

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

VANESSA REGINA GARCÊZ FIGUEIREDO

GESTÃO DE TALENTOS: estratégias para reter profissionais qualificados

São Luís

2023

VANESSA REGINA GARCÊZ FIGUEIREDO

GESTÃO DE TALENTOS: estratégias para reter profissionais qualificados

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

Orientador: Carla Emília Amaral Ferreira

São Luís

2023

Figueiredo, Vanessa Regina Garcêz.

Gestão de talentos: estratégias para reter profissionais qualificados / Vanessa Regina Garcêz Figueiredo. – 2023. 20 f.

Orientador(a): Carla Emília Amaral Ferreira.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação, Artigo) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2023.

1. Gestão de Talentos. 2. Retenção de Talentos. 3. Estratégias.
I. Ferreira, Carla Emília Amaral. II. Título.

VANESSA REGINA GARCÊZ FIGUEIREDO

GESTÃO DE TALENTOS: estratégias para reter profissionais qualificados

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

Aprovado em: 04/12/2023.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Carla Emília Amaral Ferreira (orientadora)
Ma. em Educação e Pedagogia Profissional
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Ademir da Rosa Martins
Dr. em Informática na Educação
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Nilson Costa Santos
Dr. em Engenharia Elétrica
Universidade Federal do Maranhão

RESUMO

Este artigo apresenta estratégias eficazes de gestão de talentos nas empresas, com o objetivo geral de descrever essas estratégias e como elas são capazes de reter profissionais qualificados, e objetivos específicos de definir limites conceituais, quais estratégias são utilizadas e discutir experiências de empresas em relação a gestão de talentos. Na pesquisa buscou-se evidenciar a complexidade e interconexão das práticas discutidas, desde a identificação e desenvolvimento de talentos até a implementação de estratégias que promovam a satisfação e a permanência dos colaboradores. As metodologias ativas que vão além das práticas tradicionais de gestão de talentos incluem *coaching*, *mentoring*, *job rotation*, *e-learning* e a criação de planos de carreira. Ainda, destaca-se a importância da adaptabilidade e flexibilidade necessárias para enfrentar os obstáculos contemporâneos, como a pandemia de COVID-19, e como essas práticas podem influenciar a retenção e o crescimento sustentável das organizações. A metodologia utilizada foi uma pesquisa bibliográfica, com objetivo exploratório e caráter qualitativo, utilizando artigos e trabalhos atinentes ao tema das estratégias da gestão de talentos nas companhias. Foram estudados 10 trabalhos, sendo cinco publicados em revistas com qualis e os outros cinco consistiram em dissertações de mestrado.

Palavras-chave: Gestão de Talentos; Retenção de Talentos. Metodologias Ativas.

ABSTRACT

This article presents effective talent management strategies in companies, with the general objective of describing these strategies and how they are capable of retaining qualified professionals, and specific objectives of defining conceptual limits, which strategies are used and discussing companies' experiences in relation to talent management. The research sought to highlight the complexity and interconnection of the practices discussed, from the identification and development of talent to the implementation of strategies that promote employee satisfaction and retention. Active methodologies that go beyond traditional talent management practices include coaching, mentoring, job rotation, e-learning and the creation of career plans. Furthermore, the importance of the adaptability and flexibility necessary to face contemporary obstacles, such as the COVID-19 pandemic, is highlighted, and how these practices can influence the retention and sustainable growth of organizations. The methodology used was bibliographical research, with an exploratory objective and qualitative character, using articles and works related to the topic of talent management strategies in companies. 10 works were studied, five of which were published in qualified journals and the other five consisted of master's dissertations.

Keywords: Talent Management; Talent Retention. Active Technologies.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1	Aspectos conceituais da Gestão de Talentos	7
3	METODOLOGIA	12
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	12
4.1	Estratégias de Gestão de Talentos	13
4.2	Experiências críticas quanto à Retenção de Talentos	16
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	18
	REFERÊNCIAS	19

GESTÃO DE TALENTOS: estratégias para reter profissionais qualificados ¹

Vanessa Regina Garcêz Figueiredo ²

Carla Emília Amaral Ferreira ³

Resumo: Este artigo apresenta estratégias eficazes de gestão de talentos nas empresas, com o objetivo geral de descrever essas estratégias e como elas são capazes de reter profissionais qualificados, e objetivos específicos de definir limites conceituais, quais estratégias são utilizadas e discutir experiências de empresas em relação a gestão de talentos. Na pesquisa buscou-se evidenciar a complexidade e interconexão das práticas discutidas, desde a identificação e desenvolvimento de talentos até a implementação de estratégias que promovam a satisfação e a permanência dos colaboradores. As metodologias ativas que vão além das práticas tradicionais de gestão de talentos incluem *coaching*, *mentoring*, *job rotation*, *e-learning* e a criação de planos de carreira. Ainda, destaca-se a importância da adaptabilidade e flexibilidade necessárias para enfrentar os obstáculos contemporâneos, como a pandemia de COVID-19, e como essas práticas podem influenciar a retenção e o crescimento sustentável das organizações. A metodologia utilizada foi uma pesquisa bibliográfica, com objetivo exploratório e caráter qualitativo, utilizando artigos e trabalhos atinentes ao tema das estratégias da gestão de talentos nas companhias. Foram estudados 10 trabalhos, sendo cinco publicados em revistas com qualis e os outros cinco consistiram em dissertações de mestrado.

Palavras-chave: Gestão de Talentos; Retenção de Talentos. Metodologias Ativas.

Abstract: This article presents effective talent management strategies in companies, with the general objective of describing these strategies and how they are capable of retaining qualified professionals, and specific objectives of defining conceptual limits, which strategies are used and discussing companies' experiences in relation to talent management. The research sought to highlight the complexity and interconnection of the practices discussed, from the identification and development of talent to the implementation of strategies that promote employee satisfaction and retention. Active methodologies that go beyond traditional talent management practices include coaching, mentoring, job rotation, e-learning and the creation of career plans. Furthermore, the importance of the adaptability and flexibility necessary to face contemporary obstacles, such as the COVID-19 pandemic, is highlighted, and how these practices can influence the retention and sustainable growth of organizations. The methodology used was bibliographical research, with an exploratory objective and qualitative character, using articles and works related to the topic of talent management strategies in companies. 10 works were studied, five of which were published in qualified journals and the other five consisted of master's dissertations.

Keywords: Talent Management; Talent Retention. Active Technologies.

1 INTRODUÇÃO

O cenário corporativo contemporâneo é marcado por mudanças aceleradas, inovação constante e uma busca incansável por competitividade. Nesse contexto dinâmico, o conceito de talento emerge como peça-chave para o sucesso das organizações. Os talentos não são apenas profissionais qualificados, mas indivíduos dotados de habilidades excepcionais, aptidões específicas e potencial para impulsionar o crescimento e a inovação dentro das empresas.

A gestão eficaz desses talentos torna-se, portanto, uma necessidade premente para as organizações que almejam se destacar em seus setores. Este artigo explora a complexidade da gestão de talentos, abordando metodologias ativas que vão além das práticas tradicionais. A adaptação das empresas a ambientes mutáveis e desafiadores, como os vivenciados durante a pandemia de COVID-19, ressalta a importância de estratégias ágeis e inovadoras para lidar com os talentos.

A compreensão aprofundada de como gerir esses talentos não é apenas crucial para a atração de profissionais qualificados, mas desempenha um papel vital na retenção desses talentos, fortalecendo a posição competitiva das organizações a longo prazo. Nesse sentido, o

¹ Artigo apresentado para a disciplina de TCC II, e defendido perante banca examinadora em sessão pública, no semestre de 2023.2, na cidade de São Luis/MA;

² Aluna do Curso de Administração/UFMA. Contato: vanessa.figueiredo@discente.ufma.br;

³ Professora orientadora. Ma. em Educação e Pedagogia Profissional. Departamento de Ciências Contábeis, Imobiliárias e Administração/UFMA. Contato: carla.emilia@ufma.br

trabalho busca responder ao problema: quais as estratégias que podem ser utilizadas para implementar uma gestão de talentos capaz de reter profissionais qualificados?

O estudo almeja contribuir com a literatura sobre os temas presentes ao analisar produções acadêmicas nacionais e internacionais, e oferecer *insights* valiosos para líderes e gestores que buscam não apenas atrair, mas também manter os talentos que impulsionarão o sucesso de suas empresas. Dessa forma, foi guiado pela metodologia de pesquisa bibliográfica, de caráter descritivo e exploratório.

Para elaborar o tema, definiu-se como objetivo geral: descrever estratégias eficazes de gestão de talentos nas empresas, que são capazes de reter profissionais qualificados. Da mesma forma, elencaram-se como objetivos específicos: a) definir limites conceituais para a gestão de talentos; b) definir quais estratégias são utilizadas para a gestão de talentos; e, c) discutir experiências de empresas com as estratégias de gestão de talentos.

Busca-se evidenciar a complexidade e interconexão das práticas discutidas, desde a identificação e desenvolvimento de talentos até a implementação de estratégias que promovam a satisfação e a permanência dos colaboradores. Oferta-se uma visão abrangente e integrada sobre a importância da gestão de talentos para a retenção eficaz nas organizações. Ao abordar métodos como *coaching*, *mentoring*, *job rotation*, *e-learning* e a criação de planos de carreira, visa-se oferecer conhecimentos práticos aos gestores de recursos humanos e líderes empresariais.

Além disso, ao considerar a influência dessas práticas em cenários desafiadores, como a pandemia, almeja-se ressaltar a adaptabilidade e a flexibilidade necessárias para enfrentar os obstáculos contemporâneos. Em última análise, este trabalho aspira ser uma fonte de referência abrangente para profissionais que buscam aprimorar suas estratégias de gestão de talentos em prol da retenção e do crescimento sustentável de suas organizações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com base nos trabalhos estudados, foi possível tratar sobre os temas conceituais da gestão de talentos, bem como sobre as estratégias de gestão, sendo possível ao final, inferir criticamente sobre as modalidades utilizadas nas empresas.

2.1 Aspectos conceituais da Gestão de Talentos

Para iniciar a discussão quanto às melhores formas e estratégias para a retenção de profissionais qualificados, ou realizar o que se entende por gestão de talentos, é necessário primeiramente conceituar o que seriam os talentos.

Nesse sentido, a pesquisa de Costa (2022) identificou que no final das décadas de 1990 e 2000, em virtude de processos de globalização, houve uma maior necessidade de que as organizações investissem em atrair, desenvolver e reter profissionais para se manterem competitivas globalmente. Isso valorizou a Gestão de Recursos Humanos e Gestão de Talentos, com foco na atração, identificação, desenvolvimento, envolvimento, retenção e utilização estratégica de indivíduos de elevado potencial.

Ainda nesta toada, Romero Parra e Salcedo Lara (2019) indicam que até o final dos anos 80, a gestão do talento humano não era muito relevante nas organizações, sendo uma atividade básica devido à baixa rotatividade de pessoal, à evolução lenta da tecnologia e à estabilidade do mercado.

As autoras indicam que a gestão de talentos humanos ganhou uma grande importância, sendo reconhecida como um fator crucial de competitividade e diferenciação. Nos sistemas de gestão da qualidade, o talento humano é determinante para garantir o desempenho e a eficácia do sistema, sendo essencial fortalecer suas competências. Tanto o comprometimento da alta

direção quanto a adesão do talento humano são requisitos fundamentais para o sucesso de qualquer sistema, especialmente quando a qualidade é um conceito multidimensional que envolve o talento humano em várias dimensões (Romero Parra; Salcedo Lara, 2019).

Assim, para medidas eficazes no manejo das equipes, mostra-se necessário consolidar o significado de talento. Sabe-se que o “talento” é frequentemente compreendido como uma habilidade natural. Essa perspectiva acaba por implicar em limitações nas formas de gestão do talento, uma vez que significaria que o talento é em certo grau imutável e inato, sendo possuído ou não e não adquirido (Costa, 2022).

Nessa perspectiva, o talento se diferenciaria das competências e conhecimentos, os quais poderiam ser adquiridos ao longo da vida a partir das experiências e da dedicação pessoal. Todavia, o talento não poderia ser aprendido ou ensinado. Essa característica inata atribuída ao talento indicaria, caso aceita universalmente, a impossibilidade de que o talento fosse gerido, ou seja, o talento poderia ser apenas habilitado (Costa, 2022).

Em contraste com a abordagem anterior, o talento também é considerado uma mestria, enfocando a prática deliberada e a aprendizagem a partir da experiência. Para esta teoria, algumas áreas de desempenho apresentariam um tipo de talento que é desenvolvido com o tempo, contradizendo o mito de que o talento é inato, argumentando que este é sempre resultado da experiência e do esforço, com a variação ocorrendo na quantidade de potencial final das pessoas (Costa, 2022).

Em outra visão, comenta-se sobre a necessidade de criar um ambiente propício ao desenvolvimento de talentos e de sua motivação para que o tempo, conforme dito anteriormente, seja proveitoso para garantir a futura retenção dos mesmos (Gonçalves, 2021).

Uma terceira abordagem para conceituar talento é vê-lo como compromisso. Isso pode ser interpretado de duas maneiras: compromisso com o próprio trabalho, onde o talento é intrínseco à pessoa e direciona o foco, a atenção e a dedicação; compromisso com a organização empregadora, em que o talento está relacionado à disposição dos funcionários de investir espontaneamente energia para o sucesso da organização, alinhando objetivos pessoais com os objetivos organizacionais (Costa, 2022).

A perspectiva do compromisso ultrapassa qualquer perspectiva de capacidade natural ou abordagem de domínio, ao contrário, passa a ser vista como um acréscimo colateral ao conceito de talento e não como uma alternativa (Costa, 2022). Assim, talento engloba indivíduos capazes de impactar o desempenho organizacional, seja por meio de contribuições imediatas ou a longo prazo, evidenciando os mais elevados níveis de potencial (Gonçalves, 2021).

O talento segundo essa visão indicaria que talento se refere à característica daquelas pessoas que consistentemente demonstram habilidades excepcionais, apresentando competências e capacidades elevadas em uma variedade abrangente de atividades e situações (Gonçalves, 2021), tornando ainda mais relevante tratar sobre a retenção desse grupo.

O talento também pode ser entendido como aquela qualidade que se refere a indivíduos de alto potencial, que possuem características distintas e estratégicas, proporcionando valor adicional à organização. Essas características incluem ambição, disposição para dedicar tempo pessoal, energia e esforço para alcançar o sucesso; habilidades necessárias, capacidade de aprender com erros anteriores; agilidade mental, de relacionamento e diante de mudanças; um histórico de conquistas e realizações, além da capacidade de enfrentar novos desafios (Costa, 2022).

Uma outra abordagem sugere a teoria dos talentos a partir da ótica de uma tríade de características, sendo elas, a competência, o compromisso e a contribuição. A competência refere-se ao conhecimento, habilidades e valores requeridos para os empregos atuais e futuros, influenciando decisões assertivas (Costa, 2022).

Já o compromisso envolve a criação de uma proposta de valor para o colaborador, estabelecendo uma relação de valor mútuo entre o indivíduo e a organização. Por fim, a contribuição se dá quando os colaboradores percebem que suas necessidades pessoais são consideradas por meio de sua participação na organização, fator que geraria um interesse de contribuir mutuamente e ainda diminuiria reatâncias psicológicas (Costa, 2022).

O conceito sugere que talentos são indivíduos comuns que se destacam pela combinação única de competências, interesses, motivação e potencial, entre outros fatores. A diferenciação não reside em ferramentas mentais distintas, mas sim na maneira como esses elementos são combinados em busca do desenvolvimento e aquisição de novas competências (Gonçalves, 2021).

Nesse panorama, Gonçalves (2021) indica que o termo talento é aplicado a indivíduos que se destacam pelos seus conhecimentos, habilidades e atitudes. Os trabalhadores talentosos são aqueles que demonstram desempenho superior e possuem competências estratégicas para a organização. Dessa forma, cabe à organização desenvolver estratégias para fomentar a retenção desses indivíduos e aproveitar suas habilidades para aprimorar a performance organizacional.

Por fim, a abordagem que define talento como aptidão destaca a importância do alinhamento entre as habilidades individuais e o contexto de trabalho específico. Essa definição implica que o conceito de talento é relativo e subjetivo, diferindo de teorias absolutas e objetivas. A compreensão do talento, de acordo com essa perspectiva, depende do contexto organizacional e da função, sendo vista como subjetiva e relativa (Costa, 2022).

O conceito de talento, conforme apresentado por Gonçalves (2021), destaca a singularidade dos indivíduos, enfatizando a combinação única de competências, motivações e potencial. A crítica positiva a essa abordagem está na ênfase à diversidade e na compreensão de que talentos não são dotados de ferramentas mentais distintas, mas sim diferenciam-se pela forma como esses elementos são articulados para o desenvolvimento contínuo.

A abordagem que considera talento como aptidão, apresentada por Costa (2022), ressalta a relatividade e subjetividade do conceito, destacando a importância do alinhamento entre habilidades individuais e o contexto de trabalho. A crítica construtiva a essa perspectiva pode envolver a necessidade de diretrizes mais claras sobre como as organizações podem avaliar e adaptar seus contextos de trabalho para melhor aproveitar essas aptidões individuais.

Essa perspectiva enfatiza a singularidade e a combinação única de atributos que os talentos trazem para a mesa. Destaca-se a ideia de que talento não é inerente a habilidades especiais, mas sim à forma como os indivíduos aproveitam suas características para adquirir novas competências e contribuir de maneira excepcional. Isso ressalta a importância de uma abordagem holística ao avaliar e desenvolver talentos, reconhecendo a diversidade de elementos que contribuem para o seu potencial.

Um indivíduo talentoso é influenciado por diversos fatores, incluindo o setor industrial, a área de negócios e a cultura organizacional. Nesse contexto, um talento é alguém notável pelo seu potencial e capacidade de aumentar o valor de uma organização, seja de forma imediata ou a longo prazo (Magalhães, 2022).

A definição de talento abrange aqueles que, por meio de contribuições excelentes, habilidades essenciais, potencial de desenvolvimento e motivação, alcançam um desempenho de excelência e agregam valor à organização. Embora alguns considerem o talento como inato, argumenta-se que a experiência e a aprendizagem oferecem espaço para melhoria e desenvolvimento de competências, permitindo a adaptação a novas realidades. Pressupõe-se, assim, que um indivíduo talentoso, mesmo que possua habilidades inatas, é dedicado, motivado, busca desenvolvimento e, portanto, alcança resultados notáveis (Magalhães, 2022).

Destaca-se a importância dos talentos individuais nesse contexto, pois desempenham um papel fundamental na flexibilidade das organizações para adquirir novas habilidades. O alinhamento das competências individuais com as habilidades organizacionais é ressaltado

como essencial, sendo alcançado por meio de uma cultura sólida de mudança, que promove flexibilidade e agilidade para a inovação constante (Engelman et al., 2019).

Destaca-se a importância estratégica dos talentos, que ocupam posições relevantes para impulsionar a inovação e recebem atenção especial. As estratégias de inovação, tanto ofensivas quanto defensivas, são discutidas em relação a diferentes setores, como indústria química, desenvolvimento de *software* e indústria de couro e calçados (Engelman et al., 2019).

Nesse mesmo sentido, Almeida (2019) defende que a gestão de talentos é essencial para o gerenciamento eficaz dos recursos humanos, reconhecendo a importância das pessoas para o alcance dos objetivos organizacionais.

O autor indica que ao longo do tempo, a abordagem em relação aos recursos humanos evoluiu, passando de uma visão de trabalhadores como meros recursos de produção para uma compreensão mais integrada e dinâmica. Atualmente, a gestão de pessoas vai além das atividades básicas de RH, exigindo uma abordagem estratégica alinhada aos objetivos organizacionais. A gestão estratégica de recursos humanos implica em ver o departamento de RH como um parceiro estratégico capaz de agregar valor por meio do capital humano (Almeida, 2019).

Na era do conhecimento, a retenção de talentos torna-se vital para o sucesso organizacional. As organizações devem perceber e reconhecer os requisitos que tornam seus colaboradores talentosos, motivando-os a permanecerem na empresa. Levando à compreensão que a ênfase na gestão estratégica de recursos humanos e na retenção de talentos é crucial para o sucesso e eficiência da organização (Almeida, 2019).

As transformações no mercado de trabalho, nas exigências profissionais e nas relações laborais intensificaram a importância dessas áreas. O mundo passou por transformações econômicas, tecnológicas e comunicacionais, demandando uma gestão administrativa alinhada à visão estratégica, com ênfase em inovação, agilidade e flexibilidade. Essas mudanças ressaltaram a necessidade de uma abordagem estratégica para promover a competitividade nas organizações, com o trabalhador desempenhando um papel crucial como agente de mudança no processo (Costa, 2022).

A Gestão de Talentos ganhou maior destaque devido à globalização, que, ao reduzir fronteiras e aumentar a mobilidade da força de trabalho, levou as organizações a competirem globalmente por mercados e talentos (Gonçalves, 2021). A afirmação de que a Gestão de Talentos ganhou destaque devido à globalização está alinhada com as perspectivas apresentadas anteriormente, a globalização, ao reduzir fronteiras e promover a mobilidade da força de trabalho, intensificou a competição entre as organizações não apenas pelos mercados, mas também pelos talentos (Gonçalves, 2021).

Nesse sentido, adentra-se a teoria de Gonçalves (2021) que indica que o talento desempenha um papel crucial na valorização do capital humano, pois a presença de talentos de qualidade em uma organização significa a geração de ativos intangíveis. Destaca-se que o talento está relacionado a um conjunto de competências que capacitam os trabalhadores a desempenharem suas funções, e um indivíduo talentoso possui a habilidade de antecipação e compreende até onde pode chegar.

Os talentos, como destacado, não são apenas indivíduos com habilidades excepcionais, mas aqueles que possuem competências estratégicas para a organização. Nesse contexto global, as empresas buscam identificar e cultivar talentos capazes de contribuir significativamente para seus objetivos em uma escala internacional. A gestão eficaz desses talentos torna-se, portanto, crucial para o sucesso em um ambiente empresarial cada vez mais competitivo e globalizado.

Nesse contexto, as visões estratégicas de Gestão de Talentos precisam se apresentar de forma clara, ou seja, bem evidenciada e com processos inteligíveis, além disso precisam estar apoiadas por gestões participativas e que estejam envolvidas amplamente com as atividades das companhias (Costa, 2022).

Dessa maneira, compreende-se que a Gestão de Talentos se destaca como um tema relevante na Gestão Estratégica de Pessoas, sendo considerado uma das principais tendências na área. Apesar de sua emergência e atualidade, observa-se uma falta de clareza nas definições associadas ao termo, com várias expressões relacionadas, como "estratégia de talento", "gestão de sucessão" e "planeamento de recursos humanos" (Gonçalves, 2021)

Destaca-se a necessidade de que a definição e gestão de talento se deem de acordo com o que se tem posicionado na cultura organizacional, no ambiente e no tipo de trabalho, reconhecendo a multiplicidade de fatores em um contexto organizacional que torna a abordagem crítica e relativa. O talento poderia assim ser operacionalizado de forma situacional, considerando elementos como cultura, ambiente, tipo de trabalho e também objetivos do negócio empreendido (Costa, 2022).

Alcântara et al. (2021) entende que a percepção e abordagem das empresas em relação aos talentos variam de acordo com o setor e as características específicas de cada organização. Para empresas industriais, a experiência e dedicação dos funcionários são consideradas características importantes na identificação de talentos. No entanto, nas empresas comerciais, o reconhecimento dos talentos está mais relacionado ao compromisso com as metas organizacionais.

O autor ressalta que, em empresas industriais, a qualificação acadêmica é um fator decisivo para o reconhecimento do talento. Em contraste, empresas comerciais alcançam suas metas organizacionais por meio do engajamento dos funcionários, que é considerado um fator relevante na implementação de estratégias de retenção e atração de talentos (Alcântara et al., 2021).

Apesar das variações nas abordagens, o autor destaca que todas as empresas demonstram interesse em investir na retenção e aproveitamento dos talentos existentes ou reformular estratégias relacionadas a eles. A forma como cada empresa define talento varia, sendo influenciada por características como compromisso com as metas organizacionais, engajamento, experiência prévia e escolaridade dos funcionários (Alcântara et al., 2021).

Gonçalves (2021) descreve a possibilidade de que a Gestão de Talentos possa ser avaliada sob uma abordagem de gerenciamento estratégico de recursos humanos que assume três possíveis perspectivas: a supérflua, a de planeamento e a de atração e retenção de talentos.

A perspectiva supérflua considera a Gestão de Talentos como um conjunto de práticas tradicionais de Recursos Humanos, mas executadas de maneira mais ágil. Ela sugere que a gestão de talentos não representa uma mudança substancial nas práticas existentes, apenas uma execução mais eficiente das atividades de RH. Nesse caso, a gestão de talentos é vista como uma adaptação, não como uma transformação fundamental nas estratégias organizacionais (Gonçalves, 2021).

A perspectiva do planeamento de recursos por sua vez destaca a relação entre gestão de talentos e o planeamento de recursos humanos, concentrando-se especialmente no conceito de *talent pools*. Isso implica que a gestão de talentos é uma consequência direta do planeamento estratégico de recursos humanos, onde os talentos são identificados e desenvolvidos para funções específicas por meio de *talent pools*. Essa abordagem conecta a gestão de talentos a uma estratégia mais ampla de gestão de recursos humanos (Gonçalves, 2021).

A terceira perspectiva encara a gestão de talentos de forma mais genérica, focando na atração e retenção de profissionais talentosos, independentemente de suas funções específicas. Essa abordagem sugere que as empresas devem gerenciar o desempenho de seus talentos de maneira uniforme, com a responsabilidade centralizada no departamento de Recursos Humanos. Aqui, a gestão de talentos é vista como uma estratégia abrangente para atrair, desenvolver e reter talentos valiosos em toda a organização (Gonçalves, 2021).

3 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica de natureza básica que segundo Marconi e Lakatos (2017) é um tipo de pesquisa realizada com base em produções, como livros, artigos científicos, resumos e outros formatos de textos. A pesquisa tem como objetivo descrever estratégias eficazes de gestão de talentos, que corroboram para a retenção desses nas organizações. Além disso, o resultado se constrói por meio da pesquisa de literatura existente sobre o tema, de caráter qualitativo, com objetivo exploratório, que conforme com Marconi e Lakatos (2017) tem como principal contribuição situar informações pontuais, sobre determinada realidade já observada.

Dessa forma, a pesquisa foi limitada à análise bibliográfica e de dados secundários, portanto, não foi possível a análise direta e empírica dos resultados no ambiente das organizações. Nesse sentido, foram utilizados artigos e trabalhos atinentes ao tema das estratégias da gestão de talentos nas companhias.

Os trabalhos foram encontrados por meio da busca dos termos: “gestão de talentos”, “estratégias”, sendo escolhidos artigos publicados entre 2019 e 2022, em português e espanhol. Ao final dos critérios de seleção, foram estudados 10 trabalhos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Dentre os trabalhos pesquisados, os 10 selecionados foram lidos na íntegra, para que os objetivos da pesquisa fossem realizados. Cinco dos trabalhos foram publicados em revistas com qualis e os outros cinco consistiram em dissertações de mestrado que também tinham a agregar ao objeto desta produção.

A seguir, o quadro descreve os títulos e qualificação dos trabalhos utilizados para a construção da discussão.

Quadro 1 – Trabalhos pesquisados

Trabalho	Qualis
ALCANTARA, A. L. de; SOUZA, F. A. de; PAZ, I.; PINHO, J. M.; JESUS, J. P. de; LIMA, J. L. F. de; CHAVES, J. P.; RAMIRO, J. K. G.; FERREIRA, L. Gestão de pessoas realidade sobre a gestão de pessoas durante a pandemia. <i>Diálogos</i> , Porto Velho, v. 5, n. 1, p. 1-19, jan./out., 2021. Disponível em: https://periodicos.saolucas.edu.br/index.php/dialogos/article/view/1058/1396 . Acesso em: 10 nov. 2023.	B3
ALMEIDA, L. B. de. Políticas e Práticas de Gestão de Talentos nas Organizações . Universidade Jean Piaget de Cabo Verde, 2019. Disponível em: http://www.unipiaget.cv/file/doc_1_1832911774.pdf . Acesso em: 10 nov. 2023.	-
BELANDRIA, A. TALENTO HUMANO: UNA MIRADA DESDE LA EXPERIENCIA E-LEARNING DE LOS SUJETOS GERENCIALES. <i>Scientiarium</i> , [S. l.], v. 1, n. 1, 2021. Disponível em: https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/scientiarium/article/view/376 . Acesso em: 15 nov. 2023.	-
COSTA, Rebeca Thyara Queiroz da. Gestão de Talentos: perspectivas inclusiva e exclusiva nas organizações . 2022. Dissertação (Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos) – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2022. Disponível em: https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/27284 . Acesso em: 4 out. 2023.	-
ENGELMAN, R.; ERTHAL, K.; FROEHLICH, C.; HERMANN, C. N. Gestão estratégica de talentos em empresas inovadoras: estudo multicaso. <i>Revista de Administração da UNIMEP</i> , [S. l.], v. 17, n. 3, p. 207-226, set.-dez., 2019.	B2
FERIGADO, Evandro <i>et al.</i> Gestão de Mudanças: Job Rotation como prática para treinar e desenvolver pessoas. <i>Revista educação</i> , [S. l.], v.16, n. 1, 2021. Disponível em: http://revistas.ung.br/index.php/educacao/article/view/4348 . Acesso em: 10 nov. 2023.	B1
GONÇALVES, Irina Marques Chibeles. Gestão de talentos e comprometimento organizacional: estudo de caso numa empresa de consultadoria . 2021. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos) – Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal,	-

Setúbal, 2021. Disponível em: https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/38515 . Acesso em: 4 out. 2023.	
MAGALHÃES, Liliana Alexandra Nogueira. Consultadoria em gestão de talento . 2022. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos). Universidade de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão, 2022. Disponível em: https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/24925 . Acesso em: 10 nov. 2023.	-
NUNES, A. L. de P. F.; MARTINS, G. G.; MENDONÇA, J. da M. A Retenção de Talentos e o Novo Normal de Recursos Humanos. ID on line , [S. l.], v. 15, n. 58, p. 391-409, dez., 2021. Disponível em: https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/download/3335/5213 . Acesso em: 16 nov. 2023.	B3
ROMERO PARRA, L. M.; SALCEDO LARA, M. Estrategias para fortalecer el proceso de gestión del talento humano en una entidad pública. Signos , [S. l.], v. 11, n. 2, p. 99-117, 2019. Disponível em: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6990344 . Acesso em: 10 out. 2023.	A3

Fonte: Autor (2023). Dados da pesquisa.

Os resultados dessa pesquisa estão apresentados e analisados em duas subseções: (4.1) Estratégias de Gestão de Talentos e (4.2) Experiências críticas quanto à Retenção de Talentos.

4.1 Estratégias de Gestão de Talentos

No contexto atual, as organizações buscam atrair os melhores talentos considerando valores internos, como realização, crescimento, desenvolvimento, reconhecimento e sucesso. Destacam-se estratégias específicas, como planos de desenvolvimento de competências, progressão, sucessão e atração de jovens talentos (Gonçalves, 2021).

No entanto, é necessário enfatizar que não somente o gestor deve ter em mente a necessidade de fomentar talentos, ao contrário, a empresa como um todo deve adotar uma cultura voltada para o talento, criando um ambiente atrativo que promova o crescimento e desenvolvimento dos talentos, comprometendo-os com a organização. Essa abordagem destaca a importância de uma cultura organizacional orientada para o desenvolvimento e retenção de talentos (Gonçalves, 2021).

Por sua vez, o *coaching* é uma atividade que funciona como um aconselhamento para colaboradores de empresas, o objetivo do *coach* (quem dá o *coaching*) é ajudar o *coachee* (quem recebe o *coaching*). Pode se posicionar como um instrumento valioso na organização de talentos, especialmente em organizações e funções em expansão, onde o *feedback* é crucial. O papel do *coach* pode ser desempenhado por colegas, gestores ou outras pessoas em níveis hierárquicos superiores (Magalhães, 2022).

O *coaching* se posiciona como uma ferramenta eficaz em situações organizacionais complexas. O *feedback* proporcionado por esta estratégia é vital para o desenvolvimento individual e aprimoramento das habilidades em um ambiente dinâmico. A diversidade de indivíduos que podem assumir o papel de *coach* ressalta a flexibilidade dessa abordagem, permitindo que colegas, gestores ou outros líderes hierárquicos superiores desempenhem esse papel essencial. Essa prática reflete um compromisso com o desenvolvimento contínuo e a melhoria do desempenho em contextos organizacionais desafiadores.

Programas de *trainees* desempenham um papel significativo na retenção de talentos nas organizações, oferecendo uma série de benefícios tanto para os participantes quanto para as próprias empresas. Esses programas são frequentemente estruturados para atrair indivíduos talentosos que estão no início de suas carreiras, proporcionando a eles uma oportunidade única de desenvolvimento profissional.

Dentre as melhorias ofertadas estão o desenvolvimento e aprendizado contínuos, a identificação de potencial, criação de vínculo com a cultura organizacional a que estão inseridos. Da mesma forma, programas de *trainees* promovem o fomento de relações profissionais, bem como possibilitam expectativas mais evidentes para o futuro do profissional (Magalhães, 2022)

O *mentoring* nas empresas é um processo de desenvolvimento profissional no qual um profissional mais experiente (o mentor) orienta e aconselha outro profissional (o mentorado ou protegido) em diversas áreas, como carreira, habilidades e desenvolvimento pessoal. Esse relacionamento é construído com o objetivo de auxiliar o mentorado a alcançar seus objetivos profissionais e pessoais (Magalhães, 2022).

O mentor, geralmente alguém com mais experiência e conhecimento na área em questão, compartilha suas experiências, conhecimentos e *insights* com o mentorado. O *mentoring* pode ocorrer formal ou informalmente, dependendo da cultura da empresa e dos objetivos do programa de mentoria.

As interações no *mentoring* podem abranger uma variedade de tópicos, incluindo orientação de carreira, desenvolvimento de habilidades específicas, *networking*, e *insights* sobre o ambiente de trabalho. O mentor desempenha o papel de conselheiro, oferecendo suporte, *feedback* construtivo e compartilhando sua experiência para ajudar no crescimento profissional do mentorado.

O *mentoring*, muitas vezes associado ao *coaching*, é destacado como uma via essencial para um processo contínuo de desenvolvimento. Envolve um relacionamento interpessoal entre o talento e seu mentor escolhido, visando cultivar lealdade, confiança, identificação com os objetivos da organização e integração do trabalhador.

É necessário destacar, como pontuam Romero Parra e Salcedo Lara (2019), no que tange ao *mentoring*, é relevante considerar a ineficiência de metodologias que pressuponham a simples transmissão de informações, pois assim não são alcançados os resultados adequados em metodologias de gestão e retenção de talentos.

Essa discussão deixa ainda mais evidente a necessidade que quando implementado o *mentoring*, ele seja feito de forma a possibilitar o protagonismo do indivíduo mentorado, o expondo a situações que o engrandecem e visem sempre o desenvolvimento da independência funcional (Romero Parra; Salcedo Lara, 2019).

O *mentoring* funciona como uma ferramenta valiosa para o desenvolvimento contínuo, evidenciando a importância do relacionamento interpessoal entre o talento e seu mentor. A ênfase na construção de lealdade e confiança sugere que esse processo vai além da simples transferência de conhecimento, contribuindo para uma conexão mais profunda entre o mentor e o talento.

A melhor identificação com os objetivos da organização e a maior integração do trabalhador destacam o papel crucial do *mentoring* não apenas no crescimento individual, mas também na contribuição para os objetivos organizacionais. Essa abordagem holística reforça o *mentoring* como uma prática que vai além do desenvolvimento técnico, promovendo uma cultura de suporte e colaboração.

Magalhães (2022) ainda indica a necessidade de criação de planos de carreira nas companhias como forma de auxiliar na gestão e retenção de talentos, como políticas de maior sucesso.

A prática de desenvolver planos de carreira representa uma estratégia fundamental para as empresas, proporcionando uma orientação clara para os colaboradores em relação às suas metas profissionais específicas. Ao estabelecer diretrizes claras, as organizações possibilitam que os funcionários visualizem sua trajetória de desenvolvimento e progresso dentro da empresa. Isso não apenas incentiva uma abordagem mais estruturada para o crescimento profissional individual, mas também alinha os objetivos pessoais dos colaboradores aos objetivos organizacionais.

Destaca-se a importância do investimento contínuo em habilidades e competências. Ao direcionar recursos para o aprimoramento do conhecimento e capacidades dos colaboradores, as empresas capacitam sua força de trabalho, tornando-a mais adaptável e preparada para enfrentar desafios emergentes (Magalhães, 2022)

Essa abordagem não apenas beneficia os funcionários individualmente, promovendo o desenvolvimento profissional, mas também contribui para o aumento da eficiência e competitividade global das organizações. Portanto, a criação de planos de carreira estruturados reflete uma estratégia inteligente para o crescimento mútuo de colaboradores e empresas (Magalhães, 2022).

O *job rotation* é uma prática de gestão de talentos em que os funcionários são movidos periodicamente entre diferentes funções ou departamentos dentro da organização. O objetivo é proporcionar aos trabalhadores uma exposição mais ampla a diferentes aspectos do negócio, permitindo-lhes adquirir novas habilidades, conhecimentos e perspectivas (Ferigato et al., 2021).

Essa abordagem beneficia tanto a organização quanto os funcionários. Para a organização, o *job rotation* pode levar a um quadro de funcionários mais versátil, com habilidades multifuncionais. Para os funcionários, oferece oportunidades de desenvolvimento profissional, crescimento na carreira e uma compreensão mais completa do funcionamento da empresa (Ferigato et al., 2021).

O *job rotation* é frequentemente utilizado como parte de programas de desenvolvimento de liderança e gestão de talentos, contribuindo para a retenção de talentos e o enriquecimento da experiência profissional dos colaboradores. Posiciona-se como uma prática que oferece ao trabalhador uma mentalidade de aprendizado, promovendo um constante desafio. Essa técnica envolve a alternância de um trabalhador entre diferentes funções e/ou departamentos, proporcionando a ele a oportunidade de se familiarizar com diversas atividades funcionais na organização (Ferigato et al., 2021).

Esta é uma estratégia que vai além do simples desempenho de uma única função. Ao alternar trabalhadores entre diferentes papéis e áreas da organização, o *job rotation* visa enriquecer a experiência profissional, promover a aprendizagem contínua e desenvolver habilidades abrangentes. A menção ao "cariz de desafio constante" sugere que essa prática mantém os colaboradores envolvidos e motivados, uma vez que estão sempre enfrentando novos desafios (Ferigato et al., 2021).

E-learning, ou aprendizado eletrônico, refere-se a uma forma de educação ou treinamento que utiliza tecnologias de informação e comunicação, especialmente a internet, para fornecer conteúdo educacional. Envolve o uso de plataformas online, cursos digitais, vídeos, interações virtuais e outras ferramentas tecnológicas para facilitar o aprendizado (Belandria, 2021).

O *e-learning* oferece flexibilidade de tempo e acesso remoto, permitindo que os alunos aprendam no seu próprio ritmo e em locais convenientes para eles. Pode ser utilizado em uma variedade de contextos, desde treinamento corporativo até cursos acadêmicos. A importância do suporte técnico destaca a necessidade de garantir que as plataformas e recursos utilizados no *e-learning* estejam funcionando de maneira eficaz para otimizar a experiência de aprendizagem (Belandria, 2021).

O *e-learning*, que envolve o conhecimento em lidar com tecnologias de informação, proporciona maior flexibilidade de tempo para o desenvolvimento do capital humano. Nesse sentido, o *e-learning* como uma ferramenta essencial para o desenvolvimento do capital humano, enfatizando a importância de habilidades em lidar com tecnologias de informação. A flexibilidade de tempo oferecida pelo *e-learning* permite que os indivíduos aprimorem suas habilidades de forma conveniente. Além disso, a menção ao suporte técnico destaca a necessidade de apoio adequado para garantir o sucesso e a eficácia de projetos de desenvolvimento (Belandria, 2021).

4.2 Experiências críticas quanto à Retenção de Talentos

Algumas das experiências que tem sucesso no que se refere à gestão e retenção de talentos, dão-se ante o seguimento de algumas premissas, dentre elas, Gonçalves (2021) cita a inspiração à confiança, a fim de valorizar o alcance de resultados, a resiliência e atitudes diante da mudança, estimulando o compromisso a longo prazo.

Igualmente, sugere-se que as estratégias envolvam o reconhecimento e valorização do desempenho, o que deve ser realizada por meio da aferição de diferentes desempenhos e oferta de recompensas aos melhores. É necessário que a desempenhos insuficientes não seja ofertada somente a punição pela falta, de outra forma, na verdade as estratégias de gestão de talentos devem envolver a oferta de suporte, a fim de apoiar e ao mesmo tempo demonstrar confiança no trabalho da equipe (Gonçalves, 2021).

Além disso, deve-se valorizar a criatividade e a inovação em um campo de trabalho que seja propício ao desenvolvimento e identificação de talentos. Isso envolveria o esforço em criar um ambiente com liberdade para tomada de decisão e que fomente os desafios permitindo o risco, mas medindo as consequências. Por fim, Gonçalves (2021) indica a necessidade de recompensar apropriadamente um trabalho bem produzido, seguindo princípios de equidade interna e competitividade externa.

Compreende-se, portanto, que a retenção de talentos é vista como uma forma de valorizar os trabalhadores na qual a empresa busca manter indivíduos talentosos através de estratégias e condições específicas. Identificar e desenvolver o talento é considerado papel de todos os gestores, incentivando o crescimento do potencial dos colaboradores (Nunes; Martins; Mendonça, 2021).

Essa prática é reconhecida como uma oportunidade estratégica, permitindo às organizações ter uma força de trabalho competitiva. A retenção de talentos é destacada como crucial para alcançar vantagens competitivas, sendo considerada tão importante quanto o recrutamento (Nunes; Martins; Mendonça, 2021).

A prática de metodologias de gestão e retenção de talentos pode ser observada em diversas experiências organizacionais. Romero Parra e Salcedo Lara (2019) relatam uma estratégia de retenção de talentos que se posiciona desde o início do contato do talento com a organização até sua evolução dentro da companhia.

A gestão de talentos inicia-se por meio de categorias de integração, organização, compensação, desenvolvimento, auditoria e retenção do talento (Romero Parra; Salcedo Lara, 2019). A integração envolve o recrutamento e a seleção, já a organização compreende o envio ao envio de posto e avaliação de desempenho. Por outro lado, a compensação envolve a remuneração, os incentivos e as prestações ao trabalho realizado pelos talentos.

É importante ao tratar do desenvolvimento do talento lidar com questões de formação, aprendizagem e administração do conhecimento. A auditoria dos talentos humanos envolve a criação de um banco de dados e implementação de sistemas de informação administrativas. Por fim a retenção de talentos humanos, envolve a higiene, seguridade e relações laborais e a qualidade de vida (Romero Parra; Salcedo Lara, 2019).

O recrutamento e seleção desempenham um papel crucial na gestão de talentos, conforme mencionado nos textos anteriores. Esses processos representam a fase inicial da integração de talentos na organização, sendo fundamental para identificar indivíduos com habilidades e qualidades alinhadas à cultura e às necessidades da empresa (Romero Parra; Salcedo Lara, 2019).

No contexto da gestão de talentos, o recrutamento eficaz visa atrair profissionais que não apenas possuam as competências técnicas necessárias, mas também estejam alinhados com os valores e objetivos organizacionais. Esse alinhamento é vital para promover uma integração

mais suave e garantir que os talentos sejam uma adição valiosa ao ambiente de trabalho (Magalhães, 2022).

A seleção, por sua vez, vai além da avaliação de habilidades técnicas, abrangendo a identificação de traços de personalidade, valores e motivações que se alinham à cultura da organização. Esse processo visa garantir não apenas a competência técnica, mas também a adequação cultural e a contribuição potencial do indivíduo para o sucesso global da empresa. Em resumo, o recrutamento e seleção não são apenas atividades isoladas, mas sim componentes integrados e estratégicos na gestão de talentos, desempenhando um papel crucial na construção de uma equipe eficiente e alinhada com os objetivos da organização (Romero Parra; Salcedo Lara, 2019).

A avaliação de desempenho surge como uma peça-chave no contexto da gestão de talentos, como indicado nos textos fornecidos. Esse processo não apenas mede o desempenho individual, mas também serve como um instrumento valioso para o desenvolvimento contínuo e a identificação de potenciais talentos dentro da organização.

Através da avaliação de desempenho, as habilidades, competências e contribuições dos colaboradores podem ser analisadas de maneira sistemática, permitindo que gestores identifiquem áreas de excelência, bem como possíveis lacunas que podem ser abordadas por meio de programas de desenvolvimento (Romero Parra; Salcedo Lara, 2019).

Além disso, a avaliação de desempenho está intrinsecamente ligada à retenção de talentos. Ao fornecer *feedback* regular e construtivo, as organizações podem reconhecer e recompensar o bom desempenho, promovendo um ambiente em que os talentos se sintam valorizados. Essa abordagem não apenas fortalece o compromisso dos funcionários, mas também contribui para o aprimoramento contínuo das equipes, impulsionando a excelência coletiva. Assim, a avaliação de desempenho é uma ferramenta estratégica na gestão de talentos, pois não apenas avalia o passado, mas orienta o futuro desenvolvimento e engajamento dos colaboradores (Romero Parra; Salcedo Lara, 2019).

A remuneração adequada não apenas reconhece o valor do trabalho realizado, mas também atua como um fator motivacional para os talentos. A gestão de talentos eficaz reconhece que a remuneração competitiva é fundamental para atrair e reter profissionais qualificados, proporcionando um ambiente no qual se sintam valorizados. Além disso, os incentivos, como bônus, benefícios e oportunidades de desenvolvimento, constituem uma parte essencial da estratégia de compensação, incentivando um desempenho excepcional e criando um senso de reconhecimento pelo esforço extra (Magalhães, 2022).

As prestações, por sua vez, vão além da remuneração direta, abrangendo benefícios como planos de saúde, previdência e programas de bem-estar. Esses elementos contribuem não apenas para a satisfação dos colaboradores, mas também para sua qualidade de vida geral. No âmbito da gestão de talentos, uma estratégia de compensação abrangente não apenas atrai talentos, mas também os mantém engajados e comprometidos com os objetivos da organização. Portanto, a abordagem equilibrada e personalizada da remuneração e benefícios é crucial para o sucesso da gestão de talentos em qualquer ambiente organizacional (Magalhães, 2022).

A formação, a aprendizagem e a administração do conhecimento desempenham um papel fundamental no desenvolvimento dos talentos dentro do contexto da gestão de talentos. O investimento contínuo em programas de formação e aprendizagem não apenas aprimora as habilidades técnicas dos colaboradores, mas também promove um ambiente propício à inovação e ao crescimento profissional. A gestão de talentos bem-sucedida reconhece a importância da aprendizagem ao longo da vida e da atualização constante das competências para manter os profissionais relevantes em um cenário de negócios dinâmico.

A administração do conhecimento, por sua vez, é vital para a captura, organização e disseminação eficaz do conhecimento dentro da organização. Isso inclui a criação de sistemas e processos que facilitam a troca de informações entre os colaboradores, a preservação do

conhecimento institucional e a promoção de uma cultura que valoriza o compartilhamento de ideias. Ao alinhar estratégias de formação e aprendizagem com uma sólida administração do conhecimento, as organizações podem criar uma base sólida para o desenvolvimento contínuo de talentos, garantindo que estejam equipados para enfrentar os desafios presentes e futuros.

A retenção de talentos é um aspecto crucial na gestão de talentos, pois envolve estratégias para manter profissionais qualificados e experientes na organização. Conforme destacado nos textos anteriores, a retenção vai além de aspectos financeiros, envolvendo também fatores relacionados à qualidade de vida, segurança no trabalho e relações laborais. Compreende a implementação de práticas que promovem um ambiente de trabalho saudável, inclusivo e desafiador, contribuindo para a satisfação e o engajamento dos colaboradores.

Além disso, a retenção de talentos está intrinsecamente ligada à identificação e desenvolvimento desses talentos. A oferta de oportunidades de crescimento profissional, programas de sucessão bem estruturados e uma cultura organizacional que valoriza e reconhece o potencial dos colaboradores são elementos essenciais para manter talentos a longo prazo. Dessa forma, a retenção de talentos não apenas fortalece a competitividade da organização, mas também cria um ambiente no qual os profissionais se sintam motivados a contribuir para o sucesso da empresa, construindo carreiras sólidas e duradouras.

Destaca-se que a experiência das empresas no contexto da pandemia, o demonstrou ainda mais a importância da retenção de talentos para o desempenho das empresas, considerando os desafios enfrentados durante o período conturbado. Destaca-se a situação em que algumas empresas precisaram fechar ou demitir funcionários talentosos para sobreviver, o que evidencia a pressão econômica gerada pela crise (Alcântara et al., 2021).

Mesmo em momentos de instabilidade econômica, como os vividos durante a pandemia de COVID-19, a retenção de talentos continua sendo eficaz e crucial para o bom desempenho no mercado. Investir estrategicamente na gestão de pessoas é apresentado como uma condição primordial para atingir os objetivos organizacionais, destacando a importância do indivíduo nesse processo (Alcântara et al., 2021).

No contexto da crise, o papel dos gestores é enfatizado como fundamental. Destaca-se a necessidade de líderes e gestores estarem preparados para lidar com as demandas emergenciais, apresentando competências e habilidades necessárias para ocupar posições estratégicas. O investimento na capacitação dos gestores é apontado como uma estratégia essencial para criar um ambiente favorável à produtividade e ao desempenho dos colaboradores (Alcântara et al., 2021).

A gestão de talentos também perpassa outras adaptações de empresas como a promoção de motivação, redução de carga horária, oferta de apoio psíquico. Isso é visto como uma estratégia para garantir que os colaboradores estejam engajados e enfrentem a pandemia sem consequências físicas ou psicológicas significativas. Em última análise, a retenção de talentos é vista como uma parte crucial da estratégia das empresas para superar os desafios impostos pela pandemia e manter um ambiente de trabalho produtivo e saudável (Alcântara et al., 2021).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No objetivo central desse estudo, foi proposto analisar quais estratégias que podem ser utilizadas para implementar uma gestão de talentos capaz de reter profissionais qualificados. As diversas abordagens discutidas neste artigo convergem para a compreensão de que a identificação, desenvolvimento e retenção de talentos são elementos interligados que demandam estratégias bem definidas por parte dos gestores de recursos humanos.

Durante a pesquisa constatou-se o reconhecimento de talentos como indivíduos que não apenas possuem habilidades inatas, mas também exibem dedicação, motivação e adaptabilidade, destaca a complexidade desse processo. A integração de metodologias ativas,

como *coaching*, *mentoring*, *job rotation*, *e-learning*, entre outras, emerge como uma prática valiosa na promoção do desenvolvimento contínuo dos colaboradores. Essas abordagens não apenas fortalecem as habilidades técnicas, mas também promovem a identificação e o cultivo de lideranças internas.

A criação de planos de carreira, como discutido, representa um guia estratégico para colaboradores, alinhando suas metas profissionais às metas organizacionais. Esse alinhamento, por sua vez, contribui para a satisfação do funcionário e, conseqüentemente, para a retenção de talentos. Além disso, as práticas de gestão de talentos durante períodos desafiadores, como a pandemia, evidenciam a necessidade de flexibilidade, investimento em capacitação e atenção à saúde mental dos colaboradores.

Portanto, conclui-se que as estratégias descritas e analisadas são fatores que de fato colaboram para a retenção de talentos nas colaborações e que a gestão de talentos é uma peça fundamental no quebra-cabeça do sucesso organizacional. O gestor de talentos deve adotar uma abordagem holística, integrando métodos que não apenas identifiquem talentos, mas também os desenvolvam e os mantenham engajados. Em um mercado de trabalho competitivo, as empresas que priorizam a gestão eficaz de talentos estarão mais bem posicionadas para enfrentar os desafios e prosperar a longo prazo.

Essa pesquisa foi limitada à análise bibliográfica e de dados secundários, portanto, não foi possível a análise direta e empírica no ambiente das organizações, de seus resultados. É sugerido para estudos posteriores técnicas de estudos de caso das estratégias analisadas, para que seja possível acompanhar a profundidade dessas ações nas organizações, e o impacto na gestão de talentos.

REFERÊNCIAS

- ALCANTARA, A. L. de; SOUZA, F. A. de; PAZ, I.; PINHO, J. M.; JESUS, J. P. de; LIMA, J. L. F. de; CHAVES, J. P.; RAMIRO, J. K. G.; FERREIRA, L. Gestão de pessoas realidade sobre a gestão de pessoas durante a pandemia. **Diálogos**, Porto Velho, v. 5, n. 1, p. 1-19, jan./out., 2021. Disponível em: <https://periodicos.saolucas.edu.br/index.php/dialogos/article/view/1058/1396>. Acesso em: 10 nov. 2023.
- ALMEIDA, L. B. de. **Políticas e Práticas de Gestão de Talentos nas Organizações**. Universidade Jean Piaget de Cabo Verde, 2019. Disponível em: http://www.unipiaget.cv/file/doc_1_1832911774.pdf. Acesso em: 10 nov. 2023.
- BELANDRIA, A. TALENTO HUMANO: UNA MIRADA DESDE LA EXPERIENCIA E-LEARNING DE LOS SUJETOS GERENCIALES. **Scientiarium**, [S. l.], v. 1, n. 1, 2021. Disponível em: <https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/scientiarium/article/view/376>. Acesso em: 15 nov. 2023.
- COSTA, Rebeca Thyara Queiroz da. **Gestão de Talentos: perspectivas inclusiva e exclusiva nas organizações**. 2022. Dissertação (Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos) – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2022. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/27284>. Acesso em: 4 out. 2023.
- ENGELMAN, R.; ERTHAL, K.; FROEHLICH, C.; HERMANN, C. N. Gestão estratégica de talentos em empresas inovadoras: estudo multicaso. **Revista de Administração da UNIMEP**, [S. l.], v. 17, n. 3, p. 207-226, set.-dez., 2019. Disponível em: <https://web.s.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawl>

er&jrnl=16795350&AN=141179291&h=yQthq5WXQKUBq2Xul9DMz43RWMuUt30tyKe%2fra2kvWWHOux3qMEpCm7cgDZ1z2nV8DBddRidgZTpg62Zz8PaqA%3d%3d&crl=c&resultNs=AdminWebAuth&resultLocal=ErrCrlNotAuth&crlhashurl=login.aspx%3fdirect%3dt rue%26profile%3dehost%26scope%3dsite%26authtype%3dcrawler%26jrnl%3d16795350%26AN%3d141179291. Acesso em: 28 out. 2023.

FERIGADO, Evandro *et al.* Gestão de Mudanças: Job Rotation como prática para treinar e desenvolver pessoas. **Revista educação**, [S. l.], v.16, n. 1, 2021. Disponível em: <http://revistas.ung.br/index.php/educacao/article/view/4348>. Acesso em: 10 nov. 2023.

GONÇALVES, Irina Marques Chibeles. **Gestão de talentos e comprometimento organizacional**: estudo de caso numa empresa de consultadoria. 2021. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos) – Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, 2021. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/38515>. Acesso em: 4 out. 2023.

MAGALHÃES, Liliana Alexandra Nogueira. **Consultadoria em gestão de talento**. 2022. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos). Universidade de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão, 2022. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/24925>. Acesso em: 10 nov. 2023.

NUNES, A. L. de P. F.; MARTINS, G. G.; MENDONÇA, J. da M. A Retenção de Talentos e o Novo Normal de Recursos Humanos. **ID on line**, [S. l.], v. 15, n. 58, p. 391-409, dez., 2021. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/download/3335/5213>. Acesso em: 16 nov. 2023.

ROMERO PARRA, L. M.; SALCEDO LARA, M. Estrategias para fortalecer el proceso de gestión del talento humano en una entidad pública. **Signos**, [S. l.], v. 11, n. 2, p. 99-117, 2019. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6990344>. Acesso em: 10 out. 2023.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de Metodologia Científica. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017. v. 1. ISBN 9788597010763.