em acréscimo, foi realizada também uma pesquisa de levantamento, por meio de um questionário no Google Forms, contendo 09 questões, de múltiplas escolhas, aplicado a 43 profissionais que atuam em diversas áreas.

4. ANÁLISE E RESULTADOS

Os resultados obtidos por meio da pesquisa de campo proporcionaram um melhor entendimento da importância de reter os talentos nas organizações. Nessa direção, Chiavenato (2008) salienta que a retenção de talentos exige que as empresas adotem práticas eficazes de gestão de pessoas, que vão além da remuneração, tais como valorização dos colaboradores, incluindo além de salários e benefícios, planos de carreiras bem definidos, oportunidades de crescimento e um ambiente de trabalho que favoreça o desenvolvimento contínuo.

4.1 Caracterização Sociodemográfica dos Participantes

A pesquisa abrangeu profissionais de diversas áreas, sendo elas: logística, aeronáutica,

Desafios, oportunidades e estratégias do departamento de recursos humanos na retenção de talentos das organizações

finanças, hotelaria, alimentício, artesanato, transporte, promoção social e montadora. Os entrevistados são colaboradores que trabalham nas operações de empresas da região central do Estado de São Paulo. Diante disso, conforme os gráficos 01 e 02 expostos a seguir, especifica-se que 54% das pessoas que participaram deste estudo são do gênero feminino e 46% masculino. Em relação à idade, verificou-se que predominantemente os respondentes (54%) estão na faixa etária de 26 a 39 anos.

Gráfico 01: Gênero dos Participantes

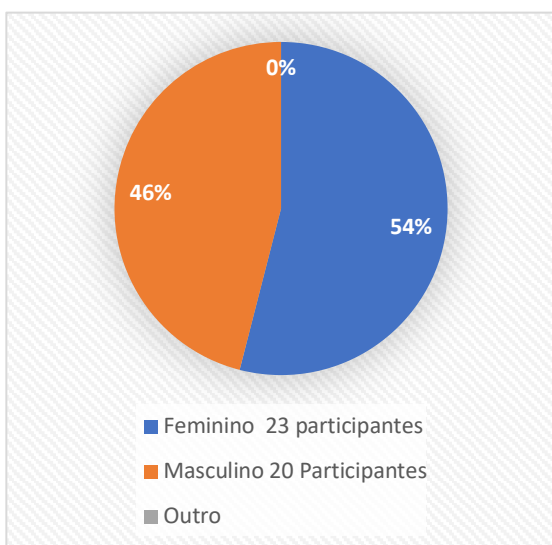
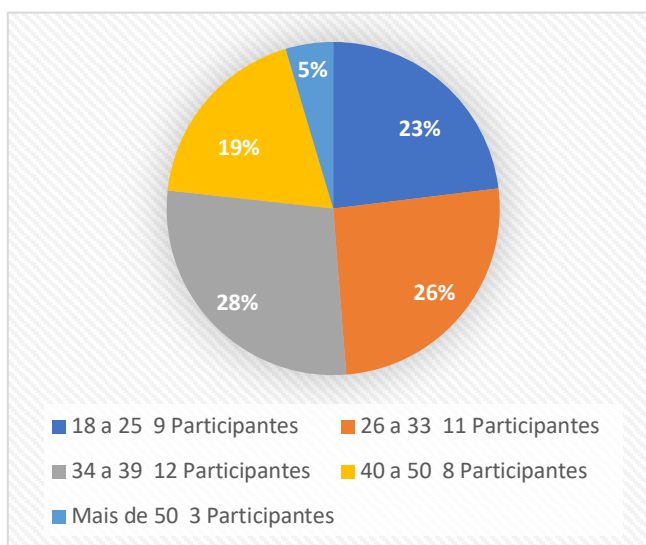


Gráfico 02: Idade dos Participantes



Fonte: Dados baseados no questionário aplicado por meio do *Google Forms*, 2024

Gráficos 03 e 04 mostram a diversidade de segmentos das empresas nas quais os participantes trabalham, prevalecendo a área de logística e transporte. Tendo em vista que 70% das pessoas que trabalham nas respectivas empresas têm de 0 até 5 anos de trabalho na empresa.

Gráfico 03: Seguimento da empresa dos participante

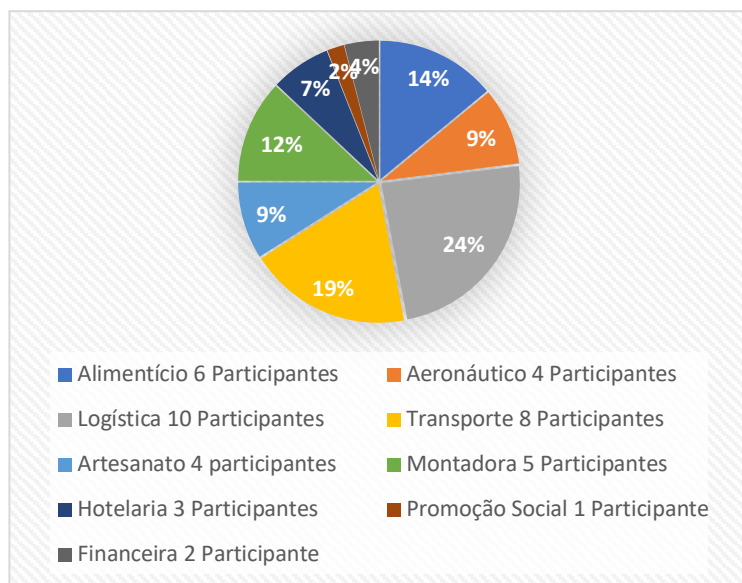
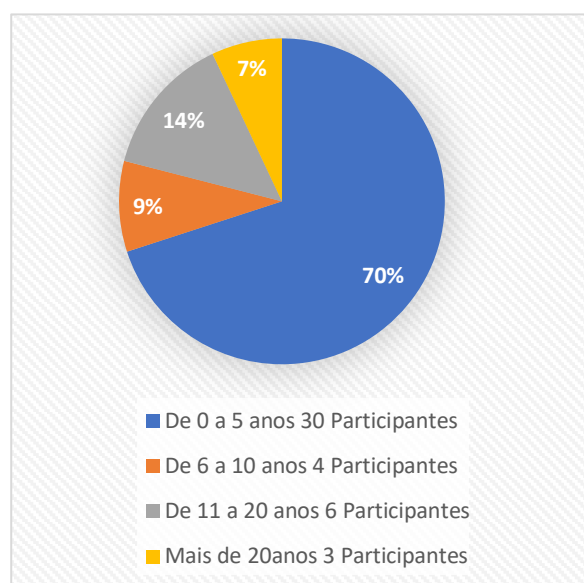


Gráfico 04: Tempo de trabalho

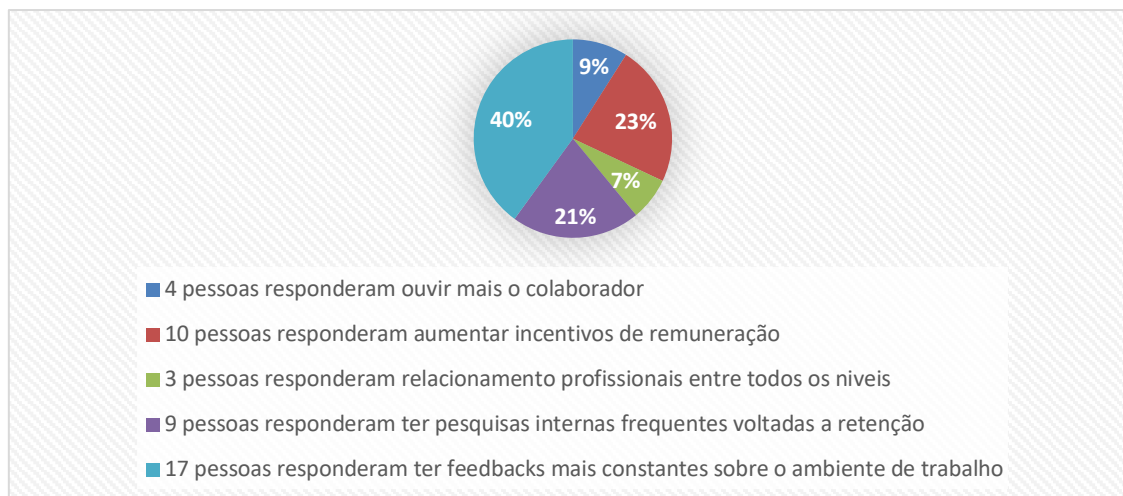


Fonte: Dados baseados no questionário aplicado por meio do *Google Forms*, 2024

4.2 Estratégias utilizadas pelo departamento de Recursos Humanos para fomentar a retenção de talentos.

Por meio da análise do Gráfico 05, percebe-se que a maioria dos profissionais, correspondente a 40%, respondeu que deve ter feedbacks mais constantes sobre as atividades desenvolvidas no ambiente de trabalho. Porém, uma parcela significativa de 23% apontou que o aumento de incentivos relacionados à remuneração possivelmente irá auxiliar na retenção de talentos. Enquanto 21% dos participantes manifestaram-se sobre a importância de realizar pesquisas internas, a fim de levantar as percepções dos colaboradores, fator que contribuirá para a retenção de talentos. A análise acima traz a clareza, na prática, sobre o que destaca Robbins e Judge (2017) quando afirmam que depende da organização para recrutar e capacitar talentos e os desenvolver para o devido sucesso da organização.

Gráfico 05: Ações/estratégias para retenção de talentos



Fonte: Dados baseados no questionário aplicado por meio do Google Forms, 2024

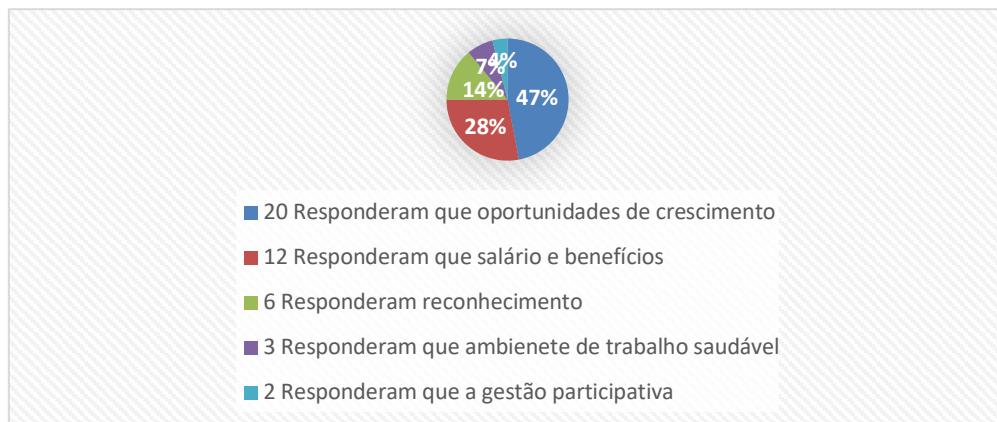
O Gráfico 06 demonstra que 44% dos entrevistados expressam representações significativas acerca de como um bom ambiente de trabalho pode auxiliar na retenção de talentos de uma organização, enfatizando especialmente como fatores principais a motivação e consequentemente o aumento da produtividade dos colaboradores. Já 21% responderam que, quando existe um aumento da satisfação por parte da organização, esse ambiente de trabalho torna-se mais interessante e atraente. Enquanto, 16% dos entrevistados afirmam que a redução cotidiana do estresse também colabora para um ambiente de trabalho agradável.

Diante desses apontamentos, a perspectiva de Collins (2019) vai de encontro a essa linha de pensamento, especificamente quando exterioriza que a capacidade de atrair ou até mesmo manter profissionais qualificados é vital para a sustentabilidade e crescimento das empresas. Esse processo vai além de simples políticas de recursos humanos, envolvendo uma visão integrada que abrange a cultura organizacional, as oportunidades de desenvolvimento profissional e o alinhamento dos objetivos individuais dos colaboradores e a diretoria da empresa.

4.3 Principais desafios e oportunidades, na prática de retenção de talentos

Elvio Carlos da Costa Costa, Huochinton Leonidas Casite Casite

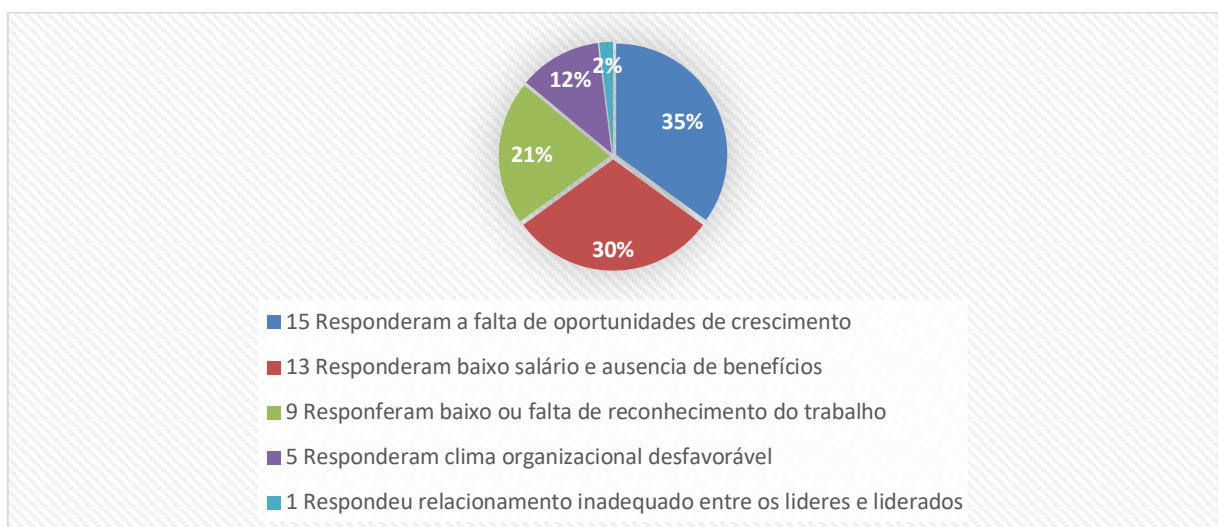
Gráfico 07: Principais fatores da retenção de talentos



Fonte: Dados baseados no questionário aplicado por meio do *Google Forms*, 2024

O gráfico 07 mostra que 47% dos participantes acreditam que as oportunidades de crescimento nas organizações em que eles trabalham podem colaborar muito para a retenção de talentos. Para 28% dos respondentes, os principais fatores de retenção de talentos estão diretamente relacionados aos salários e benefícios, ou seja, aos aspectos de remuneração financeira que as organizações oferecem. Baseados nesses pontos cruciais, Chiavenato (2014) aponta que como a valorização do capital humano exige não somente remuneração justa, mas também benefícios alinhados as necessidades dos colaboradores, reforçando que ao oferecer oportunidades de desenvolvimento contínuo e criar um ambiente de trabalho motivador são essenciais para reter talentos.

Gráfico 08: Principais desafios que as empresas enfrentam para reter os talentos profissionais



Fonte: Dados baseados no questionário aplicado por meio do *Google Forms*, 2024

Desafios, oportunidades e estratégias do departamento de recursos humanos na retenção de talentos das organizações

Conforme a análise do Gráfico 08, 35% dos participantes manifestam que o maior desafio das organizações no que tange à retenção de talentos é a falta de oportunidade de crescimento para o colaborador. E, adicionalmente, 30% dos respondentes revelam que o baixo salário e a ausência de benefícios também são fatores desafiadores na contemporaneidade. Mediante a esses dados, Marques (2019) enfatiza que a retenção de talentos é um desafio crescente para as organizações modernas, que enfrentam uma competição intensa no mercado global. Assim, pode-se inferir que a habilidade de atrair e manter talentos tornou-se crucial para o sucesso estratégico e operacional das organizações.

Gráfico 09: Benefícios dos treinamentos na retenção de talento



Fonte: Dados baseados no questionário aplicado por meio do *Google Forms*, 2024

O gráfico 09 demonstra que 47% dos entrevistados concordam que os treinamentos baseados no desenvolvimento de competências e habilidades são benéficos na retenção dos talentos. Ainda nessa direção, 40% dos participantes acreditam que o crescimento e o desenvolvimento na carreira são boas estratégias de retenção de talentos. Diante dessas representações, Chiavenato (2004) destaca que os benefícios adicionais, como planos de carreira estruturados, bem como a flexibilidade, são tão importantes quanto os salários-base para garantir a satisfação e lealdade dos colaboradores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A retenção de talentos tem se consolidado como um dos principais desafios enfrentados pelas organizações contemporâneas. Como evidenciado ao longo deste artigo, a capacidade de reter profissionais qualificados é crucial para o sucesso a longo prazo das empresas, sendo

Elvio Carlos da Costa Costa, Huochinton Leonidas Casite Casite

fundamental para a inovação, a estabilidade organizacional e a melhoria contínua dos processos. A adoção de estratégias eficazes de gestão de recursos humanos, que vão além da simples remuneração, mas que envolvem desenvolvimento de carreira, reconhecimento, ambiente de trabalho positivo e programas de capacitação, são essenciais para garantir a permanência de talentos nas organizações.

Além disso, as organizações devem estar atentas às novas exigências dos profissionais, que buscam mais do que um bom salário, mas também uma cultura organizacional que valorize o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, oportunidades de crescimento e um ambiente que promova o bem-estar. Nesse sentido, é necessário que as empresas adotem uma abordagem estratégica e proativa, criando um ambiente de trabalho saudável, colaborativo e que possibilite a contínua evolução dos colaboradores.

Os desafios para a retenção de talentos são complexos e exigem um planejamento estratégico bem definido, com ações claras e sustentáveis. Contudo, as oportunidades que surgem a partir de um bom gerenciamento de talentos são imensuráveis, proporcionando vantagens competitivas significativas, reduzindo custos com rotatividade e aumentando o comprometimento dos funcionários com a missão e os valores da organização. Por fim, a retenção de talentos deve ser vista como um investimento contínuo no capital humano, sendo um fator decisivo para a competitividade e o crescimento das organizações no mercado globalizado e dinâmico atual.

6. REFERÊNCIAS

- BARUCH, Y. **Managing Careers: theory and practice**. Ed. Pearson Education, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4º ed. Barueri, SP: Editora Atlas, 2014.
- CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. São Paulo SP: Manole, 2004.
- CASCIO W. F. **Managing Human Resources: productivity, quality of work life, profits**. Editora McGraw-Hill Education, 2018.
- COLLINS, J. **Feitas para Durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias**. 3ª ed. Editora Elsevier, 2019.
- CRESWELL, J. W. **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches** (4th ed.). Sage Publications, 2014.



Desafios, oportunidades e estratégias do departamento de recursos humanos na retenção de talentos das organizações

- DRUCKER, P. F. **Management Challenges for the 21st Century**. Ed. HarperCollins, 2008.
- GOMES V. R. **Gestão e desenvolvimento de pessoas**. Centro Universitário Leonardo da Vinci, UNIASSELVI, 2017.
- KEVIN K. **Employee Engagement 2.0: Como motivar sua equipe para alto desempenho**. Editora Kruse Group, 2012.
- NOE, R. A. **Employee Training and Development**. Ed. McGraw-Hill Education, 2017.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo: Editora Atlas, 2004.
- OLIVEIRA, M. **Gestão de recursos humanos: Teorias e práticas**. Editora Gestão & Negócios, 2021.
- PETER C. **Why Good People Can't Get Jobs: the skills gap and what companies can do about it**. Editora Wharton Digital Press, 2012.
- PHILLIPS, J. J., & CONNELL, A. O. (2003). **Managing Employee Retention: a strategic accountability approach**. Ed. Butterworth-Heinemann, 2003.
- ROBBINS S. P; COULTER M. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. Editora Saraiva, 2007.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Comportamento Organizacional**. Editora Pearson, 2017.
- ROBBINS. S. P.; JUDGE, T. A. **Comportamento Organizacional**. 16ª ed. Ed. Pearson, 2019.
- RUAS, R.; KAMINSKI, P. C. **Gestão estratégica de pessoas: conceitos, técnicas e práticas**. Editora Elsevier Brasil, 78-79, 2017.
- SILVA A. M.; MARQUES, C. S. Retenção de talentos: estratégias e desafios nas organizações contemporâneas. **Revista Gestão & Conexões**, 8(3), 19-34, 2019.
- SILVA J. **Empreendedorismo e Liderança: como alcançar o sucesso organizacional e pessoal**. Ed. Business, 2022.
- SOUZA J. **Remuneração e Benefícios: estratégias para Atração e Retenção de Talentos**. Editora Kaiju, 2018.
- WILLIAM J. R. **Planejamento de sucessão eficaz: garantindo a continuidade da liderança e construindo talentos internos**. 6º ed. Editora Amacom, 2005.