

RETENÇÃO DE TALENTOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE
TECNOLOGIA DA GRANDE VITÓRIA

TALENT RETENTION: A CASE STUDY IN A TECHNOLOGY COMPANY IN
GRANDE VITORIA

Maria Eduarda Ricas Gomes¹

RESUMO: O presente estudo de caso analisou a alta rotatividade de talentos em diversificados setores, buscando identificar os fatores críticos que impactam a motivação, o engajamento e a retenção de colaboradores em uma empresa da Grande Vitória. A metodologia adotou uma abordagem qualitativa e quantitativa, por meio de um levantamento aplicado a 52 profissionais, e a análise foi fundamentada nas teorias de Herzberg e Maslow. Os resultados demonstram que a organização é eficiente em reduzir a insatisfação básica sendo bem avaliada em benefícios como Plano de Saúde e Vale Alimentação. No entanto, o engajamento de longo prazo está comprometido pelos Fatores Motivacionais: a maioria dos colaboradores expressou insatisfação com a clareza do Plano de Carreira, somada à percepção de que o trabalho não é suficientemente desafiador. Com base nos resultados do estudo, verificou-se a necessidade de intervenção da empresa para otimizar a retenção de talentos. Sugere-se o desenvolvimento de Planos de Desenvolvimento Individual (PDI) claros e a criação de oportunidades concretas de crescimento, alinhando-se à visão estratégica de autores como Chiavenato e Dutra sobre Gestão de Carreiras e Competências.

1. INTRODUÇÃO

O cenário do mercado de trabalho contemporâneo é caracterizado por um alto nível de competitividade e por constantes inovações, sendo o setor de Tecnologia da Informação (TI) um dos que mais demonstra essa dinâmica. No Brasil, o crescimento desse segmento é robusto, mas ele é acompanhado por um desafio crônico e de alto custo: a alta rotatividade (turnover) de profissionais qualificados. A perda desses talentos acarreta prejuízos significativos para as empresas, incluindo o aumento das despesas com a reposição de pessoal, e a erosão do conhecimento essencial à organização, conforme apontam Souza et al. (2015).

Diante deste panorama, a Gestão de Pessoas assume uma função vital e estratégica. Sua missão, segundo Chiavenato (2021), é alinhar os objetivos organizacionais com as ambições de carreira dos colaboradores, garantindo o engajamento e a permanência do capital humano, que é o ativo mais valioso de qualquer organização. Dutra (2002) defende que a Gestão de Pessoas deve "estimular e criar condições necessárias para que empresa e pessoas possam se desenvolver mutuamente nas relações que estabelecem". Desse modo, a retenção de talentos torna-se uma prioridade gerencial.

Comentado [FV1]: Senti falta de um parágrafo sobre os resultados da pesquisa.

¹ Unisales – Centro Universitário Salesiano. Vitória/ES, Brasil.

A retenção de talentos é vista por Mathis e Jackson (2010) como o oposto direto da alta rotatividade. Gary Dessler (2003) reforça que a retenção é uma função complexa que envolve desde o planejamento de remuneração e benefícios até a oferta de um ambiente de trabalho que promova o bem-estar e o desenvolvimento.

Para que essa retenção seja efetiva, é fundamental compreender a Motivação do colaborador. Teorias clássicas, como a Hierarquia das Necessidades de Maslow e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, estabelecem que a satisfação e o desempenho duradouro estão intrinsecamente ligados a fatores de crescimento, reconhecimento e desenvolvimento, e não apenas à compensação monetária básica. Complementarmente, a oferta estratégica de Benefícios agrega valor à remuneração total e, segundo a Teoria da Expectativa de Vroom (1964), maximiza o poder motivacional das recompensas quando elas são percebidas como relevantes pelo indivíduo. Neste contexto teórico, o estudo de caso realizado buscou verificar a aplicação prática destes conceitos em uma empresa de TI da Grande Vitória. Os resultados indicaram que a organização utiliza com eficácia os chamados Fatores Higiênicos, como benefícios e flexibilidade, para garantir a satisfação básica dos colaboradores. Contudo, essa compensação salarial e de benefícios contrasta fortemente com a insatisfação crítica encontrada nos Fatores Motivacionais. A análise preliminar sugere que a ausência de um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) claro, a falta de autonomia e o baixo desafio no trabalho representam o maior risco de turnover, refletindo o desaproveitamento de um quadro de funcionários com alta qualificação.

O presente estudo buscou responder “De que maneira os fatores motivacionais, os benefícios oferecidos e os demais fatores de retenção influenciam a permanência de talentos em uma Empresa de Tecnologia da Grande Vitória?”. O estudo teve como principal finalidade analisar a relação entre motivação e retenção de talentos em uma empresa de tecnologia da Grande Vitória. Para tal, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: mapear os principais fatores que determinam a permanência ou o desligamento dos colaboradores na organização analisada; analisar os fatores motivacionais cruciais que influenciam a decisão de permanência dos colaboradores; e, por fim, mensurar a influência dos benefícios corporativos na motivação individual e na subsequente retenção de seus talentos.

Justificativa – O trabalho se justifica em função da urgência estratégica de reter profissionais qualificados em um segmento crescente no mercado, como o da tecnologia, onde o aumento da rotatividade de talentos pode gerar impactos negativos substanciais para as corporações, tais como perda de compreensão de processos, aumento de despesas com recrutamento e seleção e queda na produtividade. Este estudo se caracteriza, portanto, pela necessidade de entender os fatores que influenciam a decisão dos colaboradores em permanecer ou deixar uma empresa, contribuindo diretamente para a formulação de estratégias mais eficazes de gestão de pessoas. Ao investigar uma empresa de tecnologia específica na Grande Vitória, espera-se, adicionalmente, oferecer percepções relevantes e aplicáveis para a organização analisada.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. O MERCADO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NO BRASIL

A Tecnologia da Informação (TI) pode ser obter compreensão como uma coleção de recursos tecnológicos voltados à produção, armazenamento e uso de dados e informações, sendo imperioso tanto para o cotidiano quanto para as organizações conforme a definição de Rezende (2002). Segundo Albertin & Albertin, (2008) e Pacheco & Tait (2000), no ambiente empresarial, a TI assume papel estratégico e operacional, servindo como ferramenta indispensável à gestão, ao alcance de vantagens competitivas e à prestação de serviços

Assim, Rezende (2002) afirma que a utilização da TI permite que a informação e o conhecimento sejam mais bem aproveitados, potencializando a inteligência organizacional e promovendo maior eficiência e vantagem competitiva. A indústria de Tecnologia da Informação (TI) no Brasil tem crescido de forma consistente e já representa 6,9% do PIB nacional, movimentando cerca de R\$ 597,8 bilhões e gerando mais de 1,9 milhão de empregos (Brasscom, 2021). Sua trajetória começou na década de 1950, com maior expansão nas décadas seguintes devido à chegada de empresas estrangeiras como IBM e DEC, embora tenha sofrido desaceleração nos anos 1980. A partir da década de 1990, a popularização da internet e, nos anos 2000, o avanço de setores como e-commerce e jogos digitais impulsionaram novamente o crescimento afirma Borges (2011).

A importância da Tecnologia da Informação (TI) para as empresas vai muito além de apenas dar suporte às tarefas do dia a dia. Ela se consolida, na verdade, pela sua capacidade de criar uma vantagem competitiva duradoura. É um ponto que Porter (1986) já destacava: usar a TI de forma eficaz está diretamente ligado à própria sobrevivência da empresa e à maneira como ela constrói sua estratégia no mercado.

Nesse contexto, a TI funciona como um motor de transformação na estrutura corporativa. Albertin (2009) reforça que a tecnologia permite conectar e unificar setores dentro e fora da empresa. Isso não só gera mudanças essenciais na forma como o trabalho é feito, mas também remodela todo o cenário competitivo e cria valiosas oportunidades estratégicas para o negócio.

Atualmente, as empresas de TI enfrentam desafios como escassez de profissionais qualificados, alta rotatividade, concorrência global, exigências regulatórias e necessidade contínua de inovação (Brasscom, 2021).

Nesse cenário, políticas eficazes de atração e retenção de talentos tornam-se fundamentais para sustentar o crescimento e garantir competitividade a longo prazo.

2.2. GESTÃO DE PESSOAS

A área de Gestão de Pessoas possui uma importância considerável dentro das organizações, seja no setor de Tecnologia da Informação ou em outros ramos de atuação. De acordo com Gil (2012), sua finalidade é promover a colaboração dos funcionários, de modo a atingir simultaneamente os objetivos institucionais e pessoais.

Dutra (2002) defende que a Gestão de Pessoas deve "estimular e criar condições necessárias para que empresa e pessoas possam se desenvolver mutuamente nas relações que estabelecem". Isso significa que, ao somar as oportunidades da organização com o empenho e a proatividade dos colaboradores, torna-se viável que ambos os lados alcancem seus respectivos objetivos, estabelecendo uma sólida parceria estratégica. Ribeiro (2005), reforça essa posição ao afirmar que "os profissionais de gestão de pessoas participam dos desafios mais relevantes da organização e contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais".

Neste cenário corporativo, a Gestão de Pessoas ganha relevância, embora sua aplicação não seja rígida. Chiavenato (2021), afirma que a gestão de pessoas se molda à forma como a organização pensa e funciona. Trata-se de uma área influenciada diretamente pelo contexto, variando conforme fatores como a cultura organizacional e as particularidades de cada ambiente de trabalho.

Schein (2010), define a cultura como o padrão de pressupostos básicos, crenças e valores que um grupo constrói e internaliza no processo de resolver seus desafios de adaptação e integração interna. Dada sua função de alicerce da organização, a cultura molda o comportamento e a tomada de decisão. Para Ferreira (2013), a relevância dessa estrutura reside no seu impacto direto sobre o clima de trabalho, a motivação e na capacidade da empresa em atrair, desenvolver e reter talentos. Portanto, a eficácia da Gestão de Pessoas é determinada pela coerência de suas práticas com os valores culturais que definem a identidade da organização.

Conforme Silva (2018), uma política eficiente de Gestão de Pessoas precisa abranger diversas frentes. Entre elas estão a organização dos processos de recrutamento, o desenvolvimento de trajetórias de carreira, ações contínuas de capacitação, práticas de remuneração e benefícios bem definidas, além de mecanismos que possibilitem a redistribuição e a realocação de profissionais conforme as necessidades da organização.

Apesar de sua relevância, a Gestão de Pessoas enfrenta o desafio de constantemente atualizar suas práticas. Souza (2018) nota que a área oscila entre modelos tradicionais e a adoção de novas abordagens para se adequar ao ambiente corporativo dinâmico. Essa adaptação exige uma mudança de mentalidade, pois Sull (2003) enfatiza a necessidade de ver os colaboradores como parceiros fundamentais do negócio. Para isso, é crucial romper com o passado, abandonando conceitos obsoletos em favor de soluções criativas que garantam uma atuação verdadeiramente estratégica da área.

A Gestão de Pessoas consolidou-se como uma área estratégica, indo além da operação para impactar diretamente os resultados institucionais. Ela favorece a cooperação, o engajamento e a motivação no ambiente de trabalho. Barros e Martiniuk (2021) destacam cinco pilares cruciais para este processo: motivação, comunicação, trabalho em equipe, conhecimento e competências, e capacitação. Tais elementos são vitais para promover a integração e a aprendizagem contínua. Ao valorizar o desenvolvimento e a motivação, a GP contribui diretamente para a retenção de talentos e a construção de um ambiente mais produtivo e sustentável.

2.3. CLIMA ORGANIZACIONAL

Chiavenato (2021) caracteriza o clima organizacional, como a percepção que os colaboradores têm sobre o ambiente de trabalho e suas relações interpessoais, impacta diretamente na satisfação e no desempenho profissional. Maximiano (2004) ressalta que ambientes com lideranças participativas e comunicação aberta tendem a promover maior comprometimento e menor índice de rotatividade.

Ribeiro (2010) reforça que um clima positivo não apenas aumenta o bem-estar físico e psicológico dos funcionários, mas também favorece a criação de vínculos afetivos com a organização, elemento crucial para a retenção de talentos em empresas que dependem fortemente do conhecimento técnico e da inovação, como as de tecnologia. O estudo do clima se configura como uma importante métrica na gestão das corporações, pois contribui para compreender o comportamento e a dinâmica interna das organizações.

Uma organização, conforme a definição de Robbins (2006), é um ambiente social conscientemente estruturado, formado por um ou mais indivíduos, que opera continuamente para atingir objetivos e metas compartilhadas. O autor destaca que a organização define tarefas, responsabilidades, hierarquia e processos de tomada de decisão. Essa realidade percebida é subjetiva, sendo o Clima Organizacional o resultado das percepções e sentimentos individuais e coletivos das pessoas em relação ao que é observado na empresa, conforme define Maximiano (2004).

Diante da crescente competitividade e das transformações sociais, as empresas adotaram novas formas de gestão para otimizar resultados. Nesse contexto, a participação e as opiniões dos colaboradores ganharam maior relevância. É fundamental reconhecer que os indivíduos são influenciados e reagem aos estímulos do ambiente ao seu redor, como ressaltam Cohen & Fink (2003).

Robbins (2006) enfatiza que os gestores precisam desenvolver competências que permitam conduzir a organização de maneira eficiente rumo às suas metas. Contudo, o clima organizacional não depende exclusivamente da atuação da liderança; ele é construído a partir das relações entre todos os membros da equipe e exerce influência direta tanto na motivação quanto no desempenho dos colaboradores.

Dutra (2008) ressalta que o colaborador deve ser compreendido de maneira integral, considerando que possui desejos, emoções e expectativas próprias, além da necessidade de desenvolvimento e realização no trabalho. Nessa mesma linha, Paulino e Bezerra (2005) defendem que as organizações precisam oferecer condições e instrumentos que favoreçam a saúde e a qualidade de vida de seus profissionais. Assim, manter um Clima Organizacional saudável torna-se um elemento essencial, pois impacta diretamente a produtividade de cada indivíduo e, conseqüentemente, contribui para o melhor desempenho da empresa como um todo.

Para avançar na compreensão das necessidades e motivações que sustentam essa busca por crescimento e realização, a próxima seção abordará os fatores motivacionais propostos por Maslow e Herzberg. Embora existam diversas teorias sobre o tema, este trabalho se limitará à análise dos modelos de Maslow e Herzberg.

2.4. MOTIVAÇÃO: CONCEITOS SEGUNDO MASLOW E FREDERICK HEZBERG

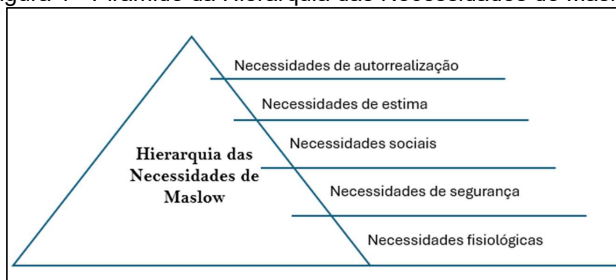
De acordo com Cratty (1983), a motivação corresponde aos fatores que levam o indivíduo à ação ou à inércia, influenciando a escolha de determinadas atividades, o grau de esforço nelas investido e a persistência ao longo do tempo. Esses fatores podem ser internos ou externos e estão relacionados à forma como cada pessoa percebe o mundo. Assim, a motivação surge diante de estímulos ou da busca pela satisfação de desejos e necessidades, podendo resultar em realização ou frustração como analisa Bergamini (2013).

No ambiente organizacional, a motivação pode ser compreendida como a disposição dos colaboradores em empregar esforços para atingir os objetivos da empresa, buscando simultaneamente satisfação pessoal e profissional. Para Sobral e Peci (2013), essa motivação não é resultado apenas de características internas do indivíduo, mas também está diretamente ligada às vivências e condições presentes no cotidiano de trabalho.

As estruturas organizacionais são compostas por indivíduos que trazem perspectivas diversas, tornando crucial a concordância de propósitos em torno de um objetivo compartilhado. A motivação é a ferramenta-chave para essa convergência, pois consegue fundir as metas pessoais e as da empresa, o que resulta em satisfação e na movimentação coordenada de colaborador e corporação conforme salientam Ribeiro, Passos e Pereira (2018). Dessa forma, as teorias motivacionais assumem um papel fundamental como base para a compreensão e o direcionamento eficaz dos esforços no ambiente de trabalho.

Nesse campo, destaca-se a teoria da hierarquia das necessidades humanas, desenvolvida por Maslow em 1943, que organiza as necessidades em cinco níveis: fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização conforme detalha Maslow (2000).

Figura 1 - Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: Adaptado de Robbins (2006).

A Pirâmide das Necessidades de Maslow (2000) organiza a motivação humana em uma hierarquia de carências que o indivíduo busca satisfazer progressivamente. Essa estrutura começa com as necessidades fisiológicas (essenciais à sobrevivência, como

alimentação e descanso); avança para segurança (buscando estabilidade e proteção). Em seguida, situam-se as necessidades sociais (afeto, amizade e pertencimento a grupos). Depois, emergem as necessidades de estima (relacionadas ao reconhecimento, respeito e valorização pessoal). Por fim, no topo da hierarquia, encontra-se a autorrealização, que é o desejo de desenvolver plenamente o potencial humano.

Figura 2 - Tabela das Necessidades de Maslow

Necessidades	Satisfação fora do trabalho	Satisfação no trabalho
Autorrealização	Educação Crescimento pessoal Religião Passatempos	Diversidade Autonomia Crescimento pessoal Trabalho desafiador
Estima	Aprovação da família Aprovação dos amigos Reconhecimento	Reconhecimento Orgulho Promoções
Sociais	Família Amigos Grupos Sociais	Chefia amigável Interação com cliente Amizade entre equipe
Segurança	Autonomia Proteção contra a violência Liberdade	Permanência no cargo Proteção Trabalho seguro
Necessidades Fisiológicas	Comida Descanso Hidratação	Remuneração e benefícios Intervalo de descanso Conforto

Fonte: Adaptado de Robbins (2006).

A análise desse modelo revela que a motivação não se resume a recompensas financeiras. Enquanto as necessidades básicas podem ser supridas pelo dinheiro, os níveis superiores demandam reconhecimento, afeto, respeito e oportunidades de crescimento pessoal, assim como a vivência de valores como verdade, justiça e proteção, conforme Maslow (2000).

A Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg é essencial para a compreensão da dinâmica motivacional, pois Herzberg (1997) argumenta que a satisfação e a insatisfação são influenciadas por conjuntos de fatores independentes. Essa ruptura com a visão tradicional é crucial, já que, conforme Robbins (2006) esclarece, a simples eliminação do descontentamento não resulta, automaticamente, na motivação genuína.

A teoria estabelece dois grupos de fatores. O primeiro é composto pelos Fatores Higiênicos, ligados ao contexto em que o trabalho é realizado, incluindo salário e políticas organizacionais, como aponta Herzberg (1997). A função desses elementos é estritamente preventiva, e, na visão de Robbins (2006), eles representam o mínimo necessário para evitar a insatisfação, mas são incapazes de gerar motivação efetiva, mantendo o colaborador apenas no estado de "não-insatisfeito".

Em contraste, os Fatores Motivacionais se vinculam diretamente ao conteúdo do

Comentado [FV2]: Verifique as regras de formatação das tabelas. Achei a fonte muito pequena. Acho que é fonte 10. Verifique todas as tabelas ao longo do texto

trabalho e à satisfação inerente à tarefa, conforme analisado por Ribeiro, Passos e Pereira (2018). Herzberg (1997) destaca que a motivação e o desempenho superior são impulsionados exclusivamente por fatores como a realização, o reconhecimento, a responsabilidade e as oportunidades de crescimento. Desse modo, a motivação duradoura é alcançada pela gestão que prioriza o enriquecimento da função, promovendo o desenvolvimento psicológico e o comprometimento efetivo, tese reforçada por Robbins (2006).

Figura 3 - Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

	Quando estão presentes	Quando não estão presentes
Fatores Motivacionais	Satisfação	Não-Satisfação
Fatores Higiênicos	Não-Insatisfação	Insatisfação

Fonte: Adaptado de Robbins (2006).

Pfeffer (2005) sustenta que, "quando os empregados percebem que existe no lugar de trabalho um potencial para a satisfação de suas necessidades psicológicas, envolvem-se com mais entusiasmo no trabalho e dedicam mais tempo e esforço a ele". A consequência direta desse processo para a organização é um aumento na produtividade e na competitividade. O autor enfatiza, portanto, que o verdadeiro diferencial de qualquer organização em relação à concorrência reside na capacidade, no conhecimento e no comprometimento de seus colaboradores.

2.5. BENEFÍCIOS

A oferta de benefícios passou a representar um importante diferencial competitivo na atração e retenção de talentos, especialmente em um cenário em que os profissionais se mostram cada vez mais criteriosos. De acordo com Marras (2000), benefícios correspondem aos programas e planos disponibilizados pela organização como complemento ao salário. Dessa forma, constituem um investimento que amplia o valor oferecido ao colaborador, ultrapassando a simples remuneração financeira.

Chiavenato (2021) explica que os benefícios legais são aqueles exigidos pela legislação, como a remuneração de férias e o décimo terceiro salário. Em contraste, os benefícios espontâneos são oferecidos por liberalidade da empresa, como planos de saúde e previdência privada, atuando como estratégia de atração e retenção. Essa distinção legal e social reforça o papel estratégico dos benefícios espontâneos no fortalecimento da marca empregadora.

Fisher (2008) apresenta o conceito de benefícios flexíveis, enfatizando que cada colaborador possui características e necessidades distintas, relacionadas à idade, ao estado civil e ao estilo de vida. Para o autor, quanto mais personalizado for o pacote de benefícios, maior será a percepção de valor por parte dos trabalhadores, integrando-se de maneira significativa à remuneração total.

Marras (2012) afirma que os planos flexíveis permitem que os funcionários ajustem os benefícios recebidos conforme suas necessidades específicas em determinado período. O autor ainda observa que a política de benefícios flexíveis tende a ser proporcional ao cargo ocupado, ou seja, quanto maior a posição hierárquica, mais diversificado é o conjunto de benefícios disponíveis.

Apesar do maior custo administrativo inerente aos programas de benefícios flexíveis em comparação aos modelos tradicionais, essa iniciativa é justificada pelo seu impacto. Friedman et al. (2000) argumentam que, ao oferecer essa flexibilidade de escolha, a organização consegue aumentar significativamente o compromisso e a motivação dos colaboradores, transformando o custo em um investimento estratégico para a retenção.

Esse aumento de motivação pode ser compreendido pela Teoria da Expectativa de Vroom (1964). Vroom argumenta que a motivação é uma função de três fatores interligados: a expectativa (a crença de que o esforço levará ao desempenho), a instrumentalidade (a convicção de que o desempenho resultará em uma recompensa) e a valência (o valor que o indivíduo atribui à recompensa final). Nesse contexto, um sistema de benefícios flexíveis eleva a valência da recompensa, pois garante que o colaborador receberá aquilo que mais valoriza, maximizando o poder motivacional do pacote total.

Chiavenato (2021) destaca que a estrutura dos planos de benefícios varia entre as organizações, já que cada empresa desenvolve suas próprias diretrizes e critérios. No contexto das empresas de tecnologia, essa personalização costuma resultar em uma oferta ampla de vantagens, como refeitório climatizado, assistência médica e odontológica, seguro de vida, auxílio-transporte ou combustível, apoio educacional, previdência privada e convênios com clubes. Soma-se a isso a importância dos programas de treinamento e desenvolvimento, que têm papel decisivo na satisfação e no desempenho dos colaboradores, tornando-se instrumentos fundamentais para favorecer sua permanência na organização.

Toda essa estrutura deve ser vista sob a ótica da Remuneração Total. Milkovich e Newman (2008) definem-na como o conjunto de todas as formas de pagamento financeiro e benefícios, tanto tangíveis quanto intangíveis, concedidos a um empregado. Tais benefícios representam um componente crucial dessa remuneração, atuando como um elemento atrativo e de engajamento para o talento, o que, por sua vez, assegura a vantagem competitiva da empresa no mercado.

As principais vantagens dos benefícios para a organização e para os empregados estão mencionadas na figura, a seguir:

Figura 4 - Vantagens dos benefícios para a organização e para o empregado

Vantagens dos Benefícios	
Para a Organização	Para o Empregado
Eleva a moral dos empregados	Oferece assistência para problemas pessoais
Aumenta o bem-estar do empregado	Aumenta satisfação no trabalho
Reduz a rotatividade e o absenteísmo	Contribui para o desenvolvimento pessoal
Facilita o recrutamento e a retenção do pessoal	Reduz sentimentos de insegurança
Aumenta a produtividade	Oferece compensação extra
Promove relações com a comunidade	Melhora as relações com a empresa
Reduz distúrbios e queixas	Reduz as causas de insatisfação
Eleva a lealdade dos empregados	Oferece conveniências não avaliáveis em dinheiro

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2021).

Dessa forma, disponibilizar benefícios e serviços adequados é fundamental para atender às diferentes necessidades dos colaboradores e fortalecer um ambiente de trabalho favorável. Esses recursos atuam como importantes incentivos para a permanência de profissionais qualificados, ajudando a diminuir a rotatividade e evitando que a organização perca o investimento feito no desenvolvimento de seus talentos.

2.6. RETENÇÃO DE TALENTO

Com o avanço da era da informação e o cenário econômico instável, as organizações passaram a lidar com desafios cada vez mais complexos, como as mudanças no mercado de trabalho e o crescimento da competitividade. Para continuarem relevantes, precisam encontrar formas de se diferenciar, seja promovendo transformações internas, seja atraindo profissionais capacitados, conforme destaca Pinheiro (2015).

De acordo com Chiavenato (2022), o talento ou capital intelectual corresponde às pessoas que pensam, tomam decisões, inovam e conduzem as organizações. Esses profissionais se tornam um diferencial competitivo porque desenvolvem soluções, aprimoram processos e contribuem para encantar os clientes.

A noção de talento, que hoje significa aptidão ou habilidade, tem origem histórica como medida de peso e valor monetário em antigas civilizações, segundo Rodrigues (2020). Atualmente, entende-se que o talento humano é o ativo mais valioso das empresas, associado ao capital humano, definido como o conjunto de conhecimentos, habilidades e comportamentos de um profissional, conforme explica Freire (2020). Contudo, para que este ativo gere valor, ele precisa de um ambiente propício.

Portanto, Chiavenato (2021) enfatiza que o talento só prospera em um contexto organizacional favorável, caracterizado por estrutura flexível, cultura participativa e gestão descentralizada. Assim, não basta atrair talentos: é preciso criar condições para desenvolvê-los e retê-los. Nesse sentido, a retenção de talentos surge como a estratégia essencial para manter profissionais competentes, engajados e comprometidos, de acordo com Costa (2012).

Stadler e Pampolini (2014) demonstram que Treinamento e Desenvolvimento ampliam competências e fortalecem a satisfação de colaboradores e empresas. Além disso, o investimento nesses programas é fundamental para reduzir desligamentos voluntários, uma vez que, conforme alertam Nascimento et al. (2011), profissionais qualificados demandam investimentos de tempo e recursos significativos.

Para Mathis e Jackson (2010), a retenção de talentos representa o contraponto à alta rotatividade, que gera custos elevados e prejudica tanto a produtividade quanto o moral das equipes. Dessler (2003) acrescenta que reter profissionais é um processo multifacetado, que envolve desde políticas de remuneração e benefícios até a construção de um ambiente de trabalho que favoreça o bem-estar e o crescimento dos colaboradores.

Embora o salário seja um elemento relevante, Peloso e Yonemoto (2010) destacam que aspectos como reconhecimento, qualidade do clima organizacional, boas condições de trabalho, desafios e propósito exercem papel decisivo na permanência dos profissionais.

Dessa maneira, a gestão precisa adotar práticas que valorizem a vivência do colaborador dentro da organização. Knapik (2012) destaca que ações de valorização, participação ativa na gestão e iniciativas de engajamento favorecem a motivação e contribuem para a retenção de talentos. Na mesma direção, Mathis e Jackson (2010) ressaltam a importância de estruturar planos de carreira e desenvolver lideranças que inspirem e ofereçam feedback de forma construtiva. Investir em treinamentos e em um plano de sucessão bem definido sinaliza aos colaboradores que existe uma trajetória de longo prazo disponível, o que fortalece o comprometimento.

Em suma, o capital humano constitui o alicerce das organizações. São as pessoas que executam os processos, impulsionam inovações, interpretam o mercado e identificam novas oportunidades, tornando-se fundamentais para o sucesso e a continuidade das empresas, conforme afirmam Nascimento et al. (2011).

2.6.1. Estratégias para retenção de talentos

As organizações frequentemente encontram obstáculos para atingir suas metas de lucratividade. Silvério (2017) identifica alguns desses desafios, como a divergência de objetivos entre o corpo funcional e a liderança, a complexidade em organizar as atribuições individuais, e a dificuldade em harmonizar comportamentos e anseios profissionais. Para superar essas barreiras e alcançar resultados de excelência, é indispensável que se estabeleça uma cumplicidade genuína entre todos os membros, e é precisamente esse o desafio primordial da Gestão de Pessoas.

Brum (1994) aponta que a valorização dos colaboradores pode ser alcançada por meio de um conjunto amplo de práticas organizacionais, indo além dos aspectos financeiros. Entre essas iniciativas estão o reconhecimento pelo trabalho realizado, o incentivo ao desenvolvimento profissional e a promoção de uma comunicação eficaz entre as equipes. Embora recompensas monetárias também representem uma forma de valorização, o autor ressalta que elas precisam ser associadas a essas outras ações para produzir efeitos mais consistentes e duradouros no engajamento dos funcionários.

Rothwell (2010) estabelece que os Planos de Desenvolvimento Individual (PDIs) são a espinha dorsal da gestão de talentos, pois conectam o crescimento pessoal do colaborador aos objetivos futuros da organização. Essa conexão sinaliza o compromisso da empresa com o funcionário, resultando em maior engajamento, satisfação e retenção o que por sua vez, eleva a produtividade geral do ambiente de trabalho.

Nessa mesma perspectiva, Dutra (2016) afirma que o desenvolvimento profissional está ligado ao crescimento da capacidade do indivíduo de gerar valor para a organização. Esse avanço ocorre à medida que o colaborador se torna apto a assumir funções e responsabilidades mais complexas, ampliando sua contribuição para a empresa.

Martins (2015) aponta que o recrutamento e seleção por competências é uma estratégia importante para fortalecer a retenção de talentos. Essa abordagem consiste em atrair candidatos, sejam internos ou externos, com base na identificação dos

conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais para o cargo. Ao selecionar profissionais que já possuem as competências necessárias, a organização aumenta o alinhamento com a função e eleva as chances de sucesso do colaborador, favorecendo sua permanência a longo prazo.

Para que essas ações sejam coesas, o RH deve atuar em nível estratégico. Chiavenato (2021) enfatiza que o talento só prospera em um contexto organizacional que tenha uma estrutura flexível e que enxergue o RH como um parceiro de negócios, não apenas um departamento administrativo. Ulrich (1998) reforça que a Gestão de Pessoas deve ser estratégica e orientada para o futuro, garantindo que as políticas de desenvolvimento e retenção estejam alinhadas à missão e visão de longo prazo da corporação.

3. METODOLOGIA

O estudo utiliza uma abordagem mista, integrando procedimentos quantitativos e qualitativos. Creswell (2014) aponta que essa estratégia possibilita ao pesquisador tanto medir a intensidade das percepções dos colaboradores quanto interpretar e aprofundar os significados presentes nos dados, permitindo uma compreensão mais ampla da relação entre motivação e retenção de talentos.

No que se refere aos objetivos, a pesquisa é classificada como exploratória, por proporcionar maior familiaridade com o tema e oferecer uma visão inicial, e também como descritiva, por buscar apresentar e caracterizar a relação entre motivação e retenção de talentos no contexto estudado. Gil (2002) destaca que pesquisas descritivas se concentram na descrição das características de uma população ou fenômeno e na identificação de possíveis relações entre variáveis.

A pesquisa bibliográfica foi realizada por meio da consulta a materiais já publicados, como livros, artigos e dissertações, abordando temas centrais como Gestão de Pessoas, Clima Organizacional, Motivação e Retenção de Talentos. Lakatos e Marconi (2003) explicam que esse tipo de investigação consiste na análise da literatura existente sobre o assunto. Essa etapa foi essencial para embasar o referencial teórico, aprofundar a discussão e fornecer suporte à interpretação dos resultados obtidos no estudo.

O estudo de caso foi realizado em uma única empresa de Tecnologia da Informação (TI) localizada na Grande Vitória. Segundo Yin (2015) este método é ideal para investigar o fenômeno em seu contexto real e em profundidade.

Para a coleta de dados primários, foi aplicado um questionário online (Microsoft Forms), anônimo e estruturado, aos colaboradores da empresa. O instrumento utilizou a Escala Likert para mensurar a satisfação com fatores motivacionais intrínsecos e a percepção de valor dos benefícios, além de incluir questões abertas para capturar percepções mais detalhadas.

A amostra da pesquisa foi composta por 52 funcionários, de um total de 58 colaboradores da organização, distribuídos em diversos setores: Tecnologia, Administração, Compras, Marketing e Recursos Humanos (RH). Essa abrangência setorial visou capturar uma variedade de percepções dentro da estrutura da empresa.

A coleta de dados foi realizada durante um período de duas semanas, no mês de Outubro de 2025.

Comentado [FV3]: Importante destacar a quantidade total de funcionários (população) do setor e de entrevistados (amostra).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos resultados foi dividida em seis partes para detalhar os fatores de motivação e retenção. O processo começou com a Diferenciação dos Funcionários (perfil da amostra). Em seguida, Fatores Higiênicos e Liderança/Cultura mostraram que a empresa é eficaz em reduzir a insatisfação básica. O ponto central foi a seção Motivação e Fatores Intrínsecos, que identificou insatisfação crítica com o Plano de Carreira e o Trabalho Desafiador. Por fim, o estudo foi concluído com a análise dos Fatores de Retenção e a Importância dos Benefícios, fechando o ciclo da retenção e satisfação.

A figura a seguir apresenta o perfil dos respondentes.

Figura 5 - Perfil da População-Alvo

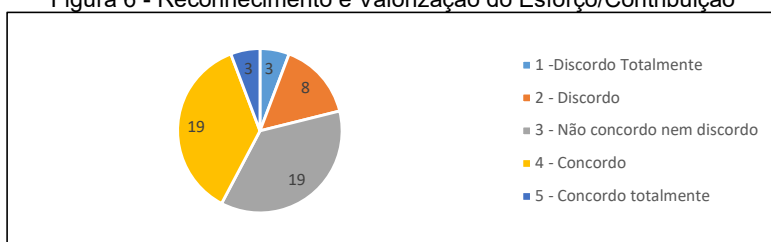
Variáveis	Opções de Respostas	Quant. Porcentagem	Quant. Total
Gênero	Feminino	50%	26
	Masculino	42%	22
	Prefiro não informar	8%	4
Idade	14-25	33%	17
	26-35	29%	15
	36-45	23%	12
	46+	15%	8
Área de atuação	Tecnologia da Informação (TI) / Sistemas	29%	15
	Administrativo e Financeiro	25%	13
	Recursos Humanos (RH)	13%	7
	Comercial e Vendas	4%	2
	Marketing e Comunicação	12%	6
Cargo	Outro	17%	9
	Aprendiz / Estágio	12%	6
	Auxiliar / Assistente	37%	19
	Técnico / Operacional	16%	9
	Analista	31%	16
	Especialista / Coordenador / Supervisor	4%	2
Tempo de Serviço	Gerência / Diretoria	0%	0
	Menos de 1 ano	29%	15
	De 1 a 3 anos	15%	8
	De 3 a 5 anos	23%	12
Escolaridade	Mais de 5 anos	33%	17
	Ensino Médio incompleto	8%	4
	Ensino Médio completo	12%	6
	Ensino Superior incompleto	31%	16
	Ensino Superior completo	24%	13
	Pós-graduação	21%	11
Mestrado/Doutorado	4%	2	

Fonte: Elaboração própria.

A amostra é majoritariamente jovem e feminina, destacando-se pelo maior nível de qualificação, com a maioria dos indivíduos possuindo Ensino Superior ou Pós-graduação, mas alocados em cargos operacionais/táticos. Em termos de atuação, o

foco está em Tecnologia da Informação e Administrativo. A experiência é polarizada: há um grande volume de novos colaboradores (menos de 1 ano) e um núcleo de veteranos (mais de 5 anos). Esta estrutura indica um grupo altamente qualificado com elevadas expectativas de progressão, inserido em um ambiente com intensa renovação de pessoal.

Figura 6 - Reconhecimento e Valorização do Esforço/Contribuição

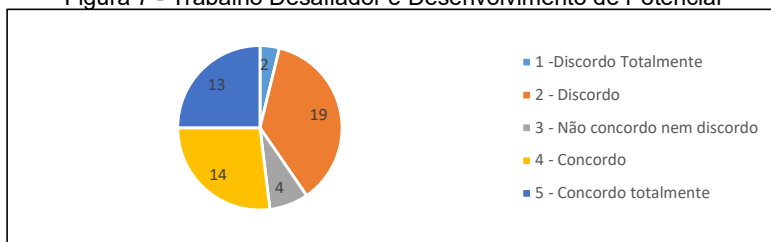


Fonte: Elaboração própria

O reconhecimento demonstra ser um fator de percepção dividida, sinalizando que a política de valorização é inconsistente e falha em estabelecer um reforço positivo nítido. Embora 22 colaboradores concordem que se sentem valorizados, superando os 11 que discordam, a concentração de 19 colaboradores na categoria neutra quase igualando o total de satisfação indica que o reconhecimento existe, mas não é claro nem constante. Essa ambiguidade fragiliza o vínculo, pois o colaborador não tem uma percepção nítida de que seu esforço individual é devidamente e sistematicamente recompensado.

Comentado [FV4]: Evite repetir os números destacados nos gráficos. Seja mais objetiva na análise. Mostre seu entendimento. Não vejo necessidade de repetir os números. O que acha?

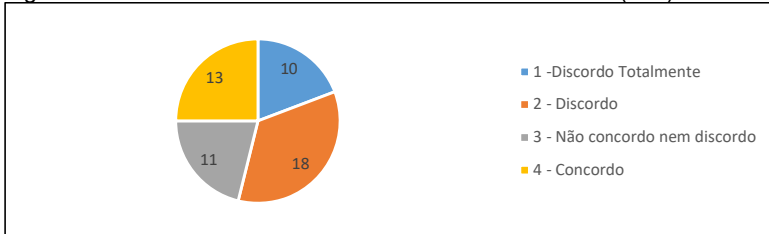
Figura 7 - Trabalho Desafiador e Desenvolvimento de Potencial



Fonte: Elaboração própria.

No quesito Desafio e Potencial, os dados revelam uma crítica divisão na força de trabalho onde se mais de 20 colaboradores relatam que suas funções não exploram plenamente seu potencial. Este pico de insatisfação, crucial dada a alta escolaridade da amostra, aponta para o desaproveitamento do potencial formativo e um risco elevado de desengajamento.

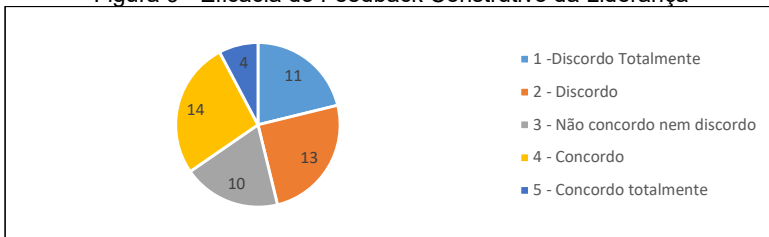
Figura 8 - Clareza do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) / Carreira



Fonte: Elaboração própria.

A clareza sobre o Plano de Carreira (PDI) é inexistente para a ampla maioria. O número de indivíduos que discorda da existência de um caminho claro é o maior entre todas as opções com 28 dos 52 colaboradores. Esta percepção majoritária sinaliza uma deficiência crítica na gestão de carreira, que gera incerteza e se configura como um obstáculo direto à retenção de talentos e um fator de desengajamento.

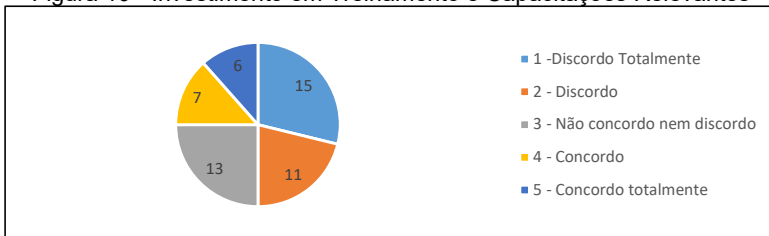
Figura 9 - Eficácia do Feedback Construtivo da Liderança



Fonte: Elaboração própria.

O recebimento de feedback construtivo manifesta uma percepção dividida. O volume de discordância total supera a aceitação, onde 24 colaboradores discordam sobre o recebimento de feedback adequado, indicando que o processo de comunicação da liderança é ineficaz ou inconsistente. A falha em prover feedback útil impede o desenvolvimento contínuo e o alinhamento de expectativas da equipe.

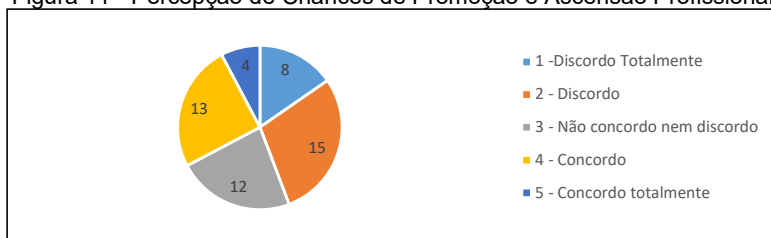
Figura 10 - Investimento em Treinamento e Capacitações Relevantes



Fonte: Elaboração própria.

O investimento em desenvolvimento é visto como insuficiente, onde 26 colaboradores discordam que a empresa ofereça treinamentos relevantes, representando o dobro do número dos 13 que concordam. Este achado é crucial pois em um ambiente de alta escolaridade como o da amostra a carência de capacitação oficial é percebida como um desinteresse no desenvolvimento do colaborador, comprometendo o engajamento e a manutenção da competitividade técnica.

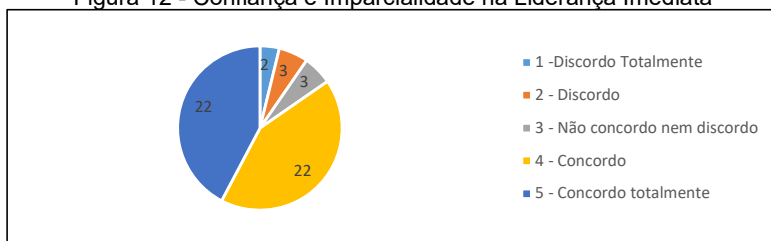
Figura 11 - Percepção de Chances de Promoção e Ascensão Profissional



Fonte: Elaboração própria.

A percepção de oportunidades de ascensão é negativa, com 23 colaboradores discordando ativamente da existência de trajetórias claras de crescimento, superando significativamente os 17 que concordam. Este ceticismo reflete o que já foi identificado, onde há um grupo com alta qualificação e jovem, mas sem clareza no Plano de Carreira.

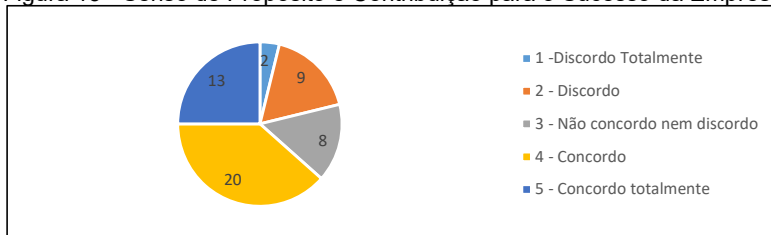
Figura 12 - Confiança e Imparcialidade na Liderança Imediata



Fonte: Elaboração própria.

A percepção sobre o tratamento por parte da liderança imediata é extremamente positiva, com 44 colaboradores concordando que recebem um tratamento justo, formando uma maioria esmagadora em relação aos apenas 5 que discordam. Este dado indica que a relação direta com a liderança é um fator protetivo e de estabilidade, servindo como um pilar de confiança em meio a outras áreas de insatisfação.

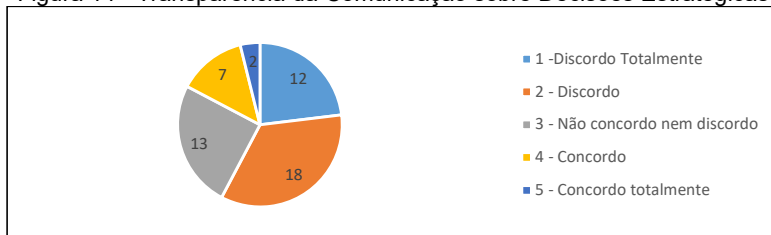
Figura 13 - Senso de Propósito e Contribuição para o Sucesso da Empresa



Fonte: Elaboração própria.

A percepção sobre a contribuição individual para o sucesso da empresa é majoritariamente positiva, com 33 colaboradores concordando que seu trabalho tem um impacto significativo. Este achado sugere que, apesar das frustrações com desenvolvimento, o grupo reconhece a importância e o impacto de suas funções, o que é um fator chave para o engajamento.

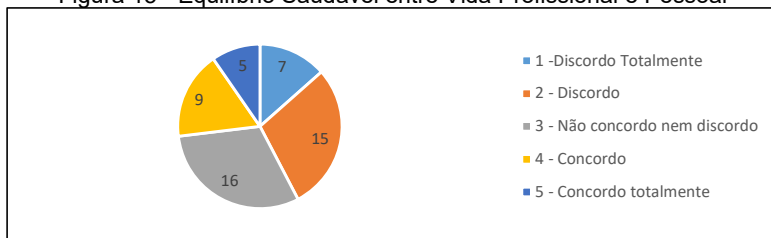
Figura 14 - Transparência da Comunicação sobre Decisões Estratégicas



Fonte: Elaboração própria.

A comunicação da empresa é vista como ineficaz, com 30 colaboradores discordando que há transparência sobre as decisões estratégicas que os afetam. Este resultado aponta para um vácuo de informação entre a gestão e a base, que pode gerar insegurança e desconfiança, especialmente em um corpo funcional que em grande parte, atua no nível tático.

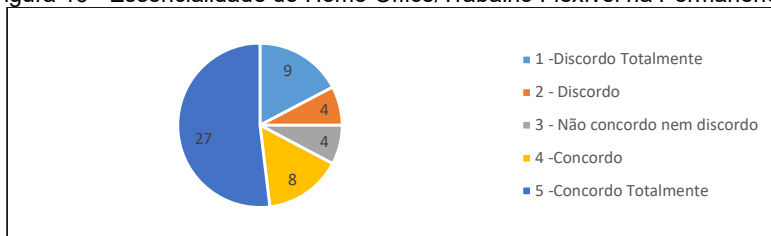
Figura 15 - Equilíbrio Saudável entre Vida Profissional e Pessoal



Fonte: Elaboração própria.

O gráfico revela uma percepção majoritariamente crítica quanto ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, com 22 colaboradores discordando que a empresa se preocupa com este tópico, um número significativamente superior aos 14 que concordam. Este descontentamento sugere uma cultura de sobrecarga ou altas demandas, o que, junto à falta de autonomia, pode afetar a retenção dos talentos jovens.

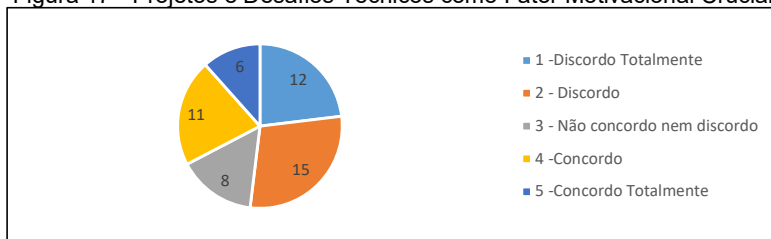
Figura 16 - Essencialidade do Home Office/Trabalho Flexível na Permanência



Fonte: Elaboração própria.

A flexibilidade de trabalho é um fator essencial de permanência, com o volume de concordância com 35 colaboradores que a consideram essencial, formando uma maioria expressiva frente aos 13 que discordam. Em um mercado com talentos jovens e superqualificados, a flexibilidade é vista como um requisito fundamental, e não apenas um benefício.

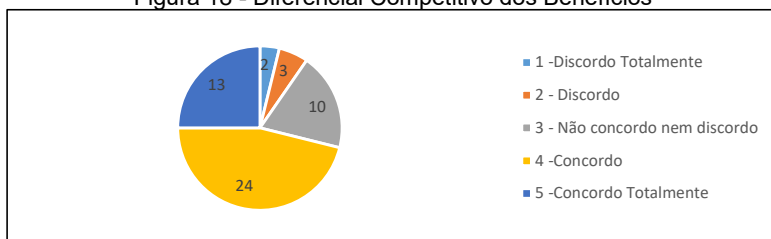
Figura 17 - Projetos e Desafios Técnicos como Fator Motivacional Crucial



Fonte: Elaboração própria.

A importância do desafio técnico para a permanência é negada pela maioria dos respondentes, com 27 discordando que os projetos atuais representem um diferencial crucial para sua permanência, superando os 17 que concordam. O volume de discordância é o maior entre as opções, indicando que o tipo de projeto ou desafio técnico não é percebido como um diferencial crucial para que o colaborador decida ficar. Este achado, somado à percepção de desaproveitamento do potencial, sugere que o desafio oferecido está abaixo da expectativa de um quadro de funcionários tão qualificado.

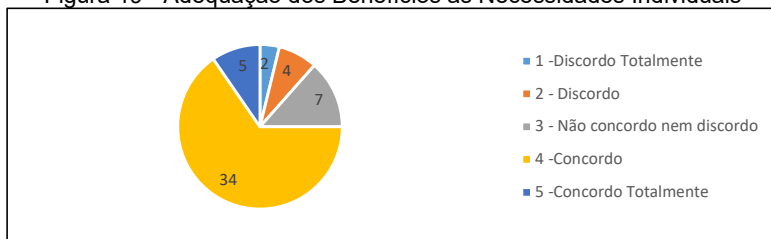
Figura 18 - Diferencial Competitivo dos Benefícios



Fonte: Elaboração própria.

O pacote de benefícios oferecido é um fator de retenção extremamente forte, onde 37 colaboradores concordam que se trata de um diferencial crucial para sua permanência, formando uma maioria absoluta frente aos apenas 5 que discordam. Isso sugere que a empresa compensa as deficiências em desenvolvimento de carreira com a robustez de seus benefícios materiais.

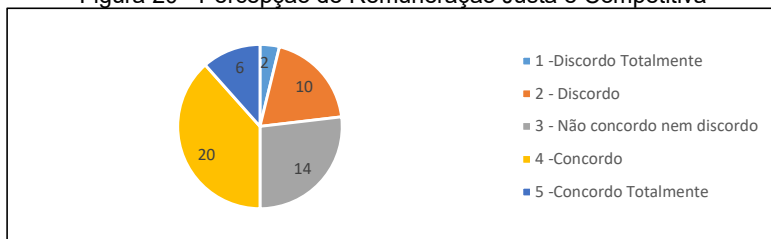
Figura 19 - Adequação dos Benefícios às Necessidades Individuais



Fonte: Elaboração própria.

O atendimento das necessidades individuais pelos benefícios é um forte consenso positivo. A maioria da amostra concorda que os benefícios oferecidos são adequados onde 39 colaboradores concordam com sua efetividade, frente aos apenas 6 que discordam. Este achado reforça a conclusão de que a empresa compensa a falta de clareza na carreira e o baixo desafio técnico com a robustez e adequação do pacote de benefícios, que funciona como um pilar essencial de permanência.

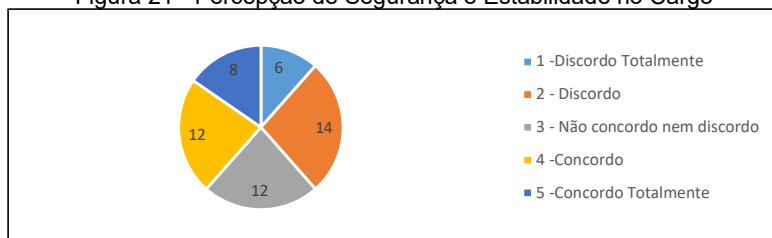
Figura 20 - Percepção de Remuneração Justa e Competitiva



Fonte: Elaboração própria.

A percepção de que a remuneração total é justa e competitiva é dividida. Embora haja mais concordância do que discordância, onde consta 26 respostas positivas contra 14 negativas, a forte concentração na neutralidade e na concordância simples sugere que a remuneração não é vista como um grande diferencial competitivo. Há incerteza se a proposta salarial atende plenamente ao mercado, levantando dúvidas sobre a retenção de um grupo altamente qualificado.

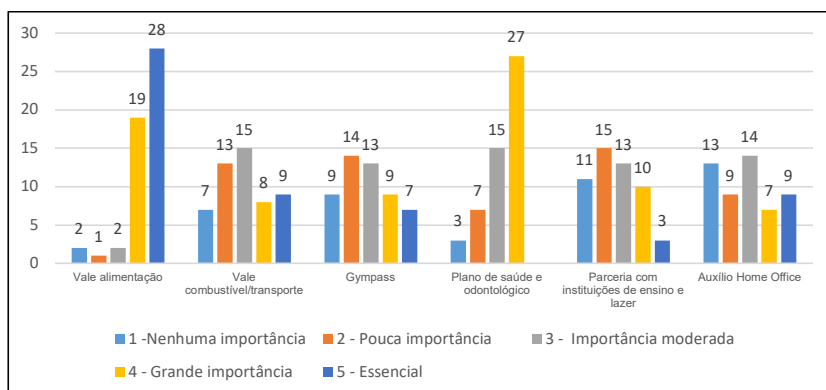
Figura 21 - Percepção de Segurança e Estabilidade no Cargo



Fonte: Elaboração própria.

A sensação de segurança e estabilidade no cargo demonstra uma clara polarização de percepções dentro da empresa. A amostra se reparte igualmente, onde 20 colaboradores concordam em se sentir seguros, enquanto 20 discordam. Essa divisão revela que, apesar de outros fatores positivos, como benefícios, metade dos colaboradores não sente segurança na organização. Esta falta de certeza representa um risco, pois anula o comprometimento de longo prazo e torna o profissional mais vulnerável à rotatividade.

Figura 22 - Nível de Importância de Benefícios



Fonte: Elaboração própria.

A análise dos benefícios, conforme teorias de Herzberg (1997) e Maslow (1954), mostra um desequilíbrio na gestão de pessoas. A forte valorização de itens como Vale Alimentação e Plano de Saúde indica que a empresa supre bem os Fatores Higiênicos, reduzindo insatisfações e turnover. Porém, a baixa importância dada a incentivos de crescimento, como parcerias educacionais, evidencia uma carência nos Fatores Motivacionais. Conforme Chiavenato (2021) e Dutra (2002), essa lacuna compromete a motivação contínua, revelando a necessidade de a organização avançar de uma gestão apenas preventiva para uma que realmente estimule o desenvolvimento e o engajamento.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo de caso buscou responder de que maneira os fatores motivacionais, os benefícios e os demais fatores de retenção influenciam a permanência de talentos em uma empresa de Tecnologia da Informação da Grande Vitória. O estudo evidenciou que a retenção de talentos na organização é por vezes garantida por fatores materiais, mas criticamente ameaçada pela estagnação na carreira e pelo desaproveitamento do potencial humano.

Os objetivos específicos do trabalho foram integralmente alcançados ao identificar os principais fatores de satisfação e insatisfação na organização. A análise evidenciou que o dilema da retenção não reside nos Fatores Higiênicos (salário, benefícios, condições de trabalho, relacionamento com supervisores e colegas), que demonstram alta eficácia em evitar a insatisfação, conforme afirma Herzberg (1997). A alta importância atribuída ao Vale Alimentação e ao Plano de Saúde confirmam que a organização atende com sucesso às necessidades básicas e de Segurança da hierarquia de Maslow (1954), amenizando as causas imediatas de turnover ligadas à carência. Adicionalmente, a flexibilidade de trabalho atua como um fator de grande relevância para a atração e retenção.

Contudo, o estudo identificou que a retenção de longo prazo está em risco devido aos Fatores Motivacionais. Grande parte dos funcionários expressaram uma insatisfação generalizada em relação ao Plano de Carreira, o que foi reforçado pela percepção de poucas chances de promoção e pela sensação de que o trabalho não é suficientemente desafiador. Adiciona-se a isso a forte insatisfação com a autonomia e a alta insegurança quanto à estabilidade no cargo. Essa lacuna é crítica, pois a empresa não consegue fazer com que o investimento nas pessoas se transforme em motivação real.

A remuneração e os benefícios oferecidos pela organização mostraram-se insuficientes para garantir a retenção de talentos. Identificou-se, também, uma falha na construção de lealdade de longo prazo, decorrente da ausência de um plano de desenvolvimento desafiador e estruturado. Além disso, evidenciou-se um importante desafio gerencial, manifestado no desequilíbrio entre o elevado potencial dos colaboradores e a limitada estrutura de carreira disponível, caracterizada por baixa mobilidade e poucas oportunidades de ascensão profissional.

A contribuição deste trabalho foi analisar e evidenciar o quanto a ausência de um plano de desenvolvimento individual e a revisão de atividades laborais poderiam contribuir para maior satisfação, autonomia e retenção de talentos.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Alberto Luiz. Tecnologia da informação: o impacto na organização e nas relações empresariais. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ALBERTIN, Alberto Luiz; ALBERTIN, Ricardo Miranda Martins. Benefícios do uso de tecnologia de informação para o desempenho empresarial. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 2008.

BARROS, Rita de Cassia Fonseca; MARTINIUK, Viviane Cristina. Gestão de Pessoas No Agronegócio. Revista Científica Eletrônica de Ciências Aplicadas da Fait, n. 1, maio, 2021. Disponível em: http://fait.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/v82BsHjqowbzMYK_2021-8-30-16-39-28.pdf. Acesso em: 03 ago. 2025.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação nas organizações. São Paulo: Atlas, 2013.

BORGES, Bruno. Desenvolvimento e Autonomia: o Brasil e a Tecnologia de Informação em Perspectiva Histórica Comparada. Desigualdade & Diversidade — Revista de Ciências Sociais da PUC-Rio, n. 8, p. 77-100, jan./jul. 2011. Disponível em: http://desigualdadediversidade.soc.puc-rio.br/media/artigo2_8.pdf. Acesso em: 06 ago. 2025.

BRASSCOM. Relatório Setorial. 2021. Disponível em: <https://brasscom.org.br/pdfs/relatorio-setorial-de-tic/>. Acesso em: 02 set. 2025.

BRUM, Analisa Miriam. Endomarketing. Porto Alegre: Ortiz, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022.

COHEN, Allan R.; FINK, Stephen L. Comportamento Organizacional: Conceitos e Estudos de Casos. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

COSTA, Francisco José. Gestão Estratégica de Pessoas. São Paulo: Érica, 2012.

CRATTY, Bryant J. Psicologia do esporte. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1983.

CRESWELL, John W. Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens. Porto Alegre, RS: Penso, 2014.

DESSLER, Gary. Administração de recursos humanos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

DUTRA, Joel Souza. Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. 1. ed., 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. 2. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#!/books/9788597005196/>. Acesso em: 28 ago. 2025.

FERREIRA, Patricia Itala. Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

FISHER, John G. Os benefícios adicionais. In: MARIANO, Sandra Regina Holanda; MAYER, Verônica Feder (Org.). Modernas práticas na gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FREIRE, H. Afinal, o que é capital humano? Entenda sua importância. 2020. Disponível em: <https://etalent.com.br/artigos/lideranca-e-gestao/capital-humano/>. Acesso em: 05 set. 2025.

GIL, Antonio Carlos. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002.

HERZBERG, Frederick. Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 13-26.

KNAPIK, Jaime. Gestão de Pessoas e Talentos. Curitiba: Intersaberes, 2012.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do organizacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. Avaliação de desempenho humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. Disponível em: https://sisacad.educacao.pe.gov.br/bibliotecavirtual/bibliotecavirtual/texto/CadernodeRHAvailia_C_eodeDesempenhoRDDI.pdf. Acesso em: 04 ago. 2025.

MARTINS, S. M. Retenção de talentos frente às mudanças no mercado de trabalho: uma pesquisa bibliográfica. Revista Gestão Tecnologia e Ciências, v. 4, n. 8, p. 1-14, 2015.

MASLOW, Abraham. Maslow no gerenciamento. Tradução de E. Casquilho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

MATHIS, Robert L.; JACKSON, John H. Gestão de Pessoas: Fundamentos. 11. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. Teoria geral da administração. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MILKOVICH, George T.; NEWMAN, Jerry M. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 2008.

MIYAKE, Akira et al. The unity and diversity of executive functions and their contributions to complex "Frontal lobe" tasks: A latent variable analysis. *Cognitive Psychology*, v. 41, n. 1, p. 49-100, 2000.

NASCIMENTO, Luiz Paulo et al. Gestão Estratégica de Recursos Humanos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PACHECO, Roberto C. S.; TAIT, Tania Fatima Calvi. Tecnologia de informação: evolução e aplicações. *Revista Teoria e Evidência Econômica*, v. 8, n. 14, 2000.

PAULINO, Andicléia Tomaz; BEZERRA, Rosângela de Menezes Cortes. A Importância do clima organizacional: um Estudo de Caso com os colaboradores da empresa CASSI/RN. *Revista da FARN*, Natal, v. 4, n. 1/2, p. 31-48, jul. 2004/dez. 2005. Disponível em: [Link não fornecido]. Acesso em: 10 ago. 2025.

PFEFFER, Jeffrey. Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy Management Executive*, v. 19, p. 106, 2005.

PINHEIRO, Patrícia C. Desafios da Gestão de Pessoas na Era da Informação. São Paulo: Senac, 2015.

PORTER, Michael E. Tecnologia e vantagem competitiva. *Journal of Business Strategy*, v. 5, n. 3, p. 60-78, 1986.

REZENDE, Denis Alcides. Evolução da tecnologia da informação nos últimos 45 anos. *Revista FAE Business*, n. 4, p. 42-46, 2002.

RIBEIRO, Antonio de Lima. Gestão de pessoas. São Paulo: Saraiva, 2005.

RIBEIRO, Marcella F.; PASSOS, Cibele; PEREIRA, Patricia. Motivação organizacional: fatores precursores da motivação do colaborador. *Gestão e Desenvolvimento*, n. 26, p. 105-131, 1 jan. 2018.

RIBEIRO, Sílvia. Psicologia organizacional e do trabalho. São Paulo: Atlas, 2010.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

RODRIGUES, Ana Cristina. A Evolução Histórica do Conceito de Talento. Curitiba: Appris, 2020.

ROTHWELL, William J. Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within. 4th ed. New York: AMACOM, 2010.

SCHEIN, Edgar H. Organizational Culture and Leadership. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SILVA, Marciana Liberata. Estudo E Análise Da Modernização Da Gestão De Pessoas No Setor Público. 2018. Monografia (Especialização em Gestão Pública) - Universidade Federal de São João Del-Rei, São João Del-Rei, 2018. Disponível em: <http://dspace.nead.ufsj.edu.br/trabalhospublicos/handle/123456789/107>. Acesso em: 09 set. 2025.

SILVÉRIO, Zélia Maria Fernandes Faria. Gestão e retenção de talentos: uma análise com abordagem em capacidades dinâmicas. 2017. Dissertação (Mestrado) - Instituto Superior de Gestão, Lisboa, 2017. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/18687/1/Zelia%20Silv%C3%A9rio%20ISG%20%20tese%20final.pdf>. Acesso em: 04 dez. 2024.

SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

SOUZA, Elisa Paula. Carreira em tecnologia da informação: um estudo junto a profissionais de Minas Gerais. 2018. Dissertação (Mestrado) - UFMG, Belo Horizonte, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/BUOS-AZMMHD>. Acesso em: 06 ago. 2025.

SOUZA, Wadja Batista et al. A Importância das Estratégias para a Retenção de Talentos. Disponível em: <https://repositorio.unp.br/index.php/raunp/article/view/908>. Acesso em: 06 ago. 2025.

STADLER, Aloísio; PAMPOLINI, Christian Luiz G. (Org.). Gestão de pessoas: ferramentas estratégicas de competitividade. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2014.

SULL, Donald N. Managing by commitments. Harvard Business Review, v. 81, n. 6, p. 82–91, 2003.

ULRICH, Dave. Recursos Humanos do Futuro: moldando a nova proposta de valor. São Paulo: Makron Books, 1998.

VROOM, Victor H. Work and motivation. Nova York: John Wiley & Sons, 1964.

YIN, Robert K. Estudo de caso. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.