



PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS RUMO À RETENÇÃO DE TALENTOS

PEOPLE MANAGEMENT PROCESSES TOWARDS TALENT RETENTION

Orlei de Paula Mendes ¹
Karime Podolan ²
Kelly de Lara Soczek ³

Data de protocolo: 08/11/2021

Data de aprovação: 22/11/2021

Resumo: Frente a um mundo globalizado, com demandas diversas a serem respondidas, a retenção de talentos torna-se um diferencial competitivo às organizações, porém trata-se de tarefa, por vezes, deveras trabalhosa e que engloba vários processos. Em pesquisas realizadas, a intervenção do profissional da Psicologia vem se tornando relevante e crucial nesses processos. O presente estudo se trata de uma pesquisa bibliográfica de cunho narrativo e pretende explanar o departamento de Gestão de Pessoas e a Psicologia Organizacional, bem como as estratégias para promover a atração e a retenção dos talentos nas organizações, sendo que a retenção requer diversos processos, fatores e ações.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Psicologia Organizacional. Retenção de talentos.

Abstract: Faced with a globalized world, with diverse demands to be met, the retention of talents becomes a competitive advantage for organizations, but it is a task that is sometimes very laborious and encompasses several processes. In research carried out, the intervention of the Psychology professional has become relevant and crucial in these processes. This study is a bibliographic research of a narrative nature and intends to explain the Department of People Management and Organizational Psychology, as well as the strategies to promote the attraction and retention of talents in organizations, because the retention requires several processes, factors and actions.

Keywords: People management. Organizational Psychology. Talents retention.

¹ Acadêmico do Curso de Bacharelado em Psicologia da Faculdade Sant' Ana. Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos. E-mail: menddesorlei@hotmail.com

² Acadêmica do Curso de Bacharelado em Psicologia da Faculdade Sant' Ana. E-mail: karime_podolan@hotmail.com

³ Docente do Curso de Bacharelado em Psicologia da Faculdade Sant'Ana. Psicóloga. Esp. em Terapia Cognitivo-Comportamental. Esp. em Psicologia, Habilidades Sociais e Desenvolvimento Humano. E-mail: kelly_soczek@yahoo.com.br

1 INTRODUÇÃO

Desde os primórdios da história do trabalho no mundo, demasiadas foram as mudanças nos processos operacionais e fabris – equipes, maquinários, métodos, gestão, entre outros. Inicialmente, o objetivo era produzir e lucrar, sem nenhuma preocupação com o trabalhador, que exercia sua atividade em condições sub-humanas que acarretavam em fadiga, estresse e inclusive, doenças ocupacionais, não havendo nenhuma preocupação com sua qualidade de vida.

O conteúdo discorrido ao longo deste material explora o âmbito da Gestão de Pessoas e da Psicologia Organizacional, fazendo uma sondagem nos processos de gestão, atração e retenção do capital intelectual.

Este estudo tem como inspiração o contexto organizacional, explanando-o a partir das seguintes questões norteadoras: quais são as atribuições da área de Gestão de Pessoas com a finalidade de promover a gestão e a retenção dos colaboradores? E qual é a relevância em se ter um profissional psicólogo inserido nesse ambiente?

Sugere-se que para compreender o processo de retenção de talentos, é fundamental conhecer as atividades executadas pelo departamento de Gestão de Pessoas. Ainda, a inserção de profissionais de Psicologia nesse local pode ser um diferencial estratégico para o sucesso organizacional.

Partindo desse desígnio, pretende-se entender e apresentar o modo como as pessoas são contratadas, inseridas, desenvolvidas e mantidas nas empresas, bem como, a evolução e o reconhecimento destas como talentos. O presente estudo agrega na produção de conhecimentos e contribui com as publicações já existentes referentes ao trabalho do psicólogo organizacional e das atribuições da área de Gestão de Pessoas, podendo ser apreciado por aqueles que gostam, se interessam ou necessitem desvendar o assunto.

A partir de uma revisão bibliográfica, explana-se o campo de trabalho do psicólogo organizacional e as atividades que envolvem a área de Gestão de Pessoas, objetivando-se perscrutar acerca da retenção de talentos, investigando as áreas de Gestão de Pessoas e da Psicologia Organizacional, bem como, a gestão de talentos propriamente dita.

Para a construção deste aporte teórico, considerou-se obras de autores que retratam as áreas de Gestão de Pessoas e da Psicologia Organizacional e do Trabalho, além de outras produções científicas que também estivessem relacionadas ao mesmo tema.

Em relação à escolha dos referenciais, deu-se preferências àqueles publicados na área da Psicologia, especificamente, da Psicologia Organizacional e do Trabalho. Entretanto, algumas publicações nas áreas de Administração de Empresas e de Gestão de Recursos Humanos similarmente contribuíram com a proposta de pesquisa e também foram utilizadas.

Para a seleção dos conteúdos que não eram da Psicologia e que também foram utilizados, aplicou-se os critérios de buscas por aqueles que traziam em seus títulos os vocábulos “Gestão de Pessoas”, “Gestão de talentos”, “Retenção de talentos” e “Estratégia e competitividade”. Diante disso, estrutura-se o desenvolvimento do presente artigo.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional

Compreende-se como departamento de “Gestão de Pessoas”, a área responsável pela manutenção do capital humano dentro das organizações, ou seja, é o setor responsável pela admissão e demissão dos colaboradores, pela remuneração, pelos benefícios, desenvolvimento e vários outros fatores relacionados às pessoas inseridas nesse ambiente.

Não existe uma regra a ser seguida em relação à nomenclatura do departamento e, deste modo, em regiões distintas encontram-se diferentes nomes para o setor de Gestão de Pessoas. Inclusive, em uma mesma organização pode ocorrer a atualização da nomenclatura, apenas pelo fato de mudança na gestão organizacional e mesmo pela preferência ou familiaridade a um termo em comparação a outro.

Busse e Manzoki (2014), expõem alguns conceitos atuais que se referem ao modo de pensar sobre a área, tais como “Gestão de Talentos Humanos”, “Gestão do Capital Humano”, “Administração do Capital Intelectual”, “Gestão de Pessoas” e ainda, “Gestão com Pessoas”. Neste trabalho será utilizado o termo “Gestão de Pessoas”, embora seja encontrado na literatura essa diversidade de terminologias que se referem a um mesmo setor.

Para a psicóloga Knapik (2011, p. 53), “a área ou departamento de gestão de pessoas é o conjunto de políticas e subsistemas que se preocupa com o gerenciamento estratégico das pessoas e leva à eficácia dos colaboradores em busca dos objetivos pessoais e empresariais”.

Corroborando para a compreensão do que é essa “área ou departamento”, Chiavenato (2014), sugere uma série de variáveis que moldam a área ao contexto organizacional, compreendendo a área de Gestão de Pessoas como sendo personalizada e adaptada à realidade de cada empresa.

A GP é uma área muito sensível à mentalidade e à cultura corporativa que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a arquitetura organizacional, a cultura corporativa, as características do seu mercado, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos, o estilo de gestão e uma infinidade de outras variáveis. Também depende das características das pessoas que a constituem. Tudo isso constitui um mix que a torna única em cada organização. (CHIAVENATO, 2014, p. 08)

Em relação as atribuições dessa área, Chiavenato (2014), sugere que existem várias atividades que estão integradas entre si, no sentido de obter efeitos sinérgicos e multiplicadores, tanto para as organizações quanto para os colaboradores. Ainda, o autor propõe que essas atividades estão estruturadas a partir de seis processos básicos, sendo os seguintes: 1) Processos de agregar pessoas; 2) Processos de aplicar pessoas; 3) Processos de recompensar pessoas; 4) Processos de desenvolver pessoas; 5) Processos de manter pessoas e; 6) Processos de monitorar pessoas. Tais processos compõem a “Moderna Gestão de Pessoas” e são apresentados sucintamente na figura a seguir.

Figura 1 - Processos básicos de Gestão de Pessoas



Fonte: CHIAVENATO, 2014, p. 19.

Ao examinar esses processos, Busse e Manzoki (2014, p.36), concordam com Chiavenato e reforçam que “se um processo não ocorrer adequadamente ou se não for realizado com a maior qualidade possível, teremos danos e consequências não apenas nele próprio, mas também em outros processos”. Dada a relevância desses processos e a importância que um tem sobre o outro, sugere-se que nas empresas atuais, é essencial a prática da moderna gestão de pessoas, uma vez que isto pode beneficiar a organização como um todo.

Ainda, percebe-se que existem diversas variáveis que caracterizam as organizações e as tornam únicas. Então muitas delas têm apostado na ciência psicológica, pois reconhecem que a Psicologia tem muito a contribuir para o desempenho organizacional, por meio de suas atribuições e das habilidades desses profissionais em trabalhar com o quesito humano.

À vista disso, percebe-se como fundamental a atuação da Psicologia Organizacional e do Trabalho nas organizações, uma vez que o psicólogo possui competências técnicas e científicas que lhes possibilitam desenvolver intervenções mais assertivas nas relações com os pares no ambiente de trabalho.

Para Naguel e Denck (2007), um psicólogo organizacional estuda e atua como facilitador das relações entre as pessoas e as organizações, contribuindo para o desenvolvimento de ambas as partes, intervindo nos processos de trabalho, na cultura e na comunicação organizacional e muitos outros elementos da realidade de uma determinada instituição. Em relação a essa categoria de trabalho, com base em Jex e Britt (2008), entende-se que:

A Psicologia Organizacional é um campo que utiliza metodologia científica para melhor compreender o comportamento dos indivíduos trabalhando em configurações organizacionais. Este conhecimento também é usado, de várias maneiras, para ajudar a tornar as organizações mais eficazes. Organizações eficazes são normalmente mais produtivas, muitas vezes fornecem alta qualidade de serviços aos clientes e geralmente são mais bem-sucedidas financeiramente do que organizações menos eficazes. (JEX e BRITT, 2008, p. 01)⁴

Referindo-se ao exercício prático da Psicologia Organizacional, Naguel e Denck (2007), apresentam que o psicólogo possui dois pontos diferenciais para uma organização. No primeiro, o conhecimento do comportamento humano, que lhe permite uma percepção mais ampla dos componentes que levam ao alcance dos

⁴ Tradução dos autores.

objetivos da empresa e em especial, do homem. No segundo, uma visão mais humana, pois o profissional da Psicologia trabalha muito bem na união das ações das pessoas, das equipes de trabalho e da organização, enquanto outras especialidades tendem a valorizar mais a produtividade, a eficiência e os resultados financeiros da empresa ou das unidades que a compõe.

Em um estudo sobre o histórico da Psicologia Organizacional, Mendes *et al* (2018, p. 3), apresentam que “inicialmente os trabalhos da Psicologia Organizacional estavam voltados ao chão de fábrica, com o objetivo de aperfeiçoar a mão de obra disponível e, consequentemente lucrar com a produtividade”. Então, no decorrer dos anos e com a realidade de cada época, o psicólogo foi desenvolvendo diferentes atividades dentro das empresas, definindo-se aquilo que hoje é tido como as atribuições desse profissional.

Segundo Naguel e Denck (2007, p. 16), atualmente “a missão da ação da Psicologia Organizacional é explorar, analisar e compreender como as pessoas se relacionam dentro de uma empresa, que é um sistema que interage dinamicamente com o ambiente no qual está inserida”.

Em comparação com os profissionais de outras áreas e que atuam no departamento de gestão de pessoas, o psicólogo apresenta uma visão voltada ao ser humano e mais acentuada ao comportamento e aos processos mentais, o que lhe possibilita vantagens ao intervir no capital intelectual, além de ser benéfico para a identificação dos talentos existentes na organização.

Apesar dessas características ‘facilitadoras’ e, independente da realidade organizacional ou das especialidades profissionais dos atuantes em Gestão de Pessoas, faz-se necessário compreender os processos aplicados à gestão do capital humano e intelectual, referidos aqui como “talentos”.

2.2 A gestão de talentos

Nesta primeira metade do século XXI, grande parte do trabalho físico é executado por máquinas e o mental, por computadores; sendo que há alguns anos, todas essas atividades eram realizadas exclusivamente pelo ser humano. Contudo, atualmente, ainda cabe ao homem uma tarefa que é insubstituível: a de ser criativo e ter ideias. Embora a tecnologia proporcione agilidade e conforto para uma empresa, a identificação de talentos é uma das grandes necessidades do mercado de trabalho, e depende exclusivamente da atuação de profissionais especializados em gestão de

pessoas, capazes de identificar o colaborador que apresenta potenciais desejáveis para a organização. (NAGUEL e DENCK, 2007)

Napik (2011) observa que os modelos de gestão de pessoas vêm sofrendo significativas mudanças para se adaptar aos cenários competitivos e exigências do mercado de trabalho, com a necessidade de profissionais altamente capacitados e com competências técnicas e comportamentais que atendam às necessidades das organizações na geração de criatividade, iniciativa e inovação. Deste modo, o desafio da área consiste, principalmente, no equilíbrio entre os aspectos relativos ao comportamento humano e os subsistemas da gestão de pessoas dentro de uma cultura organizacional.

Frente ao cenário de um mundo globalizado, com exigências mercadológicas, demandas por produtos e serviços sustentáveis e inovações tecnológicas, Lotz e Gramms (2012), indicam que os talentos têm sido arduamente disputados pelas organizações, e complementam que a gestão de talentos envolve processos e ações como planejar, organizar, liderar, coordenar e controlar as atividades de uma empresa, diagnosticando suas deficiências e seus aspectos positivos, estabelecendo metas e programas, tanto para sanar as deficiências quanto para desenvolver os aspectos positivos, pois gerir implica em atuar com as pessoas, e através delas, alcançar os objetivos tanto organizacionais quanto individuais.

Pode-se propor que os talentos são aqueles colaboradores que possuem competências e potenciais, tanto para a execução de suas atividades laborais quanto para o autodesenvolvimento e ascensão na carreira, e como possuem seus diferenciais competitivos, por vezes podem ser requisitados pelo mercado de trabalho. De modo geral, Scottini (2009), apresenta a palavra “talento” como inteligência, habilidade, mente evoluída ou grande inteligência, e o termo “talentoso” como inteligente, hábil, habilidoso, evoluído ou esclarecido. Em relação à gestão de um talento, verifica-se que a atividade é dividida em dois momentos, apresentadas da seguinte maneira:

A gestão do talento implica numa primeira fase, a identificação do talento necessário e do seu valor no contexto empresarial atual e previsível da empresa, e numa segunda fase desencadear as ações necessárias para atrair novo talento, reter e desenvolver o existente, no sentido de responder às exigências do negócio. (SILVÉRIO, 2017, p. 5)

Lotz e Gramms (2012), salientam que na gestão de talentos os gestores devem estar conscientes de que além das ferramentas utilizadas para planejar, organizar,

desenvolver, treinar, estimular, controlar, entre tantas outras ações que uma organização pode empreender, é necessário atentar-se ao fato de que existe um ser, um indivíduo envolvido no processo. Esse ser, além de trazer consigo para a empresa a sua bagagem de saberes e experiências, traz também a sua forma de se relacionar com o outro e com os grupos.

Pensando nesse aspecto da existência de um indivíduo, um atributo fundamental para o processo de gestão dos talentos é a inteligência emocional, a partir da qual o gestor consegue saber a maneira mais assertiva para se relacionar com os seus pares, nas mais diversas situações e contextos vivenciados no dia a dia das empresas, inclusive e principalmente, em situações conflitantes. As autoras Lotz e Gramms (2012), apontam que a inteligência emocional se refere à compreensão dos próprios sentimentos, à empatia e ao controle das emoções.

Stadler, Schimidt e Rodermel (2011) complementam ao afirmar que, atualmente, viver é um desafio intelectual e emocional para todos, em que o autoconhecimento e a percepção de si mesmo e do outro passam a ser uma necessidade. Por este motivo, consideram a inteligência emocional e o autoconhecimento como ferramentas de gestão.

Para ser um gestor bem-sucedido, é indispensável ter compreensão de si, mas também dos outros, perceber e entender que cada indivíduo da equipe é único, tem habilidades, necessidades e interesses diferentes, além de reagir de formas diversas diante de diferentes situações. Como gestor, você deve identificar e entender os aspectos comuns e os aspectos divergentes dentro de sua equipe, bem como o impacto destes no relacionamento das pessoas. (STADLER, SCHIMIDT e RODERMEL, 2011, p. 18).

No quesito das inter-relações humanas presentes no meio corporativo, a prática e o manejo da inteligência emocional é um requisito imprescindível e que proporciona um clima organizacional mais saudável e harmônico. Um bom clima pode contribuir significativamente para a saúde mental e qualidade de vida dos colaboradores, impactando positivamente em sua motivação, produtividade e relacionamentos interpessoais.

De acordo com Jex e Britt (2008), as organizações são sistemas sociais e complexos que às vezes funcionam bem e às vezes falham miseravelmente. Justamente por essa questão social, trata-se de um excelente campo de atuação e intervenção para a ciência psicológica, porque a Psicologia Organizacional procura facilitar uma maior compreensão de processos sociais nas empresas. Além disso, tais profissionais também procuram usar essas percepções para aumentar a eficácia

organizacional - uma meta que é potencialmente benéfica para todos. A gestão de talentos consiste em atividades estruturadas e planejadas estrategicamente, de acordo com o cenário organizacional.

2.3 Estratégia organizacional e retenção de talentos

A atuação da área de gestão de pessoas deve ser algo estrategicamente planejada, de modo a contribuir para o alcance das metas e objetivos organizacionais. Logo, tendo-se conhecimentos acerca da realidade organizacional, de sua missão, visão e valores, é possível definir a metodologia de trabalho aplicável aos profissionais responsáveis pelas atividades do departamento de gestão de pessoal, inclusive, os mecanismos para atração, seleção e retenção de talentos.

Percebe-se que a retenção de talentos se inicia nos processos de recrutamento e seleção. Por meio da captação de currículos, os profissionais – recrutadores e selecionadores, irão optar pelos candidatos que mais atendam ao perfil da vaga e, consequentemente, possuam os valores semelhantes aos da organização. Nos casos em que o indivíduo possuir objetivos destoantes aos da empresa, a retenção não terá valor, pois a organização e seus colaboradores devem estar no mesmo caminho.

Nota-se que a missão, a visão e os valores de uma organização compõem o seu planejamento estratégico e de certo modo, contribuem para a modelagem da cultura institucional, que consequentemente, influencia no clima organizacional. Para uma melhor compreensão acerca das terminologias supracitadas, buscou-se contribuições de Knapik (2011), para a explanação de cada um dos conceitos.

A missão organizacional é tida como a razão de ser de uma empresa, ou seja, a finalidade da organização em relação à sociedade. A missão não é estática e, uma vez que sofre as interferências da modernidade, pode ser aperfeiçoada ou mudada ao longo do tempo.

Concomitante à missão, está a visão organizacional, que tem o intuito de dar um rumo à organização, oferecendo uma imagem do futuro que se deseja alcançar. Está diretamente relacionada aos projetos estratégicos e aos objetivos organizacionais, definindo as intenções da organização.

Síncronicos à missão e à visão, estão os valores organizacionais, cuja origem é baseada em ideais e crenças sobre aquilo que a organização considera como certo ou errado, mais ou menos importante, e assim por diante.

Logo, a cultura organizacional é composta por regras formais e informais que direcionam a forma de agir, pensar, perceber e compartilhar das pessoas que fazem parte de uma organização e também a forma como os indivíduos alcançam os objetivos organizacionais.

Por fim, o clima organizacional diz respeito ao ambiente psicológico que existe dentro de um departamento ou empresa, e é traduzido como a condição interna percebida pelas pessoas. Este influencia os comportamentos dos colaboradores e está relacionado à motivação dos trabalhadores. (NAPIK, 2011)

Sendo assim, a prática profissional dos colaboradores que atuam no departamento de gestão de pessoas de uma organização deve estar alinhada com o planejamento (plano) estratégico, visando encontrar no mercado de trabalho, indivíduos que se identifiquem com a empresa como um todo, estabelecendo-se uma relação de emprego duradoura, ou seja, a retenção de talentos propriamente dita.

O plano estratégico proporciona uma visão acerca da atual posição da empresa e de todas as mudanças por que ela passou, apresenta os projetos e as concepções para o futuro e permite ajustamentos para que o negócio possa adequar-se aos novos cenários que vão se apresentando ao longo dos anos. (STADLER, SCHIMIDT e RODERMEL, 2011, p. 89).

Percebe-se que ao longo do tempo, existem mudanças e inovações no ambiente corporativo e, inclusive um certo cuidado com as pessoas, proporcionando a valorização do capital humano, a qualidade de vida, a satisfação e a motivação no trabalho, o bem-estar e a redução do estresse. Estes fatores contribuem consideravelmente para a promoção da saúde mental do colaborador e, consequentemente favorece um clima organizacional condizente para o processo de retenção dos talentos. Deste modo, estes fatores devem ser considerados durante a elaboração/revisão/adequação de um planejamento estratégico organizacional.

Ainda, a eficácia do planejamento estratégico pode ser frequentemente mensurada e avaliada, por exemplo, a partir de entrevistas e *feedbacks* com os colaboradores efetivos, com base nos resultados mensais obtidos, entrevistas de desligamento, pesquisas de clima organizacional, entre outras ferramentas, que proporcionam possibilidades para reajustes nos processos que estiverem apresentando falhas, de modo a tornar a organização mais atraente para os atuais e novos colaboradores. A pesquisa de clima organizacional é um recurso essencial, uma vez que alcança todos os níveis hierárquicos da companhia, fornecendo uma

visão bem ampla de como os colaboradores veem a organização a partir de suas próprias experiências.

Pasetto e Mesadri (2012), consideram o clima organizacional em si como um representativo das percepções que os colaboradores têm em relação aos valores empresariais compartilhados e as ações que são tomadas pela empresa.

O clima organizacional tem um cunho avaliativo e, portanto, pode responder a objetivos tanto corretivos quanto preventivos. Clima é uma medida de satisfação, ou seja, a verificação do atendimento às expectativas das pessoas que trabalham em uma determinada empresa. (PASETTO e MESADRI, 2012, p. 109)

Os resultados obtidos após a aplicação de uma pesquisa de clima permitem aos gestores o reconhecimento da sua realidade organizacional, oferecendo subsídios em relação aos pontos positivos e as oportunidades de melhorias, conforme a opinião dos próprios colaboradores. Deste modo, possibilita que sejam feitos ajustes estratégicos, com o intuito de melhorar o ambiente de trabalho, favorecendo um clima organizacional mais saudável e motivador, tornando a organização mais atrativa para os colaboradores efetivos e para os candidatos que têm interesse em estabelecer relações de emprego com a instituição.

De acordo com o instituto de consultoria norte americano, o *Great Place to Work*⁵ – GPTW (2020), o ponto de partida para a busca pela atração e retenção de talentos é pensar nas razões oferecidas pela organização para que alguém deseje integrar ao seu quadro de colaboradores. Isso acontece quando a empresa oferece um propósito, uma perspectiva de crescimento, relações satisfatórias no ambiente de trabalho, benefícios adequados às expectativas e necessidades, ou seja, fatores que favorecem a permanência dos trabalhadores nesse local.

A atração e retenção são consequências de um trabalho permanente, com o objetivo de construir um bom lugar para se trabalhar. Não se trata de tentar prender o funcionário ou propor algo fora da realidade para chamar a atenção de candidatos. O segredo está na construção de uma reputação. O que a empresa faz consistentemente reafirma valores e gera atributos positivos que serão vistos pelos profissionais. A partir de então, se houver identificação, voluntariamente os talentos estarão mais interessados em fazer parte do projeto. (GPTW, 2020, online)

A mencionada “construção de uma reputação” é variável de uma organização para a outra, o que torna cada uma delas única, podendo ser ou não prestigiadas

⁵ Em tradução do inglês, *Great Place to Work* significa “ótimo lugar para se trabalhar”. Essa consultoria realiza pesquisas de clima organizacional em distintas empresas ao redor do mundo, com o objetivo de reconhecer, listar e certificar as companhias que estão no ranking por possuírem os melhores ambientes e/ou condições para se trabalhar.

pelos colaboradores e/ou futuros colaboradores por aquilo que elas têm a oferecer. Sendo assim, percebe-se que algumas empresas têm investido em diversos incentivos, que englobam, por exemplo, desde um amplo pacote de benefícios a significativos planos de carreiras. Dentre os benefícios, encontram-se planos de saúde e odontológico, auxílio farmácia e academia, educação corporativa, seguro de vida, previdência privada, vale alimentação, cooperativas de crédito possibilitando a realização de empréstimos, convênios com lojas e escolas de idiomas, cestas de natal, festa de dia das crianças para seus filhos, participação nos lucros da empresa, entre outros.

Tais benefícios são atrativos, principalmente aos colaboradores que possuem dependentes e são provedores do lar. Ao desfrutar de acessos a saúde, sentem-se motivados e amparados pela organização na qual estão inseridos. A empresa define metas e objetivos a serem atingidos durante o ano e quando essas metas são alcançadas e o sujeito recebe a participação de resultados do período trabalhado, também se vê mais engajado na instituição, uma vez que contribuiu para as devidas metas e poderá usufruir das recompensas. Além disso, os planos de carreira costumam ser muito atrativos e deste modo, são cruciais para a atração dos talentos.

Quando buscamos uma oportunidade em uma empresa, uma das questões mais importantes refere-se às chances de crescimento dentro da organização. Isso significa dizer que um profissional preocupado com sua carreira pode abrir mão de um salário mais atrativo, em uma empresa que não tem nenhuma política de desenvolvimento profissional, em favor de uma organização que mostre a possibilidade de oferecer um planejamento de carreira. (LOTZ e GRAMMS, 2012, p. 118).

Uma empresa que possui planos de carreira pode atrair potenciais candidatos com maior facilidade. Como os talentos são elementos fundamentais de um negócio, perdê-los tem uma repercussão direta no capital humano da empresa e, quando eles ocupam funções específicas pode ser altamente perturbador para a eficácia e eficiência organizacional. (SILVÉRIO, 2017). Tais perdas impactam diretamente na rotatividade e, consequentemente, em perdas financeiras, além de indicar a falta de engajamento.

Assim, o engajamento no âmbito organizacional é um fator importante para a retenção. Um colaborador que não se vê como parte do processo, não é um colaborador feliz e não possui perspectivas em permanecer naquele ambiente. Scottini (2009, p. 232), conceitua o termo “engajamento” como o “empenho em uma causa”. Então, considera-se como um colaborador engajado, aquele que se

desempenha ao realizar as suas tarefas da melhor forma possível e se compromete a entregar os resultados, que muitas vezes vão além daquilo que o gestor esperava.

Com as inovações no contexto das organizações, percebe-se que muitas delas têm investido em profissionais capacitados e capazes de conduzir os seus processos de gestão de pessoas. Um exemplo disto é a aplicação do profissional *Business Partner*, ou seja, um parceiro de negócio, que tem entre suas atribuições, a função de atuar também a favor do engajamento das equipes de trabalho.

O *Business Partner* é contratado pelo departamento de Gestão de Pessoas e exerce uma função estratégica com atuações em todas e quaisquer áreas da companhia, trabalhando como se fosse um consultor interno de Gestão de Pessoas, realizando um intermédio entre os gestores das áreas e este setor. Como este profissional serve de suporte aos líderes nas tomadas de decisões, deve possuir um amplo conhecimento a respeito das atividades ou serviços do negócio, além de conhecimento acerca das estratégias organizacionais.

Por fim, a retenção de talentos está associada ao engajamento dos colaboradores e ao planejamento estratégico da organização, cujos princípios organizacionais devem fazer sentido para os trabalhadores e estar alinhados com os valores pessoais. Também, ao estabelecer-se as estratégias organizacionais, deve-se reconhecer aquilo que a companhia tem como fatores positivos, para que sejam mantidos e, principalmente, as oportunidades de melhoria, para que sejam ajustadas. Ressalta-se que as pesquisas de clima organizacional, quando usadas com sabedoria, favorecem o aprimoramento de práticas rumo ao sucesso organizacional, ao engajamento dos colaboradores e à retenção de talentos.

3 CONCLUSÃO

Diante do que foi exposto, percebe-se que o âmbito de Gestão de Pessoas pode receber nomes distintos e variáveis de uma organização para outra. Além disso, tais denominações já passaram por atualizações ao longo do tempo e, deste modo, várias nomenclaturas já deixaram de ser utilizadas, pois foram atualizadas e substituídas por outras.

Nota-se que a retenção de talentos provém de ações da área de Gestão de Pessoas, a partir de uma série de processos que compõem a denominada “Moderna Gestão de Pessoas”. Tais processos têm a finalidade de promover a atração, a gestão e a retenção dos colaboradores e sugerem agregar, aplicar, recompensar,

desenvolver, manter e monitorar as pessoas dentro de uma organização. Alguns resultados obtidos desses processos são o engajamento dos colaboradores, a valorização do capital humano, a definição de planos de carreiras, dentre outros.

Também se considera relevante o trabalho de um profissional da ciência psicológica no departamento de Gestão de Pessoas, devido ao fato de que o psicólogo organizacional é provido de competências que não são características de outros profissionais, isto é, um olhar mais humanizado e voltado aos processos mentais, ao comportamento e ao desenvolvimento humano. Deste modo, acredita-se que a ausência deste especialista pode voltar a organização para uma ênfase nos resultados, tendo o colaborador apenas como uma mão de obra, e não como um talento a ser desenvolvido e retido.

Ainda, o departamento de gestão de pessoas é uma área fundamental em uma organização naquilo que diz respeito às suas ações, seus processos e nas inter-relações estabelecidas com as demais áreas. Logo, a Psicologia Organizacional complementa as necessidades desse setor em aspectos relacionados ao saber do comportamento humano e aos relacionamentos interpessoais no trabalho. Partindo deste constructo, vê-se a inteligência emocional como uma ferramenta essencial, que favorece boas relações e, inclusive, contribui para o gerenciamento dos talentos.

Como existem vários aspectos que envolvem a gestão e a retenção dos talentos, e visto que a remuneração e os benefícios não são as únicas motivações para a retenção de talentos, torna-se fundamental haver um planejamento estratégico visando proporcionar um ambiente mais atrativo para os colaboradores atuais e os futuros candidatos que tenham interesse em trabalhar na empresa. Um plano de carreira é uma boa opção para ser pensado e elaborado estrategicamente. Além disso, o planejamento estratégico deve estar alinhado com a missão, a visão e os valores da organização.

Pensando-se que a retenção de talentos acontece desde os processos de recrutamento e seleção, o profissional de Gestão de Pessoas deve selecionar os candidatos que estejam de acordo com os valores e objetivos da empresa, pretendendo-se o engajamento e a permanência desses indivíduos na companhia. Por fim, o clima organizacional é um representativo das percepções que os colaboradores têm em relação a empresa e, por isso deve ser avaliado e mensurado, objetivando propor constantes ações de melhoria sempre que forem identificadas

questões que possam ser prejudiciais à organização e que possam comprometer a retenção dos talentos.

Salienta-se que este estudo corrobora para a produção de conhecimento e agrega aos estudos já existentes, referentes ao trabalho do psicólogo organizacional e das atribuições da área de Gestão de Pessoas nas organizações, além de ter favorecido para a formação pessoal e profissional dos autores, contribuindo para o desenvolvimento e criação de projetos no ambiente organizacional e corporativo.

Acredita-se que seja de fundamental importância, a realização de mais estudos e pesquisas na área, incluindo-se estudos envolvendo a Psicologia, uma vez que, na elaboração desta pesquisa, identificou-se serem escassos os materiais relacionados ao tema.

Por fim, indica-se a leitura deste material a acadêmicos de Psicologia, Administração de Empresas ou indivíduos fascinados pelo tema de Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e Retenção de Talentos e que desejem adentrar ao mundo das organizações.

REFERÊNCIAS

BUSSE, Angela; MANZOKI, Simone. A administração de recursos humanos: área em desenvolvimento. In **Auditoria de recursos humanos**. 1 ed. Curitiba: InterSaberes, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. Os novos desafios da Gestão de Pessoas. In **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

GREAT PLACE TO WORK. **Great Place to Work Institute**. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/atracao-e-retencao-de-talentos/>. Acesso em: 06. Jun. 2021.

JEX, Steve M.; BRITT, Thomas W. **Introduction to Organizational Psychology**. In **Organizational psychology: a scientist-practitioner approach**. 2nd ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2008.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos**. 3 ed. Curitiba: Ibpex, 2011.

LOTZ, Erika Gisele; GRAMMS, Lorena Carmen. **Gestão de Talentos**. 1 ed. Curitiba: InterSaberes, 2012.

MENDES, Orlei de Paula; PODOLAN, Karime; OLIVEIRA, Nelci Aparecida de Souza; COSTA, Cristiane Aparecida. História da Psicologia Organizacional. In **XVI Jornada Científica dos Campos Gerais**. Ponta Grossa, V.16 (2018). Disponível em: <https://www.iesa.edu.br/revista/index.php/jornada/article/view/691>. Acesso em 01. Maio. 2021.

NAGUEL, Marta; DENCK, Regina. Manual de Psicologia Organizacional. **Coletânea Conexão Psi - Série técnica**. Curitiba: Unificado, 2007.

PASETTO, Neusa Salete Vítola; MESADRI, Fernando Eduardo. Clima organizacional: o que é e como medi-lo. In **Comportamento Organizacional: integrando conceitos da Administração e da Psicologia**. 1 ed. Curitiba: InterSaberes, 2012.

SCOTTINI, Alfredo. **Dicionário escolar da língua portuguesa**. Blumenau: Todolivro editora, 2009.

SILVÉRIO, Zélia Maria de Matos Frazão. **Gestão e retenção de talentos: uma análise com abordagem em capacidades dinâmicas**. (Dissertação). 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 13. Ago. 2021.

STADLER, Adriano; SCHIMIDT, Maria do Carmo; RODERMEL, Pedro Monir. Inteligência emocional e o autoconhecimento como ferramentas de gestão. In **Desenvolvimento gerencial, estratégia e competitividade**. 1 ed. Curitiba: Ipbex, 2011.

STADLER, Adriano; SCHIMIDT, Maria do Carmo; RODERMEL, Pedro Monir. Estratégia e competitividade. In **Desenvolvimento gerencial, estratégia e competitividade**. 1 ed. Curitiba: Ipbex, 2011.