




## CAPÍTULO 11

# ELEMENTOS DETERMINANTES PARA IMPLEMENTAÇÃO RETENÇÃO DE TALENTOS

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3071525101011>

### **Luana Sawada**

Graduação em Arquitetura e Urbanismo pela Universidade Federal do Pará. Especialização em Engenharia de Segurança do Trabalho pela Faculdade Ideal. Especialização em Ergonomia pela Universidade de Santo Amaro. Especialização em MBA Gestão Ambiental pela Universidade Estácio de Sá. Mestra em Psicologia Organizacional pela Must University.

### **Jorge Luiz de Oliveira**

Doutorando em Psicologia UCES - Argentina. Mestre em Psicologia organizacional - MUST UNIVERSITY (Flórida/USA). Graduando Psicologia – ANHANGUERA. Graduando Sociologia – UNIFAHE. Psicanalista – CEFAS Campinas. Arteterapeuta – CEFAS Campinas. Grupalista – CEFAS Campinas. Especialista em Didática e metodologia do ensino superior – ANHANGUERA. Arte Educador – Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Tatuí – Tatuí.

### **Ana Cristina Chaves Costa Carvalho**

Mestre em psicologia Organizacional. Graduação em Psicologia. Graduanda em Pedagogia. Especialista em Psicopedagogia, educação especial, Transtornos globais do desenvolvimento e Altas Habilidades. Especialista em Neuropsicopedagogia.

**RESUMO:** A retenção de talentos vem demonstrando-se como promissora, capaz de fornecer às empresas resultados relevantes em seus lucros e economia de tempo, assim como qualidade na confiabilidade de suas marcas e melhoria no clima organizacional de uma organização. O presente trabalho aborda como essa estratégia influencia em uma empresa. Procurou-se focar nas suas formas e características, principais conceitos, como beneficiam de fato no ambiente organizacional e suas principais dificuldades. O método de pesquisa adotado foi uma revisão bibliográfica integrativa da literatura, a partir das buscas nas bases de dados Scientific Electronic Library Online (SciELO) e biblioteca Virtual de Saúde (BVS), resultando em análise de conceitos e resultados dos estudos de 12 artigos científicos. A revisão de literatura indicou que a retenção de talentos demonstra-se como excelente aliado para uma boa cultura organizacional e geração de lucros para as empresas, assim como outros benefícios. Analisar esse assunto ajudou a entender e visualizar melhor o funcionamento da



retenção de talentos, em que foi possível analisar minuciosamente suas características, de que forma estas influenciam nos resultados organizacionais, assim como seus principais resultados e obstáculos.

**Palavras-chave:** “retenção”, “talentos”, “organização”

## Key elements for implementing talent retention

**ABSTRACT:** The talent retention has become a promising strategy, capable of providing companies with relevant results in their profits and time savings, as well as quality in the reliability of their brands and improvement in the organizational climate of a organization. This work addresses how this strategy influences a company. It tried to focus on its forms and characteristics, main concepts, how they actually benefit the organizational environment and their main difficulties. The research method adopted was an integrative bibliographic review of the literature, based on searches in the Scientific Electronic Library Online (SciELO) and Virtual Health Library (VHL) databases, resulting in an analysis of concepts and results from studies in 12 scientific articles. The literature review indicated that talent retention proves to be an excellent ally for a good organizational culture and generating profits for companies, as well as other benefits. Analyzing this subject helped to better understand and visualize how talent retention works, in which it was possible to thoroughly analyze its characteristics, how they influence organizational results, as well as its main results and obstacles.

**KEYWORDS:** “retention”, “talents”, “organization”.

## INTRODUÇÃO

Atualmente a retenção do talento tem se demonstrado uma estratégia inteligente para que as empresas obtenham maior lucratividade de maior previsibilidade quanto seus planos e metas. O objetivo deste paper é analisar e verificar acerca da retenção de talentos em uma empresa quanto sua forma, benefícios e dificuldades de implantação, assim com sua contextualização. Como objetivos secundários, procurou se aprofundar mais sobre que tipos de retenção seriam essas, abordando acerca de seus principais impactos e os principais obstáculos que enfrentam para a sua efetiva inserção no âmbito organizacional

Por fim, o paper segue estruturado da seguinte forma: contextualização e que a retenção de talentos primeiramente surge no ambiente organizacional; depois, os enefícios e impactos inerentes a esse tipo de estratégia; logo após, aborda-se acerca dos tipos e formas de implantação da retenção de talentos, assim como suas dificuldades na realidade organizacional. Na sequência são apresentadas



as considerações finais. E, por fim, são apresentadas as referências utilizadas no presente trabalho.

## METODOLOGIA

O presente estudo foi desenvolvido por meio de uma pesquisa qualitativa, de caráter exclusivamente bibliográfico, fundamentada numa revisão integrativa da literatura. A estratégia de busca foi conduzida em bases de dados nacionais e internacionais, utilizando os descritores “retenção de talentos”, “talentos” e “trabalho”, com o operador booleano AND. Na base de dados BVS, aplicou-se a sequência (“retenção de talentos”) obtendo-se 10 referências. Foi utilizada a mesma estratégia na base de dados Scielo, resultando em 6 referências. Uma vez ue os resultados encontrados foram escassos, tuilizou-se uma segunda estratégia : (“talentos” AND “Trabalho”); na base BVS e Scielo, obtendo-se 62 e 14 referências respectivamente. O processo de seleção seguiu as seguintes etapas: inicialmente no total obteve-se 92 referências, após a remoção de duplicatas, permaneceram 75 registros, os quais foram selecionados para triagem mediante critérios de inclusão e exclusão. Nesta etapa permaneceram 54 artigos. Em seguida, procedeu-se à leitura de títulos e resumos, resultando na seleção de 33 para avaliação. Após análise na íntegra, alguns foram excluídos por não atenderem aos critérios de inclusão, resultando em 12 artigos que compuseram a amostra final desta revisão qualitativa.

Inclusão	Exclusão
Estudos publicados entre 2015 e 2025	Trabalhos que não tratem diretamente do tema proposto
Utilização da emoção para facilitar o pensamento	
Textos disponíveis em português, inglês ou espanhol	Publicações sem rigor metodológico ou com dados não verificáveis
Publicações que abordem diretamente a relação entre inteligência emocional e assédio moral no contexto organizacional	
Artigos científicos, dissertações e teses com metodologia claramente descrita	Documentos duplicados ou incompletos

**Quadro 1 - Critérios de inclusão e exclusão**

Fonte: própria (2025).



## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### Contextualização

Segundo Silva e Diniz (2021), pessoas que são talentosas são excepcionais em qualquer ambiente e promovem benefícios para a organização. Os autores citam que organizações de sucesso consistem em 3 pilares que são inseridos na experiência dos funcionários que são: linguagem interna, valores e reconhecimento. Sendo assim, a gestão de talentos humanos revela-se como um ponto chave estratégico e profundo das organizações atuais e de RH (recursos humanos), em atrair, desenvolver e reter seus melhores profissionais do mercado, de forma a obter uma relevante competitividade perante o mundo competitivo trabalhista atual.

Segundo estudo de Ferraza et al (2015), revela que a gestão e retenção de talentos estão entre as primeiras posições na lista de prioridades dos líderes de RH desde o ano de 2010, indicando que, em todos os países do mundo, os profissionais dessa área adotam como seu foco primordial. Isso vem somente a comprovar a importância que uma boa retenção de talentos vem a impactar nos resultados em termos de produtividade e valorização em uma organização.

Adentrando acerca de conceitos, de acordo com Passos (2019), o “talento” resulta de um complexo de aptidões, habilidades e características pessoais que são influenciadas pela genética e determinadas pelo ambiente, sendo esse “resultado” valorizado pela sociedade. Já segundo Steil (2016), a retenção de pessoas é a capacidade de manter grupos específicos de vigilância profissionais atuando nelas, de modo que alcancem seus objetivos estratégicos, ou seja, a capacidade organizacional para manter os profissionais que a organização deseja por mais tempo do que os seus competidores.

Vale lembrar que para que se chegue na etapa de retenção de talentos primeiramente tem-se que identificar os talentos, mediante recrutamento e seleção, de que forma estes podem ser melhor aproveitados dentro de uma empresa. Segundo Silva e Mahl (2018), recrutamento é o processo de localizar indivíduos em potencial que possam trabalhar para a organização e encorajá-los a se candidatar a vagas já existentes ou antes que elas sejam abertas. Recomenda-se muitas vezes a contratação interna, uma vez que a organização tende a possuir mais informação sobre as pessoas que já estão dentro dela do que sobre os recém-chegados. Todavia, também é importante salientar que mesmo que haja uma falha nesta etapa de recrutamento e seleção, há ainda alternativa de mediação destes erros por meio de investimento intenso na etapa de desenvolvimento de talentos.



## Benefícios da retenção de talentos

Segundo Steil et. al (2016), uma das principais preocupações das organizações atualmente é a retenção das pessoas, uma vez que é bastante oneroso todo o processo de recrutamento e seleção, investindo-se no trabalhador para no final ele se desligar da organização. A perda de um executivo pode custar milhões de dólares por ano à organização. Somado a este aspecto, uma pesquisa contendo 5 mil executivos indicou que 46% deles têm a intenção de permanecer em seus cargos por apenas dois a cinco anos

De acordo com Jaeger (2024), existem inúmeros benefícios da retenção de talentos. Primeiramente promove redução de custos com novas contratações, pois todo o processo é de busca e contratação demonstra-se como sendo bem oneroso para o balanço comercial de uma empresa. Em outro ponto provê maior estabilidade nos sistemas, nos processos e no quesito emocional, porque as estratégias de retenção de funcionários colaboram mais do que se imagina para a rotina de uma corporação. Visto que a manutenção de bons talentos ao longo do tempo contribui imensamente para a estabilidade dos processos internos., Em terceiro lugar, há a atração de melhores talentos para a companhia, quando o negócio implementa na prática estratégias de retenção de funcionários e este fato transporta-se para os holofotes da mídia em geral, ou mesmo da comunidade que o rodeia, há um movimento em prol da atração de melhores talentos para a empresa. Ademais, tem-se o aumento da segurança no ambiente de trabalho, assim como melhora do relacionamento com os seus clientes, Outros benefícios importantes a serem destacados são: diminuição dos custos com treinamentos, reputação positiva para a marca e aprimoramento da cultura corporativa. Aqui é possível perceber que os benefícios são inúmeros para organização que investe em retenção e gestão de talentos , fato que muitas vezes não é possível de ser percebido de imediato pelo gestor da organização , visto que muitas delas são passíveis de visão somente a longo prazo.

## Formas de retenção de talentos

Segundo SEBRAE (2016), existem formas de reconhecer o trabalho do funcionário e assim promover uma maior retenção de talentos: pode-se elogiar o trabalho por meio de e-mail, ou de forma direta em algum evento empresarial; estabelecer metas conjuntas , onde estas são determinadas por áreas e por pessoa de forma conjunta com todos os envolvidos no processos, exemplos seriam caixinha de sugestões ; há também o feedback institucional que são formas estabelecidas pela empresa para incentivar a emissão de feedback entre os colaboradores, o mais comum são 180 (feedback entre os pares e da gerência para os liderados) e 360 graus (entre pares, da gerência para os liderados e dos liderados para a gerência); por último há



programas de benefícios opcionais, que permite que o colaborador escolha, entre os benefícios oferecidos pela empresa, um pacote personalizado, a empresa faz um levantamento do que pode disponibilizar e os colaboradores decidem, coletivamente, quais são aqueles que mais interessam, estes proporcionam crescimento contínuo do colaborador, pois há crescimento de salário, benefícios e responsabilidades.

Nesse raciocínio, conforme Steil et. al (2016) entre as variáveis que retém os trabalhadores tem-se a satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, e atitudes relacionadas a comportamentos. Segundo Leonardo (2002), para a manutenção dos talentos de uma organização, é necessário que os especialistas de recursos humanos promovam medidas, como espaço físico, quantidade e volume de trabalho, higiene e segurança do trabalho, plano de carreira, o estilo de liderança, o processo de delegação, as perspectivas de participação nas decisões, sinergia entre setores e departamentos e outras vinculadas à dinâmica da organização.

De acordo com Cunha (2023), um importante conceito a se adentrar acerca do assunto seria o Employer branding. Sua ligação com a estratégia de branding do marketing é essencial para o sucesso da organização. Quando ambas as estratégias são alinhadas e integradas, as organizações conseguem criar uma imagem coerente e forte, tanto direcionada para o mercado como para os seus membros. Trata-se de uma abordagem de recrutamento e retenção do melhor talento humano possível num ambiente corporativo que se está a tornar cada vez mais competitivo, sendo o seu objetivo final estabelecer uma posição reforçada no mercado e garantir diferenciação dos seus concorrentes. Ao fomentar sentimento de pertença nos colaboradores, as organizações conseguem estabelecer uma relação de identificação e confiança, tornando-os mais “fiéis” e menos propensos a abandonar a empresa em busca de novas oportunidades.





Figura 1. Variáveis para retenção de talentos

Fonte: Própria (2025)

## Implementação da retenção de talentos

Quando o trabalhador se percebe visto e valorizado, constrói uma autoimagem positiva no contexto organizacional, reconhecendo-se como parte essencial do coletivo e atribuindo significado ao próprio esforço. Essa experiência subjetiva favorece sentimentos de realização, pertença e reconhecimento, reforçando sua motivação intrínseca e aumentando sua satisfação com o trabalho. Como resultado, tende a apresentar maior produtividade, colaboração e comprometimento com os objetivos institucionais. A valorização recebida fortalece a confiança na organização e amplia a percepção de segurança profissional, o que contribui de forma decisiva para sua permanência na empresa. Assim, o reconhecimento consolida-se como um elemento central tanto para o engajamento quanto para a retenção de talentos, beneficiando simultaneamente o indivíduo e a organização. ( GOMES, 2019)

Para uma eficiente implementação de retenção e gestão de talentos de uma organização, é imprescindível que a gestão possa visualizar as necessidades ,dificuldades , inseguranças e principais aflições do ponto de vista da vida de um trabalhador. Pode-se citar como exemplo, oferecer garantias e benefícios para que o servidor possa continuar trabalhando de modo mais seguro e satisfatório em seu ambiente de trabalho. Nessa linha, de acordo com pesquisa de campo de Leite (2019), identificou-se a visão dos colaboradores de uma empresa sobre o Plano de Carreira oferecido pela organização. É importante que as organizações assumam a



responsabilidade com o futuro promissor de seus colaboradores e consequentemente com o sucesso da organização. Um dos maiores desafios para as organizações reterem seus profissionais é a forte concorrência que muitas vezes oferece maiores vantagens, com mais flexibilidade e oportunidades. Reter profissionais competentes tem como consequência maior visibilidade e diferencial provindo da organização.

Ademais, segundo Silva e Mahl (2018), um fator importante para se ter uma implementação a retenção de funcionários refere-se à cultura organizacional. A cultura organizacional deriva de determinadas crenças e valores básicos, definidos e expressos por meio da liderança e compartilhados pelos empregados da companhia. Alguns elementos da cultura que seriam cruciais: as informações sobre qualidade devem ser usadas para aperfeiçoar, e não para julgar ou controlar pessoas; a responsabilidade deve ser compatível com a autoridade; os bons resultados devem ser readequada às expectativas exigem que as empresas invistam nos processos internos e, principalmente, que desenvolvam ações em busca de uma ambiente organizacional capaz de reter os profissionais.

Portanto, diante dos expostos para Pereira (2021), as consequências de uma não investimento na área de retenção de talentos causa impactos negativos na empresa e pode prejudicar sua imagem perante os clientes ou mesmo fortalecer os concorrentes, entregando o conhecimento adquirido durante a passagem do empregado pelo negócio. Por outro lado, a empresa que investe neste aspecto constrói as bases para reter talentos, processos bem-estruturados deixam claros os critérios que orientam as decisões de gestão de pessoas, porém nenhum processo, por melhor que seja, garante a satisfação do empregado se não for sustentado por uma liderança eficiente e um bom ambiente de trabalho.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir desse trabalho procurou-se primeiramente demonstrar em que contexto a retenção de talentos tornou-se uma das principais estratégias existentes atualmente para que as empresas consigam manter-se no mercado de forma mais longínqua e competitiva.

Posteriormente demonstrou-se quais os principais benefícios que a retenção de talentos pode trazer a uma empresa, quando bem empregada e deliberada. Como exemplos podem-se citar o aumento de produtividade da empresa, reputação positiva para a marca e aprimoramento da cultura corporativa.

No último tópico é abordado acerca principais formas de retenção de talento é isso Assim como suas facilidades e Dificuldades de implantação. Apontou-se formas como reconhecimento das habilidades e produtividade dos funcionários e plano de carreira atrativo. já no âmbito das dificuldades citou-se alguma situações como a



dificuldade de levar benefícios aos trabalhadores que sejam tão atrativos quanto os seus competidores visto que esta oferta atualmente torna-se muitas vezes inviável para determinadas empresas devido lucro negativo ou falta de déficit financeiro.

Finalmente, defende-se a inclusão do tema nos diversos cursos de formação de gestores e psicólogos, e também em eventos referentes à saúde e segurança do trabalhador. Espera-se que este trabalho possa contribuir para o avanço do campo brasileiro da psicologia organizacional e segurança no trabalho, no que se refere à retenção de talentos em organizações.

## REFERÊNCIAS

CUNHA, M. J. Employer Branding para a Retenção de Talento: Uma Contextualização das Práticas no Ambiente Corporativo. **The Trends Hub**. Portugal, n. 3, 2023. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S198466572016000100008&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S198466572016000100008&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 18 de novembro de 2025

FERRAZA, Dayane Scopel ; BURTET, Cecília Gerhardt. O que as organizações entendem por gestão de talentos?. **Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre, v. 21, n. 1, 2015. Disponível em :< <https://www.scielo.br/j/read/a/G5p4nYMVY4jJwKGKb5LvsTP/abstract/?lang=pt>>. Acesso em 18 de novembro de 2025

GOMES, Amanda Kelly. A importância do reconhecimento profissional para a motivação dos colaboradores. **Revista Hum@ nae**, v. 13, n. 1, 2019. Disponível em: <https://revistas.esuda.edu.br/index.php/humanae/article/view/628>. Acesso em 22 de novembro de 2025.

JAEGER, Ariane . 12 Benefícios da Retenção de Funcionários para a sua Empresa. **Bitrix 24**. 2024. Disponível em: <<https://www.bitrix24.com.br/articles/12-beneficios-da-retencao-de-funcionarios-para-a-sua-empresa.php>>. Acesso em 17 de novembro de 2025

LEITE, Viviane Huttner Queiroz,. PLANO DE CARREIRA E RETENÇÃO DE TALENTOS. **Tese (mestrado)- UFP**. Paraná, 2019. Disponível em: <<https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/64213u>>. Acesso em 16 de novembro de 2025

LEONARDO, J. M. A. A guerra do sucesso pelos talentos humanos. **Production**. Rio de Janeiro, v. 12, n. 2, p. 42–53, 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/RXfxjh8nK9YjyRP4NjqQmbD/abstract/?lang=pt>..Acesso em 18 de novembro de 2025

LIMA, A. Z.; APARECIDO, W. As empresas e o envelhecimento da força de trabalho: políticas e práticas para atração e retenção do trabalhador mais velho adotadas pelas organizações no Brasil. Tese (mestrado). USP, São Paulo, 2022. Disponível em: <<https://repositorio.usp.br/item/003108517>>. Acesso em 17 de novembro de 2025



PASSOS, Carolina Sertão.; BARBOSA, Altemir José Gonçalves. Desenvolvimento de talentos no Brasil: uma análise dos serviços de atendimento. **EDUR Educação em Revista**. Belo Horizonte, n.33, v.1, 2017. Disponível em :< <https://www.scielo.br/jj/edur/a/sJKZfzSwgGRvVMSfv7ML4rr/abstract/?lang=pt>> Acesso em 18 de novembro de 2025

PEREIRA, Daniel César. Retenção de talentos: manual do participante. **SEBRAE/MG**. Belo Horizonte, v. 20, n.1, 84 p., 2021. Disponível em: <[https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/64213&ved=2ahUKEwi-3IewLWLAX1LrkGHQvTB1gQFnoECBIQAQ&usg=AOvVaw0H25qeTny0nQa0axNGtx7\\_>](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/64213&ved=2ahUKEwi-3IewLWLAX1LrkGHQvTB1gQFnoECBIQAQ&usg=AOvVaw0H25qeTny0nQa0axNGtx7_>)>. Acesso em 15 de novembro de 2025.

SEBRAE. 5 Formas de reconhecer o excelente trabalho do seu funcionário. 2022. Disponível em :<<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/5-formas-de-reconhecer-o-excelente-trabalho-do-seu-funcionario,83a03de3460b1810VgnVCM100000d701210aRCRD>>. Acesso em 17 de novembro de 2025.

SILVA, Silvana Barp da; MAHL, Álvaro Cielo. Estratégias voltadas para retenção de talentos em pequenas empresas. **Anuário Pesquisa e Extensão Unoesc**. São Miguel do Oeste, 2018. Disponível em: <<https://periodicos.unoesc.edu.br/apemusmo/article/view/17028>>. Acesso em 17 de novembro de 2025.

SILVA, Lidia de Sousa ; DINIZ, Edilson Silva. Retenção de talentos: e sua importância na gestão de recursos humanos. **INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR FRANCISCANO**. 2021. Disponível em; <<https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://iesfma.com.br/wp-content/uploads/2022/02/RETENCAO-DE-TALENTOS-e-sua-importancia-na-gestao-de-recursos-humanos.-SILVA-Lidia-de-Sousa.-2021.pdf&ved=2ahUKEwimj5HD68SLAxWECrkGHWoGHxYQFnoECDIQAw&usg=AOvVaw1afrcdKtSFqPgWsRtj6xhw>>. Acesso em 17 de novembro de 2025.

STEIL, Andrea Valéria; PENHA, Mariana Mateus e BONILLA, Maria Alejandra Maldonado. Antecedentes da retenção de pessoas em organizações: uma revisão de literatura. **Rev. Psicol., Organ.** São Carlos, v.16, n.1, pp.88-102, 2016. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572016000100008&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572016000100008&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 17 de novembro de 2025.