

Análise dos fatores de influência na retenção de talentos: Uma pesquisa com colaboradores do setor privado

Analysis of influence factors in talent retention: research with employees in the private sector

Natieli Cherobini^a, Patrínês Aparecida França Zonatto^b,
Scheila Daiana Severo Hollveg^c

^a naticherobini@hotmail.com

^b patrineszonatto@gmail.com

^c scheilahollveg@hotmail.com



Data de submissão: 21/12/2024

Data de aceite: 08/02/2025

Resumo

Objetivo: Este estudo analisou os fatores que atuam como catalisadores de motivação na retenção de talentos, sob a ótica de trabalhadores do setor privado. A pesquisa busca compreender os principais motivos que influenciam a permanência dos colaboradores, considerando as mudanças recentes na percepção dos trabalhadores.

Metodologia: Trata-se de uma pesquisa quantitativa e descritiva, conduzida por meio de um estudo de campo. A coleta de dados ocorreu via questionário eletrônico elaborado no Google Forms, contendo 20 perguntas. Foram obtidas 142 respostas.

Resultados: Os principais fatores motivacionais para a permanência no emprego atual incluem ambiente de trabalho saudável, remuneração, reconhecimento e valorização no trabalho, além da necessidade financeira. Quanto às estratégias organizacionais, os respondentes apontaram o treinamento e desenvolvimento como a principal ação para retenção de talentos, seguido por remuneração, jornada de trabalho flexível e reconhecimento. Além disso, a maioria considera essencial o investimento em desenvolvimento profissional e pessoal.

Implicações práticas/gerenciais: Os resultados destacam a importância de práticas de valorização, reconhecimento e desenvolvimento contínuo dos colaboradores como estratégias eficazes para retenção de talentos. Empresas devem investir em programas de capacitação e oferecer condições de trabalho favoráveis para manter seus profissionais.

Implicações sociais: A retenção de talentos impacta diretamente a estabilidade e a satisfação dos trabalhadores, promovendo maior bem-estar e segurança financeira. Além disso, políticas eficazes de retenção reduzem a rotatividade e contribuem para um ambiente corporativo mais produtivo e sustentável.

Palavras-chave: Gestão do talento humano. Colaboradores. Retenção de talentos.

Abstract

Objective: This study analyzed the factors that act as motivation catalysts in talent retention from the perspective of private-sector workers. The research aims to understand the main reasons influencing employees' willingness to stay, considering recent changes in their perceptions.

Methodology: This is a quantitative and descriptive study conducted through field research. Data collection was carried out via an electronic questionnaire created using Google Forms, consisting of 20 questions. A total of 142 responses were obtained.

Results: The main motivational factors for staying in the current job include a healthy work environment, compensation, recognition and appreciation at work, and financial necessity. Regarding organizational strategies, respondents identified training and development as the primary action for talent retention, followed by compensation, flexible work schedules, and recognition. Additionally, most respondents consider investment in professional and personal development essential.

Practical/managerial implications: The results highlight the importance of appreciation, recognition, and continuous employee development as effective strategies for talent retention. Companies should invest in training programs and provide favorable working

conditions to retain their professionals.

Social implications: Talent retention directly impacts workers' stability and satisfaction, promoting greater well-being and financial security. Furthermore, effective retention policies reduce turnover and contribute to a more productive and sustainable corporate environment.

Keywords: Human talent management. Employees. Talent retention.

1. Introdução

Com o avanço tecnológico, as organizações estão em busca de novas formas de gerenciar seus recursos humanos, frente a diversas transformações que veem ocorrendo ao longo dos anos, em âmbito econômico, tecnológico, social, cultural, legal, político, demográfico e ecológico. Dentre todas estas mudanças, uma das áreas que mais necessitou adaptar-se e acompanhar as alterações dos últimos anos foi a área gestão de pessoas (Souza, 2011). De acordo com Gil (2016), a gestão de pessoas é a função pela qual busca a cooperação das pessoas que atuam nas empresas para o alcance dos objetivos, tanto organizacionais quanto individuais. O autor ainda aponta que essa área é uma evolução do passado da administração de pessoal, relações industriais e administração de recursos humanos. Nesse sentido, a expressão surgiu ao final do século XX e possui semelhança com expressões como gestão de talentos, gestão de parceiros e gestão do capital humano.

A gestão de pessoas possui como missão fazer com que as instituições e os colaboradores alcancem seus objetivos e mantenham uma relação trabalhista benéfica e satisfatória para ambas as partes vinculadas. Chiavenato (2021), salienta que as companhias são constituídas de pessoas, e estas precisam ser desenvolvidas e mantidas, por serem os bens mais importantes para o desempenho e progresso da organização e para a obtenção de resultados, demonstrando dessa forma o quanto é importante para as empresas estabelecerem um equilíbrio entre os interesses dos funcionários e os interesses institucionais, visando assim a permanência de seus profissionais.

Cada vez mais, os talentos humanos contribuem para o alcance dos objetivos e metas das corporações, cabe aos empregadores ampliarem sua visão e atuação estratégica, ao identificarem o papel decisivo de seus empregados no sucesso da empresa, pois os mesmos contribuem com seus conhecimentos, habilidades, atitudes, que originam decisões e ações que ajudam na excelência e no sucesso, o que consequentemente reduz custos e melhora os

resultados, aumenta a produtividade da empresa e o lucro, contribuindo para o crescimento da economia, gerando riqueza, emprego e renda (Maia & Nascimento, 2016).

Creddo (2015), corrobora que as organizações precisam compreender a importância de reter talentos para que não ocorra a existência de uma grande rotatividade, insatisfação, desmotivação e a falta de valorização dos profissionais, estes elementos acarretam para as empresas altos custos em contratação e demissão, baixa produtividade, não atingimento de metas, desperdício de tempo em recrutamento e seleção e entre outros fatores. Ressalta-se a importância de considerar o que realmente faz com que as pessoas se mantenham nas organizações. Na busca pela continuidade destes profissionais, destacam-se alguns aspectos vitais como: remuneração, recompensas, benefícios, desenvolvimento, oportunidade de crescimento, qualidade de vida no trabalho e estilos de liderança que são motivações importantes para permanência dos profissionais (Chiavenato, 2021).

Dessa forma, Chiavenato (2022a), salienta que manter e reter talentos nas organizações requer a criação de um ambiente de trabalho agradável, receptivo, saudável, seguro, remuneração interessante e benefícios adequados às necessidades das pessoas. Para Girardi (2009, p. 6), “a retenção de talentos é um processo integrado que pressupõe a atração e o desenvolvimento do capital humano, ocorrendo por meio de determinada postura e de diversas ações nesse sentido”. França (2017), corrobora que reter pessoas requer um conjunto de políticas e práticas adotadas pelas corporações que objetivam garantir que seus funcionários continuem na empresa, evitando que eles saiam por inúmeros motivos e optem por trabalhar em empresas concorrentes. Nesse sentido, a retenção de talentos implica estratégias de atração, de identificação, de desenvolvimento e de conservação dos trabalhadores que possuem potencial, capacidade e habilidades. Sua fidelização ocorre mediante atrativos, políticas e práticas desenvolvidas pelas empresas como forma de

incentivo ao trabalhador gerando crescimento e desenvolvimento profissional e pessoal (Cunha & Martins, 2015).

Considerando a relevância do tema da retenção de talentos nas organizações, esta pesquisa busca responder à seguinte questão: quais fatores funcionam como catalisadores da motivação na retenção de profissionais em empresas do setor privado, segundo a percepção dos trabalhadores? Para isso, o estudo tem como objetivo geral analisar os fatores que influenciam a motivação e contribuem para a permanência dos talentos nas organizações do setor privado, com base na perspectiva dos próprios colaboradores. Especificamente, busca-se: (i) identificar os fatores motivacionais mais relevantes para a retenção dos trabalhadores; (ii) verificar o conhecimento dos respondentes sobre estratégias organizacionais voltadas à retenção de talentos; e (iii) avaliar a percepção dos colaboradores quanto à importância da implementação de programas de retenção.

Este estudo se justifica pela necessidade de compreender os fatores que influenciam a retenção de talentos no setor privado, considerando as mudanças no comportamento dos trabalhadores e a crescente valorização de aspectos como desenvolvimento profissional, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e satisfação no ambiente de trabalho.

As transformações na gestão de pessoas reforçam a importância dos colaboradores como o principal patrimônio das organizações. A retenção de talentos tornou-se um diferencial competitivo, pois empresas dependem do engajamento e produtividade de seus profissionais para alcançar seus objetivos. Segundo a AIESEC (2021), retenção está diretamente relacionada ao reconhecimento, valorização e alcance de metas, favorecendo um ambiente organizacional mais cooperativo e produtivo.

Para isso, é fundamental que as empresas compreendam o mercado de trabalho e as motivações que levam os profissionais a buscar novas oportunidades (Trafca, 2011). Os principais fatores valorizados na escolha de um emprego são crescimento pessoal, flexibilidade na jornada e remuneração.

O movimento "The Great Resignation", iniciado nos Estados Unidos, revelou um aumento expressivo nos pedidos voluntários de demissão, motivados por melhores condições de trabalho e qualidade de vida. Em novembro de 2021, 4,5 milhões de trabalhadores pediram demissão no

país. No Brasil, essa tendência também se intensifica: uma pesquisa da Robert Half mostrou que 49% dos entrevistados pretendiam mudar de emprego em 2022, motivados por inovação (19%), realização pessoal (17%) e melhor qualidade de vida (12%) (Occhipinti, 2022).

Além disso, dados da Exame (2022) indicam que, entre julho de 2021 e julho de 2022, 6,5 milhões de brasileiros solicitaram desligamento voluntário, um aumento de 42,5% em relação ao ano anterior. Esse recorde histórico reflete a priorização da saúde mental e a busca por flexibilidade, impulsionadas pelo crescimento do home office e do anywhere office. Assim, torna-se essencial que as organizações adaptem suas estratégias para alinhar expectativas dos profissionais e promover a retenção de talentos.

2. Gestão do talento humano

Ao longo do tempo ocorreram inúmeras mudanças em todas as áreas organizacionais, no século XX transcorreram as maiores e mais significativas transformações, quanto a maneira de gerir pessoas. Neste século, segundo Chiavenato (2022a), foi marcado por três eras organizacionais: a Industrial Clássica, a Industrial Neoclássica e a da Informação. A era da informação se estende aos dias atuais, possui como características as mudanças rápidas e imprevisíveis, integração das tecnologias que fazem com que as informações alcancem de forma rápida e quando elas ocorrem. Os colaboradores deixaram de ser vistos como problema para as empresas e passaram a ser uma vantagem competitiva para a obtenção de sucesso para as entidades. Na virada para o século XXI, surgiu uma intensa inserção digital na rotina das organizações e das pessoas, onde a maneira de viver, trabalhar e comunicar-se transformou-se, a internet ampliou-se e expandiu para todos os campos de atividades (Chiavenato, 2022b).

Destaca-se que área da gestão de pessoas ou gestão humana como atualmente é referenciado representa a maneira como as organizações procuram lidar com as pessoas que trabalham em conjunto na Era Digital. As pessoas não são mais notadas como recursos organizacionais que precisam ser geridas, mas como entes inteligentes e proativos, capazes de ter responsabilidade e iniciativa e munidos de habilidades e conhecimentos que ajudam a administrar os recursos organizacionais (Chiavenato, 2022a). Trata-se de administrar com as pessoas, a

moeda do futuro não será financeira, mas sim o capital intelectual e estará na mente dos profissionais, um capital com esse tão importante deve ser valorizado, pois trata-se de um recurso precioso para o desenvolvimento e progresso das organizações.

Pode-se notar várias mudanças nos processos de gerenciamento de pessoas ao longo dos anos, observando-se que essas transformações foram ocorrendo conforme as necessidades econômicas, sociais e demandas que foram surgindo, bem como as legislações que sofreram alterações ao longo dos anos. Pais e Bueno (2017), afirmam que a gestão de pessoas é a parte fundamental para o processo de gestão de qualquer empresa, ainda mais para corporações permanecerem atuantes em um mercado altamente competitivo e globalizado.

Di Domenico (2014), relata que a Gestão de Pessoas não deve mais trabalhar para as pessoas e sim com as pessoas, identificando suas qualidades e potencialidades e que possam fazer a diferença na tomada de decisão, os colaboradores passaram a ser vistos como sujeitos ativos, provocadores de ideias empreendedoras e inovadoras. Mais do que isso, que eles possam utilizar suas inteligências, mantendo-se proativos, com visão própria e que de fato possam contribuir com suas ideias. Em conformidade com essa questão, Chiavenato (2021), salienta que o empecilho para a mudança quanto a forma de gestar as relações de trabalho deve-se ao receio de permitir que colaboradores possam fazer seu trabalho de maneira descontraída e livre. Deve-se deixar que as pessoas possam usar suas habilidades e inteligências para assim ser os agentes de mudança e inovação nas empresas, com base em programas consistentes. Fica evidenciado que velhos modelos de gestão devem ser repensados para uma nova realidade de modernização. A Gestão de Pessoas deve integrar as pessoas na forma de parceiros, fazendo com que as elas se sintam parte da organização e não simples trabalhadores em busca de um salário.

O primeiro processo básico integrante da gestão do talento humanos refere-se a agregar pessoas, que constitui em atrair e incluir novos talentos nas instituições, é um processo destinado a identificar e selecionar o profissional mais adequado para determinada vaga, conforme requisitos estabelecidos previamente pela empresa empregadora para o cargo em questão (Santos, 2022). Processo de engajar pessoas, é utilizado para criar condições

ambientais e psicológicas adequadas para as atividades das pessoas e equipes. Nesse processo fazem parte a gestão de cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção das relações sindicais (Chiavenato, 2021).

Processo de aplicar pessoas, utilizado para descrever as atividades que os profissionais realizarão na empresa, tendo a função de orientar e acompanhar sua execução, é o encarregado pelo desenho, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação de seu desempenho (Marques, 2019).

Processo de recompensar pessoas, é utilizado pelas empresas para recompensar e incentivar as pessoas a satisfazerem suas necessidades individuais, fazem parte desse processo recompensas, remuneração, benefícios, bônus e serviços sociais, ainda pode ser elencado autonomia, flexibilidade, reconhecimento e realização pessoal e profissional. Processo de desenvolver pessoas, está voltado a capacitar e desenvolver os colaboradores, através de treinamentos, cursos, palestras e programas que os ajudem a crescer em suas carreiras. Com esse processo os profissionais passam a se aperfeiçoar não somente no âmbito profissional, mas também no pessoal (Marques, 2019). E o último Processo de monitorar pessoas relaciona-se a acompanhar, orientar e manter o comportamento das pessoas de acordo com o planejamento da empresa, garantindo que ele seja bem executado e que os objetivos sejam alcançados (Mello, 2022).

Neste contexto, realizando a aplicação correta dos processos de gestão de pessoas é possível capacitar e desenvolver os colaboradores em novos conhecimentos e habilidades, recompensá-los por seu desempenho e comportamento e estimulá-los, além de criar um ambiente produtivo de trabalho, onde a organização se beneficia e o funcionário alcança assim a satisfação pessoal (Mello, 2022).

3. Retenção de talentos

Com o avanço da era da informação e a crise econômica novos desafios são impostos as corporações, mudanças estruturais no mercado de trabalho, nas organizações e o surgimento de novos concorrentes são exemplos que influenciam nas corporações (Pinheiro, 2015). A autora destaca ainda o quanto é essencial que as entidades se sobressaiam das demais, de forma a

obterem vantagens competitivas perante o mercado, sendo que os benefícios podem ser alcançados através de alterações dentro das corporações bem como também através da contratação de pessoas certas.

Nesse sentido, Chiavenato (2022a), define talento ou capital intelectual como pessoas que pensam, interpretam, avaliam, raciocinam, decidem, agem e conduzem as organizações nesta nova era onde o conhecimento tornou-se um diferencial para a busca do êxito, são os profissionais que criam produtos e serviços, visualizam a concorrência, melhoram os processos internos e encantam os clientes, são eles que dão vida, razão e ação para as empresas.

Desta forma, “um talento é sempre um tipo especial de pessoa: aquela que possui competências. e nem sempre toda pessoa é um talento. para ser talento a pessoa precisa possuir algum diferencial competitivo que a valorize” (Chiavenato, 2021, p. 42). atualmente o talento humano abarca alguns aspectos vitais para construção de suas competências como: conhecimento é o saber e estar em constante busca de aprendizado e conhecimento; habilidade é o saber fazer, é saber aplicar o conhecimento para resolver problemas, criar e inovar, é o transformar o conhecimento em resultado; julgamento é o saber analisar a situação e o contexto, é o saber julgar fatos, definir prioridades, ter espírito crítico e tomar decisões; atitude é o saber fazer acontecer, é o que leva a pessoa a assumir riscos, agregar valor, obter excelência e focar em resultados.

Nesta perspectiva, é importante compreender a origem da palavra talento, na atualidade possui o sentido de aptidão, dom, habilidade, capacidade para realizar algo com expressivo grau de dificuldade, esse significado surgiu no latim medieval no século XIV em inglês e no século XVII em português, antes de possuir essa definição talento era medida de peso e uma medida monetária onde foi utilizada no Egito, Babilônia, Israel, Grécia e Roma, foi traduzido para o grego como *talanton* que significa balança, sua medida era variável de lugar para lugar e oscilava entre vinte e quarenta quilos (Rodrigues, 2020).

Diante do exposto, nota-se, que os talentos são elementos primordiais para as corporações, perder um talento interfere diretamente no capital humano da entidade, são esses profissionais que ocupam funções estratégicas e tomam decisões importantes. Chiavenato (2021),

destaca que talento e capital humano são conceitos que estão diretamente ligados, sendo o patrimônio mais valioso que uma corporação pode possuir, fator essencial de competitividade e sucesso para as empresas. Para Freire (2020), capital humano pode ser definido como o conjunto de competências, comportamentos, conhecimentos e habilidades que um profissional possui para a realização de suas funções laborais. os talentos são possuidores de conhecimentos, habilidades e competências que são constantemente aprimorados, atualizados e recompensados. entretanto, o talento sozinho não persevera é preciso existir um contexto que permita liberdade e autonomia para poder se expandir e aplicar suas aptidões.

O autor ainda destaca, que o contexto organizacional é o ambiente interno apropriado para que os talentos se desenvolvam, é fundamental que as empresas ofereçam condições de desenvolvimento para manter e reter seus talentos. o contexto organizacional é caracterizado por aspectos como: arquitetura organizacional: com um desenho flexível e integrador capaz de coordenar as pessoas, os processos e as atividades. a corporação precisa facilitar o contato, a comunicação e a colaboração entre as pessoas; cultura organizacional: democrática e participativa, que aspire confiança, comprometimento, satisfação e espírito de equipe e estilo de gestão: liderança renovadora, com descentralização do poder, delegação e *empowerment*.

Neste contexto, não basta dispor de talentos para obter capital humano, é necessário que os talentos estejam interligados em uma conjuntura organizacional receptiva e impulsionadora, para que possam se desenvolver e crescer, se o ambiente não é favorável, os talentos fogem ou ficam isolados e amarrados. em suma, não se trata mais de lidar com pessoas e transformá-las em talentos apenas, mas de cuidar do contexto organizacional no qual elas estão inseridas para que assim continuem nas organizações (Chiavenato, 2021).

Para Costa (2012), a retenção de talentos é uma estratégia relativamente recente na gestão de pessoas, onde seu maior desafio é conseguir obter no quadro organizacional profissionais competentes e com potencial. as empresas precisam aprender a conectar seus trabalhadores, identificando problemas, necessidades e aspirações, com essa interação é possível criar um clima satisfatório para a permanência de

bons profissionais (Costa, 2012).

Neste sentido, Castro (2011), destaca que para reter talentos, as corporações não devem restringir-se a treinamentos tradicionais, é necessário formar um ambiente de aprendizagem, inovador e desafiador, inserindo na cultura corporativa técnicas focadas no conhecimento, atualmente a tecnologia tornou-se uma importante aliada tanto na realização de cursos como no compartilhamento do conhecimento. Para Castro (2011), torna-se necessário que as entidades ofereçam aos seus funcionários uma estrutura adequada, com carreiras definidas, remuneração compatível e evolução dos profissionais. Cunha e Martins (2015), corroboram com a ideia supracitada, em que é preciso engajar o colaborador criando um ambiente vantajoso para que se desenvolvam seus talentos, demonstrem seu comprometimento com a entidade onde atuam e com a cultura e missão organizacional.

Nessa perspectiva, Stadler e Pampolini (2014), ressaltam que treinamento e desenvolvimento são processos utilizados com o intuito de capacitar e ampliar o desenvolvimento profissional e pessoal. Os autores evidenciam ainda que treinamento é uma ferramenta capaz de potencializar as habilidades e ampliar as competências pessoais, objetivando desse modo a satisfação do funcionário e da empresa. A implementação de treinamentos aumenta o conhecimento das pessoas, melhora as habilidades e destrezas, desenvolve comportamentos e ajuda as pessoas a pensarem em termos amplos e globais.

Nascimento *et al.*, (2011), explica que além de identificar, atrair, treinar e desenvolver talentos, as corporações precisam detectar maneiras para que seus profissionais não busquem por novas colocações no mercado de trabalho, ou seja, minimizar o desligamento voluntário desses profissionais, tendo em vista que essas pessoas possuem um grande potencial e investiu-se em capacitação e treinamento. Em suma, Peloso e Yonemoto (2010), mencionam que a remuneração é um fator persuasivo para a atração e retenção de pessoas, todavia a permanência do profissional não se resume apenas a recompensa financeira, mas a outras razões como clima organizacional, reconhecimento, condições de trabalho, entre outros aspectos.

Covey (2015), reforça que não é somente a recompensa econômica que deve existir, é indispensável que os colaboradores sejam

retribuídos através de uma remuneração adequada, mas também de forma mental sendo instigados com novos desafios, de forma social através de bons relacionamentos no ambiente organizacional, reconhecimento e integração dentro de uma equipe e na forma espiritual através de bons propósitos, no agregar valor a outras pessoas sendo elas clientes internos e externos.

Dessa maneira, Knapik (2012), comenta que as práticas de incentivo para os colaboradores não precisam ser onerosas e de difícil aplicação, elas devem estar voltadas a gestão participativa e a valorização da força de trabalho, os fatores motivacionais estão relacionados ao ambiente, aos desafios, as recompensas, aos relacionamentos e entre outros. Devem ser desenvolvidas ações dentro das corporações com o intuito de motivar e reter os profissionais como: promoção de programas para desenvolver habilidades; programas relacionados com o relacionamento interpessoal, comportamental, *feedback* e trabalho em equipe; estimular a criatividade e o pensamento reflexivo; criação de programas de líderes e equipes de alto desempenho; criação da cultura de reconhecimento e valorização, premiação por bom desempenho, comemorar aniversários, valorizar iniciativas; criação de processos bem desenhados, maior flexibilidade e menor burocracia; desenvolvimento de um plano de carreira; implementação de programas de integração entre os funcionários como festa de natal, dia da mulher, festa de final de ano e entre outros (Knapik, 2012).

Em síntese, é preciso que as empresas invistam em melhores condições de trabalho para seus funcionários, foi-se o tempo em que eles não passavam de triviais operários que realizavam trabalhos repetitivos. As entidades funcionam por meio das pessoas, que delas fazem parte e que decidem e agem em seu nome, ou seja, são os colaboradores que levam as entidades ao crescimento e desenvolvimento, fazem os processos funcionarem, criam produtos e serviços, analisam o mercado, buscam por oportunidades de crescimento, criando assim um alicerce dentro da organização (Chiavenato, 2021; Nascimento *et al.*, 2011).

4. Metodologia

Este estudo caracteriza-se quanto a sua natureza, como uma pesquisa quantitativa, pois transforma opiniões e informações em dados

mensuráveis, permitindo sua classificação e análise. Esse tipo de abordagem tem como objetivo quantificar informações, medir opiniões e identificar preferências, interesses ou comportamentos (Nunes & Peruyera, 2021). Quanto aos objetivos, o estudo se configura como uma pesquisa descritiva que possui a intenção de expor as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis como a distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, nível de renda e entre outros (Gil, 2019). Em relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa caracteriza-se como estudo de campo que possui como objetivo alcançar informações e conhecimentos sobre um problema a qual buscamos uma resposta, hipótese que procuram-se evidenciar e descobrir, novos fenômenos ou relações entre eles (Prodanov & Freitas, 2013).

No que se refere ao instrumento utilizado para a coleta de dados, esse foi através de um questionário, que segundo Gil (2019), é uma técnica investigativa composta por um conjunto de informações que são apresentadas a pessoas com o propósito de obter elementos sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado e entre outros.

Quanto a elaboração do questionário, o mesmo foi construído pela própria autora com base na publicações dos autores Trafca (2011) e Yamashita (2007), onde foi dividido em dois blocos de questões, constando no primeiro bloco dezesseis questionamentos relacionados ao tema proposto na pesquisa e no segundo bloco com quatro perguntas pertinentes ao perfil dos respondentes, com escala *Likert* 5 pontos, que varia de 1 (discordo totalmente), 2 (discordo parcialmente), 3 (nem concordo, nem discordo), 4 (concordo parcialmente) e 5 (concordo totalmente), onde foi garantido o anonimato das informações.

Inicialmente, foi realizado um pré-teste com a participação de onze acadêmicos do curso de Administração, o questionário foi entregue aos respondentes de forma impressa, constatou-se após a realização do pré-teste e análise dos resultados a necessidade de inclusão de algumas alternativas nas questões 1 e 2 e alteração no vocabulário que se encontrava muito rebuscado podendo ocasionar dificuldade de interpretação das questões abordadas. Para Prodanov e Freitas (2013), o pré-teste refere-se a uma

avaliação do questionário, onde é utilizado uma pequena amostra de entrevistados, tem por objetivo detectar e extinguir possíveis problemas. Através dos resultados obtidos será possível identificar prováveis adequações que sejam necessárias nos instrumentos utilizados na realização da pesquisa.

Na sequência, procedeu-se com a inclusão do questionário no *Google Forms*, o envio aos respondentes deu-se através das redes sociais como *WhatsApp*, *Facebook*, *Instagram* e *e-mail*, onde foi respondido por uma amostra de 142 profissionais que atuam em empresas do setor privado. A população do estudo foi composta por profissionais que atuam em instituições privadas, sendo a amostra alcançada por acessibilidade e conveniência. Para Gil (2019), a amostra por acessibilidade ou conveniência consiste em uma técnica de selecionar uma população que seja acessível, ou seja, os respondentes são selecionados pois estão prontamente disponíveis.

5. Análise dos resultados

Inicialmente, procurou-se identificar o perfil dos participantes da pesquisa, onde 58,5% dos respondentes são do gênero feminino e 41,5% são do gênero masculino. Ressalta-se que a maioria dos respondentes residem no Rio Grande do Sul, cerca de 93%, entre eles 70,5% em Santa Maria, 5% em Júlio de Castilhos, 3,5% em Silveira Martins, 2,1% em Santa Cruz do Sul, 2,1% em São João do Polêsine e 1,4% em Porto Alegre. Nas cidades de São Sepé, São Pedro do Sul, Ivorá, Cruz Alta, Ibarama, Novo Hamburgo, Não-me-Toque, São Gabriel, Vera Cruz e Roque Gonzales, o percentual foi de 0,7% para cada município e 1,4% dos respondentes que apenas informaram residir no Rio Grande do Sul.

Além disso, obteve-se respondentes de Florianópolis e São José que pertencem ao estado de Santa Catarina com o percentual de 0,7% para cada cidade, São Paulo com 2,1%, Limeira com 0,7% e Santana de Parnaíba com 0,7% pertencentes ao estado de São Paulo. Primavera do Leste em Mato Grosso do Sul com 0,7%, Lagarto em Sergipe com 0,7% e em Vêneto na Itália com 0,7%. Quanto ao nível de escolaridade, 2,1% dos respondentes possuem o Ensino Fundamental, 9,2% Ensino Médio, 32,4% Ensino Superior, 21,8% Ensino Superior incompleto, 16,9% Pós-Graduação/MBA, 7,7% Mestrado, 9,2% Doutorado e 0,7% Pós-Doutorado. Com relação a área

de atuação, 8,5% dos participantes trabalham na agricultura/pecuária, 11,3% no comércio, 21% na educação, 12% na indústria, 38% com serviços e 9,2% na saúde.

Na sequência, ingressando na temática proposta pela pesquisa, buscou-se no primeiro momento identificar quais motivações levam os respondentes a trabalhar ou a permanecer no emprego em que estão atualmente, neste questionamento era possível marcar mais de uma opção. Para 64,1% dos participantes do estudo, ter um ambiente de trabalho saudável é o principal fator que os motivam a permanecer nas organizações, seguido por 52,1% o quesito remuneração, 44,4% reconhecimento e valorização e 43,7% necessidade de pagar as contas e sustentar-se. Neste sentido, Chiavenato (2021), destaca o quanto é importante considerar o que realmente retém as pessoas nas organizações, alguns aspectos são vitais como remuneração, qualidade de vida no trabalho, oportunidades de crescimento, benefícios e entre outros fatores indispensáveis que contribuem para a permanência dos profissionais.

Em seguida, buscou-se identificar quais as estratégias são utilizadas pelas organizações para reter seus talentos na percepção dos respondentes da pesquisa, neste questionamento era possível marcar mais de uma opção. Onde 38% dos participantes responderam treinamento e desenvolvimento como os métodos mais aplicados nas empresas, seguido pelo fator remuneração com 36,6%, jornada de trabalho flexível com 30,3% e reconhecimento e valorização no trabalho com 29,6%.

Desse modo, Knapik (2012) salienta que as práticas de incentivo para os colaboradores não necessariamente precisam ser onerosas, mas elas precisam estar voltadas a uma gestão participativa, a valorização do trabalho, a *feedback*, a fatores motivacionais, a recompensas, promoções, trabalho em equipe e entre outros elementos que estimulam a permanência dos profissionais. Questionou-se os respondentes da pesquisa se eles constatarem na empresa onde atuam políticas de remuneração em virtude do desempenho, 48,6% dos respondentes concordam parcialmente ou totalmente com a indagação realizada e 21,8 % nem concordam nem discordam. Neste sentido, observa-se que os participantes do estudo não identificaram de forma clara se na organização onde atuam possui a cultura de recompensar seus colaboradores de acordo com o seu desempenho.

Seguindo com a temática voltada para a retenção de talentos, inquireu-se aos participantes do estudo se eles consideravam o aspecto salarial como sendo o maior fator de retenção de talentos na organização. De acordo com 24,6% dos respondentes o salário é sim o fator que mais os retém e 37,3% sua concordância é parcial, ou seja, não consideram na sua totalidade o salário como um fator que os retém, ponderam outros fatos importantes além da remuneração que influenciam na sua permanência na organização. Para Peloso e Yonemoto (2010), a remuneração é um fator conclusivo para a atração e retenção de pessoas, mas a permanência dos profissionais não se resume a recompensa financeira, outras motivações como clima organizacional, reconhecimento e condições de trabalho são fatores considerados relevantes para a permanência no trabalho.

Relacionado com a temática salarial, questionou-se os profissionais respondentes do estudo se consideravam o salário como o elemento que mais os motivava em seu ambiente de trabalho, 40,8% dos respondentes concordam parcialmente. Isso deve-se a eles considerarem outros fatores como por exemplo estilos de liderança, benefícios oportunidades de crescimento entre outros fatores que os motivam a permanecer no emprego atual, não sendo considerado na sua totalidade a remuneração o principal elemento. Já 23,2% dos participantes do estudo concordam totalmente com o questionamento realizado, visto que, consideram a remuneração como o principal fator de estímulo no trabalho.

Com relação ao pacote de benefícios e vantagens ser um atrativo mais importante do que uma boa remuneração, 32,4% dos participantes afirmaram concordar de forma parcial e 26,1% opinaram que nem concordam e nem discordam. Dessa forma, observa-se que os respondentes da pesquisa não diferenciam com clareza se na empresa onde trabalham os benefícios e vantagens são mais vantajosos que a sua remuneração.

Quando questionados se a empresa onde atuam os recompensa em relação a dedicação que possuem em seu trabalho, 34,5% dos participantes concordam parcialmente e 21,1% concordam totalmente com a afirmativa. Denota-se a partir dos resultados alcançados que um percentual expressivo de colaboradores já constata em seus locais de trabalho a existência de estratégias voltadas a recompensas relacionadas a dedicação para com a corporação em

que trabalham, com isso evidencia-se o quanto é importante reconhecer o esforço empenhado pelos colaboradores e retribuí-los, para que assim possam permanecer nas organizações.

Questionou-se os participantes da pesquisa se na empresa que atuam eles terão a oportunidade fazer carreira e crescer profissionalmente, 29,6% dos profissionais responderam concordar de modo parcial e 28,8% concordam totalmente com a indagação realizada. Dessa maneira, Chiavenato (2021), enfatiza que os talentos são possuidores de conhecimentos, habilidades e competências que são constantemente aprimorados, atualizados e recompensados. Entretanto, o talento sozinho não persevera é preciso existir um contexto que permita liberdade e autonomia para poder se expandir e aplicar suas aptidões.

Na sequência, indagou-se os participantes da pesquisa se na empresa onde atuam a qualificação profissional dos colaboradores era valorizada, para 31,7% afirmaram concordar parcialmente e 22,5% concordam totalmente. Percebe-se através dos percentuais que as organizações não reconhecem a qualificação profissional de seus trabalhadores, diferencial esse fundamental na atuação dos profissionais na organização pois contribuem com seus conhecimentos e habilidades.

Observou-se que para 49,2% dos respondentes da pesquisa concordam de forma parcial ou concordam totalmente quando interpelados se na empresa onde trabalham são fornecidos subsídios para o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores. Nessa perspectiva, Stadler e Pampolini (2014), ressaltam que treinamento e desenvolvimento são processos utilizados com o intuito de capacitar e ampliar o desenvolvimento profissional e pessoal, aumenta o conhecimento das pessoas, melhora as habilidades e destrezas, desenvolve comportamentos e ajuda as pessoas a pensarem em termos amplos e globais.

Questionou-se os entrevistados se suas ideias e sugestões são ouvidas pela empresa onde atuam e para 36,6% dos respondentes informaram concordam parcialmente e 25,3% concordam totalmente com a assertiva. Nesta concepção, para Covey (2015) são os talentos que dão sentido e vida aos negócios, criam estratégias, inovam e possuem a visão do que a empresa precisa para se manter atuantes no mercado, carregam consigo suas vivências, seu conhecimento intelectual para as organizações,

transformando-as em verdadeiros sucessos.

Com relação ao reconhecimento pelo trabalho que executam, 35,2% dos participantes da pesquisa concordam parcialmente e 31% concordam totalmente, evidenciou-se que com esse percentual expressivo que as organizações estão buscando alternativas para valorizar os profissionais que atuam em suas organizações entendem com isso que os funcionários são os principais responsáveis pelo sucesso das organizações.

Indagou-se os participantes do estudo se consideravam importante na empresa onde trabalham existir um bom relacionamento entre colaboradores e líderes como um fator de retenção de talentos, 76% do público respondente manifestou concordar totalmente com o questionamento e 19,7% concordam parcialmente. Covey (2015), reforça que não é somente a recompensa econômica que deve existir, é indispensável que os colaboradores sejam retribuídos através de uma remuneração adequada, mas também de forma mental sendo instigados com novos desafios, de forma social através de bons relacionamentos no ambiente organizacional, reconhecimento e integração dentro de uma equipe e na forma espiritual através de bons propósitos, no agregar valor a outras pessoas sendo elas clientes internos e externos.

Continuando com a temática de convívio no trabalho, perguntou-se aos respondentes se eles se sentiam respeitados por seu superior imediato e pelos demais gestores da empresa, 14, 50% dos participantes expressaram concordam totalmente com o questionamento e 33,1 % concordam de forma parcial. Neste contexto, percebe-se como é importante existir um ambiente agradável e de bom convívio no trabalho, essas práticas contribuem para a satisfação dos colaboradores, maior engajamento nas tarefas, respeito, melhora o compartilhamento de conhecimento, aumento de lucratividade e se cria um ambiente justo e igualitário.

Para 28,9% dos respondentes da pesquisa, informaram concordam de forma parcial quando questionados se seu desempenho profissional é avaliado de forma justa e objetiva pela corporação em que estão empregados e 28,2% dos profissionais concordam totalmente com a afirmação. Neste contexto, percebe-se através dos percentuais apresentados que falta por parte das organizações a realização de uma avaliação justa e o reconhecimento pelo trabalho realizado pelos funcionários.

Relacionado com a temática de treinamento e desenvolvimento, perguntou-se aos profissionais respondentes da pesquisa se na empresa onde atuam é investido em treinamento e no desenvolvimento para que os colaboradores possuam um aprendizado contínuo, para 35,2% dos respondentes sua concordância é parcial e para 21,1% responderam concordar totalmente. Castro (2011), destaca que para reter talentos, as corporações não devem restringir-se a treinamentos tradicionais, é necessário formar um ambiente de aprendizagem, inovador e desafiador, inserindo na cultura corporativa técnicas focadas no conhecimento.

Tendo em vista os resultados apresentados e discutidos nesta pesquisa, evidencia-se o quanto é relevante a pesquisa relacionada a valorização dos colaboradores nas organizações. Os resultados encontrados surpreenderam em alguns quesitos, como na questão onde para a maioria dos respondentes um ambiente de trabalho saudável é mais importante que uma boa remuneração como fator que os motiva a permanecer na organização. Contudo analisando aos questionamentos relacionados a remuneração identificou-se que os profissionais na sua grande maioria consideram a remuneração como o elemento que os retém e motiva nas corporações em comparação a um pacote de benefícios e vantagens.

6. Considerações Finais

A pesquisa teve como objetivo analisar os fatores que atuam como catalisadores de motivação na retenção de talentos nas organizações do setor privado, na percepção dos trabalhadores. Como forma de alcançar o propósito deste estudo, os objetivos específicos deste estudo são: identificar quais fatores motivacionais são relevantes para a permanência dos respondentes da pesquisa na empresa onde trabalham, verificar junto aos respondentes da pesquisa se conhecem ou detectam estratégias de retenção de talentos na organização onde atuam e avaliar na percepção dos respondentes a importância da aplicação de programas de retenção de talentos nas organizações.

Com base nos resultados encontrados a partir da aplicação do questionário, identificou-se que os principais fatores motivacionais

apontados pelos respondentes para a permanecer nas organizações onde atuam são: ambiente de trabalho saudável, remuneração, reconhecimento e valorização no trabalho e a necessidade de pagar as contas e sustentar-se. A partir desses dados, percebeu-se que trabalhar em um ambiente saudável é um fator mais importante do que uma boa remuneração, os profissionais atualmente apreciam ter uma boa qualidade de vida no trabalho e políticas de valorização de valorização do trabalho, elementos esses priorizados muito mais do que recompensas financeiras.

No que se refere as estratégias de retenção de talentos utilizadas nas organizações, os principais fatores destacados pelos profissionais foram: treinamento e desenvolvimento, remuneração, jornada de trabalho flexível e reconhecimento e valorização no trabalho, neste sentido percebe-se a importância de existir programas voltados a retenção dos trabalhadores com o intuito de garantir que os mesmos permaneçam nas organizações, sintam-se valorizados e recompensados pela dedicação que possuem para com a empresa. Em relação a aplicação de programas de retenção de talentos, os respondentes na sua grande maioria consideram importante e identificam em seus locais de trabalho a existência de reconhecimento e valorização, investimento em treinamento e desenvolvimento e subsídios para o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Em suma, as entidades precisam reconhecer a importância que os colaboradores possuem dentro das empresas, pois eles são entes inteligentes e proativos, capazes de responsabilidades e iniciativas e visão das necessidades que as organizações necessitam para manter-se atuantes no mercado. Desse modo, espera-se que este estudo desperte o interesse para que outras pesquisas sejam realizadas com o intuito de aprimorar os processos da gestão do talento humano e enfatizar a importância que os colaboradores possuem para as organizações e a necessidade retê-los. Para pesquisas futuras relacionadas ao tema retratado, sugere-se realizar a abordagem expondo o ponto de vista das empresas do setor privado sobre a temática pesquisada.

Referências

- AIESEC. (2021). Retenção de talentos: entenda qual sua importância e como realizar. Recuperado de <https://aiesec.org.br/retencao-de-talentos/#:~:text=Reter%20talentos%20pode%20acabar%20contribuindo,e%20em%20um%20curto%20tempo.>
- Castro, D. R. (2011). O desafio de atrair e reter talentos em organizações na contemporaneidade. *Anais do VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Rio de Janeiro*. Recuperado de https://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0452_2145.pdf.
- Chiavenato, I. (2021). *Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano* (5ª ed.). São Paulo, SP: Atlas.
- Chiavenato, I. (2022a). *Administração de recursos humanos - gestão humana* (9ª ed.). Rio de Janeiro, RJ: Atlas.
- Chiavenato, I. (2022b). *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal - como agregar talentos à empresa* (9ª ed.). Rio de Janeiro, RJ: Atlas.
- Costa, F. S. (2012). *Retenção de talentos: políticas e práticas de sucesso* (Monografia de Especialização em Gestão de Recursos Humanos). Universidade Candido Mendes, Niterói, RJ.
- Covey, S. (2015). *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes: lições poderosas para a transformação pessoal* (52ª ed.). Rio de Janeiro, RJ: Best Seller.
- Creddo, A. C. F. (2015). *Práticas de retenção de talentos como forma de gestão estratégica de pessoas* (Monografia de Especialização em Gestão de Talentos). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR.
- Cunha, N. C., & Martins, S. M. (2015). Retenção de talentos frente às mudanças no mercado de trabalho: uma pesquisa bibliográfica. *Revista Gestão Tecnologia e Ciências*, 4(8), 1-14.
- Di Domenico, J. (2014). *Gestão de pessoas como diferencial competitivo das organizações* (Trabalho de Conclusão de Curso). Universidade do Oeste de Santa Catarina, Videira, SC.
- Exame. (2022). Apesar da crise, pedidos de demissão no Brasil batem recorde. Recuperado de <https://exame.com/bussola/apesar-da-crise-pedidos-de-demissao-no-brasil-batem-recorde/>.
- França, S. (2017). Retenção de talentos: como fazer? *Sociedade Latino-Americana de Coaching*. Recuperado de <https://www.slacoaching.com.br/artigos-do-presidente/o-que-e-retencao-de-talentos>.
- Freire, H. (2020). Afinal, o que é capital humano? Entenda sua importância. Recuperado de <https://etalent.com.br/artigos/lideranca-e-gestao/capital-humano/>.
- Gil, A. C. (2016). *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos* (2ª ed.). São Paulo, SP: Atlas.
- Gil, A. C. (2019). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (7ª ed.). São Paulo, SP: Atlas.
- Girardi, D., Feliciano, A. M., & Gariba, C. M. S. (2009). Retenção de talentos nas organizações empreendedoras, na era do conhecimento: o case do Cirque du Soleil. In S. Rosa, E. M. Lapolli, & E. M. B. Franzoni (Orgs.), *Competência empreendedora*. Florianópolis, SC: Pandion.
- Knapik, J. (2012). *Gestão de pessoas e talentos* (1ª ed.). Curitiba, PR: Intersaberes.
- Maia, D. G., & Nascimento, J. P. B. (2016). A motivação como instrumento de retenção de talentos: um estudo de caso em um grupo de empresas do setor metalúrgico de Ouro Preto/MG. *Anais do Seminário de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Recuperado de <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/29924327.pdf>.
- Marques, J. R. (2019). Quais são os seis processos da gestão de pessoas? Recuperado de <https://www.ibccoaching.com.br/portal/quais-sao-os-seis-processos-da-gestao-de-pessoas/>.
- Mascarenhas, S. A. (2018). *Metodologia científica* (2ª ed.). São Paulo, SP: Pearson Education do Brasil.
- Mello, M. (2022). Os seis processos da gestão de pessoas. *RH Portal*. Recuperado de <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/os-seis-processos-da-gestao-de-pessoas/>.
- Nunes, M., & Peruyera, M. (2021). *Metodologia científica aplicada à publicidade*. Curitiba, PR: Contentus.
- Occhipinti, G. M. (2022). A grande renúncia: brasileiros acompanham onda de demissões voluntárias dos EUA. *Money Times*. Recuperado <https://www.moneytimes.com.br/a-grande-renuncia-brasileiros-acompanham-onda-de-demissoes-voluntarias-dos-eua/>.
- Pais, M. V., & Bueno, R. C. (2017). Retenção de talentos: um desafio encontrado pelas organizações na contemporaneidade. Recuperado de <http://dspace.doctum.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/2594?show=full>.
- Rodrigues, S. (2020). Dinheiro não compra talento, mas talento já foi dinheiro. Recuperado de <https://veja.abril.com.br/coluna/sobre-palavras/dinheiro-nao-compra-talento-mas-talento-ja-foi-dinheiro-2/>.
- Santos, B. L. (2022). Os 6 processos de gestão de pessoas - como promover e desenvolver o capital humano. *Alento*. Recuperado de <https://www.alento.pt/noticias/Os-6-processos-de-Gestao-de-Pessoas>.
- Souza, R. M. (2011). *Retenção de talentos e sua importância na gestão de recursos humanos* (Monografia de Especialização em Recursos Humanos). Centro Universitário Filadélfia, Londrina, PR.

- Stadler, A., & Pampolini, C. P. G. (2014). *Gestão de pessoas: ferramentas estratégicas de competitividade* (1ª ed.). Curitiba, PR: Intersaberes.
- Trafca, L. E. V. (2011). *Retenção de talentos* (Monografia de Especialização em Administração de Pessoas). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR.
- Yamashita, L. K. (2007). *Fatores de influência na retenção de talentos na distribuição de energia elétrica: um estudo de caso* (Dissertação de Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG.

Sobre os autores

Natieli Cherobini

Mestranda em Ciências Contábeis no Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, área de concentração Controladoria, Governança e Sustentabilidade, atuando na Linha de Pesquisa em Controladoria. Possui graduação em Ciências Contábeis (2013) pela Universidade Franciscana - UFN, graduação em Administração (2023) pela Universidade Franciscana - UFN. MBA Lato Sensu em Gestão Pública área de conhecimento: Ciências Sociais, Negócios e Direito (2020) pela Universidade Anhanguera Uniderp e Especialização Lato Sensu em Auditoria e Controladoria (2016) pela Faculdade UniCesumar.

<https://orcid.org/0000-0001-7486-2939>

Patrinês Aparecida França Zonatto

Doutora em Administração pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade do Vale do Itajaí -UNIVALI (2018). Possui Mestrado em Administração com ênfase em Gestão Estratégica de Operações e Relações Interorganizacionais pela Universidade de Santa Cruz do Sul -UNISC (2014), especialização lato sensu em Gestão Empresarial pela UNISC (2012) e graduação em Administração pela Faculdade Dom Alberto -FDA (2010). É Professora da Universidade Franciscana (UFN), atuando no ensino superior em nível de graduação e pós-graduação.

<https://orcid.org/0000-0002-7518-0590>

Scheila Daiana Severo Hollveg

Doutoranda em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, possui mestrado em Engenharia de Produção - UFSM (2015), graduação em Ciências Contábeis - UFN (2011) e Administração - UFSM (2018), especializações em Contabilidade Gerencial pela UFN (2013), Gestão Pública - UFSM (2018), Educação - IFSul (2023) e Programa Especial de Graduação - Formação de Professores para a Educação Profissional - UFSM (2016).

<https://orcid.org/0000-0003-4128-1489>