INSTITUTO SUPERIOR DE ANGOLA

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

POLÍTICA DE RETENÇÃO DE TALENTO COMO ALAVANCA DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL. CASO CARBURA SERVICE NO I SEMESTRE DE 2024/2025

Autora: Alzira de Fátima Bento Domingos

Orientador: Osvaldo Gongo André, Lic.

Luanda, 2024

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS
LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

POLÍTICA DE RETENÇÃO DE TALENTO COMO ALAVANCA DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL. CASO CARBURA SERVICE NO I SEMESTRE DE 2024/2025

Trabalho de Fim do Curso apresentado ao Instituto Superior de Angola (ISA), para obtenção do título de licenciada em Gestão de Recursos Humanos, sub a orientação do professor Osvaldo Gongo André, Lic.

Autora: Alzira de Fátima Bento Domingos

Orientador: Osvaldo Gongo André, Lic.

Luanda, 2024

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

LICENCIATURA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

FOLHA DE APROVAÇÃO

POLÍTICA DE RETENÇÃO DE TALENTO COMO ALAVANCA DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL. CASO CARBURA SERVICE NO I SEMESTRE DE 2024/2025

O JÚRI:

Presidente _____

1º Vogal _____

2º Vogal _____

Secretário _____

CLASSIFICAÇÃO: _____

DATA DA DEFESA_____/_____/_____

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, João António Pedro e Maria Bento Pedro e ao meu querido filho, Kelvin Miguel Domingos José, que mesmo nos momentos difíces já mais pouparam esforços para que consegui-se tornar o meu sonho uma realidade.

AGRADECIMENTOS

À Deus, pelo fôlego da vida porque sem ele nada seria possível.

Ao meu esposo, Imelson Miguel Manuel José, pelo apoio incondicional, pela imensa paciência, pelo apoio e contributo directo para que esse sonho se realiza-se.

Aos meus pais, por não terem desistido na minha formação académica, me apoiando financeiramente e emocionalmente.

Aos meus irmãos, Sara, Joana, Adérito, Maria, Márcio, Leonel, Miriam e Arminda, pela presença e amor incondicional.

Ao meu orientador Professor Osvaldo Gongo André, pela instrução no decorrer da elaboração da monografia.

Ao Instituto Superior de Angola, com coração repleto de gratidão dirijo as mais sinceras palavras de reconhecimento, cuja excelência académica e dedicação ao ensino marcaram profundamente os meus 4 anos de estudo.

A Empresa Carbura Service, por ter aceitado fazer o campo de estudo e pela excelente recepção e carinho prestado durante o período da pesquisa.

Aos intervenientes, Alberto Romba Paulo, Jocel Azevedo Tavares e Luís Marcos, pelo apoio, incentivo e companheirismo.

EPÍGRAFE

“Não é o mais forte que sobrevive, nem o mais inteligente, mas o que melhor se adapta às mudanças”.

Megginson (1963)

RESUMO

A pesquisa visa compreender “política de retenção de talento como alavanca do desenvolvimento organizacional. Caso Carbura Service no I Semestre de 2024/2025”. Nesta investigação usou-se a pesquisa descritiva e optou-se pela pesquisa qualitativa e quantitativa, porque este modelo possibilitou o alcance dos objectivos traçados, para análise das ideias, informações e resultados dos dados recolhidos durante a investigação, utilizou-se os níveis de estruturação dos métodos: Nível teórico, nível empírico / experimental, nível estatístico / matemático, desta forma elaborou-se como pergunta de partida: De que forma a política de retenção de talento funciona como uma alavanca de desenvolvimento organizacional. Caso Carbura Service no I Semestre de 2024/2025? Para responder a nossa problemática partimos nas seguintes hipóteses: H1: A implementação de políticas de retenção de talentos eficazes na Carbura Service como salários compatíveis pode promover a redução da rotatividade de funcionários, resultando em maior estabilidade e desenvolvimento organizacional; H2: Funciona como um diferencial na retenção de talentos, impactando positivamente o desempenho organizacional. Traçamos como objectivo geral compreender as política de retenção de talento como alavanca do desenvolvimento organizacional. Caso Carbura Service no I Semestre de 2024/2025. Objectivos específicos identificar as políticas de retenção de talento existente na organização carbura service; descrever as políticas de retenção de talento existente na organização carbura service; propor sugestões para a implementação de práticas de retenção, como salários justos, benefícios e programas de desenvolvimento profissional, para poderem ajudar a melhorar o desempenho da organização e a motivação dos colaboradores. Assim, os nossos objectivos e as hipóteses foram confirmadas.

Palavras chave: Politica, Retenção de talento, Talento e Organizações.

ABSTRACT

The research seeks to understand "politics of talent retention as lever of the organizational development. In case it Carburets Service in the I Semestre of 2024/2025". In this investigation the descriptive research was used and she opted for the qualitative and quantitative research, because this model made possible the reach of the drawn objectives, for analysis of the ideas, information and results of the data collected during the investigation, it was used the levels of structuring of the methods: Theoretical level, empiric level / experimental, statistical level / mathematical, this way it was elaborated as departure question: That it forms the politics of talent retention works as a lever of organizational development. In case it Carburets Service in the I Semestre of 2024/2025? Para to answer our problem we left in the following hypotheses: H1: The implementation of politics of retention of effective talents in the it Carburets Service as compatible wages can promote the reduction of the employees' rotation, resulting in larger stability and organizational development; H2: It works as a differential one in the retention of talents, impactando positively the organizational acting. We drew as general objective to understand the politics of talent retention as lever of the organizational development. In case it Carburets Service in the I Semestre of 2024/2025. specific Objectives to identify the politics of retention of existent talent in the organization it carburets service; to describe the politics of retention of existent talent in the organization carburets service; to propose suggestions for the implementation of retention practices, as fair wages, benefits and development programs professional, for us to help to improve the acting of the organization and the collaborators' motivation. Like this, our objectives and the hypotheses were confirmed.

Words-key: He/she politicizes, talent Retention, Talent and Organizations.

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico: Descrição da população e amostra ……..……... 45

Gráfico 2: Descrição de género …….. 46

Gráfico 3: Faixa etária dos funcionários …… 47

Gráfico 4: Tempos de trabalho dos funcionários …….. 48

Gráfico 5**:** Nível de escolaridade dos funcionários …….. 49

Gráfico 6**:**……..…….. 50

Gráfico 7**:**……..…….. 51

Gráfico 8**:**……..…….. 52

Gráfico 9: ……..…… 53

Gráfico 10: ……..……..…… 54

Gráfico 11: ……..……..…… 55

Gráfico 12: ……..……..…… 56

Gráfico 13: ……..……..…… 57

ÍNDICE

INTRODUÇÃO 1

CAPITULO I: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 5

1.1. Definição de termos e conceitos 5

1.2. A gestão de pessoas nas organizações 7

1.2.1. Gestão de Talentos 11

1.2.2. Atração de Talentos 12

1.2.3. Retenção de Talentos 13

1.2.4. Geração Y - Millennials 15

1.3. A importância do talento e do capital humano 16

1.4. Atração, recrutamento e seleção de talentos 18

1.4.1. Treinamento e desenvolvimento de talentos 20

1.5. Políticas e práticas de retenção de talentos 21

1.5.1. O processo de retenção e Gestão de talentos 24

1.5.2. Programas de Gestão de talentos e seus desafios contemporâneos 25

1.5.3. Técnicas de retenção 27

1.5.4. Estratégia de retenção de talentos 27

1.5.5. Benefícios da retenção de talentos 29

1.6. Rotatividade de talentos nas empresas 30

1.6.1. Fatores que podem levar à fuga de talentos 31

1.6.2. Como reter talentos 33

1.7. Práticas da Gestão de Recursos Humanos 35

1.8. Importância do líder na retenção de talentos 38

1.8.1. Liderança e comunicação com os colaboradores 39

CAPITULO II: METODOLOGIA DE PESQUISAS 41

2.1. Tipos de pesquisa 41

2.2. Modelos de abordagem 41
2.3. Níveis de estruturação de métodos 41
2.4. Técnicas de recolha de dados 42
2.5. Instrumento e procedimento de dados..... 42
2.6. População e amostra 43
2.7.Variáveis do estudo 43
CAPÍTULO III: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 44
3.1. Caracterização da Carbura service:..... 44
3.2. Apresentação e interpretação dos resultados 45
3.2. Discussão dos resultados 58
CONCLUSÕES 59
SUGESTÕES 61
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 61
APÊNDICE 68
ANEXOS 69

INTRODUÇÃO

A pesquisa visa compreender a política de retenção de talento funciona como uma alavanca de desenvolvimento organizacional. Caso Carbura Service no I Semestre de 2024/2025.

A política de retenção de talentos é um dos principais pilares para o sucesso e sustentabilidade das organizações no cenário empresarial atual. Em um ambiente competitivo e dinâmico, as empresas precisam adotar práticas que assegurem a permanência de profissionais altamente qualificados, essenciais para o crescimento e inovação. A Carbura Service, no contexto do primeiro semestre de 2024, representa um exemplo de organização em que a implementação de políticas eficazes de retenção de talentos pode desempenhar um papel fundamental no desenvolvimento organizacional.

Este trabalho busca compreender como a política de retenção de talentos pode ser uma alavanca para o desenvolvimento da organização, considerando as hipóteses de que a adoção de salários compatíveis contribui para a redução da rotatividade e como o desempenho organizacional é impactado por essas práticas. O estudo se propõe a fornecer uma análise detalhada das estratégias da Carbura Service para reter seus talentos e o impacto dessas ações no seu desenvolvimento organizacional.

Formulação do problema

O problema é um facto, fenómeno que ainda não possui resposta ou explicação, trata-se de uma questão ainda sem solução, e que é um objeto de discussão, em qualquer área do domínio do conhecimento cuja solução será possível por meio da pesquisa, (Marconi e Lakatos; 2007 p. 102).

A política de retenção de talento como alavanca de desenvolvimento organizacional quando bem implementada, pretende alcançar um conjunto de objetivo estratégico e administrativo. Em termos estratégico, a política de retenção de talento serve para encorajar, recompensar e motivar os colaboradores. Trata-se de um instrumento de gestão que pode ser usado para manter o desempenho individual, ou da unidade.

De que forma a política de retenção de talento funciona como uma alavanca de desenvolvimento organizacional. Caso Carbura Service no I Semestre de 2024/2025?

Hipóteses

H1: A implementação de políticas de retenção de talentos eficazes na Carbura Service como salários compatíveis pode promover a redução da rotatividade de funcionários, resultando em maior estabilidade e desenvolvimento organizacional;

H2: Funciona como um diferencial na retenção de talentos, impactando positivamente o desempenho organizacional.

Objectivos do estudo

Marconi & Lakatos (2002, p. 24), diz que " toda a pesquisa deve ter um objectivo determinado para saber o que se vai procurar e o que se pretende alcançar."

Geral

- ✓ Compreender as Política de retenção de talento como alavanca do desenvolvimento organizacional. Caso Carbura Service Iº Semestre 2024.

Específicos

- ✓ Identificar as políticas de retenção de talento existente na organização carbura service;
- ✓ Descrever as políticas de retenção de talento existente na organização carbura service;
- ✓ Propor sugestões para a implementação de práticas de retenção, como salários justos, benefícios e programas de desenvolvimento profissional, para poderem ajudar a melhorar o desempenho da organização e a motivação dos colaboradores

Delimitação e limitação do estudo

Para Marconi e Lakatos (2003, p. 108), delimitação e limitação "consiste em explicar as pessoas ou coisas, fenómenos, etc".

a) Delimitação

Devido à complexidade do tema delimitou-se a pesquisa no sector privado na organização Carbura service no I Semestre de 2024/2025.

b) Limitação

Limitou-se a pesquisa nos seguintes intervinientes: Chefe do R.H e Funcionários.

Justificativa do tema

A justificativa consiste numa exposição que apresenta as razões teóricas da realização do estudo e os motivos de ordem empírica. Isto exige o conhecimento do estágio em que se encontra a matéria ou área temática, que se pretende estudar.

A relevância da pesquisa foi demostrada durante o período da formação, e tendo em vista a realidade vivida no meu posto de trabalho, tendo em conta o elevado número de funcionários com baixo índice de insatisfeito no trabalho através da política de retenção de talento na organização carbura service.

É importante escolher profissionais a serem considerados no planejamento estratégico em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e seu potencial.

No entanto, falar das políticas de retenção de talento poderá trazer, grandes benefícios para a sociedade, pois que todas as atividades visam a satisfação das necessidades e assim sendo a valorização dos esforços e o engajamento, “de modo geral a promoção por meio de sua qualidade e habilidades” permite maior qualidade de vida de serviço e das pessoas.

Para o instituto e o meio académico em particular, poderá ser a qualquer momento um material disponível em sala de aulas e não só para consulta e esclarecimento sobre os mais variados aspectos em torno do impacto da avaliação de desempenho no crescimento e desenvolvimento dos funcionários, assim como os diversos inerentes ao tema.

Por último, também poderá ser de grande importância para função pública, propriamente na organização carbura service, na medida em que, a mesma aproveitará a oportunidade para se rever e perceber a forma como está constituído o plano de carreira e os aspectos levados ao cabo no período da política de retenção de talento.

Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está dividido da seguinte forma:

A parte introdutória que esclarece os objectivos da pesquisa e apresenta três capítulos:

- No primeiro capítulo fala-se dos conceitos, teorias conceptuais sobre Política de retenção de talento como alavanca do desenvolvimento organizacional;
- Segundo capítulo trata-se sobre as matérias e métodos de investigação dos resultados;
- Terceiro capítulo que dedicou-se na apresentação, analise e interpretação dos resultados obtidos, conclusões, sugestões e por fim as referências bibliográficas.

CAPITULO I: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1. Definição de termos e conceitos

1.1.1. Politica

Para Leftwich (2015, p. 10), a política compreende todas “as atividades de cooperação, negociação e conflito dentro e entre sociedades, pelo uso, produção e distribuição de recursos.”

Política é o processo de tomada de decisões que se aplicam a todos os membros de um grupo.

Segundo Samba (2016, p. 141), quando os líderes traduzem seu poder em ações dizemos que estão fazendo política. Aqueles com boas habilidades políticas são capazes de utilizar eficazmente suas bases de poder.

Política envolve a organização e gestão do poder em uma sociedade para alcançar objectivos comuns.

Segundo Ortega e Silva, (2020, p. 15*),* definem a política “é a atividade que busca a organização e administração de uma sociedade, envolvendo tomada de decisões, distribuição de poder e recursos, e a definição de regras e leis que regem a convivência entre os indivíduos”.

Política é o mecanismo pelo qual as disputas de interesses são negociadas em um ambiente social ou governamental.

1.1.2. Retenção de talentos

Segundo Chiavenato (2008, p. 324), diz que a retenção de talentos “refere-se a prática e estratégias adotadas por uma organização para manter seus funcionários valiosos e altamente qualificados”.

Retenção de talentos envolve a criação de um ambiente de trabalho positivo, oferecendo oportunidades de crescimento e desenvolvimento aos funcionários.

Para Camara et al (2013, p. 716), define talento como “conjunto de habilidades de uma pessoa – os seus dons, habilidades, conhecimento, experiência, inteligência,

discernimento, atitude, carácter, e impulsos inatos e também inclui a sua capacidade de aprender e desenvolver-se".

Talentos são pessoas que trazem no seu repertorio ou bagagem um conjunto de competências, conhecimentos, habilidades e atitudes perspectiva e experiências suficientes para conduzir em negócio global que a diferenciam de outros.

Segundo (Machado & Portugal, 2014) "A retenção de talentos é um conjunto de estratégias, políticas e práticas que as empresas adoptam para manter seus colaboradores engajados com os objetivos da empresa".

A garantia da remuneração e benefícios competitivos, e promover um bom equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

1.1.3. Talentos

Segundo Chiavenato (2008, p. 324), realça que "talento é a aptidão natural ou habilidade excecional para realizar determinadas atividades ou tarefas com facilidade e competências."

Capacidade de aprender e aplicar conhecimentos de maneira eficaz e inovadora.

Gupta (2008, p. 161), diz que "é o conjunto de habilidades, competências e conhecimento que o individuo possui e que são considerados valiosos para a organização.

Talentos representa um diferencial significativo que contribui para o sucesso individual e organizacional.

Segundo De Bes e Kotler (2011, p. 35), define talento "como a predisposição inata ou desenvolvida atravez de prática e experiência que permite a um individou realizar tarefas em um nível superior de desempenho em comparação com outras pessoas".

Talentos é a capacidade de identificar oportunidades de negócio, inovar e criar valor.

1.1.4. Organizações

Para Maximiano (2002, p. 92), diz que a organização são “grupos socias, formados por duas ou mais pessoas, dirigidos de forma coordenada e orientados para a prossecução de objectivos ou finalidades comuns”.

Organização é a forma como se dispõe um sistema para atingir os resultados pretendidos por duas ou mais pessoas.

Segundo Bilhim (2006, p. 67), define organização como “uma entidade social conscientemente coordenado, gozando de fronteiras delimitadas que funcionam numa base relativamente contínua, tendo em vista a realização de objectivos comuns”.

Organização é um sistema corporativo que tem como base a racionalidade, ela existe quando ocorre conjuntos três condições - interação entre duas ou mais pessoas; desejo e disposição de cooperação; finalidade de alcançar um objectivo comum.

Segundo Chiavenato (2014, p. 56), as organizações “é a alavanca do desenvolvimento econômico e social.”

Organização é que se destina a realização de actos no âmbito político, social, econômico na sociedade.

1.2. A gestão de pessoas nas organizações

A gestão de pessoas se torna mais importante a cada ano que passa, desempenhando um papel essencial para o atingimento dos objetivos e metas organizacionais. Uma de suas principais características é a valorização dos profissionais e do talento humano.

Cientes desta relevância, as organizações se deram conta da importância das pessoas para o atingimento de seus objetivos, passando a tratar estas como aliados para o sucesso do negócio.

Conforme contribui Maximiano (2002, p.25),

A gestão de pessoas e a retenção de talentos como diferencial competitivo para as organizações.

Segundo Dutra (2006 p. 17), a gestão de pessoas pode ser entendida como

“um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas, para que ambas as partes possam executá-las ao longo do tempo”.

Sabemos que a gestão de pessoas torna-se cada vez mais um diferencial para as empresas e passa a ser considerado um fator responsável para a excelência das atividades organizacionais.

De acordo com Fischer (2002, p. 12), o modelo de gestão de pessoas é “a maneira pela qual uma empresa organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho”. Deste modo, a empresa se estrutura definindo seus princípios, estratégias, politicas e práticas ou processos de gerenciamento.

Dentre os seus recursos, as organizações de um modo geral precisão dispor informações, capacidades técnicas, conhecimento e competências, mas acima de tudo de pessoas para seu bom funcionamento, sendo necessário ter em seu quadro funcional pessoas talentosas para suas operações, produção de bens e serviços, atendimento a clientes e fornecedores e preparadas para proporcionar os resultados estipulados e atingir os objetivos gerais.

As organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhe dão vida, dinâmica, impulso, criatividade e racionalidade. Na verdade, cada uma das partes depende da outra. Uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos. Uma relação de duradoura simbiose entre pessoas e organizações. (Chiavenato, 1999, p. 5).

As organizações não procuram só pessoas, mas sim talentos, que detenham potencial e capacidade de se desenvolverem e crescer dentro da organização. Pessoas essas que se identifiquem com a missão, visão e valores da organização.

A importância do capital humano dentro das empresas torna-se cada vez mais relevante, adquirindo uma importância cada vez maior no ambiente empresarial.

Deste modo as organizações devem investir nos recursos que dispõem. “A otimização do trabalho das pessoas poderá ser crescente, na medida em que programas específicos mantenham a motivação e desenvolvam a capacitação. Deste modo a

otimização do trabalho das pessoas está ligada ao melhor desempenho financeiro da organização" (Tachizawa, Ferreira e Fortuna, 2001, p. 123).

De acordo com Ulrich (1999, p. 29), "as empresas bem-sucedidas serão aquelas mais experientes em atrair, desenvolver e reter pessoas com habilidades, perspetivas e experiência suficientes para conduzir o negócio global".

Segundo Câmara et al. (2010), o talento passa por uma boa interação entre a ação, paixão e visão, tendo este um papel estratégico e singular na valorização do capital humano. Na figura seguinte pode-se verificar as principais diferenças que o autor faz entre um trabalhador tradicional e um colaborador com talento.

Quadro 1: As diferenças entre um colaborador tradicional e um colaborador com talento

Colaborador Tradicional	**Colaborador com Talento**
Níveis médios de desempenho	Elevados níveis de desempenho
Rentabilidade média	Rentabilidade elevada
Lealdade à organização	Lealdade a si mesmo, às suas equipas e projetos
Procura estabilidade	Tem paixão pela mudança e ação
"Eu preciso da empresa"	"A empresa precisa de mim"
Reativos – respondem a ordens	Faz planos proativos de forma autónoma
Nível médio de confiança	Alto nível de confiança
Reage à mudança	Adapta-se à mudança e atua como agente desta
Enfoque no dinheiro e posição	Enfoque no crescimento pessoal,

	oportunidades e dinheiro

Fonte: Adaptado de Câmara, et al. (2010).

Neste sentido Câmara et al. (2010), destaca que o talento associa-se ao excelente desempenho. Ter bons talentos dentro da organização significa acrescentar valor ao negócio e, desta forma, ver reforçadas as vantagens competitivas e sustentáveis na organização. Todavia afirma ainda segundo o autor, o talento tem que estar em perfeita conjugação com a Paixão, pelo que faz, a Visão do que se quer atingir e a Ação num conjunto de competências técnica e comportamentais de modo a permitir desempenhar as suas funções.

1.2.1. Gestão de Talentos

Na generalidade da literatura a noção de talento aponta, como foi referido, para pessoas que se destacam pelas suas competências diferenciadas e que são fundamentais para a vantagem competitiva da organização.

A gestão de talentos, de acordo com Collings e Mellahi (2009, citado por Cascão 2014, p. 150), pode ser definida como o conjunto de "atividades e processos que envolvem identificação sistemática de funções chave, que contribuem para a vantagem competitiva e sustentável das organizações".

Baron (2007, p. 131), destaca também a gestão de talentos como "um conjunto de atividades mais abrangente e integrado, destinado a fazer com que a empresa atraia, retenha, motive e desenvolva as pessoas talentosas de que precisa agora e vai precisar no futuro".

Para Saratoga (2005, citado por Baron & Armstrong, 2007, p. 131-132), "os principais ingredientes de um sistema de gestão do talento disciplinado (são) a identificação, a atração, a retenção, o desenvolvimento e a utilização do talento".

Cada vez mais as organizações têm vindo a valorizar as capacidades de aprendizagem, conhecimento e competências dos seus colaboradores, como sendo um diferencial num mercado cada vez mais competitivo. Por este facto, as organizações tentam a todo o custo captá- los para ter os melhores profissionais.

De acordo com Santos & Pedro (2018, p. 165), estas organizações "conseguem atrair, contratar e reter os mais qualificados. As repercussões são os melhores resultados para a organização sendo esta a mais-valia de quem promove o employer branding (marca empregadora). É, portanto, criada uma espécie de "imagem de marca" no âmbito do que promover enquanto entidade empregadora".

As organizações têm, assim, de se adaptar constantemente à evolução da tecnologia e à forma de pensar das novas gerações. Para reter estes novos talentos é importante para as organizações perceber o que os motiva, a sua forma de pensar e o que valorizam para poderem ir ao encontro dos seus desejos.

No que diz respeito à gestão de pessoas, cada vez mais as organizações têm vindo a valorizar as suas capacidades de aprendizagem, conhecimento e competências, como sendo um diferencial num mercado cada vez mais competitivo. Por esse facto, as organizações tentam a todo o custo captar estes talentos para terem os melhores profissionais e destacarem-se perante a concorrência.

1.2.2. Atração de Talentos

De acordo com Marques (2012), para atrair e captar os melhores talentos as empresas têm de estar abertas para o mundo, serem percussoras da mudança e inovação constante e terem a capacidade de se adaptar a novas realidades. É através destes valores que as empresas vão conseguir atrair novos talentos.

Refere o autor que estas abordagens implicam a perceção "de uma relação causal entre as práticas ou sistemas de práticas de GRH e o desempenho ou vantagens competitivas das empresas".

Por seu lado, Câmara et al. (2010, p. 696), indica que "para que a Empresa consiga atrair mais facilmente bons talentos ela necessita de ter uma boa imagem que retém e desenvolve".

Refere o autor que existem duas razões para atrair o talento:

1. Reativa, a necessidade urgente de preencher uma vaga para a qual não houve tempo de se preparar uma estratégia, o que implica custo adicionais;

2. Proactiva em que a atração do talento foi antecipadamente planeada e previsional.

Seja por uma ou outra razão, a atração do talento tanto pode ser realizada através do desenvolvimento interno de trabalhadores da organização ou através da atração externa de novos trabalhadores. Identificar talento dentro da organização, otimizando o seu desenvolvimento potencial, fazer uma boa gestão da sua carreira e incentivá-lo, é uma forma de evitar a sua saída para outras organizações concorrentes. Os melhores profissionais a que se dá o nome de talentos, procuram empresas onde desenvolvem as suas competências e que consigam progredir profissionalmente e isso ponde ser um ponto decisivo para a pessoa com talento ficar ou abandonar a organização.

Conforme Câmara et al. (2010), as estratégias das organizações para atrair talentos passam pela presença das próprias empresas em feiras de emprego, universidades, redes sociais, open days (dias abertos), entre outros eventos, porque, o mais importante é a empresa ser reconhecida pela sua imagem de marca e pelos seus valores.

1.2.3. Retenção de Talentos

Mais do que atrair talentos, é importante que as organizações consigam retêlos para obterem vantagem competitiva. Estes colaboradores, dotados destas capacidades, têm necessidade de se desenvolverem constantemente e de se sentirem valorizados no seu local de trabalho, fatores que contribuem para a sua retenção, o que implica um processo de Formação constante e sempre atualizado.

Conforme já referido, as organizações têm de possuir determinadas caraterísticas para reter os talentos para além da formação, como por exemplo, políticas de remuneração fixa e variável, distribuição de resultados, investir na sua credibilidade e promover o seu crescimento para que se sintam envolvidos e motivados com a organização. James e Mathew (2012), referem que, existem várias práticas que podem conduzir à retenção de talentos dentro de uma organização, sendo benéfico para a mesma, bem como para os trabalhadores.

Os principais objetivos deste sistema são atrair, reter e motivar colaboradores de elevado potencial, reconhecendo que as pessoas são o principal e maior recurso das organizações.

As recompensas de natureza imaterial (intrínsecas) estão ligadas à atração e retenção e motivação dos colaboradores, e são escolhas decisivas aquando da escolha das empresas onde pretendem trabalhar.

De acordo com Armstrong (2006) a retenção tem como objetivo manter os colaboradores nas empresas. Por esta razão, a imagem da empresa, as políticas de recrutamento, o desenvolvimento, a liderança, as recompensas e o reconhecimento são fatores que contribuem para a retenção dos colaboradores e estão relacionadas com o sentido de justiça e meritocracia.

As recompensas extrínsecas e intrínsecas são duas componentes que se refletem no sistema de recompensas. Ter colaboradores "motivados e de forma sustentável", ou seja, "a correta gestão de salário, incentivos, benefícios e símbolos de estatuto", e o aumento da satisfação e a motivação da relação de trabalho, "o desenho funcional, o estilo de gestão, os mecanismos de reconhecimento, entre outros" (Câmara, et al. 2010, p. 495).

Este tipo de recompensa " tem a ver com as suas aptidões, competências, atitudes e comportamentos, qualidade no seu desempenho, a sua identificação com os valores e cultura da empresa e o seu comprometimento com eles" (Câmara, et al. 2010, p. 487).

Um exemplo de retenção de talentos nas grandes empresas de sucesso são os programas de trainees, que procuram jovens licenciados das universidades mais conceituadas. Cada vez mais as organizações recorrem aos programas de trainees (estagiários), especialmente as grandes empresas de sucesso.

Segundo Chiavenato (2004, p. 378), "as organizações bem-sucedidas recorrem a programas de trainees, como forma de investimento planeado do capital humano e num programa de melhoria contínua da qualidade do pessoal, a longo prazo, sendo um investimento no sucesso do futuro da empresa". Os trainees iniciam um estágio programado, recebem formação contínua por profissionais altamente qualificados da empresa, e participam nas atividades previamente estabelecidas ao mesmo tempo que são avaliados os seus conhecimentos, habilidades, competências e a arte de criar e inovar.

Segundo Troni (2015, p. 21), para manter estes jovens motivados e sem vontade de sair da empresa é necessário “um bom ambiente de trabalho, possibilidade de passarem por várias áreas, possibilidade de serem formados por diferentes pessoas; isso são perspetivas que os atraem muito mais que um plano de carreira a 3 anos e que daqui a 6 meses estará obsoleto”.

Por esta razão, as empresas líderes em recrutamento decidem apostar em políticas que recorrem a feedback contínuo ao invés de fixar-se, fundamentalmente, em planos de objetivos. Além disto, por saberem que esta nova geração é muito menos materialista, valorizando mais as experiências, estas empresas apostam em incentivos muito além dos financeiros: possibilidade de trabalhar fora do escritório ou mesmo no estrangeiro, pacotes de experiência (por exemplo, de ginásios) ou formações online. É através deste tipo de estratégias que são desenvolvidas ações para reter novos talentos.

1.2.4. Geração Y - Millennials

A geração Y, também chamada geração Millennials ou geração dos talentos, é uma designação atribuída às pessoas que nasceram entre 1988 e 2000 e que estão invadindo o mercado de trabalho. Por isso há que perceber os que motiva, para que os gestores de recursos humanos, consigam atrair esta geração para as suas organizações (Bortoli, 2009).

Contratar atualmente, é lidar com esta geração ambiciosa, com grande facilidade de utilização das novas tecnologias e meios de comunicação, que procuram o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Nesta perspetiva, as empresas têm de adaptar as suas estratégias de recrutamento a esta nova geração, que, como refere Troni (2015), cresceram num mundo tecnológico onde a evolução constante teve um impacto fundamental. Esta geração, que começa a estar cada vez mais presente no mercado de trabalho tem ideias e comportamentos bastante caraterísticos. No geral, não gostam de rotinas, dão muito mais valor a experiências de vida do que a bens materiais, não têm medo de arriscar, gostam de novos desafios e, essencialmente, são pessoas com uma mente extremamente aberta, onde o conhecimento e evolução são bastante valorizados.

O conhecimento, a aprendizagem e as competências adquiridas ao longo dos anos, torna-os profissionais dotados de talento, sendo recursos fundamentais para a

estratégia e sucesso das organizações. Como tal, é importante que também estes profissionais sintam que são valorizados e reconhecidos.

Por esta razão, é justificado que estes profissionais sejam incluídos em projetos desafiantes e ter acesso a formação contínua para que consigam crescer em termos pessoais e profissionais. Diz Troni (2015), que, desenvolver talentos é a melhor forma de reter, pois um talento não se sente atraído por uma empresa que não o desenvolve e, por esse motivo, perde-o para a concorrência.

De acordo com (Câmara, et al. 2010), são diversos os fatores que podem influenciar na retenção de talentos, designadamente, práticas de GRH que lhes deem oportunidades e promovam o seu desenvolvimento, bem como, um sistema de recompensas que seja compatível com o plano de carreira.

A captação e retenção de talentos desta geração constitui um novo desafio para gestão de pessoas nas organizações.

1.3. A importância do talento e do capital humano

O crescimento organizacional trouxe consigo a exigência por profissionais cada vez mais qualificados e capazes de desenvolver suas atividades com maior assertividade e agilidade. Dentre estes profissionais alguns se destacam por obter desempenho superior perante uma equipe; essas pessoas que se sobressaem são nominadas como “talentos”. Esses talentos são essenciais em todos os níveis da empresa.

O termo “talento” está relacionado com o valor que o profissional representa,

“sua origem é latina: vem de talentum, derivada do grego tálanto”, (Cunha 1982, p.98), sendo refletida em seu grau de importância para a organização.

Segundo Michaels, Handfield e Axelrod (2002, p.16), o talento é entendido como “o conjunto das habilidades de uma pessoa – seus dons, habilidades, conhecimento, experiência, inteligência, discernimento, atitude, caráter e impulso inatos, e que também inclui sua capacidade de aprender e desenvolver-se”.

“O conceito de talento humano conduz necessariamente ao conceito do capital humano – o patrimônio inestimável que uma organização pode reunir para alcançar competitividade e sucesso” (Chiavenato, 2004, p. 54).

Segundo Stewart (1998), entende se por capital humano todo o conhecimento, habilidade, experiência e capacidade de gerar resultados que os profissionais possuem, estando incluso neste contexto a criatividade e a inovação resultantes de novas ideias, de uma forma resumida, o capital humano é aquilo que as pessoas levam consigo ao fim do expediente.

Com base nesta analogia, podemos observar a importância de se investir nas pessoas, pois tanto o talento humano quanto o capital humano são frutos do empenho e do comprometimento dos profissionais, enfatizando que é necessário investir no desenvolvimento das pessoas para garantir maior diferencial competitivo no mercado e atingir melhores resultados para o alcance do sucesso empresarial.

Uma vez que a gestão de pessoas adote praticas que possibilitem o desenvolvimento do talento humano na empresa, ela consequentemente amplia o seu capital humano.

A gestão de pessoas e a retenção de talentos como diferencial competitivo para as organizações.

Contudo é necessário destacar que para a organização obter melhor desempenho competitivo é preciso também investir em melhores condições de trabalho, para que as pessoas sintam-se mais satisfeitas a realizar suas atividades. Pois, quanto maior o nível de satisfação dos profissionais, melhor será a sua atuação, refletindo na desenvoltura organizacional, melhora dos processos, na qualidade de atendimento aos clientes e na lucratividade da organização.

Ao adotar práticas de valorização do capital humano para obter vantagem competitiva a organização deve ter como preocupação o reconhecimento dos talentos, até porque caso contrário, a organização não será capaz de enfrentar os desafios e certamente acabará perdendo estes talentos afetando de forma significativa o seu resultado final.

1.4. Atração, recrutamento e seleção de talentos

Perante as novas exigências de mercado, atrair pessoas se tornou uma tarefa mais onerosa devido a importância que o talento humano vem obtendo no meio organizacional. Todavia buscar pessoas qualificadas e com alto potencial profissional para a execução das rotinas empresariais depende de estratégias e abordagens que as organizações precisam dominar para atuar neste novo cenário.

Segundo Faissal (2005), o termo atração ressalta as modificações na maneira utilizada pelas organizações para buscarem profissionais no mercado de trabalho para compor e aprimorar suas ações no conjunto da Gestão de Pessoas. A atração ou provisão de talentos pode ser entendida como o processo utilizado para captar pessoas com os talentos necessários à organização.

De acordo com Milkovich e Boudreau (2006), a atração é o processo de identificação e atração de um grupo de profissionais, entre os quais alguns serão escolhidos para posterior seleção e contratação.

Já Carvalho (2008) entende que o maior desafio da atração de talentos é a identificação dos profissionais com maior potencial. Este processo tem como premissa suprir o preenchimento de vagas disponíveis na empresa e pode ser feito internamente (recrutamento interno) atraindo para outros cargos profissionais já contratados ou externamente (recrutamento externo) onde a busca por profissionais é feita no ambiente externo a empresa, atraindo candidatos disponíveis no mercado de trabalho.

Segundo Chiavenato (1999), a modalidade de recrutamento interno atua sobre os profissionais que já estão trabalhando dentro da organização. Seu objetivo é possibilitar o desenvolvimento do funcionário dentro da organização possibilitando a este prospecção de melhorias e o desafio de novas atividades (mais complexas ou motivadoras), sendo geralmente acompanhado por promoção.

Com relação ao recrutamento externo, Chiavenato (1999) afirma que seja entendido como aquele em que a empresa busca no mercado de trabalho por profissionais que venha a participar de determinado processo seletivo. A premissa do recrutamento externo é preencher vagas disponíveis na empresa possibilitando a atração de novos talentos para o incremento das estratégias organizacionais.

Conforme estipulado por Chiavenato (1999), algumas das principais técnicas utilizadas para o recrutamento externo são:

1) Anúncios em jornais e revistas especializadas;
2) Agências de recrutamento;
3) Contatos com escolas e universidades;
4) Cartazes ou anúncios em locais visíveis;
5) Apresentação do candidato por indicação dos funcionários;
6) Consulta aos arquivos de candidatos; 7) Caçadores de talentos.

De um modo geral as estratégias de atração de talentos variam de acordo com planejamento da gestão de pessoas de cada organização. Para Almeida (2004), algumas das estratégias mais aplicadas para atrair e reter talentos na organização são:

1. Política voltada para talentos;
2. Imagem positiva e real da organização perante o mercado;
3. Orientação para as pessoas;
4. Atração como processo contínuo;
5. Seleção orientada para competências e performance;
6. Automatização da Atração e Seleção;
7. Avaliação dos resultados.

Conforme a contribuição de Pontes (2008), o planejamento de recursos humanos facilita a atração e a seleção de pessoas, assim como em todas as etapas da gestão de pessoas.

A seleção tem por finalidade filtrar os melhores candidatos recrutados no mercado de trabalho, permitindo a escolha do melhor perfil para o preenchimento da vaga em aberto. Envolve um processo de tomada de decisão, avaliando por métodos comparativos cada uma das competências dos profissionais, utiliza de técnicas de seleção específicas de maneira criteriosa.

Na definição de Chiavenato (1999), a seleção é o processo pelo qual a organização escolhe dentre uma lista de candidatos, as pessoas com o melhor perfil, identificando entre estes o mais qualificado de acordo com os critérios definidos pelo recrutador, onde muitas vezes que acompanha este processo é o próprio gestor de linha em conjunto com o setor de recursos humanos.

A seleção de pessoas desempenha um papel de fundamental importância para a tomada de decisão. Tem por finalidade definir adequadamente o cargo a ser preenchido identificando as características principais para o exercício das atividades, detalhar as responsabilidades e as qualificações necessárias ao desempenho da função.

Sublinha-se que a seleção é um processo de essencial importância para a gestão de pessoas, pois é através desta etapa que a organização ira incorporar novos talentos para agregar diferencial competitivo.

1.4.1. Treinamento e desenvolvimento de talentos

Após obter os talentos necessários para o exercício das atividades organizacionais, se faz necessário investir nestas pessoas para maximizar o seu potencial para agregar valor e conhecimento as suas capacidades.

Ao implementar técnicas de treinamento e desenvolvimento, a gestão de pessoas adota praticas que permitem aos talentos humanos assimilarem informações, desenvolver novas habilidades e adquirir novas competências. Atualmente as organizações visualizam como investimento e não como despesas o treinamento e desenvolvimento devido aos benefícios proporcionados e o retorno trazido à instituição.

Vale ressaltar que, de acordo com Chiavenato (1999), existe diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. Pois o treinamento geralmente está focado em uma necessidade do cargo atual, visando melhorar as capacidades exigidas para o exercício e desempenho imediato da função, já em relação ao desenvolvimento de pessoas, seu objetivo está visando agregar habilidades com o objetivo de logo prazo ou em cargos a serem ocupados futuramente.

De acordo com Chiavenato (1999), o conceito de treinamento apresenta vários significados a seguir:

No entanto o desenvolvimento do talento humano extrapola a limitação do cargo atual, com uma perspectiva mais ampla, procura gerar capacitação dos colaboradores como um todo, não limitando apenas aos jovens talentos. Também é de fundamental importância levar em consideração as necessidades reais para o desenvolvimento de cada integrante da equipe com o intuito de aprimorar suas capacidades e aprimorar seus pontos fortes para gerar resultados mais significativos e fortalecer a organização por meio do crescimento profissional de cada indivíduo.

Nesse contexto, são notáveis os benefícios gerados pela prática de treinamento e desenvolvimento do capital humano, os ganhos proporcionados justificam a importância de se qualificar os profissionais gerando nestes a preparação adequada para que a organização seja capaz de enfrentar os desafios e a competitividade do mercado global, garantindo a sua sustentabilidade econômica.

1.5. Políticas e práticas de retenção de talentos

Para Dutra et al. (2017), a gestão de pessoas deve ser integrada a um conjunto de políticas e práticas que atenda aos interesses e expectativas da organização e das pessoas que nela atuam. Somente desta forma será possível ter uma relação produtiva entre as partes envolvidas. O mesmo autor conceitua políticas como princípios que balizam as decisões e comportamentos das pessoas em relação à organização, e práticas como sendo os diversos tipos de procedimentos e técnicas utilizados para implementar as decisões.

Se as políticas e práticas estabelecidas pela organização aos seus colaboradores não tiverem efeito sobre eles e não agregarem valor, não terão efetividade ao longo do tempo (Dutra, 2017). Os mesmos autores destacam ainda que as pessoas abrangidas pelas práticas de gestão da organização não são apenas aquelas que possuem um vínculo formal de trabalho com a mesma, mas todas as que mantêm algum tipo de relação com a organização.

Contudo, Mascarenhas (2013) salienta que quando os sistemas de gestão estão consolidados, eles tendem a permanecer na organização, e a permanência

pode, às vezes, impedir novas práticas, devido à resistência natural das pessoas a mudanças.

Mascarenhas (2013) também cita que, na maioria das vezes, as mudanças no modelo de gestão de pessoas levam tempo para serem percebidas e avaliadas adequadamente; e para isso, é necessário sistemas contínuos de avaliação em gestão. Sem estes sistemas de controlo, as organizações não conseguem acompanhar as possíveis oportunidades de melhoria e inovação.

Deve existir uma conciliação entre a gestão e as práticas dos recursos humanos, tendo como finalidade a atração, a retenção, a motivação, o desenvolvimento das competências e o compromisso com a organização. Estas práticas refletem no processo de recrutamento, acolhimento e integração, formação, avaliação de desempenho, remuneração, benefícios e planos de carreira (Ramires, 2021).

Bichuetti e Bichuetti (2020, p. 99) destacam que dispor de políticas estruturadas não basta se não houver gestores que saibam colocá-las em prática para reter suas equipes. Nesse caso, “as pessoas permanecerão na empresa até encontrar uma alternativa fora dela”.

Diante disso, é importante estruturar políticas e práticas de gestão de pessoas como uma forma de organizar as opções e possibilidades para que os colaboradores possam planejar suas carreiras na organização (Dutra, 2017).

Nesse sentido, Dutra et al. (2017) e Chiavenato (2021) citam dois exemplos de políticas e práticas de gestão de pessoas:

> Um deles é o sistema estruturado de remuneração com cargos e salários claros e acessíveis, contemplando o valor financeiro e os benefícios. A remuneração é um conjunto de normas e procedimentos que refletem a orientação e a filosofia da organização. Deve ser justa e equitativa, buscando equilíbrio interno e externo, para que os colaboradores vejam perspectivas de crescimento a partir do seu desempenho.

Alinhado à remuneração, o outro exemplo de política e prática de gestão para retenção de pessoas mencionado por Dutra et al. (2017) e Chiavenato (2021) é a evolução nos cargos por meio de um plano de carreira. De acordo com Oliveira (2013,

p. 5), carreira é o “conjunto planejado, estruturado e sustentado de estágios que consolidam a realidade evolutiva de cada indivíduo, de forma interativa com as necessidades das empresas e das comunidades onde elas atuam”.

Sabbag (2018) sugere, como forma de reter talentos, fornecer mentora (coaching), e ter um bom sistema de feedback, que é uma técnica que consiste em realizar retornos sistemáticos por meio dos quais os gestores (ou líderes) podem ajudar seus colaboradores a tornarem-se conscientes de seus próprios desempenhos. O feedback é a oportunidade para o gestor compartilhar observações sobre o desempenho profissional dos colaboradores e promover reconhecimentos e/ou mudanças produtivas, de acordo com o padrão estabelecido.

Chiavenato (2020) também descreve a importância da gestão de desempenho como a base fundamental para o relacionamento entre a organização e seus colaboradores, consequentemente, a retenção de talentos. A avaliação de desempenho refere-se à revisão anual para definição das expectativas e planejamento das atividades futuras. Todo talento precisa receber um retorno sobre seu trabalho e fazer as devidas correções, assim como a organização precisa conhecer como o colaborador desempenha suas atividades. Por meio da avaliação de desempenho, é possível analisar recompensas, relacionamentos e potencialidades de crescimento na carreira.

Barbieri (2013) comenta sobre a importância do recrutamento interno para reconhecimento e valorização de talentos. Essa prática incentiva, recompensa e motiva o colaborador a continuar melhorando sua performance.

Sabbag (2018) reforça que os profissionais talentosos são difíceis de substituir, pois apresentam muito valor agregado à organização e contribuem para aumentar o capital intelectual. São vistos como ativos diferenciados e devem ser “capitalizados”, requerendo ações de excelência, contemplando autonomia, confiança, transparência e oportunidades.

Para Ramires (2021), as organizações precisam desenvolver as melhores práticas para serem eficazes em atrair, selecionar e reter talentos por meio do recrutamento interno e/ou externo, de forma que os colaboradores se adaptem ao

ambiente de trabalho e tenham produtividade e satisfação de fazer parte da equipe com a qual atuam. O item a seguir aborda este tema de forma mais detalhada.

1.5.1. O processo de retenção e Gestão de talentos

Diante disso, segue abaixo algumas medidas que visam minimizar perdas de bons profissionais, pois embora elas existam, pode-se evitá-las. Segundo Chiavenato (2004, p. 376), “Pequenas Empresas e Grandes Negócios”, algumas dessas maneiras são:

1. Estabelecer um plano de carreira para que o funcionário possa visualizar as possibilidades internas e, assim, investir no seu crescimento;
2. Criar um ambiente que possibilite ao colaborador desenvolver projetos com maior autonomia e novas competências;
3. Envolver os funcionários nos processos de decisão ou engajando-os em projetos em andamento, escutando suas sugestões de forma apreciativa;
4. Criar ações para melhorar o clima no ambiente de trabalho, estimulando a prática de desportes, promovendo campeonatos internos ou disponibilizando áreas de lazer;
5. Elaborar um ambiente mais familiar, com confraternizações e happy hours, ou incentivar o colaborador a contribuir com uma planta, fotos ou objetos que tornem o ambiente mais acolhedor;
6. Estimular a troca de ideias e criando oportunidades para ouvir as pessoas, evitando assim eventuais críticas não construtivas.

Além das dicas acima, pode-se contar com a ajuda da Gestão de Pessoas, que atualmente também tem sido desafiada a criar planos de ação para reter talentos. O tópico a seguir será destinado a detalhar como ela tem realizado o seu papel.

1.5.2. Programas de Gestão de talentos e seus desafios contemporâneos

Os tópicos a seguir, irão apontar dois programas, os quais as organizações estão apostando para atrair os melhores profissionais e acertar nas contratações. Por meio deles é possível identificar talentos alinhados e competentes a partir de alguns testes oferecidos pelo mesmo.

1. Programas de Trainees

> O primeiro passo para se reter talentos é selecionar pessoas capacitadas Nesse momento as organizações podem contar com a ajuda dos programas de trainees e estágio, por exemplo. Como consequências, as empresas já terão a oportunidade de capacitar profissional e lapidar suas habilidades. É preciso identificar antes de reter um profissional talentoso.

Chiavenato (2004, p. 378) nos diz respeito às organizações que optam por programas de trainees e seus respectivos resultados obtidos:

As organizações bem-sucedidas estão investindo fortemente em programas de trainees, como um mecanismo de enriquecimento planejado do capital humano em longo prazo e um verdadeiro programa de melhoria contínua da qualidade do pessoal estendido em longo prazo. Uma espécie de investimento no sucesso futuro da empresa.

Os participantes do programa desenvolvem um estágio programado; recebem treinamento planejado e contínuo, ministrado por profissionais de alto nível da empresa; participam ativamente de certas atividades previamente estabelecidas, enquanto são continuamente monitorados e avaliados quanto ao seu desempenho vinculação com a empresa e sua cultura, espírito de equipa e potencial de desenvolvimento. (Chiavenato 2004, p. 378).

Apesar de terem um período limitado de tempo, o foco desses programas é o desenvolvimento de novos líderes ou gestores, oferecendo uma rápida ascensão profissional, vendo aí uma excelente oportunidade de identificar jovens talentos.

2. Programas de Estágio

> O conceito de estágio está baseado na formação do profissional que está ingressando no mercado de trabalho, e que quer demonstrar suas práticas, carisma e o seu potencial, embora nos dias atuais, as organizações deixam de lado o conceito de formação profissional, para serem entendidas como substituição da mão-de-obra, ainda assim é possível usá-lo para identificar e reter bons profissionais.

Além de garantir vantagens para a empresa, no estágio podem ser identificados novos talentos e também reter os mesmos na organização. Pode-se dizer que é crescente o número de empresas que investem em programas de estágio, de forma que as atividades sejam executadas com competência e compromisso, trazendo ótimos resultados para a empresa.

É válido ressaltar que o estágio na carreira de um profissional, sendo ele contratado ou não, é de suma importância, como afirma Santos (2007):

> De aprendiz a proficiente. É do início desta transformação que se trata o estágio: uma etapa no processo de aprendizagem, da verdadeira formação profissional na vida real. Talvez até um ritual de passagem de jovens estudantes a profissionais. Estes estudantes que deixam o ambiente protegido das salas de aula para enfrentar a barra pesada da vida profissional. Saem jovens carregados de conhecimento e de ideais, ávidos por testá-los na prática, e encontram um crivo mais temido do que o próprio vestibular – o temido mercado de trabalho. (Santos 2007).

Em outras palavras, os dois lados saem ganhando: além do estagiário aplicar seus conhecimentos e vir a se tornar um profissional talento, é uma ótima oportunidade de se ingressar numa organização através da demonstração e compromisso com as tarefas que lhe foi designado, podendo assim a própria organização se beneficiar ao retê-lo.

1.5.3. Técnicas de retenção

Para reter talentos os líderes e gestores tem um papel essencial tendo que produzir um clima organizacional bastante positivo e favorável aos seus funcionários, sendo um grande valor de relevância na retenção de talentos.

Segundo o Xerpay (2021) a retenção de talentos pode ser retratada como o conjunto de técnicas, políticas e práticas que as organizações adotam para segurar colaboradores por mas tempos na empresa, a retenção de talentos pode acabar ajudando para o clima empresarial, pois tendo os funcionários bem engajados acabam adquirindo bons resultados para a organização, tendo a retenção de talentos as empresas conseguem vários benefícios.

A retenção de talentos é um importante, e tem um fator fundamental para que as organizações conquistem resultados bastante satisfatórios. Segundo Xerpay (2021), são relatados algumas técnicas de retenção de talentos.

1. Boa comunicação;

2. Reconhecimento pessoal do funcionário;

3. Lideranças inspiradoras;

4. Metas e desafios para os colaboradores;

5. Oferecer cursos para que possam ter chances de crescimento;

6. E ter um bom plano de carreira.

1.5.4. Estratégia de retenção de talentos

As empresas que buscam pelo sucesso precisam ter algumas estratégias para se diferenciar das demais, sendo assim a retenção de talentos é um fator essencial, empresas que tem uma boa equipa de funcionários e são bem envolvidos, engajados e motivados conseguem obter bons resultados.

Segundo o Furtado (2020), fala sobre algumas estratégias de retenção:

1. Qualidade de vida;

2. Reconhecimento;

3. Ambiente de trabalho agradável;

4. Programa de ramificação: esse programa e bastante usado na estratégia de reter talentos;

5. Conceder bons benefícios;

6. Investir em capacitação.

Gramigna (2002, p.12), fala que “As empresas que se anteciparem, implantando estratégias que atraiam, desenvolvam e retenham profissionais em potencial, terão maiores chances de enfrentar concorrência e ganhar o mercado”. Empresas que tem um bom recrutamento e seleção, tem os melhores profissionais competentes e bons talentos, tem grandes chances de superar a concorrência.

Tendo uma boa estratégia de retenção de talentos dentro da organização pode levar vários benefícios como por exemplo: profissionais com mais tempo de casa tendem ser mais respectivos e colaborativos, isso é um ótimo fator que favorece inclusive a retenção e a produtividade da companhia.

Segundo o Sertms (2018), as organizações precisam estarem atentas a competitividade do mercado, para poder manter sua sustentabilidade. Com uma maneira de se destacar as empresas precisam de estratégias que façam com que seus talentos permaneçam nas organizações, sendo importante que invistam em softwares que auxiliam em suas estratégias de retenção de talentos.

Segundo o autor Almeida (2017), relata que um excelente plano de benefícios e oportunidade de crescimento está sendo bastante utilizado como uma estratégia dentro das empresas como uma forma de reter e atrair talentos.

1.5.5. Benefícios da retenção de talentos

Segundo Dias (2017), relata que investir em pessoas novas mas sem abandonar os antigos funcionários é uma forma de conservar valores na organização, mas esse progresso só é possível quando a organização pode contar com funcionários engajados, competentes e sejam alinhados com a cultura organizacional da organização. A organização precisa ter um bom processo seletivo para identificar bons profissionais para a contratação, porém é necessário uma retenção de talentos para que as organizações consigam manter esses bons funcionários.

A retenção de talentos reduz os custos desnecessários com a rotatividade, e outras ações que envolvem admissões e demissões, Dias (2017), cita alguns benefícios de retenção de talentos.

1. Atesta mais engajamento;

2. Reduz gastos trabalhistas;

3. Atraí novos talentos;

4. Ajuda na construção de um clima de trabalho mais agradável;

5. Garante a sequência de qualidade nos setores.

O autor Machioni (2021), ressalta que os benefícios aos profissionais são essenciais e grandes aliados para reter os talentos. Manter uma visão, valores e uma missão a qual realmente condiz, e o que realmente deseja para a sua organização,

disponibilizando uma educação corporativa. Cada funcionário tem necessidades diferentes e para poder reter seus melhores talentos a organização precisa pensar em seu bem-estar.

O autor Almeida (2017), fala que no século XXI, mesmo com todas as ferramentas a disposição da organização a retenção de talentos ainda assim é um fator primordial para que as organizações possam conquistar o sucesso no mercado. O autor acima cita alguns benefícios como: oportunidades de crescimento, políticas de inovação e investimento educacional.

1.6. Rotatividade de talentos nas empresas

Conforme afirma Pero (2005), os processos de deslocamento de trabalhadores conduzem à possibilidade de perdas de investimento em capital humano tanto da parte dos trabalhadores quanto dos empregadores. Tal processo é avaliado através do aproveitamento ou não dos investimentos adquiridos ao longo de determinado período do ciclo de vida do trabalhador.

Na visão de Ribeiro (2007), a maioria dos estudos sobre a rotatividade de trabalhadores talentosos baseia-se em pesquisas empresariais internas, impossibilitando o cruzamento das informações de mudanças na situação ocupacional com as características das empresas. As informações de desligamentos e admissões nas empresas mais os dados das características das firmas permitiriam completar uma lacuna importante no estudo da dinâmica do emprego, ao lançar luz sobre os tipos de empresas que mais demitem e contratam.

O plano de cargos e salários que depende da real necessidade da empresa em atrair e reter talentos, e, nesse caso há a necessidade de uma correta avaliação dos cargos com uma adequada remuneração salarial diante do mercado. (Dutra, 2004)

A qualidade de vida no trabalho: Pontes (2001), relata que a satisfação dos empregados e um clima propício propiciam resultados positivos na qualidade e na produtividade.

Pontes (2001, trata da remuneração e benefícios como alternativa de remunerar com base na análise da pessoa e um seu conjunto de habilidades e não no cargo.

Dutra (2004), reforça o pensamento desse autor ao dizer que a remuneração por competência compreende a competência como o conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes e mais a capacidade de entrega do trabalho de forma a agregar valor à organização; isso é feito mediante os benefícios que além de suprir as necessidades básicas, também são utilizados como mecanismos de atração e retenção de talentos, por isso deve ser mantido como algo de rigor para manter uma força de trabalho qualificada.

No entanto, no novo contexto empresarial, onde as pessoas são o foco principal na criação de vantagem competitiva, o novo desafio das organizações está em como motivar e reter seus talentos, o que não tem sido tarefa fácil diante da perda de talentos para a concorrência, o que pode diminuir a eficiência da empresa frente ao mercado.

1.6.1. Fatores que podem levar à fuga de talentos

Quais são as razões pelas quais os profissionais talentosos decidem deixar a empresa? Muitos autores têm refletido acerca dessa questão e muitos fatores têm sido enumerados.

A perda de um colaborador pode trazer prejuízos à organização, pois ele leva consigo toda a experiência e conhecimentos adquiridos durante o seu período de atuação na empresa, gerando ainda uma lacuna no quadro de colaboradores que nem sempre é preenchida a tempo e de modo satisfatório. Isso implica dizer que quando a instituição perde um talento para o mercado perde também capital humano, bem como todo o tempo e os recursos que foram investidos nessa pessoa. Nessa abordagem,

Mayo (2003, p. 101), complementa que “em uma empresa comercial, perder um ativo vital para um competidor é um prejuízo duplo – não somente não teremos o benefício, como ainda poderia trabalhar ativamente contra nós”.

Branham (2002), menciona os seguintes motivos que podem levar a perda de capital humano:

1. Não ver relação entre salário recebido e desempenho;

2. Não perceber oportunidades de crescimento ou promoção;
3. Não considerar seu trabalho importante ou achar que suas contribuições não são reconhecidas e valorizadas;
4. Não ter oportunidade de usar seus talentos naturais;
5. Possuir expectativas pouco precisas ou irreais;
6. Não tolerar gerentes abusivos ou ambientes tóxicos.

O mesmo autor ainda lembra que dentro da organização podem ocorrer três tipos de abuso, que também contribuem para a fuga de talentos:

1. Abuso sistêmico, que ocorre quando uma empresa não está cumprindo suas promessas e renega seus compromissos;

2. Abuso estrutural, em geral causado por pressões externas do mercado, no qual os funcionários podem se sentir “presos em uma bolha de medo e tensão”;

3. Abuso deliberado por gerentes individuais, no qual o gerente humilha e derruba os funcionários em vez de motivá-los.

Lico (2011), reforça alguns aspectos que podem influenciar os talentos na decisão de deixarem a empresa, tais como:

1. Não sentir que terão futuro e já chegaram onde poderiam chegar;
2. Clima organizacional contaminado e difícil de mudar;
3. A remuneração não é compatível com as atividades e a média de mercado;
4. Não existe qualquer política de reconhecimento, somente metas e mais metas;
5. Os colaboradores não recebem feedback adequado, nem orientação coerente;
6. As ferramentas e processos são inadequados e não se pode falar sobre isso;
7. Lideranças não exercem seu papel e sobrecarregam a equipe inutilmente;
8. Falta capacitação técnica e comportamental;
9. Noções equivocadas sobre o papel do “patrão” e do “empregado”;

10. Não estar realmente comprometidos, era apenas um emprego.

Considerando-se os fatores acima relacionados, percebe-se que, na maioria dos casos, os motivos que levam a saída de um colaborador são recorrentes e estão mais relacionados à uma gestão inapropriada dos recursos humanos do que à falta de comprometimento do funcionário. Algumas vezes essa inadequação pode estar presente já no processo de Recrutamento, Seleção e Contratação do funcionário, bem como pode ser notório na falta de políticas adequadas de treinamento e desenvolvimento, o que sem dúvida facilitaria o processo de adaptação do colaborador à sua nova rotina e à empresa em geral.

1.6.2. Como reter talentos

Parodi (2009), afirma que atualmente só sobrevive no mercado uma empresa que seja capaz de identificar, desenvolver e reter seus talentos, já que essa política está intimamente relacionada a aspectos econômicos, na medida em que se busca reter os profissionais cujos resultados são satisfatórios para a organização.

Chiavenato (2003, p. 19), complementa essa assertiva ao colocar que “a organização viável, do ponto de vista de recursos humanos, é aquela que não apenas capta e aplica seus recursos humanos adequadamente, mas também os mantém na organização”.

Diante dessa realidade, buscar-se-á então apontar algumas medidas que visem minimizar a perda de capital humano, levando-se em consideração as relações estabelecidas no ambiente empresarial e entre os indivíduos, as especificidades e o contexto dessas organizações com o objetivo de evitar níveis de rotatividade que comprometam sua viabilidade e saúde financeira.

Nakashima (2003), argumenta que a retenção de talentos envolve obrigatoriamente duas dimensões: o ser humano e a organização. Esse processo implica na implementação de políticas e estratégias que favoreçam a permanência do profissional na empresa, por um lado, e o ser humano, responsável pelos seus desejos e realizações por outro. Nessa rede de relações, o que pode ser atrativo (salário, benefícios, plano de carreira, desafios, transparência na comunicação, participação nos acontecimentos) para um profissional, pode não ser para os demais, já que as pessoas são diferentes e têm necessidades diferentes.

Biondo (2005), lembra que nos anos sessenta Abraham Maslow, psicólogo e teórico das relações humanas elaborou sua famosa hierarquia das necessidades, que trazia conceitos hoje amplamente difundidos como motivação e sinergia bem como preocupação acerca dos desejos subjacentes ao ser humano quando as necessidades fisiológicas estão supridas. A existência e a manifestação de outras necessidades menos fisiológicas, como o sentido de posse, o reconhecimento, a auto-estima ou a auto-realização são inerentes ao homem e devem ser levadas em consideração ao se planejar e implantar políticas de manutenção de capital humano.

Dentre as práticas mais comuns adotadas pelos profissionais de Recursos Humanos, a política de salários é destacada por Chiavenato (2003, p. 34), no trecho a seguir: Um dos aspectos mais importantes da filosofia de uma organização é o que se relaciona com a política de salários. O nível de salários é o elemento essencial na posição competitiva da organização no mercado de trabalho, como nas relações da organização com seus próprios empregados.

Por outro lado, o mesmo autor (2003, p. 35), também enfatiza a importância da concessão de benefícios nesse contexto e utiliza o termo Compensação para essa prática, que ele define como: “sistema de incentivos e recompensas que a organização estabelece para remunerar e recompensar as pessoas que nela trabalham.”

Desse modo, a compensação envolve a remuneração sob todas as suas formas possíveis, nas quais os benefícios se destacam como um diferencial nas políticas de Recursos Humanos.

Todavia, não existe uma forma ideal de gerir a remuneração e outros fatores têm influenciado nessa prática e por vezes acabam tendo peso maior do que o salário em si quando analisados de forma conjunta.

Em síntese, alguns passos que podem ser considerados como elementos chave no que concerne â retenção de talentos, de acordo com Chiavenato (2003, p. 34), são:

1. Recrutar as pessoas certas em primeiro lugar;

2. Melhorar a capacidade de gerenciamento dos líderes;

3. Dar aos colaboradores feedback constante e claro;

4. Capacitar os funcionários a administrar suas próprias carreiras;
5. Incentivar a pró-atividade;

6. Medir o desempenho dos funcionários continuamente e melhorar estratégias de retenção.

Evidentemente, os processos de retenção de talentos devem estar de acordo com a cultura, natureza e realidade de cada empresa e os gestores devem ter clareza dos factores relacionados às perspectivas de seus subordinados e da organização. Nesse contexto, Kanaane (1999), sugere que pesquisas com o objectivo de identificar o nível motivacional e as expectativas do trabalhador também podem fornecer aos administradores uma idéia de programas sociais a serem adotados, com o intuito de alavancar atitudes e comportamentos além de promover a interação social e profissional, com foco no mercado.

1.7. Práticas da Gestão de Recursos Humanos

Atualmente as empresas têm uma preocupação acrescida com as práticas de gestão de recursos humanos. Estas práticas, devem estar alinhadas com a estratégica definida pela empresa, o que, muitas vezes permite fazer a diferença, em termos de vantagem competitiva face à concorrência. Neste sentido, referem Pina e Cunha, et al. (2012, p. 54).

Pina e Cunha, et al. (2012, p. 54), referem ainda que existe uma conciliação entre a gestão de recursos humanos e as práticas de recursos humanos, com a finalidade de atrair, reter e desenvolver as competências dos colaboradores, assim como a motivação e o compromisso com a organização, garantindo que todos contribuem para alcançar os objectivos estratégicos da organização.

Essas práticas refletem-se nos processos de recrutamento e seleção, acolhimento e integração, formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remunerações, benefícios, reconhecimento/prémios, planos de desenvolvimento, gestão de talento, entre outras.

Desta forma, as empresas têm que criar as melhores práticas de gestão de recursos humanos, de modo a serem eficazes em atrair, selecionar e reter pessoas talentosas através do recrutamento interno e externo, que se adaptem ao ambiente de trabalho contribuindo para uma elevada produtividade.

O recrutamento e seleção são práticas que Pina e Cunha, et al. (2012, p. 200), define como "um conjunto de actividades levadas a cabo por uma organização, com o objetivo fundamental de identificar um grupo de candidatos, atraindo-os para a empresa e retendo-os pelo menos no curto prazo".

O Acolhimento e Integração, é outra prática de recursos humanos que se segue à admissão e condiciona a opinião que o colaborador vai formar sobre a organização quando inicia funções. É importante que o mesmo fique a conhecer a dinâmica geral da empresa, visitando vários locais, sendo apresentado aos colegas e acompanhado pelo responsável do departamento onde vai trabalhar, ou seja, dá forma ao "processo de acolhimento e boas vindas de um novo colaborador, inserindoo na organização e encetando a sua familiarização com a cultura e as operações organizacionais." (Pina e Cunha, et al. 2012, p. 351).

Por outro lado, a prática da "formação profissional é um processo, seja ele formal ou informal, planeado ou não, através do qual as pessoas aprendem novos conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos relevantes para a realização do seu trabalho." (Pina e Cunha, et al. 2012, p. 381). Segundo os autores, os recursos humanos podem acrescentar valor a uma organização, ao desenvolver competências, aperfeiçoando os trabalhadores no desempenho das duas funções, enquanto aumentam o nível de motivação e interesse por eles próprios e pela organização para a qual trabalham, contribuindo para a sua retenção.

A formação inicial, designada por "estágio de acolhimento" como refere Meignant (1999, p. 64), no início da sua integração na empresa, leva a "compreender a empresa para lá da sua situação específica de "trabalho "e a curto prazo, facilita a integração". Conforme refere (Meignant 1999, p. 69), "a formação contínua é o aperfeiçoamento de competências ao longo da vida profissional do trabalhador".

A formação vai ao encontro das necessidades da organização, de modo a cumprir os seus objetivos estratégicos através do desenvolvimento das competências

dos colaboradores, pelo que desta forma deve ser considerada como um investimento e não um custo (Peretti, 2007).

Ainda citando Pina e Cunha, et al. (2012), a formação contribuiu para o desenvolvimento de capacidades cognitivas “saber saber”, melhorar as capacidades para desempenho da sua função “saber fazer”, assim como melhorar o seu comportamento e atitude de modo a se identificar com a organização “saber ser e estar”.

Relativamente à prática de avaliação de desempenho, refere Sekiou et al., (2001, p. 363), que esta “é uma atividade da gestão de recursos humanos que consiste em formular uma opinião global e objectiva sobre um trabalhador quanto à execução das suas tarefas, durante um determinado período, numa organização, com base em critérios explícitos e regras estabelecidas”. Acrescenta o autor que a avaliação de desempenho é o reconhecimento da qualidade do trabalho do colaborador, podendo ser apresentadas sugestões de melhorias na definição das competências e do comportamento.

A prática de remunerações e incentivos supõe que estamos a falar das estratégias que as empresas definem para pagar salários tendo em conta as funções e competências. São um fator chave para atrair e reter colaboradores nas organizações. Segundo Chiavenato (2004, p. 34), “o nível de salário é o elemento essencial na posição competitiva da organização no mercado de trabalho, como nas relações da organização com os seus próprios trabalhadores.

Ainda o autor acima (2004, p. 35), que a importância dos benefícios, usando mesmo o termo de compensação como um “sistema de incentivos e recompensas que a organização estabelece para remunerar a recompensar as pessoas que nela trabalha” influenciando na maior parte das vezes esta pratica, como um conjunto diferencial na decisão dos candidatos e colaboradores.

De acordo com Câmara et al. (2010, p. 488), os sistemas de recompensa são: “O conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade”.

Num sistema de recompensa de natureza material, está integrada a retribuição base (salário fixo), os incentivos (salário variável), os benefícios sociais e específicos e nos símbolos de estatuto.

A remuneração base, que diz respeito à retribuição do trabalhador a nível material (recompensas extrínsecas) que, segundo Câmara et al (2010, p. 501) “é o montante em dinheiro ou em espécie, que o empregado recebe, de forma regular e periódica, como contrapartida do seu trabalho”.

A retribuição variável, é constituída pelos benefícios e incentivos de acordo com a função ou grupo de funções. Esta componente está implícita com os resultados do negócio. Se este está em expansão o salário aumenta, quando está em recessão o salário decresce (Câmara et al. 2010, p. 487-502).

É fundamental que as empresas adotem as melhores práticas de gestão de recursos humanos à gestão de talentos. Estas práticas devem estar articuladas com a estratégia e cultura da empresa. A gestão das práticas utilizadas faz com que o talento se sinta mais comprometido com a organização, mais motivado, promovendo a diminuição do turnover para a concorrência.

1.8. Importância do líder na retenção de talentos

Todos os factores já mencionados devem ser monitorados e controlados pela organização. Por isso, é importante que a empresa conte com líderes capacitados e forneça condições para que eles desempenhem sua função eficientemente. O líder deve conhecer cada colaborador e procurar saber como as variáveis presentes na situação afetam cada um de seus subordinados. Seu papel é fundamental, pois além de ser capaz de identificar, estimular e potencializar o trabalho dos talentos, precisa saber como melhor aproveitá-lo dentro da organização e conhecer o que pode funcionar como fator motivador para retê-lo na empresa.

Para Weil e Tompakow (2005), o líder deve apresentar autocontrolo e empatia, buscar a unanimidade, dar o exemplo e saber enfrentar tensões e conflitos. Em outras palavras, “liderança é a influência interpessoal exercida numa situação, por intermédio do processo de comunicação, para que seja atingida uma meta”. (Minicucci, 2006, p.170).

Compreende-se que o papel do líder não está limitado a planejar, dar ordens e supervisionar a execução de tarefas. Muito mais que isso, segundo Goleman, Boyatzis e McKee (2002), o líder é responsável pela difusão de sentimentos positivos entre o grupo. Isso implica trabalhar para estimular a aprendizagem contínua, a fim de diminuir do nível de resistência às mudanças, e criar condições para uma comunicação clara que permita aos integrantes vencer dificuldades, conquistar a autonomia e participar do crescimento da organização.

Para Chiavenato (2004), cabe ainda salientar que o papel do líder vem sofrendo alterações, a exemplo de todo o meio social em que está inserido. Por conseguinte, liderança não é uma capacidade nata, privilégio de poucos.

Trata-se de um processo dinâmico que pode ser aprendido e implantado nas organizações, em todos os seus níveis de atuação. Para tanto, não bastam investimentos em conhecimento técnico. Torna-se imprescindível a valorização do potencial humano em toda sua extensão. Em outras palavras, o papel da gestão de recursos humanos nesse contexto é complexo e envolve a negociação de interesses e a administração das necessidades.

1.8.1. Liderança e comunicação com os colaboradores

A comunicação efetiva com os colaboradores é uma das práticas mais eficazes para motivar e reter subordinados pois permite que se estabeleça uma conexão com os mesmos, além de demonstrar que existe preocupação quanto ao seu desempenho e crescimento profissional. O feedback é sem dúvida a melhor ferramenta para que essas diretrizes sejam implementadas, pois permite que se estabeleça uma zona de comunicação entre os diferentes níveis de uma organização e que se desenvolva relacionamento interpessoal, essencial para um ambiente de trabalho saudável e propício. Assim sendo, fica clara a importância de o líder valer-se dessa estratégia que pode funcionar como um poderoso fator motivador, se feito no momento adequado e da forma correta.

De acordo com Williams (2005), são quatro os tipos de feedback: Feedback positivo: Quando o objetivo é reforçar o que a pessoa é ou o que ela faz; feedback corretivo: Quando se pretende modificar um comportamento, tendo-se a preocupação de referir-se especificamente ao comportamento e não à pessoa, evitando rótulos.

Deve-se tomar cuidado para que não se torne um feedback ofensivo, que pode gerar agressividade e afastamento, ao invés de uma mudança positiva. Por último, há o feedback insignificante, que não traz informações suficientes e a pessoa que o recebe não tem certeza de seu propósito.

Vale ressaltar que a ausência de feedback é também prejudicial, pois não leva a mudanças desejáveis no comportamento das pessoas, além de transmitir uma mensagem de ausência de interesse nas ações do subordinado e que portanto não se acompanha suas ações. Williams (2005), afirma que a falta de retorno pode fazer com que uma pessoa reaja com baixa produtividade e/ou comportamento inadequado, daí a importância de o líder estar atento a esses aspectos cuja causa subjacente pode ser a qualidade e/ou a quantidade de feedback que os colaboradores recebem.

Importante salientar que o feedback não consiste apenas de palavras, já que atos e gestos podem ser até mais reveladores das intenções e sentimentos do interlocutor do que verbalizações. Fazer contato visual quando se está falando com a pessoa é importante, pois mostra que há interesse e abertura ao diálogo.

Pimenta (2002, p. 156), reafirma o valor da comunicação não-verbal e a importância do que se faz ou deixa-se de fazer enquanto uma mensagem é transmitida, pois a linguagem corporal expressa os estados emocionais dos indivíduos. A autora lembra que certos gestos também podem ser inconscientes e

“podem servir para extravasar tensões acumuladas, gerando equilíbrio e bem-estar” (Pimenta, 2002, p.157).

CAPÍTULO II: METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo apresenta-se os elementos estruturais que compõem o campo metodológico.

Segundo o Lakatos e Marconi (2006, p. 46), a metodologia “refere-se aos métodos utilizados nos trabalhos científicos, é através desse processo que se pode pormenorizar a pesquisa realizada e de que forma foi alcançada os objectivos”.

2.1. Tipos de pesquisa

Para elaboração deste trabalho optou-se na pesquisa Descritiva, por levantamento de dados. Esta via de pesquisa terá como objectivo de coletar informações quantitativas do assunto em estudo.

Segundo, (Zassala 2017, p. 42), a pesquisa descritiva “é a investigação que procura determinar a natureza e grau de condições existentes, com a possibilidade de coletar dados de uma ou mais amostra.

2.2. Modelos de abordagem

Quanto ao modelo, usamos o quali-quantitativa.

Segundo, (Gil, 2008), entende que este tipo de abordagem usa tanto os métodos qualitativo e quantitativo, esta categoria de pesquisa possibilita um cruzamento muito maior dos dados e o peso da pesquisa.

2.3. Níveis de estruturação de métodos

a) Nível teórico

Análise e Síntese são dois métodos de raciocínio que norteiam a pesquisa, “a investigação e a discussão nas ciências, o primeiro consiste na decomposição de um todo em parte. Já o segundo é o seu oposto, em que vai de parte para o todo.” Segundo o Faria (2017).

Hipotético-Dedutivo, fazendo o uso deste método, um investigador propõe “uma hipótese como consequência das suas inferências do conjunto de dados empíricos ou

de princípios ou leis que partem do geral e, a seguir, desce a o particular.” Ramos (2014, p. 115).

b) Nível empírico\ experimental

Quanto ao nível empírico utilizamos: Inquérito questionário, entrevista e Pesquisa bibliográfico.

Inquérito questionário:“ é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. Marconi e Lakatos (2003, p. 201).

Para Cervo e Bervian (2003, p. 15), relatam a entrevista “como uma uma conversa orientada com o objectivo de recolher, por meio de interrogatório do informante”.

Pesquisa bibliográfico: “Visa a busca de informações bibliográficas, permitindo navegar nos pensamentos dos mais variados autores” Para Lakatos e Marconi (2007, p. 47).

c) Nível estatístico\matemático

Conforme afirma o Gil (2008, p. 17), “esse método se fundamenta na aplicação da teoria estatística da probabilidade e constitui importante auxilio para a investigação em ciências sociais.”

2.4. Técnicas de recolha de dados

Quanto às técnicas utilizaremos: a pesquisa bibliográfica, o inquérito por questionário e a entrevista.

2.5. Instrumento e procedimento de dados

Para Lakatos e Marconi (2007, p. 77), “os instrumentos são conjuntos de preceitos ou processos de que se utiliza a ciência para obtenção dos seus propósitos.” Referem-se mais precisamente à parte prática de colecta de dados”.

Os nossos dados serão recolhidos através das respostas dos questionários obtidos, apresentados em Tabelas e Gráficos configurados a partir do Microsoft Excel e Word, para melhor esclarecimento. No que tange as citações, normas e referências

bibliográficas utilizaremos a Norma APA (Associação dos Psicólogos Americanos) e Credencial. Em conformidade como regulamento Interno do ISA.

2.6. Variáveis do estudo

Para Gil (2002) a variável dependente “representa o resultado, o efeito ou resposta que está sendo estudado ou analisado”.

Variável dependente: Desenvolvimento organizacional

Para Gil (2002) a variável independente são factores ou condições manipulados ou selecionados pelo pesquisador.

Variável independente: Política de retenção de talento

2.7. População e amostra

2.7.1. População

Segundo Gil (2008, p. 89), população é “o conjunto definido de elementos que possuem determinadas características”.

A população da nossa investigação foi constituída por: 1 Chefe do RH e 29 Funcionário da Carbura service, perfazendo o total de 30 elementos que participaram na pesquisa.

2.7.2. Amostra

Segundo (França, 2007), a amostra “é um subconjunto representativo da população em estudo. Essa representatividade da amostra, ocorre quando ela apresenta as mesmas características gerais da população da qual foi extraída.”

A nossa Amostra foi composta por: 1 Chefe do RH e 19 Funcionários do Carbura service, perfaz o total de 20 indivíduos que participaram na investigação. A mesma foi constituída de forma. Amostragem aleatória simples, pois faz o uso de forma aleatória de seleção, onde a escolha de um funcionário não afecta a possibilidade de qualquer outro da população.

2.8. Caracterização da organização Carbura service

A Carbura Service é uma empresa fundada aos 23 de Fevereiro de 2006, localizada no Bairro Panguila, na Província do Bengo, Angola.

A empresa é conhecida por organizar eventos culturais e comunitários, como a “Tournée Teu Bairro em Primeiro Lugar 2024”, realizada no CS Bar Carbura, localizado no setor/2 do Panguila.

Além disso, o proprietário da Carbura Service, identificado como empresário e promotor de eventos, foi nomeado ao cargo de Primeiro Secretário do Conselho Nacional da Sociedade Civil (CNSC) no Bengo.

Para obter informações mais detalhadas sobre a Carbura Service, recomendase entrar em contato diretamente com a empresa ou visitar suas páginas oficiais nas redes sociais: (@carbura_service_oficial). E-mail: carbura-service@hotmail.com Tel.: +244 923 717 414

2.9. Dificuldades encontradas

- A falta de equipamentos electrónico dificultou a elaboração do TFC;
- Diculdades financeiras;
- Pouca experiência na construção do TFC.

CAPÍTULO III: DISCUSSÃO E RESULTADOS

3.1. Análise, apresentação e interpretação dos resultados

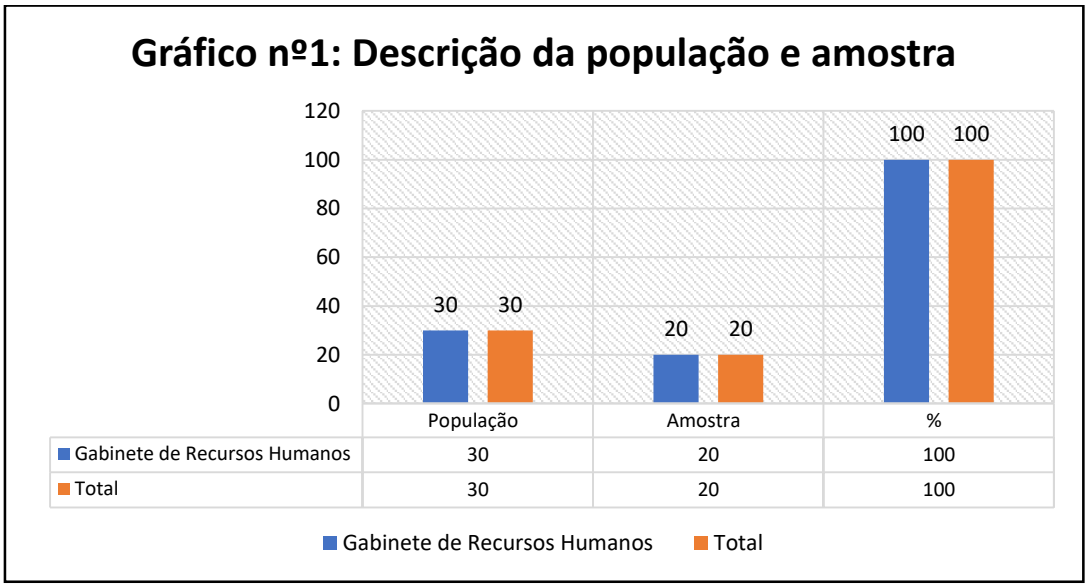
Esperamos que depois de uma profunda investigação sobre “Política de retenção de talento como alavanca de desenvolvimento organizacional”, possa sugerir melhorias para o crescimento e desenvolvimento da organização Carbura Service.

Tabela 1: Descrição da população e amostra:

Designação	População	Amostra	%
Gabinete de Recursos Humanos	30	20	100
Total	**30**	**20**	**100**

Fonte: Elaboração própria|2024.

Gráfico nº1: Descrição da população e amostra:



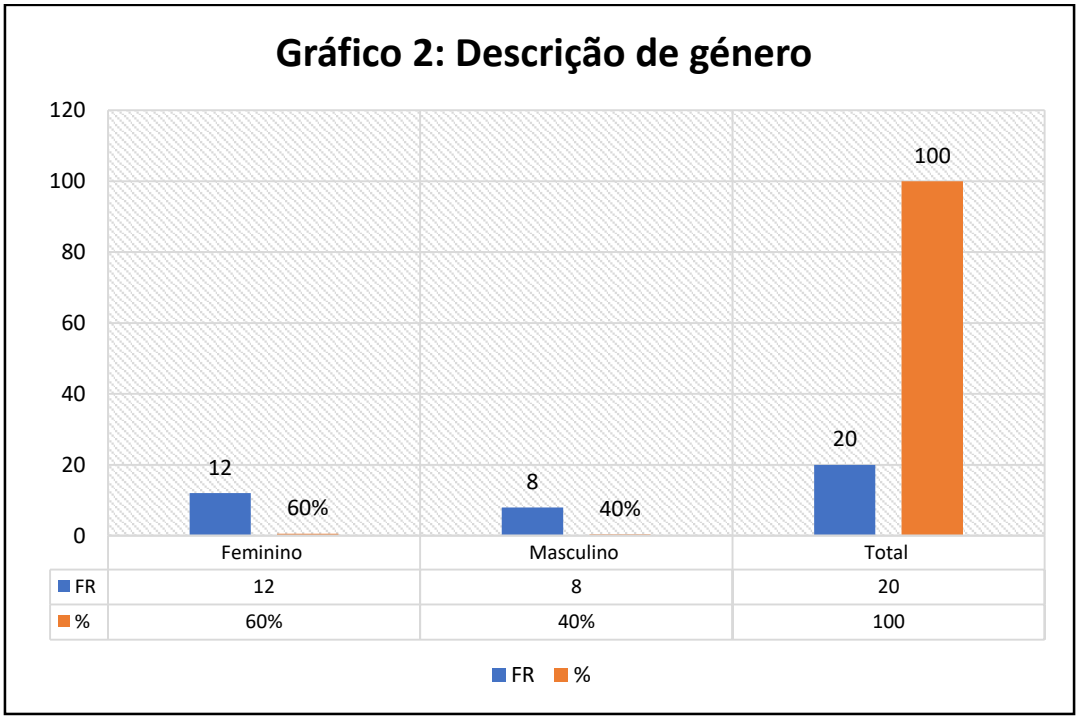
De acordo os dados apresentados nas figuras acima indica que a população está constituída por 30 funcionários, e uma amostra de 20, funcionários na Empresa Carbura Service Iº semestre 2024, totalizando 100% dos inqueridos.

Tabela 2: Descrição de género:

GÉNERO	FR	%
Feminino	12	60%
Masculino	8	40%
Total	**20**	**100**

Fonte: Elaboração própria|2024.

Gráfico 2: Descrição de género:

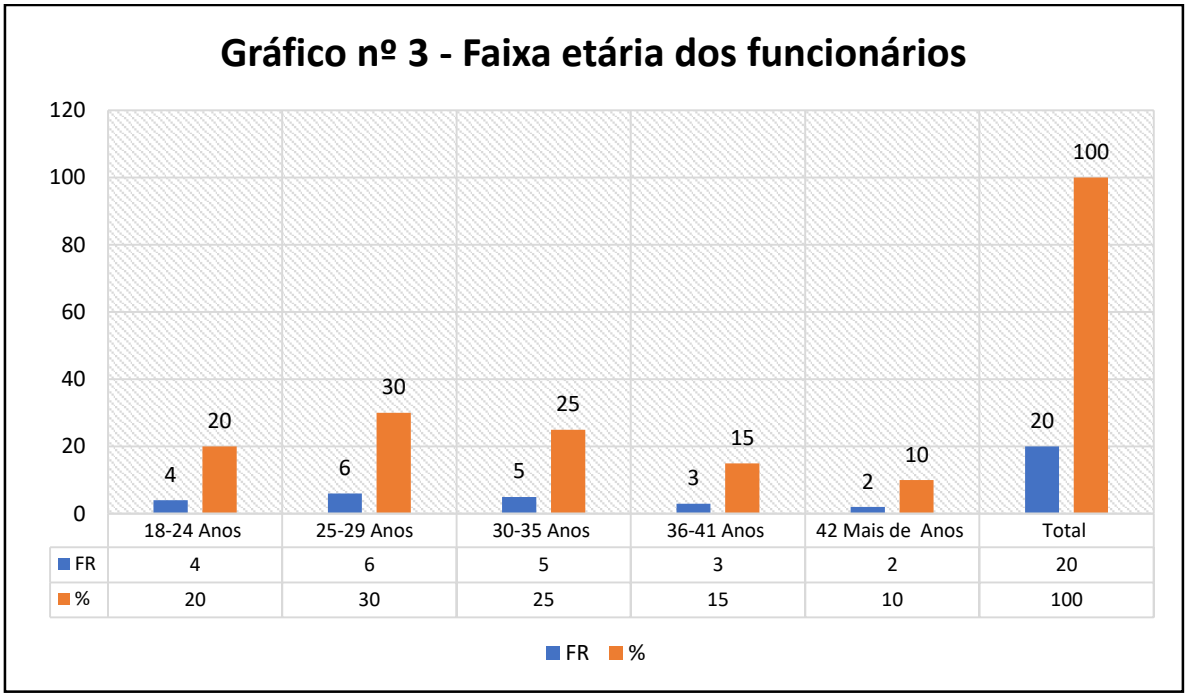


De acordo com a tabela e gráfico nº 2, sobre a descrição de género, podemos constatar que 60% são do género feminino, e 40% são do género masculino.

Tabela nº 3: Faixa etária dos funcionários:

IDADE	FR	%
18-24 Anos	4	20
25-29 Anos	6	30
30-35 Anos	5	25
36-41 Anos	3	15
42 Mais de Anos	2	10
Total	**20**	**100**

Fonte: Elaboração própria 2024.

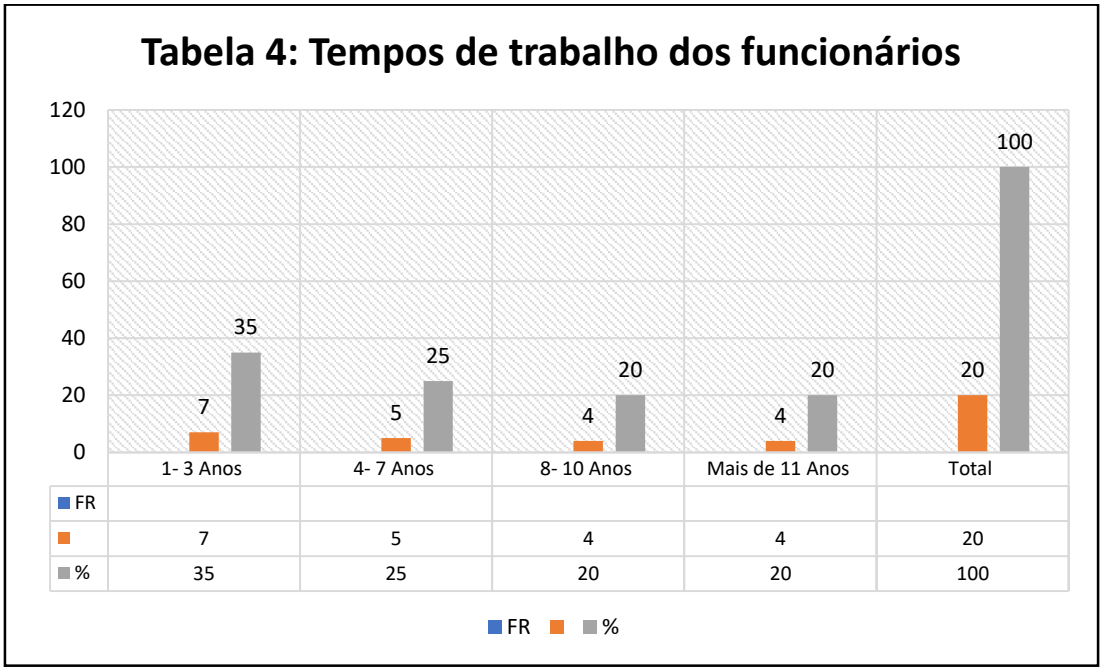


De acordo com tabela e gráfico nº 3, Faixa etária dos funcionários, 20% dos inquiridos têm 18 a 24 anos, 30% 25 a 29 anos, 25% 30 a 35 anos, 15% 36 a 41 anos, e 10% têm mais de 42 anos.

Tabela 4: Tempos de trabalho dos funcionários:

Tempos de trabalho dos funcionários	FR	%
1- 3 Anos	7	35
4- 7 Anos	5	25
8- 10 Anos	4	20
Mais de 11 Anos	4	20
Total	**20**	**100**

Fonte: Elaboração própria|2024.



Fonte: Elaboração própria|2024.

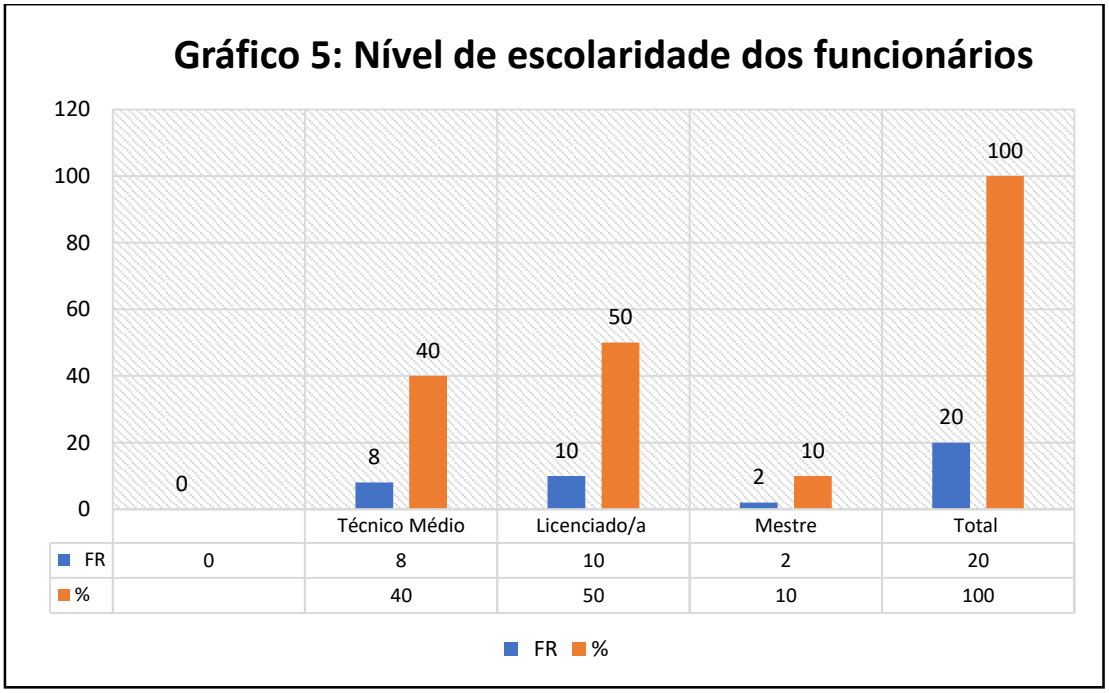
De acordo com a tabela e gráfico nº 4, Tempos de trabalho dos funcionários:

De 1 a 3 anos são 36%, 4 a 7 anos 25%, 8 a 10 anos são 20%, Mais de 11 anos são 20% totalizado 100% dos inqueridos.

Tabela 5: Nível de escolaridade dos funcionários:

Nível de escolaridade dos funcionários	FR	%
Técnico Médio	8	40
Licenciado/a	10	50
Mestre	2	10
Total	**20**	**100**

Fonte: Elaboração própria|2024.



Fonte: Elaboração própria|2024.

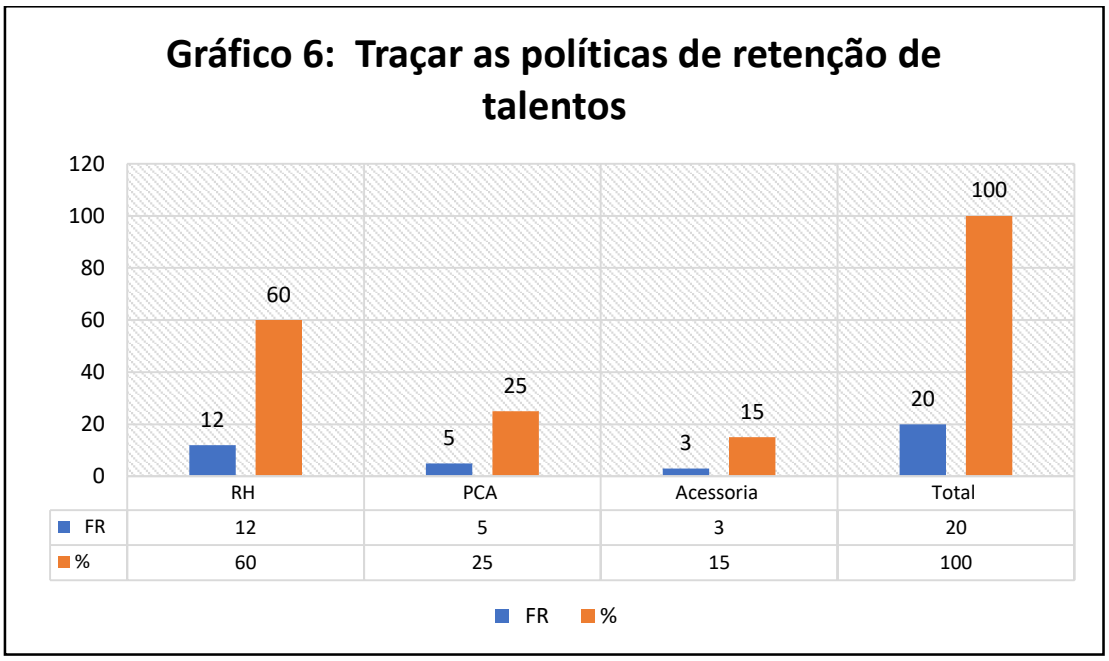
De acordo com a tabela e gráfico nº 5: Nível de escolaridade dos funcionários: 40% são Técnico Médio, 50% são Licenciados e 10% são Mestres, que corresponde a 100% dos inqueridos.

1- Quem traça as políticas de retenção de talentos no Carbura Service?

Tabela 6:

Designação	FR	%
RH	12	60
PCA	5	25
Acessoria	3	15
Total	**20**	**100**

Fonte: Elaboração própria|2024.



Fonte: Elaboração própria|2024.

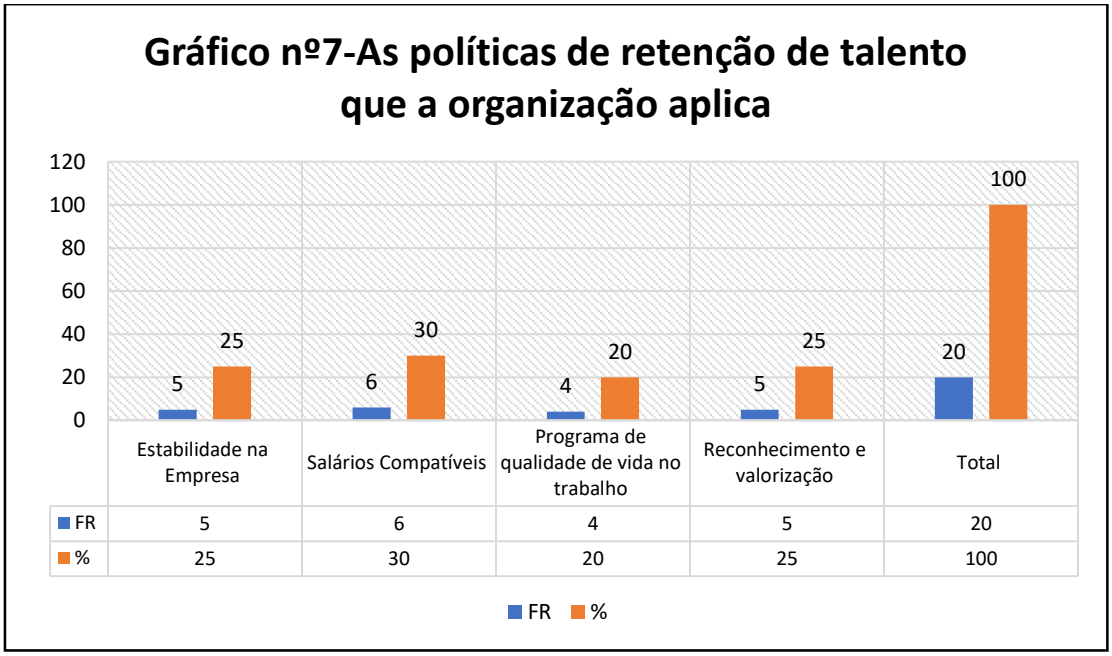
De acordo com a tabela e gráfico nº 6: sobre Quem traça as políticas de retenção de talentos no Carbura Service. 60% disseram que é traçada pelo RH, 25% disseram que é traçada pelo PCA e 15% disseram que é traçada pela Acessoria, que corresponde a 100% dos inqueridos.

2- Quais são as políticas de retenção de talento que a organização aplica?

Tabela 7:

Designação	FR	%
Estabilidade na Empresa	5	25
Salários Compatíveis	6	30
Programa de qualidade de vida no trabalho	4	20
Reconhecimento e valorização	5	25
Total	**20**	**100**

Fonte: Elaboração própria|2024.



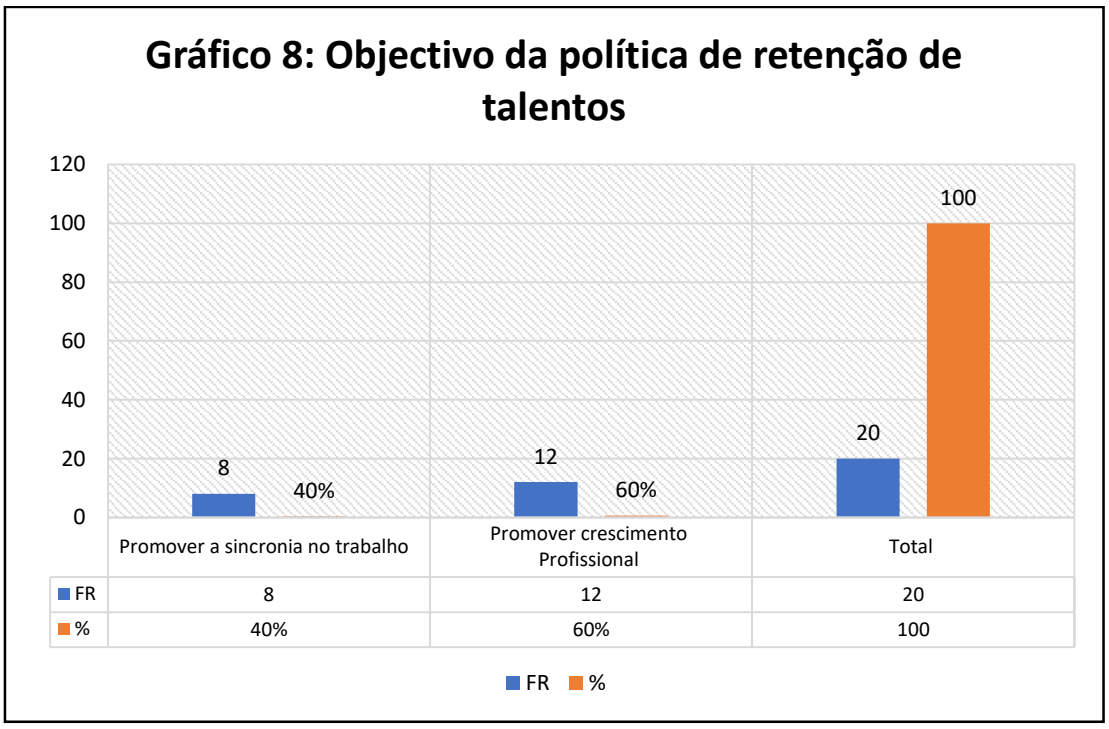
De acordo com a Tabela e gráfico nº 7, sobre Quais são as políticas de retenção de talento que a organização aplica. 25% disseram Estabilidade na Empresa, 30% disseram Salário Compativeis, 20% disseram Programa de qualidade de vida no trabalho, que corresponde a 100% dos inqueridos.

3- Qual é o objectivo da política de retenção de talentos?

Tabela nº8

Designação	FR	%
Promover a sincronia no trabalho	8	40%
Promover crescimento Profissional	12	60%
Total	**20**	**100**

Fonte: Elaboração própria|2024.



Fonte: Elaboração própria|2024.

De acordo com a Tabela e gráfico nº 8, sobre qual é o objectivo da política de retenção de talentos 40% responderam Promover a sincronia no trabalho, 60% responderam Promover crescimento Profissional, que corresponde a 100% dos inqueridos.

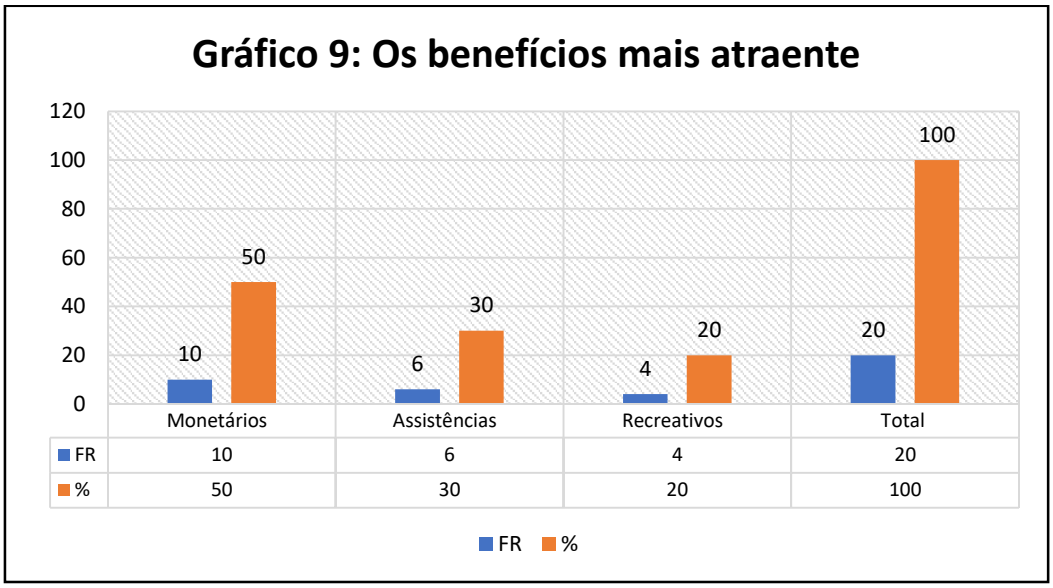
4- Quais os benefícios que consideras mais atraente para manter você nesta instituição?

Tabela nº 9:

Designação	FR	%
Monetários	10	50
Assistências	6	30
Recreativos	4	20
Total	**20**	**100**

Fonte: Elaboração própria|2024.

Gráfico 9: Os benefícios mais atraente



Fonte: Elaboração própria|2024.

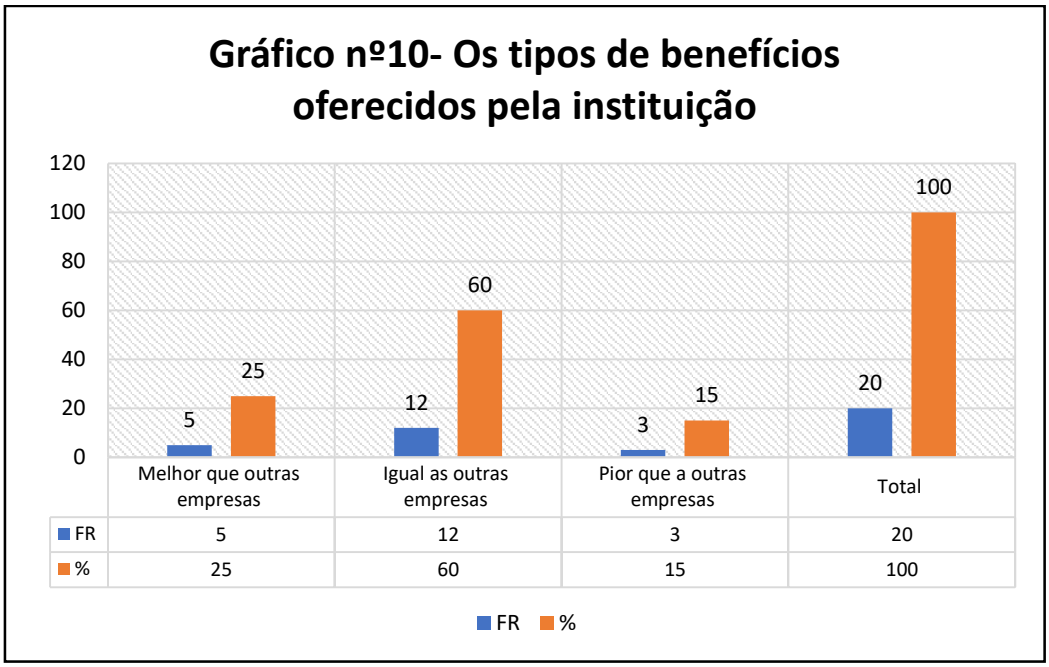
De acordo com a Tabela e gráfico nº 9, sobre quais os benefícios que consideras mais atraente para manter você nesta instituição, 50% responderam Monetário, 30% responderam Assistencias, 20% responderam Recreativos, que corresponde a 100% dos inqueridos.

5- Como Classificas os tipos de benefícios oferecidos pela instituição?

Tabela nº10

Designação	FR	%
Melhor que outras empresas	5	25
Igual as outras empresas	12	60
Pior que a outras empresas	3	15
Total	**20**	**100**

Fonte: Elaboração própria|2024.



Fonte: Elaboração própria|2024.

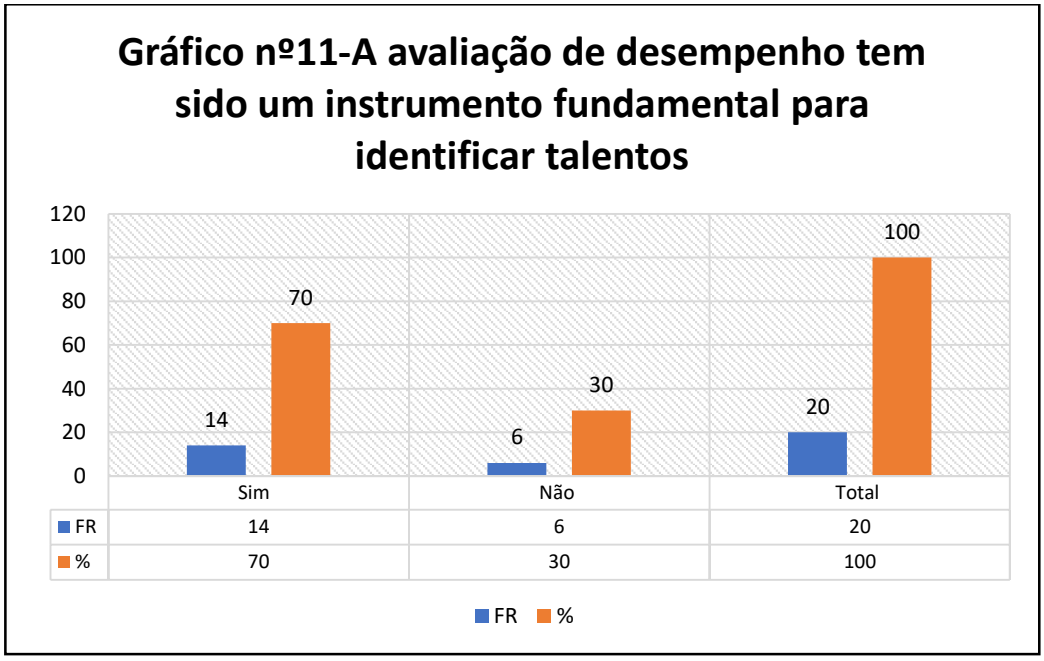
De acordo com a Tabela e gráfico nº 10, sobre Como Classificas os tipos de benefícios oferecidos pela instituição, 25% responderam Melhor que outras empresas, 60% responderam Igual as outras empresas, 15% responderam Pior que nas outras empresas, que corresponde a 100% dos inqueridos.

6- A avaliação de desempenho tem sido um instrumento fundamental para identificar talentos?

Tabela 11:

Designação	FR	%
Sim	14	70
Não	6	30
Total	**20**	**100**

Fonte: Elaboração própria|2024.



Fonte: Elaboração própria|2024.

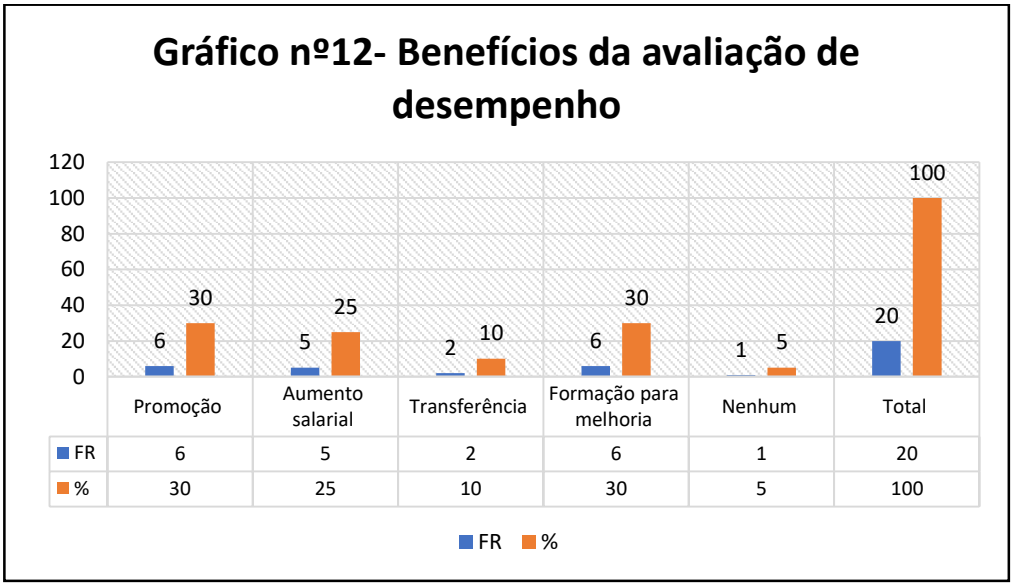
De acordo com a Tabela e gráfico nº 11, sobre A avaliação de desenmpenho tem sido um instrumento fundamental para identificar talentos, 70% responderam Sim, 30% responderam Não, que corresponde a 100% dos inqueridos.

7- Benefícios da avaliação de desempenho?

Tabela 12:

Designação	FR	%
Promoção	6	30
Aumento salarial	5	25
Transferência	2	10
Formação para melhoria	6	30
Nenhum	1	5
Total	**20**	**100**

Fonte: Elaboração própria|2024.



Fonte: Elaboração própria|2024.

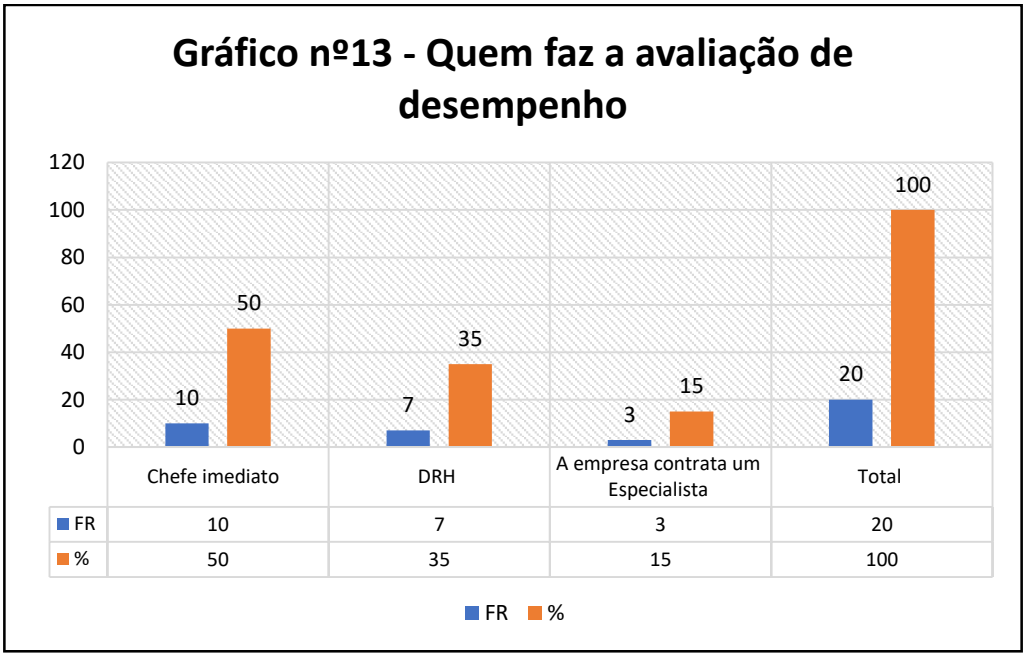
De acordo com a Tabela e gráfico nº 12, sobre Benefícios da avaliação de desempenho, 30% responderam Promoção, 25% responderam Aumento salarial, 10% responderam Tranferência, 30% responderam Formação para melhoria e 1% responderam Nenhum, que corresponde a 100% dos inqueridos.

8- Quem faz a avaliação de desempenho?

Tabela 13:

Designação	FR	%
Chefe imediato	10	50
DRH	7	35
A empresa contrata um Especialista	3	15
Total	**20**	**100**

Fonte: Elaboração própria|2024.



De acordo com a Tabela e gráfico nº 13, sobre Quem faz a avaliação de desempenho,50% responderam Chefe Imediato, 35% responderam DRH e 15% responderam A empresa contrata Especialista, que corresponde a 100% dos inqueridos.

3.2. Discussão dos resultados

A discussão dos resultados obtidos no estudo sobre a Política de Retenção de Talento como Alavanca do Desenvolvimento Organizacional: Caso Carbura Service Iº Semestre 2024, analisa os dados coletados com base nos objetivos e hipóteses estabelecidos.

A política de retenção de talentos da Carbura Service tem um papel crucial na construção de uma organização mais estável e competitiva. A prática de oferecer salários compatíveis foi destacada pelos inquiridos como uma ferramenta eficaz para garantir a satisfação e o compromisso dos colaboradores. Para otimizar ainda mais os resultados, seria interessante a organização explorar outras práticas complementares, como programas de desenvolvimento profissional e iniciativas de bem-estar no trabalho, que podem potencializar a retenção de talentos e fortalecer ainda mais o desempenho organizacional.

A retenção eficaz depende de uma cultura que promova confiança, reconhecimento e desenvolvimento profissional, fortalecendo o vínculo entre os colaboradores e a empresa.

Segundo o Xerpay (2021), a retenção de talentos pode ser retratada como o conjunto de técnicas, políticas e práticas que as organizações adotam para segurar colaboradores por mas tempos na empresa, a retenção de talentos pode acabar ajudando para o clima empresarial, pois tendo os funcionários bem engajados acabam adquirindo bons resultados para a organização, tendo a retenção de talentos as empresas conseguem vários benefícios.

Os resultados demonstram que, embora a empresa aplique estratégias relevantes, como salários compatíveis, há espaço para diversificação nas políticas de retenção. A implementação de práticas integradas que considerem tantos benefícios financeiros quantos aspectos culturais e de desenvolvimento pessoal pode potencializar ainda mais o desempenho organizacional.

CONCLUSÕES

A pesquisa sobre a política de retenção de talentos como alavanca do desenvolvimento organizacional na Carbura Service Iº Semestre 2024 revelou insights significativos, alinhando-se às hipóteses e objetivos traçados no estudo.

A implementação de políticas de retenção de talentos eficazes, como salários compatíveis, demonstrou ser uma estratégia relevante na redução da rotatividade de funcionários. De acordo com a tabela e gráfico nº 7, 30% dos inquiridos indicaram que a organização aplica esta política, o que sugere que a abordagem salarial tem uma contribuição direta para a manutenção de talentos. O impacto positivo dessa estratégia é percebido na maior estabilidade organizacional, uma vez que os colaboradores estão mais propensos a se manter na empresa, o que, por sua vez, favorece o desenvolvimento contínuo da organização.

Embora o salário compatível tenha sido destacado como a principal política, a influência da cultura organizacional nas práticas de retenção não pode ser ignorada. A percepção de justiça, valorização do colaborador e o ambiente de trabalho positivo impactam diretamente na eficácia dessas políticas. Isso está alinhado com a H2, que destaca o impacto positivo da retenção de talentos no desempenho organizacional.

A retenção de talentos na Carbura Service funciona como um diferencial para a organização, pois impacta diretamente o desempenho organizacional. A retenção de funcionários qualificados resulta em equipas mais coesas e com maior conhecimento sobre os processos internos da empresa, contribuindo para uma maior eficiência operacional e inovação. A pesquisa revelou que as políticas de retenção estão claramente alinhadas com as necessidades de crescimento e adaptação da organização, especialmente no que diz respeito à valorização do talento humano.

O estudo conseguiu identificar as políticas de retenção de talentos que são aplicadas pela Carbura Service, com destaque para o salário compatível, que é uma das políticas mais valorizadas pelos colaboradores. Além disso, ficou claro que a cultura organizacional exerce uma influência significativa na eficácia dessas práticas, pois a forma como a organização trata seus colaboradores, oferece oportunidades de desenvolvimento e cria um ambiente de trabalho saudável é essencial para a retenção.

Por fim, as vantagens da política de retenção incluem maior comprometimento, redução de custos com recrutamento e seleção, e o fortalecimento da cultura organizacional. As desvantagens mencionadas envolvem a dependência excessiva de benefícios financeiros e a dificuldade de mensurar o impacto direto dessas políticas no longo prazo.

Em suma, a política de retenção de talentos é uma alavanca fundamental para o desenvolvimento organizacional, e a Carbura Service parece estar no caminho certo ao implementar práticas voltadas para a valorização e a estabilidade de seus colaboradores.

SUGESTÕES

Para o desenvolvimento do tema Política de Retenção de Talento como Alavanca do Desenvolvimento Organizacional: Caso Carbura Service, Iº Semestre de 2024, elaborou-se as seguintes sugestões:

1. Identificar os principais fatores que influenciam a retenção de talentos na organização;

2. Discutir os desafios enfrentados pela organização em atrair e reter talentos;

3. Analisar as estratégias de retenção existentes e seus impactos no desempenho organizacional;

4. Propor políticas inovadoras de retenção de talentos adequadas ao setor de atuação da Carbura Service;

5. Desenvolver um plano estratégico detalhado com ações específicas para aprimorar a retenção de talentos;

6. Estabelecer práticas que alinhem os objetivos individuais dos colaboradores aos objectivos organizacionais.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almeida, L. R. S. (2017). *Retenção de talentos o desafio das organizações modernas*. São Paulo.

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10ªed, New York, Kogan page.

Baron, A; & Armstrong, M. (2007). *Gestão do Capital Humano - Gerar Valor Acrescentado Através das Pessoas*. Lisboa, Instituto Piaget.

Bilhim, J. A. F. (2006). *Teoria organizacional, estruturas e pessoas.* Lisboa: ISCSP.

Biondo, G. (2005). *Dois séculos de management. HSM Management*. São Paulo.

Bortoli, J. (2009). *Geração Y – Reinventando a maneira de fazer negócios*. São Paulo, Clube de Autores.

Branham, L. (2002). *Motivando as pessoas que fazem a diferença: 24 maneiras de manter o talento de sua empresa*. Rio de Janeiro: Campus.

Câmara, P. B; Guerra, P. B;, & Rodrigues, J. V. (2010). *Novo Humanator*. Lisboa, Edições Dom Quixote.

Camara, et al. (2013). *Humanator XXI. Recursos Humanos e Sucesso Empresarial.* 6ªed. Alfragide: Dom Quixote.

Cascão, F. (2014). *Gestão de Competências, do Conhecimento e do Talento*. Lisboa, Edições Sílabo.

Cervo, A. L.; Bervian, P. A. & Silva, R. (2003). *Metodologia científica.* 5ª.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Chiavenato, I. (2003). *Gerenciando pessoas*. 4ª.ed. São Paulo: Prentice Hall.

Chiavenato, I. (2004). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.* 2ªed. Rio de Janeiro: Campus, Elsevier Publishing Company.

Chiavenato, I. (2008). *Os novos paradigmas Como as mudanças estão mexendo com as empresas, 5ª edição* (5ª ed.). Barueli: Manole.

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas Organizações.* 4.ª ed. São Paulo: Atlas.

Chiavenato, I. (2020). *Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano.* São Paulo: Grupo GEN.

Chiavenato, I. (2021). *Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização*. Rio de Janeiro: Grupo GEN.

Dias, M. (2017). *Retenção de talentos*. Rio de Janeiro.

Dutra, J. S. (2004). *Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna*. São Paulo, Editora Atlas.

Dutra, J. S. (2006). *Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.

Faissal, R. (2005*). Atração e seleção de pessoas*. Rio de Janeiro: FGV.

Fischer, A. L.; & Fischer, R. M. (2002). *Gestão de Pessoas na Organização: Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas*. São Paulo: Gente.

Francisco, C. & Pakisi, A. (2017). *Introdução a metodologia de investigação científica.* 1ª Edição, luanda: Bc Livtec.

Furtado, M. (20017). *Retenção de talentos.* São Paulo.

Gil, A. C. (2002). *Como elaborar o projecto de pesquisa*. 4ª. Ed. São Paulo: Atlas.

Goleman, D.; Boyatzis, R.; & Mckee, A. (2002). *O Poder da Inteligência Emocional*. 4ªed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Gupta, P. (2008). *Inovação empresarial no século xxi.* (G. E. Económica, Ed.) Porto.

Gramigna, M. R. (2002). *Modelo de competências e gestão dos talentos*. São Paulo: ed.

Pearson Makron Books.

James, L., Mathew, L. (2012*). Employee Retention Strategies*: IT Industry. Journal of Indian Managemen.

Kanaane, R. (1999). *Comportamento Humano nas Organizações – o homem rumo ao século XXI*. 2. ed. São Paulo: Atlas.

Kotler, P. (2011). *Administração de marketing.* 12ª ed. São Paulo: Pearson.

Leftwich, A. (2015). *What is Politics? The Activity and its Study*. Cambridge: Polity Press.

Lico, L. S. (2011). *Treinar e Perder Talentos? Empresas Vale*.

Machioni, R. (2021). *Como empresas podem trazer estratégias para reter seus talentos*. Br. São Paulo.

Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2002). *Técnicas de pesquisa: planejamento, execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados.* 5ª. ed. São Paulo: Atlas.

Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos da metodologia científica.* 5ª ed. São Paulo: Atlas.

Marconi, M. A; & Lokatos, E. M. (2006). *Fundamentos de Metodologia Cientifica*. 5ª ed. São Paulo. Editora Atlas.

Marques, M. A. (2012). *GRH: Ambiguidades em torno do significado e perspetivas de análise*.

Comunicação apresentada nas XXII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica. Mausbach, A. (2005). Atração, *desenvolvimento e retenção de talentos*. RH Central. Artigos.

Mayo, A. (2003). *O valor humano da empresa: valorização das pessoas como ativos*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Maximiano, A.C. (2002). *Administração de projectos: como transformar idéias em resultados.*

2.ed. São Paulo: Atlas.

Machado, A., & Portugal, M. (2014). *Dicionário de Recursos Humanos*. São Paulo: Editora Clássica.

Marconi, A. et al. (2011). *Técnicas de Pesquisas*. 7ªed. São Paulo: Editora Clássica.

Meignant, A. (1999). *A Gestão da Formação*. Lisboa, D. Quixote.

Michaels, E; Handfield, J; & Axelrod, H. B. (2002). *A Guerra pelo Talento*. Rio de Janeiro: Campus.

Minicucci, A. (2006). *Relações Humanas – Psicologia das Relações Interpessoais*. 6ªed. São Paulo: Atlas.

Nakashima, C. (2003). *Reter talentos, o maior desafio*.

Ortega, A; & Silva, S. P. R. (2020*). Dicionário de Conceitos Políticos*. São Paulo: Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo.

Parodi, K. (2009). *Retenção de Talentos ganha importância. HSM Management.*

Peretti, J. M. (2007). *Recursos Humanos*. 3ª Edição, Lisboa, Edições Sílabo.

Pimenta, M. A. (2002). *Comunicação Empresarial*. 3ªed. Campinas: Alínea.

Pontes, B. R. (2001). *Gestão de Profissionais em Empresas Competitivas: como atrair e reter talentos*. São Paulo: LTR.

Pontes, B. R. (2008). *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal.* São Paulo: LTr.

Ramires, M. E. A. (2021). *Atração e retenção de talentos na Fnac: estudo de caso*.

Research. (2009). *Talent Retention: Six Technology-Enabled Best Practices*.

Ribeiro, E. (2007). *Rotatividade de trabalhadores e criação e destruição de postos de trabalho: aspectos conceituais*. Rio de Janeiro: IPEA, Rio de Janeiro.

Sabbag, P. Y. (2018). *Organização, conhecimento e educação*. Rio de Janeiro: Editora Alta Books.

Pina, S; Cunha M; Cardoso, C. C; Marques C. A; & Gomes, J. F. S., (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano.* 2ª ed, Lisboa, Edições Sílabo.

Samba, Z. (2016). *Gestão de Recursos Humanos: Gestão Estratégica de pessoas e Inteligência Competitiva.* Curitiba: J.M.Editora.

Santos, D. D. C. (2007). *Talentos: a arte de gerenciar*.

Santos, J; & Pedro, L. (2018). *Gestão de Recursos Humanos - O que pode ajudar a atrair e reter os melhores*. III International Meeting of Sociology (ISSOW) Education, Employment and Retirement: Transitions in risk societies, Faculdade de Letras, University of Lisbon.

Sekiou, B; Fabi, C; & Peretti, A, B. (2001). *Gestão dos Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Piaget.

Sertms. (2018). *Quais são as melhores estratégias de retenção de talentos para uma empresa*. Disponível em: https://sertms.com/blog/veja-quais-sao-melhoresestrategias-de-retencao-de-talentos-para-uma- empresa/.Acesso.

Tachizawa, T; Ferreira, V. C. P; & Fortuna, A. A. M. (2001). *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.* 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas,

Troni, N. (2015) *Como atrair e Manter a Geração "Millennials" nas Empresas*.

Ulrich, D. (1999).*Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura.

Weil, P.; & Tompakow, R. (2005). *Relações humanas na família e no trabalho*. 53ªed. Petrópolis,RJ: Vozes.

Williams, R. (2005). *Preciso saber se estou indo bem!* Rio de Janeiro: Sextante.

Xerpay. (2021). *Retenção de talentos*. Disponível em:https://xerpay.com.br/blog/dicasretencao-de-talentos/.Acesso.

Zemba, A. et. (2014). *Administração: Organização de Empresa & Planejamento Estratégico.*

Curitiba: J.M. Editora.

APÊNDICES

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAS

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE CAMPO

O questionário, terá objectivo de colectar dados para a verificação **Politica de retenção de talento como alavanca do Desenvolvimento organizacional. Caso carbura service I Semestre 2024.** Portanto, as respostas serão utilizadas apenas para subsidiar o trabalho académico do curso de Gestão de Recursos Humanos, e não será divulgado em nenhum meio.

NOTA DE ESCLARECIMENTO:

Assinale apenas uma alternativa para cada afirmação.

Classificação dos funcionários por género:

Feminino ( ) Masculino ( )

Faixa etária dos funcionários:

- 18-24 Anos ( )
- 25-29 Anos ( )
- 30-35 Anos ( )
- 36-41 Anos ( ) ❖ 42 Mais de Anos ( ).

Tempo de trabalho dos funcionários:

- 1- 3 Anos ( )
- 4- 7 Anos ( )
- 8- 10 Anos ( )
- Mais de 11 Anos ( ).

Nível de escolaridade dos funcionários.

- Técnico Médio ( )
- Licenciado/a ( ) ❖ Mestre ( ).

1- Quem traça as políticas de retenção de talentos no Carbura Service?

- ❖ RH ( )
- ❖ PCA ( )
- ❖ Acessória ( ).

2- Quais são as políticas de retenção de talento que a organização aplica ?

- ❖ Estabilidade na Empresa ( )
- ❖ Salários Compatíveis ( )
- ❖ Programa de qualidade de vida no trabalho ( ) ❖ Reconhecimento e valorização ( ).

3- Qual é o objectivo da política de retenção de talentos?

- ❖ Promover a sincronia no trabalho ( )
- ❖ Promover crescimento Profissional ( ).
- ❖ Promover crescimento Profissional ( ).

4- Quais os benefícios que consideras mais atraente para manter você nesta instituição?

- ❖ Monetários ( )
- ❖ Assistências ( ) ❖ Recreativos ( ).

5- Como Classificas os tipos de benefícios oferecidos pela instituição?

- ❖ Melhor que outra empresas ( )
- ❖ Igual as outras empresas ( )
- ❖ Pior que a outras empresas ( ).

6- A avaliação de desempenho tem sido um instrumento fundamental para identificar talentos?

- ❖ Sim ( )
- ❖ Não( ).

7- Benefícios da avaliação de desempenho?

- ❖ Promoção ( )
- ❖ Aumento salarial ( )
- ❖ Transferência ( )
- ❖ Formação para melhoria ( ) ❖ Nenhuma ( ).

8- Quem faz a avaliação de desempenho?

- ❖ Chefe imediato ( )
- ❖ DRH ( )
- ❖ A empresa contrata um Especialista ( ).

Terminou o preenchimento do inquérito. Agradeço a sua colaboração e tempo despendido.

ANEXOS