



**CENTRO UNIVERSITÁRIO FAMETRO
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

**ALESANDRA MONTEIRO ARRUDA
KAROLINE RODRIGUES SALES**

**PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS PARA A RETENÇÃO DE TALENTOS: O
CASO DE UMA CONSESSIONÁRIA DE CAMINHÕES**

FORTALEZA - CE

2022

ALESANDRA MONTEIRO ARRUDA
KAROLINE RODRIGUES SALES

PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS PARA A RETENÇÃO DE TALENTOS: O
CASO DE UMA CONSESSIONÁRIA DE CAMINHÕES

TCC apresentado à disciplina Metodologia do Trabalho Científico do curso de MBA em Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário Fametro – como requisito para obtenção do grau de especialista sob a orientação do Prof. Me. Lucas de Souza.

FORTALEZA – CE

2022

ALESSANDRA MONTEIRO ARRUDA
KAROLINE RODRIGUES SALES

PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS PARA A RETENÇÃO DE TALENTOS: O
CASO DE UMA CONSESSIONÁRIA DE CAMINHÕES

Este artigo científico foi apresentado ao Curso em Gestão Estratégica de Pessoas, como requisito para obtenção do grau de especialista, Centro Universitário Fametro, tendo sido aprovado pela banca examinadora composta pelos professores.

BANCA EXAMINADORA

Prof. LUCAS DE SOUZA

Orientadora – Faculdade Metropolitana da Grande Fortaleza

Profª Regina Raquel Figueiras da Silva

Membro - Faculdade Metropolitana da Grande Fortaleza

Profª Maria Aparecida Do Nascimento Da Silva

Membro - Faculdade Metropolitana da Grande Fortaleza

PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS PARA A RETENÇÃO DE TALENTOS: O CASO DE UMA CONCESSIONÁRIA DE CAMINHÕES

Alessandra Monteiro Arruda¹

Karoline Rodrigues Sales²

Lucas de Souza³

RESUMO

Cada vez mais, em um mundo globalizado, é necessário para que as empresas contratem e mantenham talentos no seu quadro de funcionários. Ressalta-se que talento é aquele profissional que contribui com a produtividade avantajada de uma empresa. Para isso, as organizações na atualidade investem em diferentes práticas de retenção, como plano de cargos e salários, clima organizacional saudável, benefícios, etc. Diante disso, o objetivo geral da pesquisa é: “Compreender quais práticas de retenção de talentos são executadas pelas empresas, a partir da experiência de uma concessionária de caminhões”. Para alcançar esse objetivo geral, a presente pesquisa foi de abordagem quali-quantitativa, do tipo descritiva e bibliográfica. Para a coleta de dados, foi elaborado e aplicado um questionário formado por 20 perguntas entre perguntas objetivas e perguntas discursivas. E para analisar os dados, foi utilizada estatística descritiva básica. Conclui-se, portanto, que as principais práticas que mais contribuem para a retenção de talentos na realidade da empresa estudada são: Saúde e Segurança do Trabalho e Clima Organizacional.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas, Retenção de Talentos, Práticas de Retenção, Concessionária de Caminhões.

ABSTRACT

In a globalized world, companies need to hire and retain more and more talent. It should be noted that talent is that professional who contributes to the advantageous productivity of a company. For this, organizations currently invest in different retention practices, such as; jobs, salary plans, healthy organizational climate, benefits, etc. Therefore, the general objective of the research is: “Understanding which talent retention practices are performed by companies, based on the experience of a truck dealership”. To reach this general objective, the present research was of a qualitative-quantitative approach, of the descriptive and bibliographical type. For data collection, a questionnaire consisting of 20 questions was developed and applied, including objective questions and discursive questions. And to analyze the data, basic descriptive statistics were used. It is concluded, that the main practices that most contribute to the retention of talents in the reality of the company studied are: Health and Safety at Work and Organizational Climate.

¹ Bacharel em Gestão de Recursos Humanos pela UNIFAMETRO e aluno do curso de MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pela UNIFAMETRO.

² Bacharel em Gestão de Recursos Humanos pela UNIFAMETRO e aluno do curso de MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pela UNIFAMETRO.

Keywords: People Management, Talent Retention, Retention Practices, Truck Dealership.

1 INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas é um conjunto de práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo, a qual precisa assegurar que a organização encontre, atraia, retenha e desenvolva as pessoas que necessitam, para realizar suas atividades em bom nível.

Esses entendimentos encontram respaldo nas compreensões de Fischer (2002), uma vez que esse autor entende que a Gestão de Pessoas contribui para questões específicas, dentre as quais estão, por exemplo, o planejamento de como as pessoas irão ser alocadas ou agrupadas ao longo de suas atividades rotineiras; como a comunicação deve ocorrer com os colaboradores para que a execução das operações seja assertiva; além de se preocupar com os sentimentos dos funcionários e como isso interfere na cultura organizacional; gestão dos empregados através de mecanismos como seleção e treinamentos; boa gestão de custos e benefícios para que haja baixa rotatividade e absentismo; e por fim há a preocupação com o desenvolvimento e criação de competências visando o futuro da organização.

Com a globalização e o avanço da tecnologia, as empresas passaram por avanços e tiveram que se desenvolver, e a busca pela vantagem competitiva ficou cada vez mais frequente. Além disso, com o mundo VUCA (volátil, incerto, complexo, ambíguo), onde tudo ocorre muito rápido, há uma preocupação maior de como reter os profissionais na empresa, principalmente aqueles que estão acima da média e são chamados de talentos (TRINDADE, 2007). Segundo a percepção de Cunha, Ferraz e Furtado (2007), talento é definido como uma pessoa que possui competências técnicas e intelectuais, é uma força que vem de dentro, é um potencial. Significa que a pessoa tem um dom ou aptidão especial e que obtém resultados tangíveis e não tangíveis. Para que estes talentos não sejam perdidos para o mercado, Cunha, Ferraz e Furtado (2007, p. 113) consideram que o próximo passo da empresa é a elaboração de alguns benefícios, incluindo mecanismos de retenção e ressaltam ainda que:

[...] nos dias atuais, os setores de RH buscam necessariamente o recrutamento e seleção, desenvolvimento pessoal, estilo de gestão, desenvolvimento de carreira, plano de cargos e salários, qualidade de vida, remuneração e benefícios. O talento tornou-se um fator preponderante na organização, expandindo-se, para outras áreas.

As causas que podem levar à debandada de talentos, assim como aqueles que estão associados à retenção necessitam de políticas de Recursos Humanos e do destaque do papel do líder nesse movimento que é essencial para o desenvolvimento das organizações e do seu capital humano (SOUZA, 2011). É importante a avaliação de modo constante de todos que compõem a estrutura organizacional para identificar esses talentos. A avaliação do CHA (conhecimento, habilidades e atitudes) é fundamental para que o processo de desenvolvimento seja contínuo e eficaz (FERREIRA, 2009). Nessa perspectiva, entende-se que a organização não deve apenas focar no seu faturamento, mas na retenção e desenvolvimento dos seus colaboradores e na qualidade de vida, para gerar assim um capital humano qualificado (TEIXEIRA, 2020).

Diante da contextualização acima, chegou-se à seguinte questão de pesquisa: Quais as principais práticas de retenção de talentos presentes nas empresas? Para responder a essa indagação, a presente pesquisa busca, como objetivo geral, compreender quais práticas de retenção de talentos são executadas pelas empresas, a partir da experiência de uma concessionária de caminhões. Para alcançar esse objetivo geral foram lançados os seguintes objetivos específicos: 1) Compreender os principais entendimentos sobre Gestão de Pessoas; 2) Visualizar as principais características da retenção de talentos; 3) Conhecer diferentes práticas de retenção de talentos existentes na teoria e no mercado.

Em termos de metodologia, a presente pesquisa é de abordagem quali-quantitativa, de natureza descritiva e bibliográfica. Para coletar os dados, foi desenvolvido um questionário formado por 20 (vinte) perguntas. Após o levantamento dos dados, os mesmos foram analisados utilizando-se a estatística descritiva, por meio da geração de gráficos e tabelas, a partir dos resultados encontrados.

Diante do que foi expresso acima e com base em um sintético histórico das citações, o presente estudo tem como contribuição evidenciar a reconexão do

aspecto humano nas organizações e a sua importância para os resultados, destacando o valor desta área da atividade econômica e validando a importância de colaboradores e administradores no alcance do sucesso dos negócios. No campo da teoria, pretendeu-se investigar quais são os fatores apontados pela literatura como sendo dominantes para a retenção de talentos dentro das empresas, bem como aqueles que podem contribuir para a fuga de funcionários.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de Pessoas: conceitos, entendimentos e perspectivas

Atuar com a gestão de pessoas significa lidar com as pessoas que participam de organizações, ou seja, administrar os recursos organizacionais com o auxílio de pessoas. Assim, organizações e pessoas constituem a base fundamental em que funciona a área de Recursos Humanos (CHIAVENATO, 2016). De acordo com Chiavenato (2016), uma organização pode ser considerada como um sistema de atividades, conscientemente coordenadas, de duas ou mais pessoas. A cooperação entre essas pessoas é fundamental, principalmente porque a existência de uma organização exige com que as pessoas se comuniquem e desenvolvam ações conjuntas, com o intuito de atingirem um objetivo comum (CHIAVENATO, 2016).

As mudanças, atualmente, ocorrem a uma velocidade rápida e as empresas precisam se adequar a essas mudanças para manter-se competitivas no mercado, porém, muitas vezes, não há tempo necessário para se adequar, pois o cenário muda novamente, mudando assim as necessidades e exigências (SOUZA, 2011). Dessa forma, Silva (2019, p. 11) relata que:

[...] a sobrevivência e a manutenção da competitividade das organizações estão diretamente relacionadas à sua capacidade de resposta às constantes mudanças no cenário em que estão inseridas e a gestão de pessoas possui grande importância dentro de um ambiente organizacional proporcionando vantagens competitivas na empresa.

O mercado de trabalho tem se tornado cada vez mais acirrado e fez com que houvesse uma mudança no que as empresas buscam em seus colaboradores. Isso fez com que causasse a mudança nos fatores fundamentais para contratação e eles se tornaram mais relevantes (TRINDADE, 2007). Dentro desse contexto, o desafio

de ser uma empresa competitiva se tornou maior, o termo competitividade se tornou mais amplo e trazer as pessoas para essa realidade se tornou um desafio cada vez maior (SOUZA, 2011).

Sobre esta mudança de comportamento da informação, Tarapanoff (2006, p. 9) expõe que “[...] os principais ativos desta nova forma de administrar são a informação e o conhecimento, que acessados, compartilhados e trabalhados, geram o conhecimento novo, a inovação e a inteligência”. Ou seja, a visão das organizações que é baseada em recursos expõe que as empresas possuem um portfólio físico, onde se refere à infraestrutura; financeiro; intangível, onde se refere à marca, imagem; organizacional, que se refere a sistemas administrativos, cultura organizacional; tecnológico; e recursos humanos (SOUZA, 2011). Além disso, Tarapanoff (2006, p. 9) complementa citando o novo desafio que se impõe à sociedade atual, que é:

Construir uma sociedade na qual todos possam criar, acessar, utilizar e compartilhar informação e conhecimento é o desafio que se impõe a todas as nações e corporações no mundo atual, intensamente baseado em tecnologias da informação e do conhecimento, no qual os ativos intangíveis adquirem importância crescente.

Nesse sentido, Fleury e Fleury (2008, p. 35) destacam em seu estudo que na atualidade existe “[...] um novo enfoque que combina as análises interna e externa da organização está emergindo e parte da premissa de que os recursos internos da organização comandam as estratégias”. Desse modo, acredita-se que, dentro da visão de empresa baseada em recursos, é essencial que haja sinergia entre todas as partes para que efetivamente se atinja os objetivos de forma mais efetiva e que assim essa organização possa sobreviver em um mercado tão competitivo como o atual (TEIXEIRA, 2020).

Os avanços na gestão de pessoas, em sua maioria, derivam dos esforços de Recursos Humanos (RH) visando à concepção, à modelagem e à implantação de metodologias, instrumentos e práticas de gestão com a finalidade de identificar talentos, atender as suas expectativas, mensurar e valorizar suas contribuições ao negócio (CHIAVENATO, 2016). De modo semelhante, Rodriguez (2009) afirma que o RH atua junto com a liderança para promover avanços e preparar líderes para

trabalhar os talentos existentes na organização. Nessa mesma linha, Rodriguez (2009, p. 42) também ressalta que:

[...] a boa relação entre os colaboradores, que faz parte desse contexto, é um fator positivo no ambiente, tanto que a preocupação dos líderes com as condições gerais de trabalho é algo estratégico para os resultados da organização. Mesmo porque, toda organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para o sucesso de suas atividades.

Ainda de acordo com Rodriguez (2009), a ação sobre o comportamento humano, dentro das organizações é influenciada por fatores internos e externos, assim, diferentes contextos levam a diferentes meios de se conduzir as equipes e a forma de gerir pessoas nas organizações com eficiência e sucesso é entendida como Gestão de Pessoas. Sendo assim, Souza (2011) entende que a gestão de pessoas faz a diferença no sucesso ou fracasso da organização e que possuir uma boa estratégia fará com que essa empresa tenha visibilidade no mercado.

De acordo com Ferraz (2012), os colaboradores que são denominados de talentos não são pessoas que tem dons especiais ou algo relacionado a isso. Eles são tão importantes e imprescindíveis nas organizações porque eles possuem o que a maioria não possui: “a percepção do que realmente deve ser feito e um senso de responsabilidade que requer a realização de um trabalho ainda melhor” (FERRAZ, 2012, p. 10).

Nesse contexto, pode-se perceber que é essencial que a organização invista na retenção do capital humano, pois isso fará com que ela possua um bom quadro de funcionários, aumente a eficiência, os lucros, entre outros benefícios (SOUZA, 2011). Além de que perder um profissional de renome para o mercado acarretará altos custos, visto que a organização investe tempo e dinheiro naquele profissional (CUNHA; MARTINS, 2015).

2.2 E afinal, o que é retenção de talentos?

Para as organizações, o termo talento está ligado a algo que tem valor, que tem importância e esse termo é utilizado para identificar aqueles profissionais que têm habilidades diferenciadas, logo, essas pessoas terão um maior valor (NISGOSKI, 2012). Além disso, o talento traz o crescimento do “capital intelectual,

conhecimentos, habilidades e até mesmo a personalidade de cada colaborador é peça chave nas organizações” (SOUSA; BARRETO, 2015, p. 1). Dessa forma, a retenção de talentos tem sido cada vez mais preocupante dentro das organizações e estudos referentes a esse tema tem se destacado no meio organizacional para compreender e conhecer o que motiva tais talentos, pois perdê-los se torna um prejuízo mercadológico (SANTANA; CAPITANIO, 2020).

Conforme Trindade (2007), manter um quadro bom de funcionários é uma das formas para obter sucesso, pois quem tem os conhecimentos necessários para ter uma boa vantagem competitiva são as pessoas e não máquinas. Nessa perspectiva, Trindade (2007) relata que administrar um capital humano bem qualificado é desafiador, gerando uma tarefa intensa para os líderes que desempenham esse papel, mas, em contrapartida, é um trabalho que gera lucros e benefícios. Dessa forma, é imprescindível que haja a “implantação de novas ideias e práticas que tenham como principal função atrair e reter os melhores profissionais da área” (SOUSA; BARRETO, 2015, p. 2).

As organizações desejam, cada vez mais, obter empregados qualificados e que sejam além de mão de obra ou somente desenvolvedores de tarefas (SOUSA; BARRETO, 2014). A retenção de funcionários se tornou indiscutivelmente necessária para a empresa obter sucesso, principalmente quando se trata daqueles que são chamados talentos, pois são aqueles que desempenham “muito bem as atividades que lhe forma atribuídas” (DUQUESNE *et al.*, 2015, p. 2).

Para reter o capital humano, é necessário que primeiro haja clareza quanto ao seu significado e clareza quanto ao que se espera deles (DUQUESNE *et al.*, 2015). Na visão de Ferraz (2012), é importante compreender que nem tudo que irá agradar e fazer com que um determinado colaborador permaneça na organização fará com que outro colaborador também permaneça. Então é importante que haja uma conciliação entre o que a organização oferece e o que o funcionário busca. Os talentos têm exigências maiores, visto que seu desempenho é mais eficaz, e eles não ficam satisfeitos apenas com uma boa remuneração ou com uma pequena possibilidade de crescimento, eles buscam sempre algo a mais (TRINDADE, 2007). Ferraz (2012, p. 24) fala que:

[...] retenção de pessoas está relacionada ao nível de confiança, treinamento, remuneração; benefícios; plano de carreira ou o plano de salários e cargos; o recrutamento e a qualidade de vida no trabalho. A competência dos gestores aliado a uma boa prática em recursos humanos favorecem a permanência das pessoas nas organizações.

Portanto, talentos são aqueles empregados que exercem um papel distinto e de importância nas organizações (DUQUESNE *et al.*, 2015). São os que possuem competências complexas de se obter, que são significativas para a estratégia organizacional e que em alguns casos são necessárias para que a empresa não sofra danos maiores, como falência (DUQUESNE *et al.*, 2015).

Com base no que foi exposto, nota-se que as organizações utilizam práticas para reter seus colaboradores e uma delas é possuir líderes capacitados para gerir pessoas e ao mesmo tempo alcançar os objetivos organizacionais (MASCARENHAS; NATAL, 2019). Segundo Willingham (2001), as empresas investem muito capital para melhorar os processos, mas pouco para aprimorar os conhecimentos do capital humano. Ainda para Willingham (2001), muitos gestores estão centrados em ganhar dinheiro através dos processos que são entregues ao invés de se preocuparem em formar bons colaboradores. Diante disso, Duquesne *et al.* (2015, p. 3) afirmam que o setor de Recursos Humanos (RH) e os líderes são responsáveis pela retenção dos funcionários, porém, a maior responsabilidade é do gestor, “o qual deve estar comprometido e ciente da colocação que desempenha na manutenção dos talentos”, desenvolvendo o que se é esperado pela estratégia da empresa.

Um dos principais fatores para que as pessoas queiram permanecer ou não nas empresas é a gestão. Além disso, bons líderes são aqueles que afloram no talento a vontade de desenvolver habilidades e melhorar os conhecimentos (MASCARENHAS; NATAL, 2019). Eles, os líderes, são aspectos centrais para que o ambiente de trabalho seja o mais justo possível, inclusive, devem promover um ambiente onde haja motivação para que os profissionais possam se superar, mostrar suas capacidades e, também, alavancar seu desempenho e o da empresa (MASCARENHAS; NATAL, 2019).

Frente a isso, Duquesne *et al.* (2015) afirmam que os gestores que possuem melhores resultados são aqueles que conseguem atrair pessoas inteligentes e talentosas, possuir equipes que se ajudam entre si, além de ser um líder que tem

uma visão sistemática, onde visualiza, prematuramente, uma oportunidade de crescimento para o funcionário e até mesmo quando o talento tem o desejo de sair da organização. Diante dessa necessidade, surgiram os chamados *headhunter* ou caçadores de talentos, que são aqueles especialistas em “recrutar e reter pessoas que tenham potenciais e agreguem valor competitivo desenvolvendo suas atividades nas empresas em que atuam” (SOUSA; BARRETO, 2015, p. 2).

Outra prática relevante para incentivar a permanência dos indivíduos na organização é o Recrutamento e Seleção. Fontoura, Daleaste e Motter (2018) expõem que algumas empresas acreditam ser a forma mais prática para iniciar sua estratégia. Segundo Bichueti (2015), as empresas têm mais sucesso quando fazem um processo de recrutamento integrado, ou seja, visando desde o recrutamento até a retenção. E é importante que elas não foquem somente em recrutar pessoas, mas recrutá-las de maneira correta, além de ter programas de desenvolvimento para que elas queiram permanecer na organização (BICHUETTI, 2015). Saber executar tal prática é saber ser um RH estratégico que atrai candidatos, além de ser um setor que adequa os cargos de forma eficaz. Esse processo visa buscar, através de entrevistas por competências, o funcionário ideal (OLIVEIRA, 2012).

Para que isso ocorra, a organização precisa ter bem definido que é necessário recrutar e selecionar profissionais de acordo com o seu objetivo (FONTOURA; DALEASTE; MOTTER, 2018). Além disso, é fundamental mostrar ao candidato que ele tem o perfil ideal para o cargo e necessidades da organização, mostrar quão boa a empresa é e o porque ele deve trabalhar na empresa em questão (BICHUETTI, 2015). Quando essa prática é executada da forma ideal, a empresa colhe vantagens como a diminuição na taxa de *turnover* ou rotatividade e presenteísmo, bem como diminuição nos custos rescisórios e de recrutamento e seleção (NASCIMENTO; SANTOS; CAMPOS, 2010).

Uma boa prática para reter é ter um bom sistema de Qualidade de Vida no Trabalho ou QVT. Segundo Silveira (2020, p. 26), é difícil conceituar o que é Qualidade de Vida, pois é mais complicada do que buscar entender de uma forma ampliada “levando em consideração condições de bem-estar, felicidade, saúde, satisfação pessoal, satisfação em relação à vida, relacionamentos e lazer”. Já Schirrmester e Limongi-França (2012, p. 3) reconhecem por QVT os “procedimentos

em gestão de pessoas que visam produtividade saudável, motivação, desenvolvimento humano e bem-estar pessoal e organizacional”.

Quanto mais a empresa investe em Qualidade de Vida, maior será a motivação dos colaboradores para crescerem (SILVEIRA, 2020). Ou seja, é importante investir na Qualidade de Vida no Trabalho porque faz com que o funcionário fique motivado, o que proporciona satisfação e assim gera a retenção. Dessa forma, ele não vai visar somente o incentivo monetário, mas também sua saúde física e mental, seu tempo de lazer, bem como seu tempo de trabalho, entre outros (TRINDADE, 2017). A QVT no trabalho só será realmente praticada quando a organização entender que ela, para o colaborador, é tão importante quanto à vida pessoal dele e isso vai acontecer quando a empresa enxergar o indivíduo como um todo (OLIVEIRA *et al.*, 2015). Além disso, segundo Fontoura, Daleaste e Motter (2018), as empresas estarão no caminho correto para a competitividade quando compreenderem que oferecendo a QVT aos colaboradores todos os outros processos irão evoluir.

Realizando menção a dinâmica da QVT, destaca-se as abordagens das ações para um Sistema de Gestão de Saúde e Segurança do Trabalho (SGSST) como componente do planejamento estratégico na tomada de decisão nas organizações (SILVA, 2019). Deve-se buscar elementos que estabeleçam uma cultura em Saúde e Segurança do Trabalho (SST) gerando indicadores que reconheçam que as ações em SST devem ser tratadas como benefício e não apenas um mero cumprimento de exigências legais (SILVA, 2019). O autor ainda ratifica que é importante que haja a conscientização da alta gestão de que a implementação do SGSST não é um custo, mas sim um investimento culminando na permanência dos funcionários na organização. Possuir um bom Sistema de Gestão de Saúde e Segurança do Trabalho favorece para que o ambiente laboral seja mais agradável, menos estressante, com menos riscos de acidentes, propiciando um ambiente resguardado das elevações de riscos ocupacionais, o que leva a retenção de talentos (TAKEDA, 2009).

A higiene do trabalho engloba normas e procedimentos adequados para proteger a integridade física e mental do trabalhador, de riscos de saúde protegendo de perigos decorrentes das tarefas do cargo e do ambiente físico em que está

inserido, garantindo a saúde ocupacional. Para esses objetivos serem atingidos, é necessário realizar a análise ambiental com antecipação de riscos, reconhecimento de riscos e avaliação do risco (WACHHOLZ; COLTRE, 2013). Os mesmos autores enfatizam que após serem avaliadas as condições presentes no ambiente de trabalho, devem-se indicar os perigos existentes e implantar o controle dos riscos, que consiste no estabelecimento de certas medidas e ações preventivas ensinando os trabalhadores como evitá-los, além de manter constante estado de alerta contra os perigos existentes, pelos estudos e observações (WACHHOLZ; COLTRE, 2013).

Outra prática é obter uma cultura definida e clara para todos. Ela é a norma informal que ocorre todos os dias na empresa, é expressa através do comportamento e tem impacto no cotidiano da organização (BEZERRA, 2011). Atua em 3 níveis: 1) Primeiro Nível: artefatos visíveis. Corresponde as estruturas e processos organizacionais visíveis. 2) Segundo Nível: valores visíveis e conscientes. Corresponde a estratégias e objetivos. 3) Terceiro Nível: premissas básicas. Corresponde a crenças inconscientes, percepções, pensamentos e sentimentos (LACOMBE; HEILBORN, 2003). Segundo Duquesne *et al.* (2015, p. 02):

a cultura organizacional corresponde a como está estruturada, quais os processos utilizados e as políticas adotadas pela organização, define ainda qual é a maneira como os integrantes devem interagir entre si e com o ambiente externo.

A cultura de uma empresa pode ter sido desenvolvida pelo fundador da organização e repassada para cada novo membro, fazendo assim com que a empresa seja única e tenha a sua diferença das demais (FOLCHINI, 2017). Folchini ainda relata que “a cultura exerce uma forma de controle e representa a identidade da organização” (FOLCHINI, 2017, p. 20). Duquesne *et al.* (2015) expõem que ter uma cultura favorável é compreender que é um grande desafio para a organização conseguir obter a permanência dessas pessoas na organização. E Strapazzon (2017) reconhece que a retenção de talento se dá a partir a identificação do colaborador com a cultura da empresa. E Chiavenato (2014, p. 14) explana que é importante promover uma cultura onde haja um ambiente psicológico satisfatório além de possuir uma “administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais”.

Não há como falar da cultura e não falar do clima organizacional, pois a cultura é a causa e o clima a consequência (LUZ, 2003). É importante que as empresas compreendam que o principal fator que motiva o indivíduo não é mais somente o valor monetário, mas, uma vez que passam maior parte do dia na organização, eles almejam estar inseridos em um ambiente de trabalho saudável, com um bom Clima Organizacional ou CO (FOLCHINI, 2017). Este é a percepção que os colaboradores têm do seu ambiente de trabalho, em um dado momento, podendo ser mensurado através da pesquisa de clima. É o modo como eles interagem com clientes internos, externos, fornecedores etc. (BEZERRA, 2011). O clima está diretamente ligado à qualidade no ambiente de trabalho, ou seja, a empresa que possui um CO desagradável certamente possuirá conflitos, altos índices de desligamentos, ruídos nas comunicações, rivalidade. Já a empresa que possui um ambiente de harmonia possui também um empregado satisfeito, motivado e com alto índice de comprometimento (BEZERRA, 2011). Além disso, o clima pode ser afetado por fatores externos, como problemas familiares, bem como internos (LUZ, 2003).

Quando se fala sobre Treinamento e Desenvolvimento ou T&D, por conta das frenéticas mudanças que ocorrem através da globalização e, por conseguinte no ambiente empresarial, além da necessidade de se tornar uma empresa cada vez mais competitiva, há a necessidade de aprimorar, treinar, desenvolver e capacitar o intelecto dos empregados (PERINO; ALMEIDA; OLIVEIRA, 2020). Lucena (2020, p. 13) ressalta que T&D é prática essencial para cativar o talento visto que “são movidos pela possibilidade de crescimento profissional”.

Deve-se ressaltar que há uma distinção, mesmo que pequena, entre o treinamento e o desenvolvimento, pois o “desenvolvimento é uma espécie de derivação de treinamento” (PELOSO; YONEMOTO, 2010, p. 11). Segundo Perino, Almeida e Oliveira (2020), o treinamento deve ser considerado uma técnica que obtém resultados em curto prazo e tem como principal objetivo preparar, de forma imediata, o empregado para determinadas atividades. Em concordância, Peloso e Yonemoto (2010) relatam que o desenvolvimento é uma metodologia mais profunda e que possui resultados maiores. O objetivo de promover tal metodologia, mesmo que o resultado se obtenha em maior prazo, é que ela proporciona “a otimização de

qualificações, as quais não estão, de modo direto, associadas às imposições do cargo atual” (PERINO; ALMEIDA; OLIVEIRA, 2020, p. 85). Entretanto, Azeredo (2019) explana um grande dilema que a área de RH enfrenta, principalmente, no momento do processo seletivo: priorizar o conhecimento técnico na hora da contratação, porém o comportamental não condiz com o que a organização acha adequado ou priorizar o conhecimento comportamental e promover treinamentos para que haja a capacitação técnica?

É importante ter em mente que se deve investir no desenvolvimento por quê:

- 1) É valioso para o empregado notar que ele é digno de investimento;
- 2) Porque são aqueles que são melhores orientados quanto à estratégia do negócio, agregando valor ao negócio;
- 3) Maior assimilação da missão, visão e valores organizacionais;
- 4) Os profissionais que recebem treinamentos nas empresas são aqueles que, provavelmente, irão querer permanecer por mais tempo nela (FERRAZ, 2012), já que não adianta somente contratar pessoas talentosas e não possuir meios para que haja o desejo de permanecer (PELOSO; YONEMOTO, 2010). De modo semelhante, Azeredo (2019) retrata que possuir colaboradores treinados acarreta benefícios como o desenvolvimento profissional e pessoal, aumenta a produtividade, a motivação e proporciona a aptidão para inovação e resolução de problemas.

Ter uma orientação de que está indo bem no trabalho é fundamental para qualquer pessoa, principalmente para os mais jovens. Portanto, ter em sua cultura organizacional a prática de realizar *feedbacks* conduz a efeitos positivos, principalmente se tratando na retenção do capital intelectual (ALVES; SILVA, 2018). Avaliações de desempenho anuais, avaliações 360º ou até mesmo avaliações aplicadas em curto prazo não são suficientes para corrigir ações e desvios de comportamentos que devem ser corrigidos de forma imediata, apenas o *feedback* pode (DJOUKI, 2017).

Essa prática auxilia na diminuição do *turnover*, visto que o empregado sente que a empresa e o líder se importam com o crescimento profissional individual, já que o diálogo é transparente e as expectativas são esclarecidas para ambas as partes (ALVES; SILVA, 2018). De acordo com Djouki (2017), o *feedback* resulta no fortalecimento do relacionamento entre o líder e o liderado, empresa e empregado.

Porém, se for feito de forma errônea ou sem profundidade, o efeito será completamente o contrário e haverá uma relação fraca e sem transparência.

O *feedback* promove aprendizagem, reforça comportamentos ideais e acertos, auxilia na correção de erros e gera diminuição de ruídos organizacionais, porém, para que haja eficácia, ele deve ser “assertivo, respeitoso, descritivo, oportuno e específico” (ZEFERINO; DOMINGUES; AMARAL, 2007, p. 1). Através dessa ferramenta, o “processo de comunicação entre gestor e equipe é fomentado e trabalhado, visando corrigir desvios de atuação profissional e incentivar a alta performance nos resultados obtidos” (DJOUKI, 2017, p. 2). Ademais, é necessário que haja habilidade para desenvolver e executar essa ferramenta, uma vez que não há como não gerar uma frustração mínima ao apontar algo a ser melhorado, porém deve ser encarado como algo essencial e de muita valia para ambas as partes (ZEFERINO; DOMINGUES; AMARAL, 2007).

Há três tipos de *feedback*: a) reconhecimento, quando o colaborador está atingindo as metas e objetivos; b) corretivo, quando o colaborador não está desempenhando seu papel na organização da forma que era esperado; c) corretivo incisivo, quando o assunto já foi tratado com o colaborador e o mesmo não melhorou de desempenho (DJOUKI, 2017). À vista disso, cabe ao gestor identificar onde seus liderados se enquadram e aplicar a forma adequada para cada pessoa (DJOUKI, 2017).

O tema cargos e salários sempre ocupou um importante espaço dentro das organizações e com os avanços sendo cada vez mais acelerados, é importante que a empresa se modifique e possua um bom e estruturado Plano de Cargos e Salários (PCS), pois é uma ferramenta ideal para incentivar a permanência na organização, aumentar a produtividade e criar expectativas de progresso (FERNANDES, 2014). Através dele é feito uma análise dos cargos e pesquisa no mercado para que se tenha a concordância “entre a precisão de atração do colaborador, e a capacidade de pagar-lhe” (CUNHA; MARTINS, 2015, p. 11). Essa prática busca manter a empresa de forma competitiva no mercado e como busca manter os salários de acordo com os valores que são pagos por outras organizações, faz com que a rotatividade reduza se estiver sendo causada pela má remuneração (PEROCHIN; SILVA, 2016). Por conseguinte, Fernandes (2014, p. 14) destaca que o PCS tem

vantagens como “deixar claro aos colaboradores os critérios de promoção e reajuste, ajudar a organização a se planejar, conhecer seu quadro funcional e definir para onde pode se expandir”.

Cada empresa é única, tem sua cultura e valores diferentes de qualquer outra e o seu PCS deve ser da mesma forma. Ele deve ser projetado com muito cuidado, uma vez que produz altos impactos, e deve ser ajustado de acordo com as características de cada organização para que ela alcance os objetivos estratégicos pré-estabelecidos e se torne competitiva no mercado (PASQUALOTTO, 2019). Ademais, ter uma boa política de cargos e salários demonstra que a empresa valoriza seus funcionários, pois, de acordo com Pasqualotto (2019, p. 9):

o pagamento é uma consideração importante na gestão de recursos humanos porque fornece aos empregados uma recompensa tangível pelos seus serviços e proporciona um ambiente de trabalho harmonioso, pois oferecem reais possibilidades de crescimento na carreira. Com isto, há um sentimento de valorização e respeito por parte de seus integrantes.

Em concordância com o Plano de Cargo e Salários existem os benefícios que são ofertados de diversas maneiras, e, gradativamente, as empresas sentem a necessidade de não ofertarem somente como benefício o “plano de saúde, um bom cartão alimentação, transporte e plano odontológico”, pois somente isso não fará, possivelmente, com que o talento enxergue a organização como a que ele deseja ingressar ou permanecer (CUNHA; MARTINS, 2015, p. 11). Visando isso, as empresas estão investindo cada vez mais em benefícios além dos previstos pela Consolidação das Leis de Trabalho (CLT) (TAKEDA, 2009). Algumas delas visam os benefícios flexíveis, que são aqueles que são personalizados para cada indivíduo de acordo com a sua necessidade, já que o benefício que motiva um colaborador específico não é o mesmo que faz com que o outro seja motivado. Apesar de esse programa flexível acabar gerando um custo maior que o outro, ele gera um maior engajamento por ser personalizado (TAKEDA, 2009).

Segundo a percepção de Bernarde e Arboite (2012), os benefícios são elementos determinantes para a decisão em permanecer em uma organização ou na aceitação de um novo convite. Pois, em grande maioria, os funcionários compreendem os benefícios como uma extensão salarial segura, que vai além e pode gerar conforto também aos seus familiares. Circunstância essa que pode provocar mudanças comportamentais e que ainda pode ser utilizada como indicador

ou termômetro dentro da organização, uma vez que os esforços são contínuos para que os benefícios sejam cada vez mais estratégicos e ligar todas as oportunidades possíveis (BERNARDE; ARBOITE, 2012).

Diante de tudo o que foi evidenciado anteriormente, o Quadro 1, exposto a seguir, evidencia um compilado geral sobre as principais práticas de retenção de talentos nas empresas contemporâneas.

Quadro 1 – Características das práticas de retenção de talentos

Práticas	Descrição	Autoria
Liderança	Os líderes são aspectos centrais para que o ambiente de trabalho seja o mais justo possível. Eles devem promover um ambiente onde haja motivação para que os profissionais possam se superar, mostrar suas capacidades e alavancar o desempenho	Mascarenhas e Natal (2019) Duquesne <i>et al.</i> (2015)
Recrutamento e Seleção (R&S)	Saber executar tal prática é saber ser um RH estratégico que atrai candidatos, além de ser um setor que adequa os cargos de forma eficaz. Esse processo visa buscar, através de entrevistas por competências, o funcionário ideal	Bichuetti (2015) Oliveira (2012)
Qualidade de Vida (QVT)	“Procedimentos em gestão de pessoas que visam produtividade saudável, motivação, desenvolvimento humano e bem-estar pessoal e organizacional”	Schirrmeister e Limongi-França (2012, p. 3)
Saúde e Segurança do Trabalho	Possuir Saúde e Segurança no Trabalho favorece para que o ambiente laboral seja mais agradável, menos estressante, com menos riscos de acidentes, propiciando um ambiente resguardado das elevações de riscos ocupacionais, o que leva a retenção de talentos	Takeda (2009) Silva (2019)
Cultura Organizacional	É a identidade da organização, a norma informal que ocorre todos os dias na empresa, é expressa através do	Bezerra (2011)

	comportamento e tem impacto no cotidiano da organização	
Clima Organizacional	Os colaboradores almejam estar inseridos em um ambiente de trabalho saudável, com um bom Clima Organizacional. Isso acarretará em um funcionário satisfeito, motivado e com alto índice de comprometimento	Folchini, 2017 Bezerra, 2011
Treinamento e Desenvolvimento (T&D)	Treinamento é uma técnica que obtém resultados em curto prazo e tem como principal objetivo preparar, de forma imediata, o empregado para determinadas atividades. Já o desenvolvimento é uma metodologia mais profunda e que possui resultados em maior prazo	Perino, Almeida e Oliveira (2020) Peloso e Yonemoto (2010)
Feedback	“processo de comunicação entre gestor e equipe é fomentado e trabalhado, visando corrigir desvios de atuação profissional e incentivar a alta performance nos resultados obtidos”	Djouki (2017, p. 2)
Plano de Cargos e Salários (PCS)	Possuir uma boa política de cargos e salários demonstra que a empresa valoriza seus funcionários. É ideal para incentivar a permanência na organização, aumentar a produtividade e criar expectativas de progresso	Pasqualotto (2019) Fernandes (2014)
Benefícios	São ofertados de diversas maneiras e cada vez mais as empresas sentem a necessidade de criar benefícios flexíveis, que são personalizados para cada funcionário de acordo com a necessidade e gosto deles. Pois eles são elementos determinantes para a decisão em permanecer em uma organização ou na aceitação de um novo convite. Em grande maioria, os funcionários compreendem os benefícios como uma extensão salarial segura, que vai além e pode gerar conforto também aos seus familiares	Takeda (2009) Bernarde e Arboite (2012)

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

Diante dessas compreensões, é possível visualizar que a aplicação do conjunto dessas práticas reflete positivamente nos indicadores no processo de desenvolvimento e retenção de talentos.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho buscou compreender, através de levantamento teórico, a compreensão do conceito Retenção de Talentos, suas principais práticas e suas contribuições como ferramenta para o desenvolvimento empresarial, além de realizar um levantamento prático a partir da experiência de uma concessionária de caminhões. No quesito metodologia, a pesquisa é de abordagem quali-quantitativa. Justificasse a pesquisa enquanto quantitativa uma vez que ela buscou levantar as generalizações sobre a questão das práticas de retenção de talentos e qualitativa uma vez que ela levantou as percepções individuais dos colaboradores sobre as mesmas. Segundo Chizzotti (2018, p. 52):

quantitativas: prevêm [sic] a mensuração de variáveis preestabelecidas, procurando verificar e explicar sua influência sobre outras variáveis, mediante a análise da frequência [sic] de incidências e de correlações estatísticas. O pesquisador descreve, explica e prediz;
qualitativas: fundamentam-se em dados coligidos nas interações interpessoais, na co-participação das situações dos informantes, analisadas a partir da significação que estes dão aos seus atos. O pesquisador participa, compreende e interpreta.

Quanto ao tipo, a pesquisa se enquadra como descritiva, pois buscou descrever o que é a Retenção de Talentos, suas práticas e como atua dentro de uma concessionária de caminhões. Para Vieira, (2002, p. 05), a pesquisa descritiva tem como objetivo “conhecer e interpretar a realidade sem nela interferir para modificá-la”, além de evidenciar “as características de determinada população ou de determinado fenômeno” (VIEIRA, 2002, p. 05).

Além de descritiva, a pesquisa também possui o caráter bibliográfico, pois houve a coleta de informações sobre o referido tema através de artigos científicos, monografias, dissertação, revistas e livros, para que houvesse a compressão sobre o assunto. Segundo Marconi e Lakatos (2003) a pesquisa bibliográfica é aquela que é feita através de materiais já publicados, que têm importância significativa e que possuam relevância sobre o tema estudado, cujo objetivo é colocar o pesquisador em contato com tudo que já foi publicado sobre o tema. As autoras dão continuidade afirmando que a pesquisa bibliográfica se faz necessária antes de qualquer projeto

para que haja uma “análise minuciosa de fontes documentais que sirvam de suporte à investigação projetada” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 276).

Utilizou-se questionário como técnica de coleta de dados (MARCONI; LAKATOS, 2003). Esse instrumento de coleta de dados foi formado por 20 perguntas, sendo 19 perguntas obrigatórias e 1 pergunta não obrigatória na qual as pessoas puderam trazer a sua opinião. As perguntas buscaram analisar o grau de aplicação das práticas de retenção de talentos na empresa estudada, no qual as perguntas foram adaptadas das práticas e suas descrições presentes no Quadro 1, em uma escala de 1 a 5, que tem como significado: 1 – Nunca; 2 – Quase Nunca; 3 – Às Vezes; 4 – Frequentemente; 5 – Sempre. Além das perguntas objetivas, foram também pensadas e propostas para o questionário perguntas discursivas nas quais se buscou aprofundar a percepção dos colaboradores sobre um aspecto ou outro. O questionário foi aplicado com 71 (setenta e um) funcionários de uma concessionária de caminhões, através de análise não probabilística aleatória (MARCONI; LAKATOS, 2003) ao longo do mês de abril de 2022. Ressalta-se que as perguntas do questionário advêm das práticas de retenção de talentos que foram levantadas ao longo da seção de Referencial Teórico, podendo ser visualizadas no quadro 02, exposto a seguir.

Quadro 2 – Perguntas do questionário advindas das práticas de retenção de talentos

Práticas	Descrição	Autoria	Perguntas
Liderança	Os líderes são aspectos centrais para que o ambiente de trabalho seja o mais justo possível. Eles devem promover um ambiente onde haja motivação para que os profissionais possam se superar, mostrar suas capacidades e alavancar o desempenho	Mascarenhas e Natal (2019) Duquesne <i>et al.</i> (2015)	Quais são as suas principais percepções acerca da liderança da empresa? (pergunta discursiva) Você sente que, na empresa, os líderes promovem um ambiente onde haja motivação e onde as pessoas possam se superar, mostrar suas capacidades e alavancar o desempenho? (pergunta objetiva)
Recrutamento e Seleção (R&S)	Saber executar tal prática é saber ser um RH estratégico que atrai candidatos, além de ser um setor que adequa os cargos de forma eficaz. Esse	Bichuetti (2015) Oliveira (2012)	A empresa possui um processo de seleção atrativo e eficaz? (pergunta objetiva)

	processo visa buscar, através de entrevistas por competências, o funcionário ideal		Você se sente acolhido para participar de processos seletivos internos? (pergunta objetiva)
Qualidade de Vida (QVT)	“Procedimentos em gestão de pessoas que visam produtividade saudável, motivação, desenvolvimento humano e bem-estar pessoal e organizacional”	Schirmeister e Limongi-França (2012, p. 3)	Você acredita que a empresa promove o bem-estar pessoal e organizacional? (pergunta objetiva) Na sua percepção, de que forma deveria ser promovido o bem-estar na empresa? (pergunta discursiva)
Saúde e Segurança do Trabalho	Possuir Saúde e Segurança no Trabalho favorece para que o ambiente laboral seja mais agradável, menos estressante, com menos riscos de acidentes, propiciando um ambiente resguardado das elevações de riscos ocupacionais, o que leva a retenção de talentos	Takeda (2009) Silva (2019)	A empresa desenvolve ações de conscientização referente à segurança do trabalho? (pergunta objetiva) A empresa favorece um ambiente seguro, propiciando um ambiente resguardado das elevações de riscos ocupacionais? (pergunta objetiva)
Cultura Organizacional	É a identidade da organização, a norma informal que ocorre todos os dias na empresa, é expressa através do comportamento e tem impacto no cotidiano da organização	Bezerra (2011)	Você sente clareza sobre os valores e comportamentos que são transmitidos pela organização? (pergunta objetiva) O que você acha da cultura/identidade da empresa? (pergunta discursiva)
Clima Organizacional	Os colaboradores almejam estar inseridos em um ambiente de trabalho saudável, com um bom Clima Organizacional. Isso acarretará em um funcionário satisfeito, motivado e com alto índice de comprometimento	Folchini, 2017 Bezerra, 2011	Você sente que a empresa possui um ambiente de trabalho saudável? (pergunta objetiva) Como você se sente no seu ambiente de trabalho? (pergunta discursiva)
Treinamento e Desenvolvimento (T&D)	Treinamento é uma técnica que obtém resultados em curto prazo e tem como principal objetivo preparar, de forma imediata, o empregado para determinadas atividades. Já o desenvolvimento é uma metodologia mais profunda e que possui resultados em maior	Perino, Almeida e Oliveira (2020) Peloso e Yonemoto (2010)	A empresa treina (atividades imediatas/ de curto prazo) e desenvolve (atividades em longo prazo) os funcionários para as atividades? (pergunta objetiva) Qual sua percepção sobre

	prazo		o suporte que a empresa lhe fornece para treinamentos? Há algo a melhorar? (pergunta discursiva)
Feedback	“processo de comunicação entre gestor e equipe é fomentado e trabalhado, visando corrigir desvios de atuação profissional e incentivar a alta performance nos resultados obtidos”	Djouki (2017, p. 2)	Você acredita que há comunicação entre gestor e equipe para corrigir desvios de atuação profissional e incentivar a alta performance nos resultados? (pergunta objetiva) Como você se sente ao receber feedback? (pergunta discursiva)
Plano de Cargos e Salários (PCS)	Possuir uma boa política de cargos e salários demonstra que a empresa valoriza seus funcionários. É ideal para incentivar a permanência na organização, aumentar a produtividade e criar expectativas de progresso	Pasqualotto (2019) Fernandes (2014)	A empresa, através do plano de cargo e salários, incentiva a permanência na organização, o aumento da produtividade e cria expectativas de progresso? (pergunta objetiva)
Benefícios	São ofertados de diversas maneiras e cada vez mais as empresas sentem a necessidade de criar benefícios flexíveis, que são personalizados para cada funcionário de acordo com a necessidade e gosto deles. Pois eles são elementos determinantes para a decisão em permanecer em uma organização ou na aceitação de um novo convite. Em grande maioria, os funcionários compreendem os benefícios como uma extensão salarial segura, que vai além e pode gerar conforto também aos seus familiares	Takeda (2009) Bernarde e Arboite (2012)	A empresa fornece benefícios seguros, que geram conforto não só para vocês, como para seus familiares? (pergunta objetiva) Na sua percepção, há algo que possa ser melhorado? (pergunta discursiva)

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

O instrumento de coleta de dados está exposto no Apêndice A da presente pesquisa, a fim de facilitar a visualização e compreensão.

A empresa na qual foi aplicado o questionário é uma concessionária de caminhões, foi inaugurada em 29 de maio de 1998 com a fusão de duas tradicionais concessionárias. Possui matriz em Fortaleza e filiais em Juazeiro do Norte e Sobral, atualmente com 160 funcionários e 40 prestadores de serviços. Pertence a um

grupo, que também possui outras empresas no Ceará e ela é considerada a maior concessionária da rede no Norte-Nordeste em resultados de vendas, tendo como principal atividade a venda de peças, pneus e veículos como caminhões, ônibus e vans. Além do serviço de manutenção automotiva.

Após a escolha pela organização, aplicou-se o questionário com 71 (setenta e um) colaboradores que estão locados em cargos diferentes, dentre eles: mecânico, auxiliar administrativo, vendedor, contador, secretária, almoxarife, estagiário, gerente, supervisor, técnico, aprendiz, borracheiro, motorista. A escolha das pessoas para responder o instrumento de coleta de dados foi por meio da análise não-probabilística aleatória (MARCONI; LAKATOS, 2003). Tal decisão se baseia no que Marconi e Lakatos (2003, p. 224) falam ao afirmarem que a escolha não-probabilística e aleatória “baseia-se na escolha aleatória dos pesquisados, significando o aleatório que a seleção se faz de forma que cada membro da população tinha a mesma probabilidade de ser escolhido”.

Por fim, para a análise dos dados, foi utilizada a estatística descritiva básica (FREITAS, 2000). Essa técnica busca “descrever e resumir os dados a fim de que possamos tirar conclusões a respeito de características de interesse” (NETO, 2004, p. 2). Para a organização e visualização dos resultados advindos do questionário, elaborou-se gráficos e tabelas para visualizar as perguntas objetivas, gerados pelo Google Forms. Bem como planilha no Excel para visualização das perguntas discursivas. Além disso, houve o cruzamento dos resultados obtidos com as compreensões advindas do Referencial Teórico.

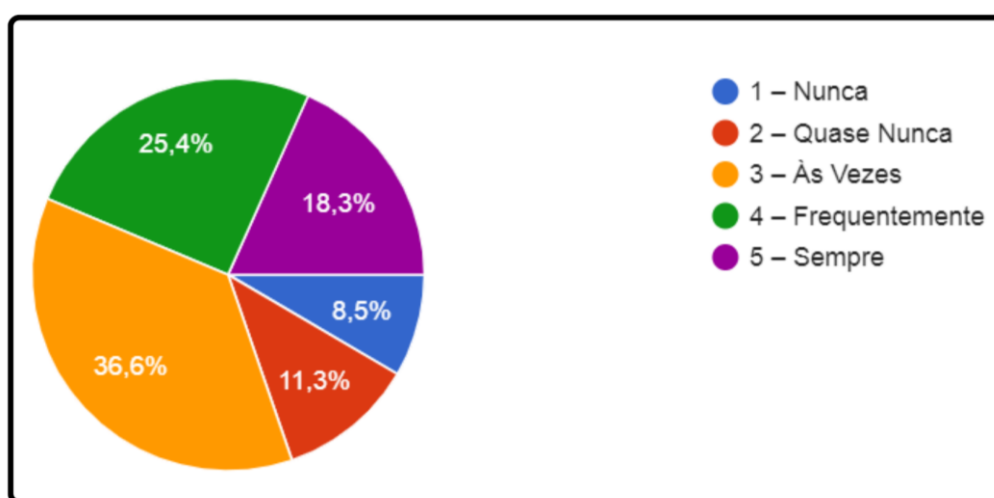
4 ANÁLISE DE DADOS E DISCURSÕES

Os dados e resultados atingidos por meio da aplicação do questionário da presente pesquisa são desenvolvidos neste item. Destaca-se que o questionário teve como objetivo esclarecer quais os fatores primordiais para que haja a Retenção de Talentos, a partir de uma concessionária de Caminhões.

No que se refere à primeira pergunta, o questionário buscou compreender como as pessoas se sentem sobre os líderes promoverem ou não um ambiente de superação e motivação. Notou-se que 36,6% das pessoas disseram que somente às vezes sentem que a liderança promove um ambiente onde haja espaço para superar desafios, alavancar o desempenho e ambiente com motivação, 11,3% as vezes e

8,5% relatam que nunca. Segundo Mascarenhas e Natal (2019) líderes bons devem aflorar em seus colaboradores a vontade de desenvolver habilidades e melhorar seus conhecimentos, além de promover um ambiente para que haja motivação. Os resultados provenientes da primeira pergunta do questionário podem ser visualizados no Gráfico 1, evidenciado a seguir.

Gráfico 1 - Você sente que, na empresa, os líderes promovem um ambiente onde haja motivação e onde as pessoas possam se superar, mostrar suas capacidades e alavancar o desempenho?



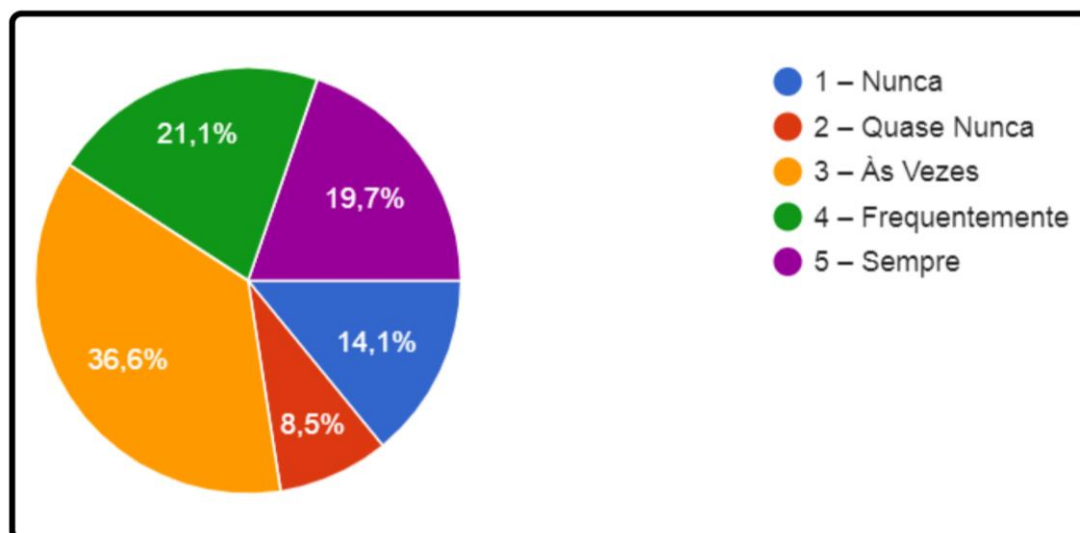
Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

Além das respostas evidenciadas a partir das análises estatísticas dos gráficos, foi possível aprofundar um pouco mais as compreensões a cerca da liderança a partir das respostas discursivas das pessoas respondentes, através da segunda questão: “Quais são as suas principais percepções acerca da liderança da empresa?”. As respostas podem ser visualizadas nos trechos de fala a seguir: “só falta um pouco e enovação [sic] nos processos” (respondente 01); “deixa a desejar em alguns setores como a oficina” (respondente 17); “falta de comunicação e interagir com os funcionários” (respondente 20); “rígida e pensamentos antigos” (respondente 28); se mantém distante e só fala quando precisa de algo” (respondente 29); “a liderança em geral necessita de mais comunicação e assim evitaria tanta fofoca” (respondente 52); “despreparadas, alguns sem empatia e só visam a lucratividade” (respondente 71). Conforme os dados observados no gráfico e nas respostas discursivas acima pode-se observar que grande parte dos

colaboradores da concessionária de caminhões sentem que a liderança deve ser melhorada.

A terceira questão buscou saber se a empresa apresenta um processo de seleção atrativo e eficaz. Conforme exposto no quadro abaixo, é possível identificar que 36,6% das pessoas acreditam que às vezes há um processo de seleção atrativo e eficaz. O que é um dado negativo para a empresa, visto que, de acordo com Nascimento, Santos e Campos (2010) é importante que a empresa possua um processo em que haja participação positiva dos candidatos, pois quando essa prática é executada de maneira eficiente há grandes chances de haver a baixa nos indicadores como rotatividade.

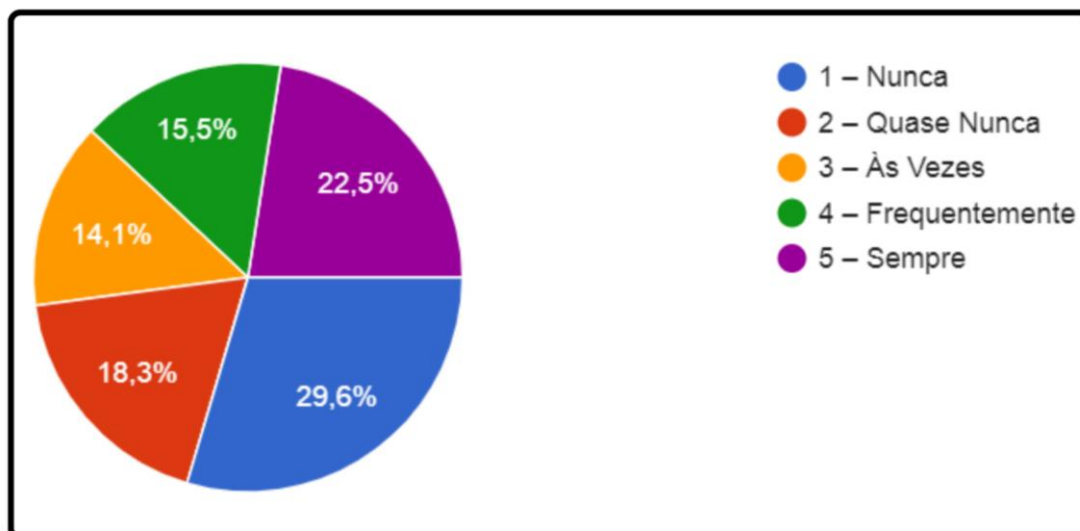
Gráfico 2 - A empresa possui um processo de seleção atrativo e eficaz?



Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

A quarta questão, ainda sobre Recrutamento e Seleção (R&S), buscou identificar se os colaboradores se sentem acolhidos nos processos seletivos internos. Os dados obtidos evidenciam que 22,5% dos respondentes sentem que sempre são acolhidos e 15,5% afirmam que esse acolhimento ocorre de forma frequentemente. Porém, 29,6% dos colaboradores sentem que nunca são acolhidos nos processos seletivos internos, 18,3% acreditam que quase nunca são, 14,1% afirmam que as vezes são acolhidos. Desse modo, 62% dos colaboradores não se sentem acolhidos para recrutamento interno na maioria das vezes. Os resultados provenientes da quarta pergunta do questionário podem ser visualizados no Gráfico 3, evidenciado a seguir.

Gráfico 3 - Você se sente acolhido para participar de processos seletivos internos?

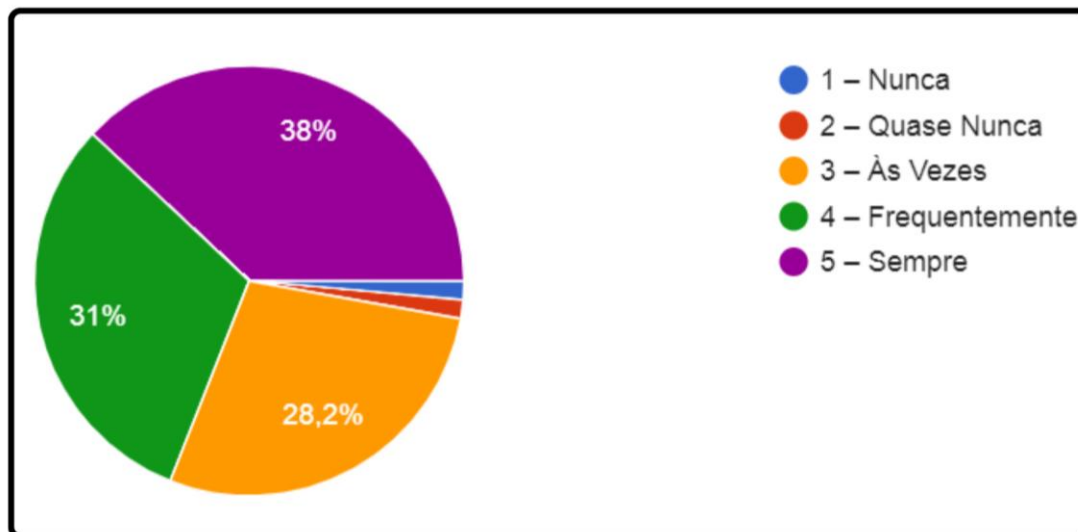


Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

Conforme os dados observados no gráfico acima é possível compreender que grande parte dos funcionários dessa empresa não se sentem acolhidos quando se trata de processos seletivos internos. Diante disso, é importante que a empresa inclua e divulgue mais os processos internos, pois, segundo Bichueti (2015), as organizações crescem mais quando fazem um processo de seleção que foca tanto no recrutamento quanto no desenvolvimento do profissional ao longo dos anos.

A quinta questão buscou entender se a empresa promove bem-estar no ambiente de trabalho e no ambiente pessoal. De acordo com o gráfico 4, exposto abaixo, constatou-se que 38% dos funcionários que responderam a pesquisa enxergam que a organização promove o bem-estar pessoal e profissional, o que mostra ser uma prática que a empresa possui para reter seus talentos, pois os talentos não buscam somente incentivo monetário, buscam também qualidade de vida dentro e fora do trabalho (TRINDADE, 2017).

Gráfico 4 - Você acredita que a empresa promove o bem-estar pessoal e organizacional?



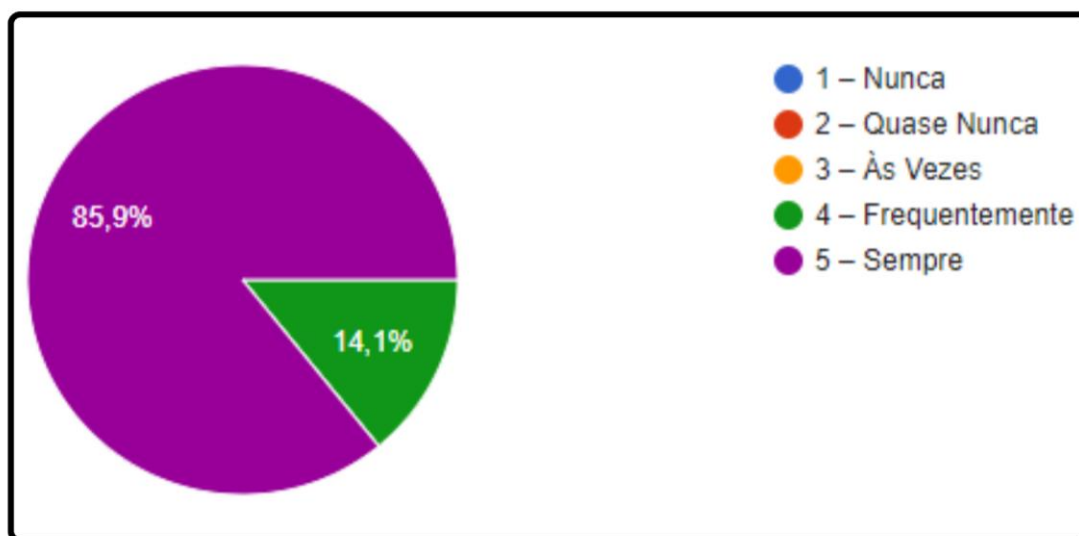
Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

Além das respostas objetivas, as compreensões acerca da qualidade de vida são aprofundadas, através da sexta pergunta, onde, através de respostas discursivas, os respondentes evidenciaram como poderia ser promovido o bem-estar na empresa. O respondente 01 fala que “[...] essa parte hoje esta [sic] de muito agrado” e o respondente 37 fala que “A empresa já promove esse bem-estar com excelência”. Em contrapartida a isto, alguns respondentes demonstram insatisfação, conforme visualizado nas falas a seguir: “melhorando o nosso plano de saúde” (respondente 06), “deveriam colocar uma psicóloga ou algo relacionado a isto” (respondente 41). Alguns dos respondentes também ressaltam que a qualidade de vida no trabalho seria melhor desenvolvida se os colaboradores fossem mais escutados e houvesse melhora no relacionamento interpessoal, conforme relata o respondente 10 “Melhorar o encontro e o diálogo dentre os setores” e o respondente 52 “Ouvindo mais os funcionários”.

Pode-se notar, então, que alguns colaboradores estão satisfeitos com o que a empresa proporciona no que se refere a QVT e outros sentem que a empresa deve investir em relacionamento interpessoal, projetos como a mudança do plano de saúde e proporcionar um ambiente em que haja o cuidado da saúde física e mental, pois quanto mais se é investido em QVT, maior a probabilidade de motivar os colaboradores a crescerem (SILVEIRA, 2020).

A sétima pergunta do questionário buscou compreender se a empresa desenvolve ações que conscientizem os colaboradores acerca da Segurança do Trabalho. 85,9% dos respondentes informaram que sempre é desenvolvido ações para conscientizá-los. Os resultados provenientes da sétima pergunta do questionário podem ser visualizados no Gráfico 5, evidenciado a seguir.

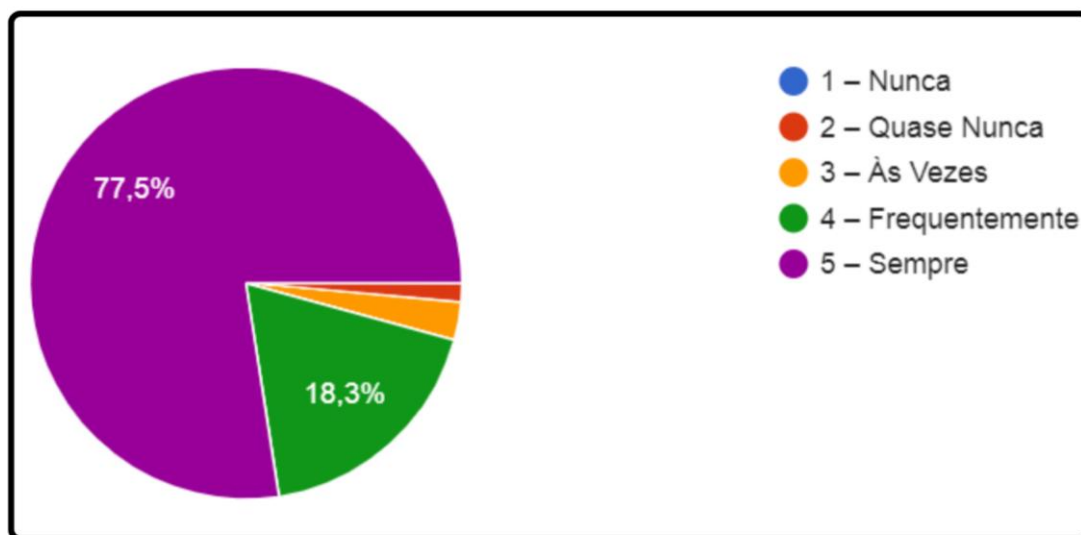
Gráfico 5 - A empresa desenvolve ações de conscientização referente à segurança do trabalho?



Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

Ainda sobre Segurança do Trabalho, a oitava pergunta, conforme exposta abaixo no gráfico 6, indagou os colaboradores acerca de a empresa promover ou não um ambiente seguro para os funcionários. Constatou-se que 77,5% dos responderem acreditam que a empresa fornece sempre um ambiente de trabalho seguro e sem elevações de riscos ocupacionais.

Gráfico 6 - A empresa favorece um ambiente seguro, propiciando um ambiente resguardado das elevações de riscos ocupacionais?

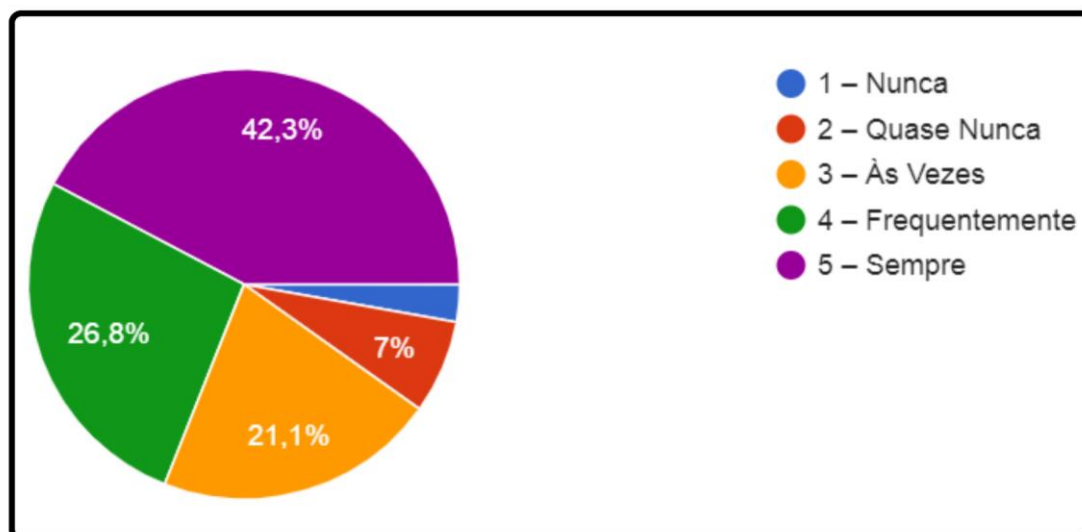


Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

Identifica-se, através da sétima e oitava pergunta do questionário, que os colaboradores compreendem que as ações de Segurança do Trabalho dentro da organização são bem desenvolvidas e que o ambiente de trabalho é um ambiente seguro. Conforme Silva (2019), possuir um ambiente onde haja o estabelecimento forte da cultura em Saúde e Segurança do Trabalho é um ótimo indicador, que muitas vezes os colaboradores veem como um benefício e não apenas como cumprimento legal. Além disso, Takeda (2009) descreve que possuir essa cultura favorece para o ambiente laboral ser mais agradável e um ambiente resguardado das elevações de riscos ocupacionais, conforme podemos comprovar através das respostas da pesquisa.

Outro aspecto analisado pelo questionário foi sobre a Cultura Organizacional (CO). Dentre o total de respondentes, 42,3% acreditam que sempre há clareza sobre os valores que são transmitidos pela organização e 26,8% acreditam que essa clareza é repassada apenas de forma frequente ao invés de sempre. Os resultados provenientes da nona pergunta do questionário podem ser visualizados no Gráfico 7, evidenciado a seguir.

Gráfico 7 - Você sente clareza sobre os valores e comportamentos que são transmitidos pela organização?

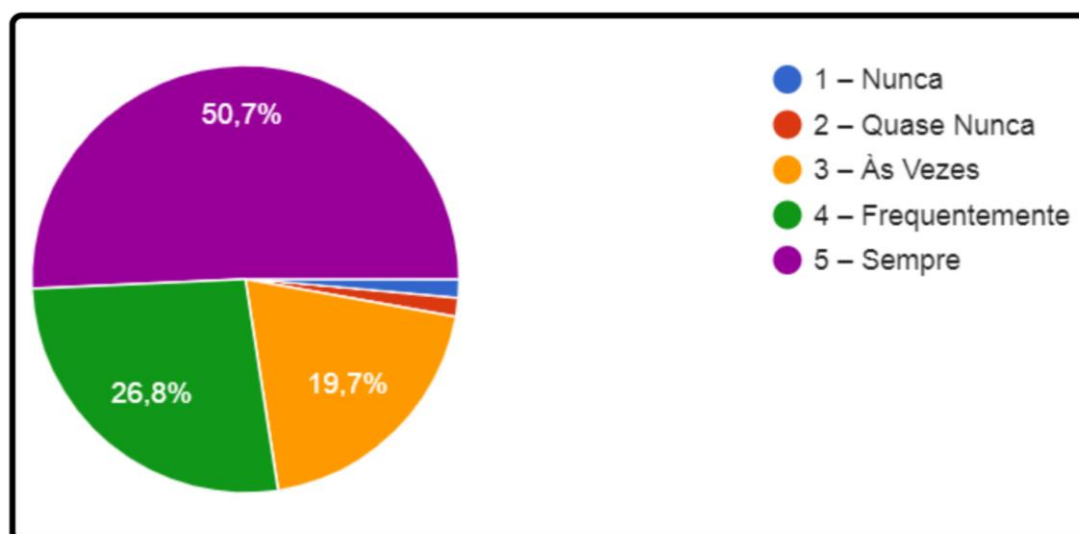


Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

Além das respostas objetivas, as compreensões acerca da CO são aprofundadas nas respostas discursivas das pessoas respondentes, conforme evidenciado a seguir: “estou satisfeito” (respondente 07). Além disso, o respondente 27 fala que acha que a cultura na empresa é “[...] única”, já o respondente 42 relata que “a empresa tem um perfil familiar, é leve”. Essas compreensões alicerçam-se nos argumentos de Strapazzon (2017) quando afirma que a retenção de talento se dá a partir a identificação do colaborador com a cultura da empresa. Por outro lado, o respondente 13 mostra-se insatisfeito quando afirma que “favoritismo alguns”, e o respondente 15 “falta clareza”, “acho uma cultura bem antiga e sem intenção de modernizar” (respondente 28).

A questão 11 (onze) do questionário buscou compreender o nível de satisfação dos respondentes em relação ao Clima Organizacional da empresa. Através dos resultados, conforme gráfico 8, exposto abaixo, obteve-se como resultado que 50,7% dos respondentes enxergam que a empresa possui um clima de trabalho saudável.

Gráfico 8 - Você sente que a empresa possui um ambiente de trabalho saudável?



Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

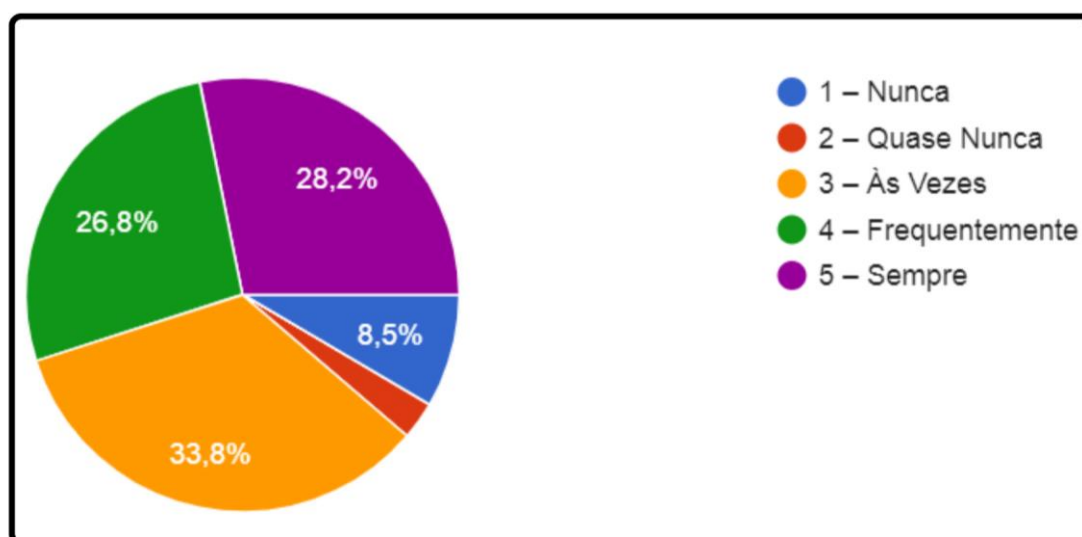
Ainda relacionado à questão 11, buscou-se aprofundar, através da pergunta 12, a percepção dos colaboradores acerca do Clima Organizacional enquanto prática discursiva. A partir disso constatou-se que a maioria dos colaboradores sentem que a empresa possui um bom clima, como pode ser visualizado nos trechos de fala a seguir: “me sinto muito acolhida e respeitada” (respondente 10); “sinto bem. Apesar de alguns momentos ficar bem complicado” (respondente 28); “muito seguro” (respondente 31); “atendendo as expectativas” (respondente 39); “mesmo ganhando um salario não tão atraente, me sinto bem” (respondente 51); “ambiente amigável mais sinto que outros setores não compram a ideia para melhoria do trabalho” (respondente 53).

Diante do resultado das questões acerca do clima organizacional, nota-se que mesmo os colaboradores demonstrando insatisfação com vários pontos da empresa, eles alegam que amam trabalhar na organização e que o clima é saudável e agradável para se trabalhar, o que é um demonstrativo extremamente positivo, visto que, o principal fator motivacional para os colaboradores não é somente o salário, mas também o clima organizacional, já que passam boa parte do dia no ambiente laboral (FOLCHINI, 2017).

A décima terceira pergunta buscou compreender se a empresa treina e desenvolve seus colaboradores. Os dados evidenciaram que 33,8% dos

colaboradores acreditam que somente às vezes há treinamentos referente as suas atividades e 26,8% acredita que isso ocorre de forma frequente. Em contrapartida 28,2% acredita que sempre são treinamentos e desenvolvidos para realizarem suas atividades rotineiras. Os resultados da pergunta 13 do questionário podem ser visualizados no Gráfico 9, evidenciado a seguir.

Gráfico 9 - A empresa treina (atividades imediatas/ de curto prazo) e desenvolve (atividades em longo prazo) os funcionários para as atividades?



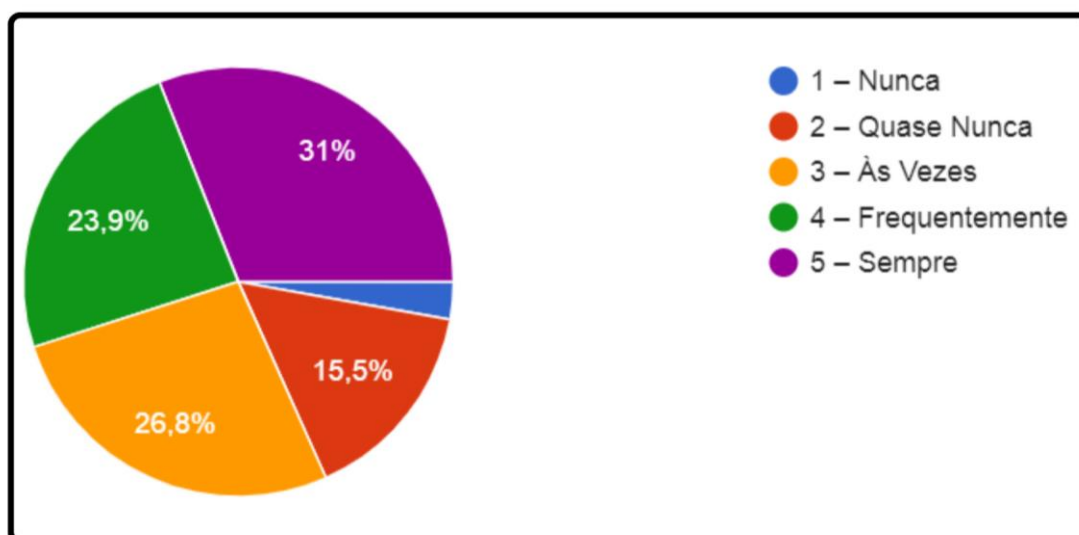
Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

Além disso, vários respondentes disseram nos trechos discursivos que Treinamento e Desenvolvimento são importantes como prática de retenção de talentos, como pode ser visualizado nas falas a seguir: “falta mais acompanhamento” (respondente 05), “[...] considero o acesso a informações e treinamentos bem restrito” (respondente 17), “só áreas específicas são treinadas” (respondente 22), “melhorar em tudo, por que aqui, a gente corre para aprender” (respondente 31) e “não tenho muito o que dizer, pois só recebi uma vez um treinamento que foi na mudança do sistema. Na verdade foi um problemão, treinamento muito vago, tivemos que aprender muitas coisas na “marra”” (respondente 50), “deveria ser expandido para todos os funcionários” (respondente 51), “ate o momento os treinamentos estão sendo apenas o que a fabrica libera, acredito que a empresa poderia buscar novos treinamentos fora da fabrica para oferecer a seus funcionários” (respondente 58), “tem condições de ser melhor, tem uma sala com varias ferramentas, mas só temos curso da fabrica” (respondente 63),

“não há treinamentos para minha área/setor. Me sinto estagnado [...]” (respondente 71). Tudo isso confirma o que disse os autores Perino, Almeida e Oliveira (2020) e Lucena (2020, p. 13) ao evidenciarem que há a necessidade de aprimorar o intelecto dos funcionários e além de ser uma prática é essência para reter pessoas, pois os talentos “são movidos pela possibilidade de crescimento profissional”.

Outro aspecto estudado pelo questionário foi se há *feedback* entre o gestor e a equipe. 31% dos colaboradores acreditam que há o feedback entre o líder e a equipe. Em contrapartida a isso 26,8% relata que essa prática ocorre somente às vezes, 15,5% acredita que ocorre quase nunca e 2,8 afirmam que nunca acontece tal prática. Dessa forma, observa-se que 49,6%, quase metade dos respondentes, acreditam que o *feedback* não é praticado constantemente pela organização. Isso é um dado negativo para a organização, visto que aplicar essa prática ajuda a diminuir o *turnover* (ALVES; SILVA, 2018), corrigir comportamentos e desvios de forma imediata e a fortalecer o relacionamento entre o líder e liderado empresa e empregado (DJOUKI, 2017). No Gráfico 10, exposto a seguir, estão evidenciados os dados trabalhados nesse parágrafo.

Gráfico 10 - Você acredita que há comunicação entre gestor e equipe para corrigir desvios de atuação profissional e incentivar a alta performance nos resultados?



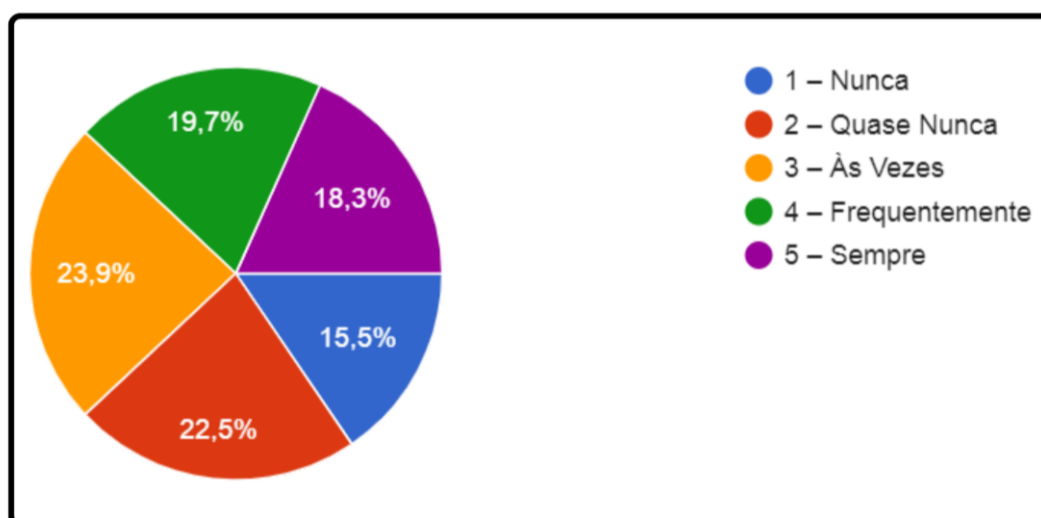
Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

Além das respostas objetivas, as compreensões acerca de *feedback* são aprofundadas, através da décima sexta pergunta, onde, através de respostas

discursivas, os respondentes evidenciaram como se sentem ao receber feedbacks. O respondente 01 relata que se sente “isentivado [sic]”, o respondente 09 fala que “acho que sempre é positivo, pois você pode se corrigir e ter crescimento”, já o respondente 29 “queria receber com mais frequência”, o respondente 41 relata que “se fosse feito de verdade, me sentiria bem”, o respondente 61 afirma que “pressionado porém, é necessário que isso aconteça e me motiva” e, por fim, o respondente 71 relata “se existisse, me sentiria bem. porém na maioria das vezes não há retorno algum”.

Buscou-se através da décima sétima pergunta se a empresa desenvolve um Plano de Cargos e Salários (PCS) que incentive a permanência na organização. Conforme exposto abaixo, no quadro 11, pode-se evidenciar que 15,5% acredita que não possui um PCS, 22,5% acredita que há quase sempre e 23,9% relata que as vezes há o incentivo de permanecer na organização através do PCS. Através desses dados pode-se perceber que a empresa precisa investir mais em um bom PCS, pois, segundo Fernandes (2019), é uma ferramenta ideal para incentivar a permanência na organização, aumentar a produtividade e criar expectativas de progresso. Em concordância com este pensamento, Pasqualotto (2019) expõe que ter uma boa política de cargos e salários demonstra que a empresa valoriza seus funcionários.

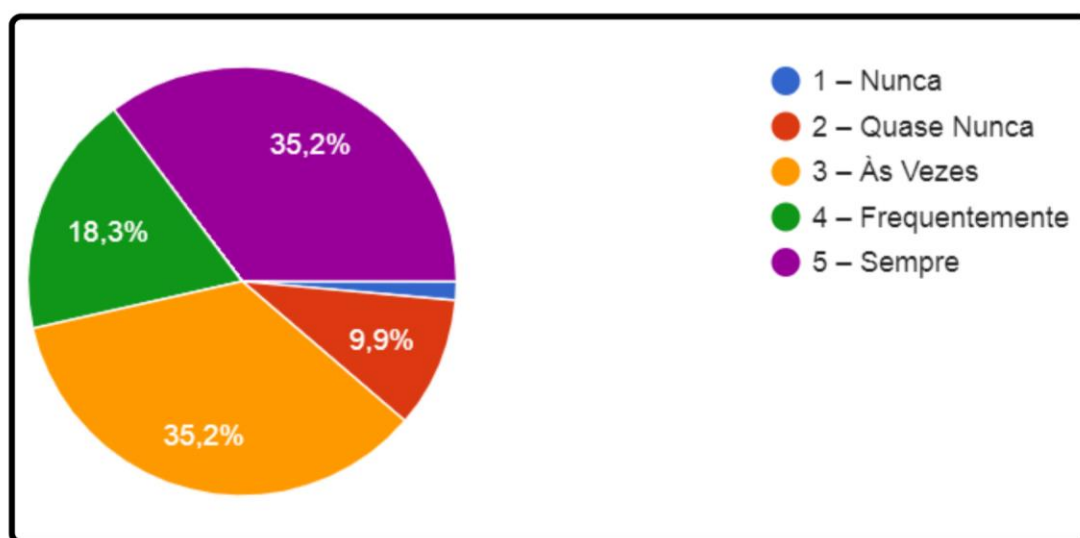
Gráfico 11 - A empresa, através do plano de cargo e salários, incentiva a permanência na organização, o aumento da produtividade e cria expectativas de progresso?



Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

Outro aspecto analisado pelo questionário foi se os benefícios ofertados geram conforto para os colaboradores e familiares. 35,2% dos funcionários que responderam ao questionário informaram que sim, sempre sentem que os benefícios geram conforto. Em contrapartida, 35,2% informa que isso ocorre às vezes, ou seja, não se sentem satisfeitos com os benefícios que recebem atualmente. Conforme as informações adquiridas ao longo da aplicação do questionário e respostas através das perguntas discursivas, a empresa estudada oferece benefícios que agradem seus funcionários, porém, recentemente passou por uma mudança no plano de saúde, o que gerou grande insatisfação por parte dos funcionários. Diante disso, é importante que a empresa invista em bons benefícios, pois eles são elementos determinantes para a decisão em permanecer em uma organização ou na aceitação de um novo convite (BERNARDE; ARBOITE, 2012). Os dados se encontrados podem ser visualizados no Gráfico 12, evidenciado a seguir.

Gráfico 12 - A empresa fornece benefícios seguros, que geram conforto não só para vocês, como para seus familiares?



Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

Além da pergunta objetiva, a tema Benefícios foi aprofundado através da décima nona pergunta, onde, em média, 90% dos respondentes evidenciaram a insatisfação com a mudança do novo plano de saúde, conforme relato dos respondentes: “[...] com essa mudança de plano tudo ficou pior” (respondente 06), “acho que o plano de saúde foi trocado no momento errado, no momento de

pandemia” (respondente 07); “não sinto segurança nos médicos do nosso plano de saúde atual [...]” (respondente 40).

Por fim, buscou-se, através da vigésima pergunta, uma pergunta discursiva e não obrigatória, se os funcionários respondentes gostariam de comentar sobre pontos que poderiam ser melhorados dentro da organização, como pode ser visualizado nas falas a seguir: “uma boa empresa para se trabalhar” (respondente 07); “no geral é uma empresa boa de se trabalhar. Apesar dos planos de cargos e salários precisarem de melhorias e a cultura da empresa ser um pouco antiga” (respondente 28); “gosto muito de trabalhar aqui, mas muitas vezes a fofoca atrapalha o dia a dia. As coisas que realmente deveriam ser punidas não são” (respondente 29); “acredito que nesse momento a empresa em que trabalho satisfaz minhas expectativas” (respondente 37); “sou agradecida pelas oportunidades, mas acredito que poderiam revisar alguns salários e benefícios [...]” (respondente 40); “empresa muito boa para trabalhar em relação á muitas da cidade, grande oportunidade de aprendizado” (respondente 44).

Além dessas afirmações também foi possível coletar as seguintes: “apesar de tudo gosto da empresa, mas nao tenho sentido que ela buscar a melhoria e só praticamos a rotina diariamente” (respondente 52); “essa empresa é boa, mas com o tempo vamos perdendo o encanto porque não somos reconhecidos , ou só reconhecem quando a pessoa que sair” (respondente 53); “Ótima empresa para se traballha, mais o nosso plano de saude tem muito que melhora” (respondente 58); “empresa muito boa para se trabalhar ainda uma das melhores, mais precisar da uma atenção a alguns funcionários que merecem alguma oportunidades e não tem por não existir uma seleção interna” (respondente 60); “ótima empresa , melhorar plano de cargos e salários” (respondente 63). Além disso, os respondentes 02 e 41 completaram relatando que:

“Elogio: a empresa é muito bem desenvolvida e com setores bem distribuídos, o acolhimento é impecável, a cultura organizacional é bem exemplar. Críticas: Estudar de forma mais atenciosa o plano de carreira de colaboradores motivados.” (respondente 02).

“amo a empresa que eu trabalho, mas acredito que há muitos pontos que possam ser melhorados. tem muita falsidade, as pessoas tentam passar por cima das outras por conta de inveja, ocultam informações importantes do trabalho p poder atrapalhar o trabalho do outro, não tem comunicação entre os setores e as vezes a impressão que dá é que nem entre os gestores tem tbm. acredito que possa existir uma forma de fazer com que as pessoas crescem, mas a maioria tem o crescimento tampado por falta de

oportunidade, quem cresce é só quem baba algumas pessoas, mas o conhecimento e a dedicação nunca fazem parte, pq parece que os que vestem a camisa nunca são valorizados” (respondente 41).

5 CONCLUSÃO

A atual pesquisa buscou compreender quais as principais práticas de retenção de talentos são aplicadas nas organizações, a partir da experiência de uma concessionária de caminhões. Após o estudo e análise dos dados do questionário, pode-se concluir que possuir práticas para que os talentos sejam retidos é um fator que deve ser primordial e essencial dentro da empresa. Nesse sentido, é necessário que a organização desenvolva análises constante sobre suas práticas, pois o conjunto de práticas aplicadas fará que a empresa tenha vantagem competitiva e se destaque.

Assim sendo, a partir do trabalho desenvolvido e conforme exposto na seção de Análise de Dados e Discursões, foi comprovado que as práticas Saúde e Segurança do Trabalho e Clima Organizacional são extremamente favoráveis para a organização e motivam os funcionários a permanecerem nela. Por outro lado, dentre as práticas que geram desmotivação, a que mais se destaca é o Processo de Recrutamento e Seleção Interna e Plano de Cargos e Salários, onde mais da metade dos respondentes das duas práticas, aproximadamente 62%, relatam que não se sentem acolhidos para tal prática. Diante disso, é importante que seja investido constantemente nas práticas benéficas, pois é o que mais tem motivado os funcionários a permanecerem na organização. Porém, também é importante alinhar indicadores e traçar planos de ações para desenvolver as práticas que não foram evidenciadas como benéficas dentro da organização, visto que os talentos são retidos por um conjunto de práticas e não apenas pela aplicabilidade de somente uma.

Diante desses resultados, conseguiu-se alcançar o objetivo geral do trabalho que era justamente, compreender quais práticas de retenção são executadas pelas empresas a partir da experiência de uma concessionária de caminhões. Além disso, também foi possível alcançar os objetivos específicos da pesquisa, uma vez que o presente trabalho compreendeu os principais entendimentos sobre Gestão de Pessoas; visualizou as principais características da retenção de talentos; e

conheceu diferentes práticas de retenção de talentos existentes na teoria e no mercado.

Por outro lado, mesmo com os objetivos alcançados, a pesquisa apresenta como limitação o fato de que para algumas perguntas do questionário as pessoas não responderam de forma específica, logo, a pesquisa ficou sem algumas respostas e foi aplicada apenas em uma unidade da concessionária. Diante dessas limitações, para pesquisas futuras, recomenda-se uma aproximação maior com as pessoas para conseguir todas as respostas, bem como aplicar o questionário em diferentes unidades da empresa. Além disso, notou-se que, por não haver, na empresa estudada, uma cultura onde haja a aplicação de pesquisas, muitos colaboradores sentiram receio de expor o verdadeiro sentimento com medo de conseguirem ser identificados através de suas respostas. Dessa forma, recomenda-se uma maior constância na aplicação de pesquisas.

REFERÊNCIAS

ALVES, Elisangela Cerqueira Batista; SILVA, José Roberto Domingues da. **Retenção de Talentos: uma escolha da organização ou do colaborador?**. Trabalho de Conclusão de Curso, 2018. Disponível em: <<http://tcconline.fag.edu.br:8080/app/webroot/files/trabalhos/20181010-000223.pdf>>.

Acesso em: 21 mai. 2022.

AZEREDO, Fabiana Capella. **Treinamento e desenvolvimento como instrumento de retenção de talentos nas organizações**. Revista Brasileira de Administração Científica, v. 10, n. 1, p. 14-30, 2019. Disponível em: <<http://www.sustenere.co/index.php/rbadm/article/view/CBPC2179-684X.2019.001.0002>>. Acesso em: 21 nov. 2021.

BERNARDES, Pedro Alexandre Alves; ARBOITE, Maria Rejane da Silva. **Flexibilizando Benefícios como Gestão Estratégica de Pessoas**. Revista Conhecimento Online, 2012. Disponível em: <<https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistaconhecimentoonline/article/view/267>>. Acesso em: 23 mar. 2022.

BEZERRA, Aline de Souza. **Clima Organizacional: Fatores que influenciam na empresa XYZ**. 2011. 61 p. Monografia (Administração) – Universidade Federal do Piauí, Picos, 2011. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/19068-Clima-organizacional-fatores-que-influenciam-na-empresa-xyz.html>>. Acesso em: 15 dez. 2021.

BICHUETTI, José Luiz. **Gestão de pessoas não é com o RH**. Harvard Business Review Brasil, 2015. Disponível em: <http://hanawitt.com.br/wp-content/uploads/Cynthia_Gest%C3%A3o-de-pessoas-n%C3%A3o-%C3%A9-com-o-RH.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 9ª Ed. São Paulo: Editora Manole, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 ed. São Paulo: Editora Manole Ltda, f. 290, 2014. 579 p. Disponível em: <<https://forumturbo.org/wp-content/uploads/wpforo/attachments/19476/1099-Gestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel-Idalberto-Chiavenato.pdf>>. Acesso em: 7 jan. 2022.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 2 ed. São Paulo, Cortez 2018.

CUNHA, Luis Antônio Rabelo; FERRAZ, Serafim Firmo de Souza; FURTADO, Maria Tereza Mesquita. **Gestão de Talentos como Diferencial Competitivo - Um Estudo em Grandes Empresas do Setor de Tecnologia da Informação**. I Encontro de GPR, 2007. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ENGPR518.pdf>>. Acesso em: 30 mar. 2022.

DJOUKI, Dario. **O Feedback como Ferramenta de Gestão de Pessoas nas Empresas**. Revista Acadêmica RPGM, 2017. Disponível em: <<http://fics.edu.br/index.php/rpqm/article/view/465>>. Acesso em: 16 mai. 2022.

DUQUESNE, Marina; CERETTA, Gilberto Francisco; CANTERLE, Nilsa Maria Guarda; ROCHA, Adilson Carlos. **Cultura organizacional no processo de retenção de talentos: um estudo em uma empresa supermercadista**. Revista Gesto, 2015. Disponível em: <https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:MurUX-S9LzgJ:scholar.google.com/+Cultura+organizacional+no+processo+de+reten%C3%A7%C3%A3o+de+talentos:+um+estudo+em+uma+empresa+supermercadista++&hl=pt-BR&as_sdt=0,5>. Acesso em: 17 mai. 2021.

FERNANDES, Janaína Marques da Silva. **O Plano de Cargos e Salários como ferramenta estratégica na retenção de talentos da têxtil Santa Inês**. Monografia (Administração), 2014. Disponível em: <<https://www.faculdadescearenses.edu.br/biblioteca/TCC/ADM/O%20PLANO%20DE%20CARGOS%20E%20SALARIOS%20COMO%20FERRAMENTA%20ESTRATEGI>

[CA%20NA%20RETENCAO%20DE%20TALENTOS%20DA%20TEXTIL%20SANTA%20INES.pdf](#)>. Acesso em: 15 dez. 2021.

FERRAZ, Clarissa Machado. **Políticas de Retenção de Talentos nas empresas A e B**. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração), 2012. Disponível em: <<https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/235/7377>>. Acesso em: 12 set. 2021.

FERREIRA, Danielle Cruz. **Gestão por Competência**. Monografia (Gestão de RH), 2009. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/k211370.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2021.

FISCHER, André Luiz. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. Editora Gente, 2002. Disponível em: <<https://ria.ufrn.br/jspui/handle/123456789/1767>>. Acesso em: 21 mai. 2021.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. **Formação de competências em redes internacionais: o caso da indústria de telecomunicações**. Revista Administração em Diálogo, 2008. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/690>>. Acesso em: 16 fev. 2022.

FOLCHINI, Kely Vanusa Eger. **A influência do Clima Organizacional na satisfação e retenção de talentos em uma concessionária de implementos agrícolas**. Estágio supervisionado, 2017. Disponível em: <<http://repositorio.upf.br/bitstream/riupf/1344/1/CAR2017Kely%20Vanusa%20Eger%20Folchini.pdf>>. Acesso em: 22 jan. 2022.

FONTOURA, Clara Fabiane Lopes; DALEASTE, Juliano Correa; MOTTER, Leandro. **A contribuição da gestão de pessoas para tornar o capital humano um diferencial competitivo em uma empresa do ramo de auto peças**. Seminário de Ciências Sociais Aplicadas, 2015. Disponível em: <<https://uceff.edu.br/anais/index.php/ccsa/article/view/186/178>>. Acesso em: 21 jan. 2022.

FREITAS, Henrique. **Análise de dados qualitativos: aplicações e as tendências mundiais em Sistemas de Informação**. Revista de Administração da USP, RAUSP, 2000. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/gianti/files/artigos/2000/2000_086_RAUSP.pdf>. Acesso em: 3 jun. 2022.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003. Disponível em: <<https://atualiza.aciaraxa.com.br/ADMArquivo/arquivos/arquivo/administra%C3%A7%C3%A3o%20princ%C3%ADpios%20e%20tend%C3%Aancias.%20pdf.pdf>>. Acesso em: 14 dez. 2021.

LUCENA, Josirlani da Silva. **O Papel do Recursos Humanos na Construção da Marca Empregadora (Employer Branding): Um estudo de opinião pública sobre a percepção da marca empregadora em empresas da Região do Cariri, CE**. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração), 2020. Disponível em: <<https://sis.unileao.edu.br/uploads/3/ADMINISTRACAO-1/A1242.pdf>>. Acesso em: 18 jan. 2022.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do Clima Organizacional: proposta de critérios para Metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro**. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão), 2003. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/17689755-Ricardo-silveira-luz.html>>. Acesso em: 23 mar. 2022.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 311 p. Disponível em: <http://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india/view>. Acesso em: 6 dez. 2021.

MARTINS, Sthefânia Magalhães; CUNHA, Norival Carvalho. **Retenção de Talentos Frente às Mudanças no Mercado de Trabalho: Uma Pesquisa Bibliográfica**.

Revista GETEC, 2015. Disponível em: <<https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/article/view/705>>. Acesso em: 7 abr. 2022.

MASCARENHAS, Mariana Pessoa; NATAL, Isabella de Aguiar Alves. **A influência exercida pela liderança na retenção de talentos**. LIBERTAS: Revista de Ciências Sociais Aplicadas, 2019. Disponível em: <<http://famigvirtual.com.br/famig-libertas/index.php/libertas/article/view/38/38>>. Acesso em: 7 jul. 2021.

NASCIMENTO, Vânia de Souza; SANTOS, Erika; CAMPOS, Maria Aparecida. **Retenção de jovens talentos nas empresas modernas - quem são esses profissionais e o que os motiva a permanecer nas organizações**. Seminário ENIAC, 2010. Disponível em: <<https://1library.org/document/z11241ez-retencao-talentos-empresas-modernas-profissionais-motiva-permanecer-organizacoes.html>>. Acesso em: 14 jun. 2022.

NETO, Paulo Vieira. **Estatística Descritiva: Conceitos Básicos**. 2004. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/32503434-Paulo-vieira-neto-estatistica-descritiva-conceitos-basicos.html#:~:text=2%20Estat%3ADstica%20Descritiva%3A%20Conceitos%20B%3A1sicos,para%20a%20tomada%20de%20decis%C3%B5es>>. Acesso em: 17 jun. 2022.

NISGOSKI, Luiz Fernando. **Aspectos determinantes para a atração, formação e retenção de talentos na empresa**. Monografia (Gestão Industrial), 2012. Disponível em: <https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/23459/2/PG_CEGIPM_VII_2011_15.pdf>. Acesso em: 13 maio. 2022.

OLIVEIRA, Rodrigo Ribeiro de; SILVA, Iris Bento; CASTRO, Dagmar Silva Pinto; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): um estudo com professores dos institutos federais**. Revista HOLOS, 2015.

Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/4815/481547289032.pdf>>. Acesso em: 1 mar. 2022.

OLIVEIRA, Jaqueline da Silva. **Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoas**. Monografia (Pós Graduação em Recursos Humanos), 2012. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/B001657.pdf>. Acesso em: 7 jul. 2021.

PASQUALOTTO, Cassia Samanta de Almeida. **A influência do Plano de Cargos e Salários na motivação dos empregados, sua retenção e no aumento da lucratividade em empresas no município de Guaporé/RS**. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração), 2019. Disponível em: <<https://repositorio.ucs.br/xmlui/handle/11338/6167>>. Acesso em: 18 mar. 2022.

PELOSO, Ayslan Cavalcante; YONEMOTO, Hiroshi Wilson. **Atração, Desenvolvimento e Retenção de Talentos**. Encontro De Iniciação Científica, 2010. Disponível em: <<http://intertemas.toledoprudente.edu.br/index.php/ETIC/article/view/2525/2049>>. Acesso em: 15 dez. 2021.

PERINO, Kelly Cristina Dias; ALMEIDA, Larissa Maria de; OLIVEIRA, Mariana Cancian de Jesus. **Treinamento e Desenvolvimento para Retenção de Talentos em Tempos Líquidos**. Trabalho, Diversidade e Consumo, 2020. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/189269003-Trabalho-diversidade-e-consumo-um-percurso-pela-sociedade-contemporanea.html>>. Acesso em: 1 mai. 2021.

PEROCHIN, Karina Rosa; SILVA, Itacir Alves da. **Rotatividade e Retenção de Talentos nas Empresas de TI de Caxias do Sul/RS**. Seminário de Iniciação Científica Curso de Ciências Contábeis da FSG, 2016. Disponível em: <https://web.archive.org/web/20180505102347id_/http://ojs.fsg.br/index.php/anaiscontabeis/article/viewFile/2428/1945>. Acesso em: 26 jan. 2022.

RODRIGUEZ, E. **Talentos: porque é tão difícil encontrá-los**. HSM Management, 2009. Disponível em: <<https://hsm.com.br/editorias/talentos-porque-e-tao-dificil-encontra-los>>. Acesso em: 12 dez. 2020.

SANTANA, Paulo Sérgio; CAPITANO, Ana Maria. **O salário emocional e sua importância para a retenção de talentos nas organizações**. Monografia (Psicologia), 2020. Disponível em: <<http://200.229.206.179/handle/123456789/522>>. Acesso em: 17 mai. 2022.

SCHIRRMESTER, Renata; LIMONGI-FRANCA, Ana Cristina. **A qualidade de vida no trabalho: relações com o comprometimento organizacional nas equipes multicontratuais**. Revista Psicologia Organizações e Trabalho, 2012. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572012000300004>. Acesso em: 7 jul. 2021.

SILVA, Rodolfo. **A cultura de saúde e segurança do trabalho nas organizações: Uma análise crítica da sua importância**. Revista InterfacEHS, 2019. Disponível em: <http://www3.sp.senac.br/hotsites/blogs/InterfacEHS/wp-content/uploads/2019/07/244_InterfaEHS_ArtigoRevisado-43-62.pdf>. Acesso em: 21 mai. 2021.

SILVA, Christiany Rodrigues da. **Gestão de Pessoas como diferencial competitivo das organizações**. Monografia (Administração), 2019. Disponível em: <<http://repositorio.aee.edu.br/bitstream/aee/17774/1/2019%20-%20TCC%20-%20CHRISTIANY%20RODRIGUES%20DA%20SILVA.pdf>>. Acesso em: 4 jun. 2021.

SILVEIRA, Fabiane Aparecida Tavares da. **Ecossistema de inovação: a influência da qualidade de vida na retenção de talentos**. Dissertação (Administração), 2020. Disponível em: <<http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/9338>>. Acesso em: 3 jun. 2022.

SOUSA, Wádja Batista de; BARRETO. **A Importância das Estratégias para a Retenção de Talentos**. RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em

Administração da Universidade Potiguar, 2015. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/37463/a-importancia-das-estrategias-para-a-retencao-d--->>. Acesso em: 14 jul. 2021.

SOUZA, Rosemari de Melo. **Retenção de Talentos e sua importância na Gestão de Recursos Humanos**. Monografia (Especialização em Recursos Humanos), 2011. Disponível em: <<https://web.unifil.br/pergamum/vinculos/000004/00000451.pdf>>. Acesso em: 4 jun. 2021.

STRAPAZZON, Tatiane. **Influência da Cultura Organizacional na retenção dos profissionais em empresas de base tecnológica na região oeste de Santa Catarina**. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração), 2017. Disponível em: <<https://rd.uffs.edu.br/bitstream/prefix/1528/1/STRAPAZZON.pdf>>. Acesso em: 7 jul. 2021.

TAKEDA, Roberta. **Retenção de Talentos: Um Estudo de Caso na Softplan/Poligraph**. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração), 2009. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/119797/289734.pdf?sequenc e=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 28 jan. 2022.

TAPARANOFF, Kira. **Inteligência, Informação e Conhecimento**. Brasília: UNESCO, 2016, 349 p. Disponível em: <<http://livroaberto.ibict.br/bitstream/1/465/1/Inteligencia%2c%20informa%c3%a7%c3%a3o%20e%20conhecimento.pdf>>. Acesso em: 16 fev. 2022.

TEIXEIRA, Ian de Carvalho Barbosa. **A relação entre a qualidade de vida no trabalho e a retenção de talentos nas organizações**. Trabalho de Conclusão de Curso (Psicologia), 2020. Disponível em: <http://repositorio.unifametro.edu.br/bitstream/123456789/766/1/IAN%20DE%20CARVALHO%20BARBOSA%20TEIXEIRA_TCC.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2021.

TRINDADE, Patrícia Alves. **Qualidade de Vida no Trabalho segundo o Modelo De Walton: um estudo de caso ligado à percepção dos servidores efetivos da Câmara dos Deputados**. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração). Disponível em: <<https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/prefix/13915/1/21450867.pdf>>. Acesso em: 23 jun. 2021.

TRINDADE, Paulo Sergio da Silva. **Retenção de Talentos**. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração), 2007. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/14172>>. Acesso em: 21 mai. 2021.

VIEIRA, Valter Afonso. **As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing**. Revista da FAE, 2002. Disponível em: <<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/449/344>>. Acesso em: 1 dez. 2021.

WACHHOLZ, Carmem Solange; COLTRE, Sandra Maria. **O sistema de higiene e segurança no trabalho de uma empresa de TV por assinatura**. Revista CORE, 2013. Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/pdf/235579346.pdf>>. Acesso em: 1 mai. 2022.

WILLINGHAM, Ron. **Gente, o fator humano: uma revolucionária redefinição de liderança**. 2. ed. São Paulo: Educator, 2001.

ZEFERINO, Angélica Maria Bicudo; DOMINGUES, Rosângela Curvo Leite; AMARAL, Eliana. **Feedback como estratégia de aprendizado no ensino médico**. Revista Brasileira de Educação Médica, 2007. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rbem/a/yK7SFyqJBCm6h6RqNk4Szyt/?lang=pt&format=pdf>>. Acesso em: 17 dez. 2021.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Prezado (a) colaborador (a),

O objetivo desta pesquisa é proporcionar aos nossos colaboradores a melhoria nas práticas de Retenção de Talentos, buscando alternativas para melhorar nossos processos.

Nesse sentido, sabendo que as pessoas são o bem mais importante para uma organização, queremos saber sua impressão sobre a empresa onde trabalha. Para isso, solicitamos sua participação na presente pesquisa.

Por gentileza, marque nas alternativas abaixo, sua verdadeira opinião acerca dos aspectos questionados.

Suas respostas deverão ser indicadas na seguinte escala:

1 – Nunca; 2 – Quase Nunca; 3 – Às Vezes; 4 – Frequentemente; 5 – Sempre.

Todas as informações mencionadas aqui são sigilosas e servirão apenas para melhorar seu ambiente de trabalho.

Quaisquer dúvidas, sugestões, bem como pontos de melhoria, estamos à disposição. Desde já, agradecemos sua participação.

Atenciosamente.

1) Liderança

1.1) Você sente que, na empresa, os líderes promovem um ambiente onde haja motivação e onde as pessoas possam se superar, mostrar suas capacidades e alavancar o desempenho?

1 – Nunca

2 – Quase Nunca

3 – Às Vezes

4 – Frequentemente

5 – Sempre

1.2) Quais são as suas principais percepções acerca da liderança da empresa?

2) Recrutamento e Seleção (R&S)

2.1) A empresa possui um processo de seleção atrativo e eficaz?

1 – Nunca

2 – Quase Nunca

3 – Às Vezes

4 – Frequentemente

5 – Sempre

2.2) Você se sente acolhido para participar de processos seletivos internos?

1 – Nunca

2 – Quase Nunca

3 – Às Vezes

4 – Frequentemente

5 – Sempre

3) Qualidade de Vida (QVT)

3.1) Você acredita que a empresa promove o bem-estar pessoal e organizacional?

1 – Nunca

2 – Quase Nunca

3 – Às Vezes

4 – Frequentemente

5 – Sempre

3.2) Na sua percepção, de que forma deveria ser promovido o bem-estar na empresa?

4) Saúde e Segurança do Trabalho (SST)

4.1) A empresa desenvolve ações de conscientização referente à segurança do trabalho?

- 1 – Nunca
- 2 – Quase Nunca
- 3 – Às Vezes
- 4 – Frequentemente
- 5 – Sempre

4.2) A empresa favorece um ambiente seguro, propiciando um ambiente resguardado das elevações de riscos ocupacionais?

- 1 – Nunca
- 2 – Quase Nunca
- 3 – Às Vezes
- 4 – Frequentemente
- 5 – Sempre

5) Cultura Organizacional

5.1) Você sente clareza sobre os valores e comportamentos que são transmitidos pela organização?

- 1 – Nunca
- 2 – Quase Nunca
- 3 – Às Vezes
- 4 – Frequentemente
- 5 – Sempre

5.2) O que você acha da cultura/identidade da empresa?

6) Clima Organizacional

6.1) Você sente que a empresa possui um ambiente de trabalho saudável?

- 1 – Nunca
- 2 – Quase Nunca
- 3 – Às Vezes
- 4 – Frequentemente
- 5 – Sempre

6.2) Como você se sente no seu ambiente de trabalho?

7) Treinamento e Desenvolvimento (T&D)

7.1) A empresa treina (atividades imediatas/ de curto prazo) e desenvolve (atividades em longo prazo) os funcionários para as atividades?

1 – Nunca

2 – Quase Nunca

3 – Às Vezes

4 – Frequentemente

5 – Sempre

7.2) Qual sua percepção sobre o suporte que a empresa lhe fornece para treinamentos? Há algo a melhorar?

8) Feedback

8.1) Você acredita que há comunicação entre gestor e equipe para corrigir desvios de atuação profissional e incentivar a alta performance nos resultados?

1 – Nunca

2 – Quase Nunca

3 – Às Vezes

4 – Frequentemente

5 – Sempre

8.2) Como você se sente ao receber feedback?

9) Plano de Cargos e Salários (PCS)

9.1) A empresa, através do plano de cargo e salários, incentiva a permanência na organização, o aumento da produtividade e cria expectativas de progresso?

1 – Nunca

2 – Quase Nunca

3 – Às Vezes

4 – Frequentemente

5 – Sempre

10) Benefícios

10.1) A empresa fornece benefícios seguros, que geram conforto não só para vocês, como para seus familiares?

1 – Nunca

2 – Quase Nunca

3 – Às Vezes

4 – Frequentemente

5 – Sempre

10.2) Na sua percepção, há algo que possa ser melhorado?

11) Elogios, críticas e sugestões

Queres falar mais alguma coisa? Descreva abaixo os comentários que desejar em relação a elogios, críticas e sugestões para a empresa!