

## **ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS: um estudo sobre as principais práticas adotadas pelas organizações.**

Thamyres Ruiz FERREIRA<sup>1</sup>

Natália Namie Komesso SUZUKI<sup>2</sup>

Daysa Andrade OLIVEIRA<sup>3</sup>

**RESUMO:** O estudo realizado para o presente artigo tem como objetivo ressaltar a necessidade de um bom planejamento para atrair e reter talentos, fundamentada em estratégias, processos e meios a fim de compreender as etapas em que os funcionários estão envolvidos dentro de uma empresa. Trata-se de um estudo qualitativo descritivo, cujo método é pesquisa bibliográfica. Ao longo dos estudos, observou-se que para que haja efetividade de resultados esperados, as pessoas são o maior ativo para tal, e assim integra-se a importância de captar e desenvolver as que melhor se enquadram nos objetivos da organização, proporcionando treinamentos, avaliações, feedback e gestão de carreiras, além de atribuir recompensas motivacionais para agregar identidade com a dinâmica do trabalho que executam.

**Palavras-Chave:** Atração. Gestão de pessoas. Retenção. Seleção.

### **1 INTRODUÇÃO**

Encontrar profissionais qualificados e que atendam às necessidades das organizações não é uma tarefa tão fácil. O custo para atrair, selecionar e qualificar esses profissionais está cada vez mais elevado. A rotatividade é um fator que aumenta ainda mais esse custo para as empresas, o que acarreta em perda de investimento no talento humano, gerando prejuízos de recursos devido a práticas não eficientes de

---

<sup>1</sup> Discente do 2º ano do curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário “Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. E-mail: ruizferreirat@gmail.com. Bolsista do Programa de Iniciação Científica 2018 - Grupo de pesquisa: Empreendedorismo.

<sup>2</sup> Discente do 2º ano do curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário “Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. E-mail: namiekomesso@gmail.com. Voluntária do Programa de Iniciação Científica 2018 – Grupo de pesquisa: Empreendedorismo.

<sup>3</sup> Docente dos cursos de Graduação do Centro Universitário “Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). E-mail: daysa.andrade@toledoprudente.edu.br Orientadora do Programa de Iniciação Científica – Grupo de pesquisa: Empreendedorismo.

retenção de talentos dentro das organizações, ou seja, todos os recursos utilizados para a captação, seleção e treinamento desse talento estará sendo desperdiçado.

Desta forma, o presente trabalho tem por objetivo compreender as práticas adotadas no âmbito de gestão de recursos humanos para atrair, selecionar e reter talentos nas organizações de forma efetiva.

Para atender ao objetivo central deste trabalho, o mesmo foi dividido em três objetivos específicos: 1) conceituar os processos de Gestão de Pessoas; 2) identificar como é o processo de recrutamento e seleção; e 3) apontar quais as formas mais utilizadas pelas organizações para retenção de talentos.

Um estudo realizado por Pereira (2013), por meio do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), definiu talento como alguém que se identifica com a missão, a visão e os valores da empresa, que dispõe de potencial para desenvolvimento e crescimento junto ao negócio, que apresenta características proativas e é capaz de realizar suas tarefas com uma aptidão cada vez maior.

Ainda sobre o estudo do SEBRAE, Pereira (2013) relata que a perda de um talento pode ser a origem de diversos pontos negativos na empresa e pode prejudicar sua imagem perante a sociedade ou até mesmo beneficiar os concorrentes, cedendo o conhecimento adquirido durante a passagem do empregado pelo negócio.

Tendo em vista que o principal recurso de uma organização são as pessoas e que a remuneração não é o único e nem o principal motivo de permanência de um profissional dentro de uma empresa, faz-se necessário o estudo das práticas adotadas para a retenção dos talentos, pois, os modelos de organizações estão cada vez mais competitivos e buscando atrelar suas práticas de planejamento e estratégia com a captação dos melhores profissionais.

O processo metodológico deste estudo é caracterizado como abordagem qualitativa descritiva e o método, pesquisa bibliográfica.

## **2 GESTÃO DE PESSOAS**

A Gestão de Pessoas é a função que atua no processo de colaboração das pessoas para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais. Visto que o indivíduo é o principal ativo da empresa, Faissal et al (2009) declaram que, essa

gestão trabalha com a visão voltada para atender as necessidades das pessoas, e com isto, otimizar o retorno em prol do crescimento e da manutenção da empresa.

Com o passar dos anos, o modelo de gestão de pessoas passou de burocrático, com foco no apontamento de horas e o pagamento de tarefas, para uma gestão que se alinhe à estratégia organizacional. As pessoas deixaram de ser apenas um recurso da organização e passaram a ser vistas como agentes transformadores do meio organizacional. Desta forma, o desempenho das organizações passou a ser definido pela somatória das ações praticadas pelas pessoas que as compõem, e as competências e habilidades humanas passaram a ganhar destaque, tendo por consequência a junção do gerenciamento de pessoas com o planejamento estratégico (TEIXEIRA, 2010).

## **2.1 Processos de Gestão de Pessoas**

A Gestão de Pessoas é constituída de políticas e práticas necessárias à sua administração, que, de acordo com Chiavenato (2010), podem ser resumidas em seis processos básicos: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas.

O processo de agregar pessoas é constituído pelas práticas de recrutamento, seleção e integração de pessoas, ou seja, é o responsável pela captação e escolha dos recursos humanos para o ambiente organizacional.

No processo de aplicação de pessoas os selecionados são instruídos para às suas atividades. Neste processo a empresa orienta e acompanha o desempenho do seu funcionário, como também é a responsável pela realização dos desenhos organizacionais e detalhamento dos cargos, para posterior avaliação de desempenho.

Posteriormente ao processo de aplicação de pessoas, vem-se o processo de recompensar pessoas, que é utilizado para estimular e incentivar o indivíduo, além de satisfazer suas necessidades mais elevadas. Essa recompensa pode ser dada por meio de remuneração, benefícios, serviços sociais ou qualquer outro meio que a organização achar viável dispor em prol a seu funcionário.

No processo de desenvolvimento de pessoas, trabalha-se o desenvolvimento profissional e pessoal do indivíduo. Este processo envolve treinamento, gestão de conhecimento, gestão de competências, aprendizagem corporativa, programas de mudanças e planos de carreira, além de programas que envolvem comunicação, feedback e consonância entre indivíduo e organização.

Considerado um dos objetivos mais desafiadores da gestão de pessoas, o próximo processo é o de manter pessoas. Este processo tem a finalidade de criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para o desenvolvimento das atividades dos funcionários, colaboradores, talentos, etc., de forma que tudo isso se torne consequência da cultura empresarial, do clima organizacional, das relações, disciplina, higiene, segurança e da qualidade de vida, aplicadas no ambiente de trabalho.

Por último, o processo de monitoramento de pessoas é aquele que tem por sua vez, acompanhar e controlar as atividades desenvolvidas pelas pessoas, verificando continuamente seus resultados e gerando feedback para as partes interessadas. Utiliza ferramentas como banco de dados e sistemas de informações gerenciais. É uma etapa muito importante, pois esta faz parte do controle efetivo de uma organização.

Todos esses processos estão intimamente relacionados entre si, de tal maneira que se interpenetram e se influenciam reciprocamente. Cada processo tende a favorecer ou prejudicar os demais, quando bem ou mal utilizado. Um processo rudimentar de agregar pessoas pode exigir um intenso processo de desenvolver pessoas para compensar suas falhas. Se o processo de recompensar pessoas é falho, ele pode exigir um intenso processo de manter pessoas. O equilíbrio na condução de todos esses processos é fundamental. (CHIAVENATO, 2014, p.14).

Portanto, quando um processo é falho, imediatamente, comprometerá todos os posteriores a ele.

Chiavenato (2014) ainda declara que o desenvolvimento desses processos leva em consideração todos os fatores internos e externos que a organização está sujeita, ou seja, seu desenho dependerá de fatores como leis e regulamentos legais, sindicatos, condições econômicas, condições culturais e sociais, missão organizacional, visão, objetivos e estratégia da empresa, natureza das tarefas e estilo da gestão atual.

### **3 ATRAÇÃO DE TALENTOS**

Segundo Ribeiro (2012), entre os anos de 1950 a 1965 o profissional de Recursos Humanos passou a ser responsável por auxiliar nas etapas para admissão de novos funcionários, passando a compreender as fases de recrutamento, seleção e ambientalização de pessoas.

Primeiramente, para a admissão desses indivíduos compete às organizações despertar o interesse dos candidatos através de variáveis como: salários, benefícios e cargos oferecidos, além da imagem organizacional transmitida à sociedade. O ato de despertar o interesse e captar talentos é chamado de recrutamento.

#### **3.1 Recrutamento**

O recrutamento é o processo no qual a empresa atrai os candidatos potencialmente qualificados e disponíveis no mercado de recursos humanos para incorporar ao seu processo seletivo. Chiavenato (2014) simplifica este processo como uma ponte de comunicação entre a empresa e o candidato, onde a empresa comunica e divulga a oportunidade de emprego e o candidato analisa e, se estimulado, se oferece para concorrer à determinada vaga.

O recrutamento incide sobre quatro pontos: 1) quantidade de candidatos: quanto maior for o número de candidatos que atendam aos requisitos da vaga ofertada, maior será a probabilidade de encontrar um profissional que suprirá as necessidades da empresa; 2) qualidade dos candidatos: as qualificações exigidas no recrutamento deverão ser bem estabelecidas, para evitar candidatos que não se adequam ao perfil da vaga; 3) permanência: o tempo de permanência do candidato no processo de seleção demonstra o verdadeiro interesse do candidato à vaga, colocando a prova se este foi ludibriado pelo recrutador ou enganado por algum anúncio; e 4) custo do recrutamento: o qual deve ser moderado, buscando sintonia entre o uso adequado de anúncios ofertando a vaga e a quantidade de candidatos em função da qualidade do tempo disposto para análise dos perfis.

Para ampliar a gama de captação de pessoal no processo de recrutamento, existem fontes a serem exploradas permitindo maior probabilidade de encontrar um perfil adequado para determinado cargo da empresa. Entre essas fontes, Marras (2011) indica que as mais utilizadas são: funcionários da própria empresa, banco de dados interno, indicações, cartazes, entidades, instituições de ensino, consultorias de *outplacement* ou *replacement*, agências de emprego, mídia, consultorias e *headhunters*. De acordo com o objetivo e recursos da organização, cabe a mesma decidir qual fonte utilizar, considerando que o recrutamento de pessoal divide-se em interno e externo.

O principal desafio do recrutamento é agregar valor à organização e às pessoas, por isto, incorpora-se ao planejamento estratégico das organizações de maneira a avaliar os resultados empresariais relacionando-os com os recursos humanos – uma vez que o desempenho organizacional só será efetivo se os talentos forem compatíveis com os processos elaborados pela empresa. (CHIAVENATO, 2014).

### **3.1.1 Recrutamento interno**

Ribeiro (2012) aconselha que ao iniciar um processo de recrutamento deve-se avaliar a possibilidade do preenchimento da vaga com os próprios funcionários da organização, ou seja, iniciar um processo de recrutamento interno para motivação do próprio quadro de funcionários, proporcionando uma oportunidade de ascensão dentro da própria empresa. Além disso, gera mais benefícios por ser um processo rápido, barato, motivador e que apresenta oportunidade de crescimento para o empregado.

A divulgação do recrutamento deve ter um alcance entre todos os níveis hierárquicos da empresa para que a informação seja promovida de uma forma transparente e fidedigna aos funcionários, sustentada por procedimentos e uma política interna elaborada. Essa prática abre espaço para uma sequência de oportunidades, já que ao um empregado subir de cargo, sua posição anterior necessitará de uma outra pessoa para exercer sua função.

De acordo com o estudo de Marras (2011), o administrador tende a seguir o raciocínio lógico de que o recrutamento interno é a melhor opção por ser mais viável considerando os benefícios desse processo. Contudo, caso não seja possível atingir os resultados esperados referente aos métodos internos, deve-se realizar uma abstração fora da empresa iniciando um programa de recrutamento externo.

### **3.1.2 Recrutamento externo**

Em contrapartida ao recrutamento interno, o processo de recrutamento externo tem a vantagem de ser responsável por aproveitar melhor os recursos humanos advindos de outras organizações, captando e utilizando aquilo que melhor se adequa ao cargo naquele momento. Entretanto, a procura pelos indivíduos que atendam o perfil desejado faz com que o processo de recrutamento externo se torne mais trabalhoso e mais caro comparado ao processo de recrutamento interno.

Os benefícios e despesas oriundas das fontes de recrutamento externo, de acordo com Godoy et al (2008), também são características a ser consideradas no momento da escolha do melhor tipo de recrutamento – dentre elas destacam-se o cadastro de currículos; anúncio de jornal; cartazes e panfletos; apresentação/indicação de funcionários; agências de empregos; anúncio em emissoras de rádio e serviço de alto-falantes; estagiários; contatos com outras empresas; menor aprendiz; escolas técnicas; mão de obra temporária; internet; etc.

Por haver vários meios de recrutamento, é importante considerar um bom planejamento para analisar o melhor tipo, tendo cuidado para não desperdiçar tempo, esforços e dinheiro.

### **3.2 Seleção**

Dentre as várias críticas do processo de transformação do ambiente organizacional, Gil (2006) relata que, uma das que geraram maiores repercussões referia-se a terminologia utilizada para designar as pessoas. Se tratadas como

recursos, elas devem ser administradas para obter o máximo rendimento possível. Consequentemente, elas são parte do patrimônio da organização, ou seja, são parceiros do negócio, e não mais vistos como simples empregados. Os integrantes da equipe de trabalho formam um elo com a organização, e para que obtenham melhores resultados eles precisam ser bem selecionados.

Selecionar remete à escolha dos candidatos, dentre aqueles que foram recrutados, os que irão ingressar na organização, para Faissal et al (2009), selecionar é definido, desde o Taylorismo, como a buscar competências. É um processo de comparação e escolha daqueles que preencherão de forma eficaz as vagas, finalizando com uma decisão.

Segundo Ferreira (2014), o processo de seleção é o responsável por buscar as competências do candidato e o seu diferencial diante dos outros. As vagas e os candidatos precisam de um encaixe: o que o cargo requer e o que o candidato tem a oferecer para benefício da organização, aumentando assim a eficiência dos resultados esperados. Falhas nesse processo podem comprometer outros setores da gestão.

Fisher, Dutra e Amorim (2009) definem competência como a capacidade de integrar diversos conhecimentos heterogêneos de forma a incluí-los na realização das atividades. As competências têm sido usadas como ferramenta efetiva desde os anos 1980. Pesquisas apontam forte correlação entre o desempenho das organizações e o desempenho das competências das pessoas que as integram e, reforçam que, ela precisa de uma ação para existir. Desta forma, utilizando as competências é que as pessoas se tornam capazes e qualificadas.

De acordo com Chiavenato (2010), são utilizadas técnicas de seleção que visam informações objetivas sobre as competências do candidato, que se fossem analisadas no trabalho diário levaria um tempo maior para se obter. As principais técnicas são: entrevista de seleção, provas de conhecimento ou capacidade, testes psicológicos e técnicas de simulação.

A seleção de pessoal pode ser aplicada para cargos simples e complexos. Os simples exigem uma ou duas técnicas, e os complexos podem recorrer a todas as técnicas citadas. Algumas empresas utilizam o princípio da complexidade progressiva, começando pelas técnicas simples, como a entrevista de seleção e à medida que o candidato vai superando os gradativos obstáculos são aplicadas



técnicas mais complexas e caras. Quando o número de candidatos é grande, esse princípio traz economias consideráveis, em termos de tempo e esforço.

Chiavenato (2010) ressalta que não fazer a seleção pode ser mais caro do que executar esse procedimento, tendo em vista que a admissão do candidato ocorre em diversos estágios, ocasionando um custo à organização, e a demissão do mesmo um custo maior do que a admissão, se consideradas as variáveis: tempo de serviço prestado, férias, salário, Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) aviso, dentre outras. Um candidato que não foi selecionado pode gerar todos esses custos em curto prazo, levando à empresa a recrutar e selecionar novamente por um novo profissional.

A contratação incorreta custa o equivalente a três vezes mais que o salário do profissional, pois deve ser calculado o custo do processo seletivo, incluindo as horas gastas pelo departamento de Recursos Humanos (RH) para a seleção e as técnicas utilizadas. Além disso, há perda de produtividade da empresa provocada pela falta de resultados que eram esperados do empregado.

Portanto, é indispensável um processo de seleção estruturado, para que a tomada de decisão ocorra de maneira mais adequada possível às necessidades da empresa, em termos de habilidades, competências e eficácia, proporcionando um bom desempenho nos resultados.

#### **4 RETENÇÃO DE TALENTOS**

Atrair, desenvolver e reter talentos é hoje um enorme desafio para as empresas. Chiavenato (2014) cita que a tarefa de manter e reter talentos em uma organização envolve um conjunto de fatores como estilos de gestão, relações entre os funcionários, políticas empresariais, programas de desenvolvimento de carreiras, saúde e segurança no trabalho, engajamento nas atividades, entre outros fatores que vão muito além, apenas, da remuneração.

Ainda declara que a motivação e satisfação das pessoas são os quesitos chaves para manter profissionais qualificados, engajados e competentes dentro de uma organização.

Tudo isso depende dos esforços da organização em, contínua e constantemente, construir um clima organizacional sadio, agradável, autêntico e atraente para que as pessoas se sintam bem e satisfeitas com aquilo que fazem e com o que recebem em troca. (CHIAVENATO, 2014, p. 373).

Tratar as pessoas seguindo um modelo de organização com ênfase na disciplina, regulamentos impostos para padronizar, adorando um sistema de ordem e obediência às cegas, não é o mais adequado para se manter um profissional dentro de uma empresa.

As organizações devem avaliar a sua conduta nas políticas de manutenção de pessoas, pois, segundo Bohlander e Snell (2015), a análise do balanço entre ações praticadas pelos funcionários e o que eles recebem em recompensa, é algo fundamental para a organização. Visto que, na maioria das vezes, é mais caro demitir um funcionário e reiniciar um processo de atração, seleção e capacitação de pessoas, do que aplicar práticas que possam reter esse funcionário dentro da empresa.

Para evitar situações como essas, as organizações estão cada vez mais adotando práticas para retenção de pessoas. Essas práticas consistem em políticas empresariais, qualidade de vida no trabalho, gestão de carreiras, remuneração, benefícios, qualidade de vida no trabalho, feedback, entre outras práticas que façam com que o indivíduo se sinta motivado, satisfeito e engajado para permanecer no ambiente organizacional, auxiliando no desenvolvimento da empresa e na conquista dos objetivos traçados pelo planejamento estratégico.

#### **4.1 Desenvolvimento de pessoas**

A preocupação das empresas em seu desenvolvimento vem crescendo exponencialmente por questões de inovação e tecnologia no cenário presente, e para alcançar um bom nível de adaptação e competição no mundo dos negócios, é preciso também desenvolver as pessoas.

As empresas estão percebendo que os colaboradores necessitam não apenas de experiência operacional, mas de competência superior para executar o trabalho, conhecimento sobre os concorrentes, o mercado e as

tendências tecnológicas, além da capacidade de aprender continuamente e utilizar novas informações. (BOHLANDER E SNELL, 2015, p. 262).

Para desenvolvê-las, é indispensável realizar treinamentos de acordo com o objetivo da organização. O treinamento é composto por quatro fases segundo Bohlander e Snell (2015): 1) Conduzindo o levantamento das necessidades; 2) Elaborando o programa de treinamento; 3) Implementando o programa de treinamento e 4) Avaliando o programa de treinamento.

De acordo com Godoy et al (2008), o entendimento de treinamento e desenvolvimento podem ser confundidos pois ambos buscam aperfeiçoar o desempenho das pessoas. Entende-se treinamento como uma forma de o colaborador otimizar a produtividade dos recursos da empresa em seu trabalho, sendo uma medida de curto prazo. O desenvolvimento, por sua vez, busca especializar o potencial das pessoas para alcançarem melhores cargos e responsabilidades a longo prazo.

O que fica cada vez mais explícito é que “pela crescente complexidade da competição entre os negócios, o conhecimento passou a ser o elemento fundamental na criação e desenvolvimento de novas competências” (GODOY et al, 2008, p. 260), portanto, torna-se cada vez mais necessário o desenvolvimento dos colaboradores dentro de uma organização.

## **4.2 Gestão de carreiras**

De forma contextualizada, a gestão de carreiras deve ser focada tanto no papel da pessoa quanto no papel da empresa. O vínculo entre ambos os papéis permite que a preparação e a oportunidade caminhem juntas para alcançarem resultados significantes ao decorrer do tempo.

O conceito de carreira, segundo França (2013), é definido como estágios e transições propiciando a construção de uma sequência de experiências que geram impacto sobre o indivíduo, e com essas experiências o mesmo constrói uma série de aprendizados para atuar no mercado. Já pela óptica da empresa, a carreira reúne procedimentos e políticas organizacionais, que assim como as pessoas, recebe também influências do ambiente interno e externo referente à tendências e

informações. Essa união de papéis proporciona uma relação de dinâmica entre as pessoas e a empresa.

### **4.3 Remuneração**

Segundo Marras (2011), a remuneração pode ser definida como uma recompensa pelo trabalho exercido, sendo composta pelo salário determinado na ficha de registro somada com outras variáveis, tais como: adicionais, hora extra, adicional noturno, comissões, gratificações, entre outras.

A remuneração pode fazer parte de um processo estratégico da empresa.

A remuneração estratégica é um modelo de compensação atrelado a uma certa forma de avanço, de movimento, de desenvolvimento de médio e longo prazos em que os trabalhadores recebem um plus na exata medida de sua contribuição para o sucesso do negócio. (MARRAS, 2011, p. 273).

Segundo Woods Jr e Picarelli Filho (2014), as organizações consideradas inteligentes têm como práticas de estratégia e desenvolvimento a remuneração como recompensa. Ela é aplicada à medida que se apresentam os progressos da capacidade do indivíduo através da aplicação de suas habilidades e competências. Além do mais, tem por objetivo fazer com que os as pessoas se sintam recompensadas e motivadas a desempenharem suas funções com ainda mais efetividade. Porém, por exigir investimentos consideráveis para tal, esse sistema de recompensa ainda não é muito praticado pelo mercado.

### **4.4 Avaliação e Feedback**

Conforme Bohlander e Snell (2015), a avaliação tem como objetivo estimar o desempenho do funcionário para destacar em quais aspectos melhorias são necessárias, possuindo a capacidade de influenciar seu comportamento. O feedback, por sua vez, proporciona um retorno das avaliações de como está o desempenho do

empregado. Assim, gera um fluxo e refluxo de ideias nas discussões observadas entre o gerente e os funcionários.

É importante destacar que posteriormente à avaliação e feedback, há o processo de reanálise, que tem por objetivo traçar planos de ação para otimização do desempenho da empresa – o que irá caracterizar-se num ciclo: avaliação – feedback – reanálise – planos de ação.

A avaliação também pode auxiliar na estratégia da organização em situações de mudanças ou crises, permitindo constatar a produtividade de cada indivíduo, em busca de averiguar se o perfil está de acordo com os objetivos e necessidades da empresa naquele momento para uma melhor gestão.

Ainda, os autores supracitados afirmam a importância do processo de avaliação para o funcionário como forma de obter algum retorno de seus supervisores, inclusive “mesmo o feedback negativo é melhor do que nenhum” (BOHLANDER; SNELL, 2015, p. 309), pois ao menos os funcionários sentem que são importantes como pessoas.

Além disso, a comunicação entre as hierarquias pode ser melhorada, bem como a identificação dos pontos fortes e fracos dos indivíduos, determinando quais treinamentos organizacionais são necessários para o desenvolvimento de cada um. Em relação a questões administrativas, a avaliação de desempenho também facilita a tomada de decisão entre retenções e demissões.

#### **4.5 Qualidade de vida no trabalho**

Para que haja qualidade de vida no trabalho, é necessário o equilíbrio deste com a vida pessoal, no intuito de manter a saúde física e mental do indivíduo para um bom clima organizacional. Empresas como a Google, Apple, Unilever e outras, oferecem aulas de meditação para que os funcionários aprendam a aliviar estresse e melhorar a concentração (BOHLANDER; SNELL, 2015).

França (2013) sugere ferramentas para a qualidade de vida, tais quais: levantamento específico de importância ou satisfação com base em indicadores predeterminados; diagnóstico do clima organizacional; grupos de trabalho, autogestão e comissões de qualidade de vida; relatórios médicos incidentes críticos e outros

sinais de avaliação de stress e insatisfação; mapeamento do perfil sociofamiliar e benefícios esperados; pesquisa de opinião junto à comunidade; exigências legais avaliações de desempenho de clientes internos e externos.

Em levantamentos de estudos realizados por Bohlander e Snell (2015), programas de segurança, saúde e suas boas práticas, ajudam a prevenir mortes, acidentes de trabalho e doenças ocupacionais. A melhoria contínua da qualidade de vida no trabalho é tanto benéfica para o trabalhador quanto para a organização, que proporcionando essas boas condições, mantém o comprometimento com o lado humano e ainda sustenta as taxas de lucro, produtividade e crescimento da empresa ao perceber que as pessoas são o ativo mais estratégico que possuem.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As vantagens da aplicação de práticas para a atração e retenção de talentos no ambiente organizacional vão além do âmbito financeiro. Elas refletem no desenvolvimento de toda a organização e seus efeitos podem se propagar até mesmo na maneira que a empresa é vista aos olhos dos seus clientes e potenciais investidores.

O processo de gestão de pessoas é o responsável pela adoção dessas práticas, pois, além de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas, ele também tem como principal objetivo atuar no processo de colaboração das pessoas para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais, mesclando motivação individual e desenvolvimento organizacional.

Também é o responsável pelo recrutamento e seleção de talentos, no qual deve ser capaz de despertar o interesse do candidato para concluir com êxito processo de seleção interna ou externa, captando profissionais adequados a função desejada. Observou-se que falhas nesse processo podem comprometer outros setores da gestão, além de gerar desperdícios de recursos financeiros para a organização.

Posteriormente foi analisado que as principais formas de reter talentos dentro de uma organização estão diretamente relacionadas com a satisfação pessoal e profissional das pessoas e a identificação dos objetivos e políticas da empresa.

Práticas que podem melhorar essa relação, estão ligadas a atitudes que poderão ser adotadas pelas empresas, como a construção de um clima organizacional sadio, agradável, autêntico e atraente para que as pessoas se sintam bem e satisfeitas com aquilo que fazem e com o que recebem em troca. Isso pode ser obtido através da aplicação de políticas de incentivos empresariais, melhorando a qualidade de vida no trabalho, atuando com uma gestão de carreiras motivadora, desenvolvendo melhorias nas formas de remuneração e de benefícios, e habituando-se com as práticas de feedback.

Portanto, a compreensão das práticas adotadas no âmbito de gestão de recursos humanos para atrair, selecionar e reter talentos nas organizações, tem por finalidade auxiliar na obtenção de vantagem competitiva, através de profissionais qualificados e motivados, que desenvolverão suas funções efetivamente, garantindo que a empresa empregue uma melhor utilização de seus recursos e, conseqüentemente, atingindo seus objetivos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração de recursos humanos**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2010.

FAISSAL, Reinaldo. et al. **Atração e seleção de pessoas**. Rio de Janeiro, RJ: Editora FGV, 2009.

FERREIRA, Patrícia Itala. **Atração e seleção de talentos**. Rio de Janeiro, RJ: LTC, 2014.

FISCHER, André Luiz. DUTRA, Joel Souza. AMORIM, Wilson Aparecido Costa de (Org.). **Gestão de pessoas: Desafios estratégicos das organizações contemporâneas**. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos – PRH: Conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo, SP: Atlas, 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.

GODOY, Arilda Schmidt. et al. **Gestão do fator humano: Uma visão baseada em stakeholders**. 2. ed. São Paulo, SP: Saraiva:2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: Do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2011.

PEREIRA, Daniel César. **Retenção de talentos: manual do participante**. Belo Horizonte, MG: SEBRAE, 2013. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MG/Sebrae%20de%20A%20a%20Z/Reten%C3%A7%C3%A3o+de+Talentos+-+Guia+de+Crescimento.pdf>>. Acesso em: 01 set. 2018.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2012.

TEIXEIRA, Gilnei Mourão. et al. **Gestão estratégica de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: Editora FGV, 2010.

WOOD JR., Thomaz. PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração e carreira por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo**. São Paulo, SP: Atlas, 2014.