

## Retenção de Talentos e *Turnover*: Diagnóstico e Discussão de Fatores a Partir de um Estudo de Caso

### Talent Retention and Turnover: Diagnosis and Discussion of Factors from a Case Study

*Pâmela Luciana Souza*(1); *Juan Castañeda-Ayarza*(2); *Davi Spilleir*(3)

1 Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUC-Campinas), Campinas, SP, Brasil.

E-mail: psouza2021@yahoo.com | ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-1852-203X>

2 Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUC-Campinas), Campinas, SP, Brasil.

E-mail: [juan.arturo@puc-campinas.edu.br](mailto:juan.arturo@puc-campinas.edu.br) | ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4023-2223>

3 Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUC-Campinas), Campinas, SP, Brasil.

E-mail: [d\\_spilleir@hotmail.com](mailto:d_spilleir@hotmail.com) | ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-2582-0489>

**Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, vol. 12, n. 1, p. 128-150, janeiro-junho, 2022 - ISSN 2237-7956

[Recebido: janeiro 23, 2021; Aprovado: maio 23, 2021; Publicado: agosto 23, 2022]

DOI: <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2022.v12i1.4448>

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*

Editora-chefe: Giana de Vargas Mores

Editor Técnico: Wanduir R. Sausen

Como citar este artigo / How to cite item: [clique aqui/click here!](#)

## Resumo

Este estudo teve como objetivo realizar um diagnóstico situacional acerca do *turnover* dos funcionários de uma empresa de grande porte, localizada na cidade de Campinas - SP. Para além da parte teórica, a pesquisa buscou contribuir com a empresa selecionada nos esforços iniciais para identificar causas do *turnover* voluntário e determinantes para a retenção de talentos. A coleta de dados realizou-se através da aplicação de questionários por meio eletrônico, em um público-alvo formado por 20 gestores e 40 colaboradores. Os dados revelaram descompasso entre o entendimento situacional dos colaboradores e de gestores em diversos pontos que foram destacados como relevantes para a permanência dos colaboradores, como o plano de carreira e a própria relação com os gestores. O estudo de caso evidenciou, semelhante ao que é encontrado na literatura, como a insuficiência de medidas concretas de gestão de retenção de talentos por parte da empresa acaba por resultar, por exemplo, no alto *turnover* enfrentado. Teoricamente, este estudo reforça a necessidade da evolução dos modelos de gestão de recursos humanos no compasso geracional e das múltiplas necessidades individuais e sociais.

**Palavras-chave:** Gestão de recursos humanos, Retenção de talentos, Rotatividade.

## Abstract

This study aimed to carry out a situational diagnosis about the employee turnover of a large company, located in the city of Campinas - SP. In addition to the theoretical part, the research sought to contribute with the selected company in the initial efforts to identify causes of voluntary turnover and determinants for talent retention. Data collection was carried out through the application of questionnaires by electronic way, in a target audience formed by 20 managers and 40 employees. The data revealed a mismatch between the situational understanding of employees and managers in several points that were highlighted as relevant for the permanence of employees, such as the career plan and the relationship with the managers. The case study showed, similar to what is found in the literature, how the insufficiency of concrete talent retention management measures by the company ends up resulting, for example, in the high turnover faced. Theoretically, this study reinforces the need for the evolution of human resources management models in the generational pace and in the multiple individual and social needs.

**Keywords:** Human resources management, Talent retention, Turnover.

## 1 Introdução

Entende-se que os profissionais que trabalham em dado local desempenham, em última análise, as atividades que garantem a sobrevivência de qualquer organização, além de serem os responsáveis por viabilizar que os serviços ou produtos se efetivem. Isso quer dizer que a habilidade de uma organização de recrutar e, principalmente, manter colaboradores eficientes (que executam tarefas da melhor forma possível ou com menores desperdícios ou em menor tempo) e eficazes (que atingem os resultados esperados) pode ser considerada uma competência essencial, capaz de gerar valor.

Nesse sentido, ainda que o total de trabalhadores seja necessário para a composição daquilo com que uma empresa se apresenta, há profissionais que se destacam e que a literatura chama de talentos. Para este trabalho, a conceituação utilizada para se referir a este grupo será a de Festing & Schäfer (2013), que entendem que talentos são aqueles que servem de pivôs para a organização e que possuem um diferencial de atitudes e resultados relacionados, sobretudo, à alta performance.

Por seu papel estratégico, a identificação de talentos, a possibilidade de oferecer oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional, assim como a capacidade de reduzir a fuga desses talentos, encontram-se sob a gama conceitual denominada gestão de talentos e são desafios para os quais a gestão da organização precisará prover respostas adequadas (Mensah & Bawole, 2018; Milkovich & Boudreau, 2010).

Contudo, apesar da gestão de talentos ser um tópico recorrente na literatura sobre gestão de pessoas, Oludayo et al. (2018) alertam que há um excesso de generalismos em sua construção teórica, que se manifestam no fato de que a maioria dos teóricos enxerga a gestão de talentos como algo a ser lido, sem aprofundar nas questões temáticas de expectativas ou mesmo do que de palatável devem as empresas fazer e, por. Devido a isso, há uma simplificação na questão de que basta trabalhar para se ter a quantidade de pessoas corretas, desempenhando funções adequadas e no momento preciso.

Todavia, construções relacionais que os trabalhadores constituem em seus locais de trabalho não se pautam simplificadaamente. Ao contrário, o trabalho é pautado por um caráter psicológico atuante sobre as expectativas que, se não forem adequadamente gerenciadas, acabam por levar trabalhadores a saírem em busca de empresas que melhor se encaixem aos seus planos, seja de crescimento, de retorno financeiro no curto prazo, ou de satisfação pessoal (Oliveira & Honório, 2014).

Bethke-Langenegger et al. (2011) ressaltam que, para manter o trabalhador motivado e com vontade de permanecer na empresa não existe solução única, mas uma série de fatores determinantes, como a definição do estilo da administração de pessoas e a convergência dos objetivos da organização com os objetivos individuais dos funcionários. A valorização do papel do indivíduo está presente na constatação de Katzenbach e Smith (2001), de que as pessoas e as equipes são diferenciais das

organizações, até mesmo em detrimento de uma estrutura hierárquica e em prol de um melhor desempenho organizacional.

Para ser capaz de atrair talentos, é necessário que a organização seja legítima e naturalmente reconhecida como uma “promessa”, ou seja, as pessoas precisam identificar expectativas atingíveis (seja de carreira, de desafios, de recompensa, de crescimento pessoal e profissional), alertam Oliveira, Beria & Gomes (2016), que se utilizam da expressão “contrato psicológico” para definir todo o conjunto de expectativas mútuas, comportamentos e práticas de gestão de pessoas que equilibram interesses da empresa e anseios dos trabalhadores, além de refletirem diretamente nas relações de trabalho, na permanência, na motivação e no clima organizacional. Para Russ-Eft (2014), a relação estabelecida entre a pessoa e a empresa deve atender aos interesses de ambos.

O descompasso entre expectativas poderá ter efeitos adversos, como queda de produtividade, insatisfação e, em último caso, as pessoas irão preferir procurar empresas que acreditem no seu potencial e que possam recompensá-las por isso. Satiani et al. (2013) salientam que os efeitos da saída dos funcionários podem ser adversos, como a perda de memória corporativa, além dos demais custos imbricados nos processos de contratação, treinamento, assim como do tempo em que a vaga mantém-se em aberto. A manifestação de insatisfação com o contrato psicológico pode atingir níveis elevados, se não for bem gerenciado, resultando no que Naidoo (2016) denomina de rotatividade coletiva, em outras palavras, evasão em massa.

Os dados de rotatividade ou *turnover* (a palavra a ser utilizada desde ponto em diante) podem servir de indicador de falhas na gestão dos recursos humanos, uma vez que evidenciam as entradas e saídas de colaboradores em determinado período. O alto *turnover* pode impactar no desempenho da organização e na motivação dos colaboradores que permanecem na organização, aumentando o risco de perder talentos (Hancock et al., 2013).

A despeito de sua relevância, Oliveira, Beria e Gomes (2016) elucidam que poucos trabalhos analisam transversalmente os impactos do *turnover* associados à temática da gestão de talentos no contexto brasileiro. Nesse contexto, o presente trabalho objetiva realizar um diagnóstico situacional acerca do *turnover* dos funcionários de uma empresa de grande porte, que aceitou participar do estudo sob condição de sigilo, localizada na cidade de Campinas – SP. A empresa considerou necessário melhorar o entendimento do *turnover* voluntário e identificar os possíveis determinantes que poderiam contribuir para a retenção de talentos.

## 2 Fundamentação teórica

A gestão de pessoas, a diferença da administração de pessoas, fortalece o papel estratégico das atividades dentro da empresa. Atividades que transitam pelos processos

de recrutamento, seleção e salários, até as questões relacionadas com treinamento, avaliação, plano de carreira e desenvolvimento, integradas ao posicionamento estratégico da organização (Chams & García-Blandón, 2019).

O capital humano, concomitante ao capital intelectual, é principalmente em ambientes intensamente competitivos, os mais valiosos patrimônios de organizações eficazes e eficientes. Assim, captar, engajar e reter o capital humano é um desafio estratégico para a gestão de pessoas (Nayak et al., 2017; Muthukumaran & Latha, 2013).

Outro desafio da gestão e retenção do capital humano é que são os trabalhadores os responsáveis por carregar a chamada memória organizacional, ou seja, o saber tácito gerado dentro das empresas, seu conhecimento institucional (Oliveira, Beria, & Gomes, 2016). Schein (1982), em seu entendimento, as pessoas são os alicerces da cultura de uma empresa. Schröder e Antunes (2011) concluem que a utilização adequada por parte das empresas dos saberes gerados da inteligência do trabalho pode servir, inclusive, como vantagem competitiva, pois propicia a possibilidade de antecipação de mudanças e amplia a capacidade de reação.

Um indicador da falta de eficácia da gestão de pessoas pode ser o *turnover*, cujos efeitos podem ser refletidos na saúde de toda a organização, como queda da produtividade, lucratividade, desempenho individual, assim como no comprometimento e na motivação dos colaboradores (Tziner, 2002).

O *turnover* não é um fenômeno que interessa unicamente à empresa, mas é um dado relevante para toda a sociedade, ainda que de uma maneira macro. É o *turnover*, em conjunto com uma série de variáveis estruturais e conjunturais, como o percentual de população com carteira formal, terceirizações e tempo médio de serviço, que servirão de base para pautar o quanto o governo desembolsará em benefícios de proteção ao trabalhador. Em 2019, conforme o Portal da Transparência, seguro-desemprego e abono salarial constituíram a maior parte dos gastos governamentais em benefícios ao trabalhador, 99,98% dos dispêndios (CGU, 2019).

Nesse aspecto, é importante diferenciar *turnover* voluntário e involuntário. Quando há *turnover* involuntário, o foco de análise se volta para as atividades administrativas, buscando avaliar as regras, normas e políticas da empresa que justificaram as demissões. O *turnover* voluntário reflete a estrutura, o ambiente de trabalho e a motivação das pessoas (Heneman, 1981).

Assim, como mencionam Milkovich e Boudreau (2010), reduzir as demissões voluntárias exige uma alta competência por parte da gestão, pois haverá variáveis direta e indiretamente ligadas ao ambiente organizacional. A gestão de pessoas, como afirmam Noe et al. (2010), precisará entender que as relações entre organização e colaboradores transcendem o pacto psicológico, no qual, um bom salário, segurança de emprego e benefícios garantiam o esforço, o alto desempenho e a lealdade do colaborador. Os valores da sociedade moderna reforçam as expectativas em relação às necessidades de desenvolvimento e autorrealização.

A despeito do aspecto sociodemográfico, favorecer a atração de talentos a grandes multinacionais e até mesmo a emigração de trabalhadores em direção a países com maior grau de desenvolvimento, sobretudo pelas questões salariais e de oportunidades, as dificuldades de gestão e retenção destes talentos parecem transcender fronteiras (Oludayo et al., 2018; Santiani, 2013).

Quando se busca a redução do *turnover*, principalmente focado à retenção de talentos, é necessário que a gestão de pessoas consiga comprometer à organização com os objetivos dos indivíduos. A partir disso, faz-se necessário aplicar estratégias que permitam criar um ambiente propício para a automotivação, onde se evidencie a integração dos objetivos organizacionais e individuais, para que o comprometimento do indivíduo com a organização ocorra de forma natural (Katz & Kahn, 1974; Becker & Ruas, 1998; Kohn, 1998; Al Ariss et al., 2013).

Cabe ressaltar que o *turnover* involuntário, que é controlado pela organização, quando ineficiente, ou seja, quando não está baseado em um controle estratégico eficaz, pode resultar em insatisfação e desmotivação dos talentos, conseqüentemente incrementando as demissões voluntárias (Theron et al., 2014). No entendimento de Gonçalves e Leite (2004), o *turnover* torna-se importante métrica para embasar as tomadas de decisão.

Em um ambiente competitivo, o talento é disputado pelas organizações. Por isso, como afirma Hessen (1999), deve-se considerar a relação percebida pelo indivíduo, onde o trabalho deve transcender o seu sentido de tarefa e ser fonte de reconhecimento, realização e satisfação. Assim, para reduzir o *turnover* voluntário, não será mais o objeto (organização) que determinará o sujeito, mas será o objeto que precisará se transformar e reconfigurar o relacionamento. Os sujeitos serão participantes ativos da construção de um relacionamento indissociável com o objeto.

## 2.1 Gerenciamento de talentos

O gerenciamento de talentos é composto por três processos: identificação (reconhecimento de competências chaves; avaliação de desempenho; elaboração de quadro de talentos), desenvolvimento (criar condições e oferecer oportunidades para desenvolver capacidades e competências) e retenção de talentos (construir programas e planos de retenção para o quadro de talentos). No que tange à questão do gerenciamento de talentos, é importante comunicá-los sobre serem vistos como talentos pela empresa. Festing e Schäfer (2013) discorrem que, associado aos planos de ação que a companhia tem para retê-los e/ou estimulá-los, exerce efeito positivo sobre a moral e a performance e cria estímulo para sua permanência.

Segundo Muthukumaran e Latha (2013), as seguintes estratégias têm se mostrado eficientes na gestão dos recursos humanos nas organizações: i) pacotes de compensação de acordo com as qualificações e habilidades; ii) incentivos baseados no



desempenho; iii) atualização de salários; criação de ambiente de trabalho agradável e sofisticado, diversificando o atendimento das necessidades, incluindo a saúde física e mental; iv) oferecimento de oportunidades de promoção e plano de carreira; v) providenciar suporte para o desenvolvimento pessoal; suporte nas primeiras semanas de um novo colaborador; vi) oferecer tarefas desafiadoras; vii) fortalecimento da dinâmica dos ambientes informais; viii) melhorar o processo de recrutamento e seleção; ix) melhorar a comunicação vertical e horizontal; x) possuir regras e regulamentos claros; delegação de autoridade e aumento de responsabilidade; xi) resolução rápida de conflitos internos; xii) respeitar o equilíbrio entre a vida privada e a vida profissional do colaborador; xiii) oferecer cargos flexíveis para trabalhadores talentosos; xiv) providenciar sentimento de reconhecimento e respeito; xv) e promover a responsabilidade da organização perante a sociedade.

Malaeb (2012) destaca que a despeito de diferentes estratégias e investimentos em talentos terem resultados distintos entre si, no sentido de maior ou menor eficácia, no que concerne ao comprometimento do trabalhador para com a empresa e pelo zelo à sua função, as estratégias de retenção tiveram excelentes resultados no psicológico e na moral destes identificados como talentos.

## **2.2 Desenvolvimento e retenção de talentos**

Segundo Wood e Picarelli (2004), a carreira é entendida como uma trajetória profissional percorrida em longo prazo e que pode ser realizada em uma empresa ou em várias e até mesmo através de projetos e empreendimentos pessoais. A partir de Festing e Schäfer (2013), o indivíduo se engloba no entendimento e na avaliação de sua experiência profissional, enquanto a organização é responsável pelas políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, compensação e movimentação de pessoas. Pode-se dizer que, dentro das empresas, os colaboradores são responsáveis pela gestão da própria carreira, colocando a empresa em um papel de responsável pelo fornecimento das informações sobre os planos de desenvolvimento e de condições de auto avaliação dos colaboradores.

Na visão de Schuster e Veiga (2012), o plano de carreira pode servir de norte ao colaborador no que se refere à uma possibilidade de caminho para sua evolução dentro da organização e até mesmo dentro de sua vida profissional, haja vista que com o tempo buscará seu desenvolvimento para buscar novos cargos e manter sua empregabilidade. Os autores entendem que o uso ou não dessa ferramenta dentro de uma estrutura organizacional pode resultar em diferenças substanciais de gestão e de resultados para colaboradores e organização.

Assim, entende-se, como afirma Lemos (2010), que há a necessidade de uma atitude proativa do colaborador por meio de escolhas, buscando construir sua própria carreira dentro da organização, enquanto a organização deverá gerenciar as

oportunidades de desenvolvimento. Por isso, será determinante a gestão compartilhada para atingir o sucesso pessoal e da organização.

### 2.3 A retenção de talentos e as novas gerações

Ao longo da história, o tempo dedicado ao trabalho e a postura em relação ao mesmo sofreu mudanças. No passado, trabalhar era um termo conhecido como dedicação limitada à busca de sobrevivência pessoal, onde as necessidades e os meios para satisfazê-la eram menores do que na atualidade (Benson & Brown, 2011).

Há uma confluência de diferentes gerações no mercado de trabalho. Oliveira e Honório (2014) utilizam da seguinte demarcação temporal em seu estudo: os que nasceram antes de 1945, formam a geração maduros; aqueles que nasceram entre 1946 e 1964, *baby boomers*; a geração X seriam aqueles cujo nascimento deu-se entre 1965 e 1978; geração Y, de 1979 a 1994. As diferenças entre as pessoas nascidas nestes espaços temporais são enormes, com uma gama de eventos sociopolíticos em escala mundial, bem como o desenvolvimento de novas tecnologias acabaram por denotar novas expectativas e crenças.

Tomando a conceituação dos autores sobre a geração Y, parte significativa desta geração nasceu na esteira da população da microinformática e do uso doméstico de computadores, que, tornaram-se extensões da própria sociabilidade humana. Acompanhando este ritmo de desenvolvimento, esta é uma geração naturalmente de rápida adaptação às mudanças e, portanto, mais suscetível a querer rápida ascensão e, caso esta não ocorra, mais propensa à busca de novas oportunidades.

Entretanto, de acordo com Festing e Schäfer (2013), existem zonas de intersecção entre as gerações que não podem ser ignoradas. Não é como se pessoas que nasceram próximas aos limites de cada geração não tenham alguns eventos em comum. Valores familiares também devem desempenhar importantes contribuições à formação de expectativas e modelagem de atitudes, portanto, ao confrontar os dados de segmentos geracionais é necessário cautela.

O que parece um fato incontestável, é que através do capitalismo e da massificação do uso da tecnologia, trabalhar tornou-se o meio fundamental para acompanhar e fazer parte de uma sociedade em constante e rápida evolução (Brondani, 2010). Se há gerações na ativa cujo mote é prezar pela permanência e manutenção de seus empregos em uma só empresa, há outras que enxergam o emprego somente como um meio capaz de dar suporte a novos costumes e estilos de vida. Em um contexto em que a tecnologia está reduzindo a necessidade intensiva de mão de obra, aumentou a importância da mão de obra necessária na empresa, já que, exigem-se competências pessoais e profissionais especializadas e, muitas vezes, particulares ou raras (McDonnell, 2011).



### 3 Método

Para o presente estudo de caso, caracterizado como exploratório e de diagnóstico, escolheu-se uma empresa fundada em 1950 nos EUA, que se expandiu internacionalmente, chegando à cidade de Campinas em 1956, onde foi instalada sua primeira unidade fabril. As suas atividades trouxeram e trazem inovações para o atendimento de diversas necessidades da população. A empresa é líder em pesquisa e desenvolvimento, comercializando globalmente mais de 50 mil produtos para diferentes mercados. Sua cultura de colaboração criativa inspira um fluxo intenso de tecnologias avançadas, resultado da combinação de mais de 45 plataformas tecnológicas.

A partir do contato inicial com a empresa, que aceitou participar da pesquisa sob condição de sigilo, identificou-se que a atual gestão de pessoas preza pela busca de talentos e foca em estratégias motivacionais e de desenvolvimento do seu capital humano. A empresa ressaltou que oferecia salários atrativos, em relação ao oferecido no mercado, além de fornecer um ambiente seguro para o desenvolvimento das funções.

A coleta de dados realizou-se através da aplicação de questionários por meio eletrônico, em um público-alvo formado por 20 gestores e 40 colaboradores, selecionados de forma não probabilística e intencional. Os questionários foram elaborados com base na escala de Likert, usando-se três opções de respostas: a) concordo; b) discordo; c) não sei opinar. Na elaboração das perguntas, utilizaram-se como base os principais assuntos que a gestão estratégica de pessoas associa com o *turnover* (Araujo, 2009): ambiente organizacional, liderança, qualidade de vida, motivação e desenvolvimento de pessoal. Cada uma das perguntas abordava um fator associado àquelas características. No processo de análise, a percepção dos colaboradores e dos gestores sobre cada fator evidenciado na pergunta formulada foi avaliado em função das três opções propostas na escala.

### 4 Resultados

Nas Tabelas 1 e 2 são apresentadas o grau de conformidade dos colaboradores e dos gestores em relação aos fatores passíveis de influenciar na decisão das pessoas permanecerem trabalhando na empresa.

**Tabela 1.** Perspectivas dos colaboradores

Fatores	Frequência		Frequência		Frequência	
	Concordo	%	Discordo	%	Não sei opinar	%
O líder deverá ter foco nas pessoas	25	62,5	10	25	5	12,5
As pessoas são tratadas de forma igualitária	5	12,5	5	12,5	30	75
O plano de carreira faz permanecer na empresa onde trabalha	35	87,5	3	7,5	2	5
O salário faz permanecer na empresa onde trabalha	10	25	30	75	0	0
Recebi nova oferta de emprego com salário maior em outra empresa	10	25	30	75	0	0
Os benefícios oferecidos determinam a escolha de permanecer na empresa	15	37,5	15	37,5	10	25
A qualidade de vida determina a escolha de permanecer na empresa	9	22,5	30	75	1	2,5
A segurança para realizar a função determina a escolha de permanecer na empresa	35	87,5	2	5	3	7,5
O relacionamento com o gestor está contribuindo com a escolha de permanecer na empresa	25	62,5	5	12,5	10	25

Na Tabela 1, na perspectiva dos colaboradores que concordaram com a importância da qualidade de vida no ambiente de trabalho, acrescentaram que os horários flexíveis, a assistência médica no local de trabalho, as áreas abertas e verdes disponibilizadas pela empresa, as salas arejadas, o clube, a lanchonete, a possibilidade do *home office* e os treinamentos seriam os principais influenciadores pela qualidade de vida proporcionada pela empresa aos seus colaboradores.

**Tabela 2.** Perspectivas dos gestores

Fatores	Frequência		Frequência		Frequência	
	Concordo	%	Discordo	%	Não sei opinar	%
O líder deverá ter foco nas pessoas	15	75	5	25	0	0
A empresa tem objetivos e estratégias para reter talentos	5	25	15	75	0	0
O plano de carreira faz permanecer o colaborador na empresa	10	50	0	0	10	50
O salário faz permanecer o colaborador na empresa	5	25	15	75	0	0
A qualidade de vida determina a escolha do colaborador de permanecer na empresa	0	0	0	0	20	100
A segurança para realizar a função determina a escolha do colaborador de permanecer na empresa	0	0	0	0	20	100
O relacionamento com o gestor está contribuindo com a escolha do colaborador de permanecer na empresa	5	25	0	0	15	75

Identifica-se que, apesar dos colaboradores e dos gestores reconhecerem a importância da gestão focada nas pessoas, visão alinhada à teoria (Katzenbach & Smith, 2001), a empresa não possui um posicionamento estratégico voltado à retenção de talentos, com ausência de objetivos e estratégias explícitas ou conhecidas pelos gestores. Em contrapartida, a despeito da ausência destas estratégias, os colaboradores identificam positivamente o plano de carreira e a segurança para desempenho de suas funções como sendo fatores de retenção, ou seja, há um reconhecimento tácito de que a empresa nestes pontos está conseguindo retê-los, compensando, a questão da atratividade salarial, retratada por 75% dos colaboradores, como sendo um fator que não os faz permanecer onde trabalham.

Com esses resultados, observa-se que associado ao fato de que 25% dos trabalhadores receberam ofertas para novas posições com salários mais altos e, ainda assim, mantiveram-se na empresa-objeto, que não é apenas remuneração que é buscada pelos colaboradores, mas uma série de elementos.

Sobre o papel dos gestores na retenção dos colaboradores, algumas hipóteses surgem em relação aos dados. Se por um lado parece positiva a avaliação de 62,5% dos colaboradores de que o relacionamento com os gestores está contribuindo com a

escolha de permanecer, o fato de 25% dos colaboradores deliberadamente escolherem não se posicionar pode indicar um ponto de debate, especialmente se relacionarmos essas respostas com a visão de que 75% dos respondentes não souberam, ou não quiseram, opinar sobre o trato igualitário oferecido por parte dos gestores. Gestores esses que, em sua maioria, 75% não souberam opinar se o relacionamento com seus liderados estava contribuindo com a permanência deles na empresa. Os dados indicam que há falhas no sistema social interno.

Mesmo os pontos amplamente bem vistos pelos colaboradores, como a segurança para o desempenho de função, não teve uma avaliação clara por parte dos gestores, uma vez que em sua totalidade não souberam opinar com assertividade. Ainda, os gestores desconhecem, ou não souberam opinar, a respeito do impacto da qualidade de vida na decisão de permanecer na empresa. Esse ponto aparenta carecer de acompanhamento mais adequado por parte da empresa, haja vista que 75% dos colaboradores não parecem estar de acordo que a qualidade de vida percebida seja um fator de retenção, e aqueles que acreditam que este seja referem-se mais à áreas da empresa, como clube, áreas verdes e lanchonetes, do que efetivamente algum diferencial que a empresa ofereça. A porcentagem de trabalhadores que acreditam que os benefícios são fatores que colaboram para a permanência (37,5%) é idêntica à quantidade daqueles que discordam. Chama atenção o número de colaboradores que não souberam ou não quiseram opinar (25%).

Cabe ressaltar que, de acordo com Teixeira (2002), a confiança existente nas relações entre líderes e subordinados facilita a cooperação no trabalho em conjunto, melhora o clima organizacional, além de possibilitar a permanência das pessoas na organização. Isso implicaria na necessidade de a administração aceitar essas questões como possíveis pontos fracos, avaliar com maior profundidade a relação causa-efeito e, de forma planejada, implementar estratégias necessárias para a criação de valor.

Sintetizando as similaridades entre as respostas, somente o fato de o salário não ser um fator de retenção e o fato de que os líderes devem ter foco nas pessoas obtiveram respostas parecidas. Como percepção positiva aos colaboradores, identificou-se que o plano de carreira e a segurança no exercício das suas funções são majoritariamente apreciados. Isso permite dizer que é nesses fatores, considerados como pontos fortes para a retenção de pessoas, onde deverá haver esforços estratégicos, de planejamento e controle, para que todos os colaboradores percebam e alcancem essas oportunidades que se alinham com seus interesses pessoais. Já que, é possível que as demissões voluntárias sejam reflexo da falta de alcance ou da demora das oportunidades de crescimento profissional oferecidas pela empresa, pelo menos para uma parte dos funcionários.

Segundo a teoria, será a oportunidade de crescimento profissional ou o plano de carreira o fator mais importante, visando à construção de um relacionamento de longo prazo entre a empresa e seus colaboradores, que tenha como resultado o atendimento de necessidades ou objetivos individuais e organizacionais (Freese & Schalk, 2008).

Contudo, como ressalta Thunnissen et al. (2013), não existe um único caminho ou receita para motivar e reter talentos na organização. Cabe à organização e aos gestores, definir um estilo de administração adequado e adaptado aos colaboradores, aos princípios e à situação da empresa.

#### 4.1 Discussão dos resultados

Inicialmente, compararam-se os resultados desta pesquisa com dois trabalhos, também estudos de caso, que avaliaram empresas que vivenciaram e reduziram um alto índice de *turnover*. A primeira pesquisa, de Wobster e Escamilla (2013), analisou dez lojas da empresa *Ice Cream Deli*, localizadas nos polos turísticos de Cancun e Playa del Carmen, no México. Essa empresa apresentava alto índice de demissões voluntárias, nas suas dez lojas, mesmo depois dos investimentos da empresa em treinamento, uniformes e salários.

A segunda pesquisa, de Ampomah & Cudjor (2015), analisou uma empresa chamada *Electricity Company of Ghana* – ECG, localizada em Cape Coast, na República de Gana. A ECG é uma companhia pública distribuidora de energia elétrica, responsável por suprir aproximadamente 30% da energia consumida pelo país, além de exportar energia para países vizinhos. A companhia também apresentava um alto índice de *turnover*. Nos casos apresentados por ambas as publicações, assim como mostrado no caso da empresa analisada nesta pesquisa, havia desconhecimento das causas do crescimento do *turnover* do pessoal.

Após pesquisa, elaboradas por consultores contratados, a *Ice Cream Deli*, identificou que os colaboradores não ganhavam reconhecimento e não tinham boa comunicação retroativa com os gestores. Também, como segundo ponto importante, foi identificado o baixo sentimento de pertencimento com a empresa e a falta de percepção das oportunidades de crescimento profissional. Outros problemas detectados foram: expectativa baixa de melhora do salário, falta de segurança, trabalho extenuante, diferenciação no tratamento entre gestores e colaboradores.

No caso da empresa distribuidora de energia elétrica, as principais causas apontadas foram: falta de oportunidades para o desenvolvimento profissional; insatisfação no ambiente de trabalho; falta de segurança em relação às atividades desempenhadas. Assim, pode-se dizer que nos três casos as principais causas estão direcionadas às oportunidades de crescimento profissional ou plano de carreira e ao relacionamento interpessoal, principalmente entre líderes e liderados.

As estratégias delineadas e implementadas pelas empresas *Ice Cream Deli* e *Electricity Company of Ghana*, que acabaram reduzindo o *turnover*, foram direcionadas à elaboração de políticas de desenvolvimento de pessoal e planos de carreira, assim como estratégias para melhorar o relacionamento entre líderes e liderados, principalmente fortalecendo o *feedback*, a comunicação, a transparência

e o reconhecimento pelo bom desempenho. Ademais, destes dois casos exitosos de vencimento do *turnover*, contribuições podem ser encontradas em trabalhos que teceram diagnósticos sobre o *turnover* e as questões de gestão de talentos, ainda que sem terem atuado diretamente na resolução do problema.

O trabalho de Oludayo *et al.* (2018) debruçou-se sobre os efeitos das políticas de retenção de talentos no corpo docente da Universidade de Covenant, na Nigéria. Na *survey*, que se utilizou de uma escala de quatro opções para as respostas, os dados foram expressivos. Nota-se que em um universo amostral majoritariamente feminino e de alta escolaridade, havia um entendimento generalizado de que a universidade propiciava oportunidades de crescimento profissional, com uma gestão adequada de talentos, que envolvia possibilidades de crescimento, atividades de cidadania corporativa, estímulos de retenção, treinamentos e sentido de pertencimento, a ponto de que 99,4% dos trabalhadores que responderam à pesquisa se sentiram em algum grau satisfeitos pessoalmente com o trabalho.

É possível traçar paralelos entre o trabalho de Oludayo *et al.* (2018) com os resultados que foram obtidos no estudo de caso desta pesquisa, no que refere ao reconhecimento por parte dos colaboradores sobre a relevância de medidas que visam a reconhecimento dos talentos. Se, por um lado seria possível indagar que no estudo de Oludayo *et al.* (2018), os estímulos se davam somente por se tratarem de profissionais elitizados, o estudo de Satiani *et al.* (2013) ajuda a dissociar a ideia de que alta escolaridade e gestão de talentos andam necessariamente em conjunto.

O motivador para o trabalho foi a percepção de que a despeito das altas remunerações encontradas no setor de saúde, o *turnover* mostrava-se alto. Tendo como objeto os índices de *turnover* das faculdades de cirurgia (*surgical faculties*) e contando como fonte o banco de dados da associação médica das faculdades de medicina, compreendendo os períodos entre 1996 e 2011, ficou evidenciado que, se por um lado há grandes esforços para atrair profissionais qualificados, os mesmos não são encontrados para sua retenção. A pesquisa mostra que muitos desses profissionais são acometidos por situações estressantes (40% dos cirurgiões reportam estágios de *burnout*) e pela rotina, 25% dos profissionais tendem a querer mudar de profissão em menos de dois anos.

A despeito das limitações que o trabalho de Satiani *et al.* (2013) possa conter, sobretudo no que refere à acuracidade dos dados, haja vista que os registros de *turnover* são incompletos e/ou insuficientes, sua contribuição é clara: não é apenas o salário que compensará todo e qualquer tipo de desgaste, mas sim o balanço entre vida-profissional e vida-pessoal, bem como a gama de benefícios que forem extensíveis, principalmente ao núcleo familiar daqueles profissionais. Neste sentido, encontra-se pontos entre tais constatações e os dados que foram obtidos em nossa pesquisa. Chama atenção o desgaste que jovens – especialmente mulheres – sofrem no trabalho, bem como pessoas não brancas, o que pode indicar um racismo estrutural.



No sentido de expectativas e atração de jovens, o estudo de Oliveira e Honório (2014) lança novos *insights* sobre a questão. Analisa os motivos que levaram jovens a sair de um conglomerado jornalístico do país. Para isso, conduziram-se entrevistas com 17 jovens, um ano após seu desligamento. Os resultados são alinhados com o estudo de Satiani et al. (2013). Se, à primeira vista, nome, prestígio e reputação foram relevantes para trazer os jovens à empresa, inclusive com percepções positivas sobre o momento inicial, a conversão destas impressões em algo mais duradouro não se evidenciou.

Ainda que tenham elencado que os principais elementos de gestão e retenção tenham sido: a) o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal; b) os investimentos em treinamentos e cursos; e c) a carga de horário que permitia compatibilizar trabalho e demais objetivos pessoais, as razões que os levaram a sair do encantamento inicial também foram: desde o fato de se tratar de uma empresa descrita como “engessada”, “conservadora” e “pesada”, até o argumento de que havia estabilidade demais (que resultava em comodismo) e excesso de “pessoalismo” nas relações profissionais, ou seja, não havia dissociação entre trabalho e vida pessoal.

Oliveira e Honório (2014) e Saltiani et al. (2013) valem-se de recorte geracional para realizarem suas pesquisas, focam-se nos jovens. Neste sentido, a publicação de Festing e Schäfer (2013), atuando em complementariedade, supre a lacuna sobre relações de trabalho intergeracionais, ao realizar uma construção teórico-propositiva de como a gestão de talentos pode operar para se beneficiar destas múltiplas gerações e, ao mesmo tempo, motivá-las.

Considerando os trabalhos analisados, Festing e Schäfer (2013) são citam a questão da diversidade como um fator relevante para o acolhimento e, constantemente, como um motivo para retenção. Destacam as autoras que esses bolsões (*pools*) de inclusão têm um efeito psicológico imediato, ademais, de promover diversas visões às empresas. Reforçam repetidas vezes a necessidade de a empresa comunicar aos talentos o fato destes serem vistos como talentos, bem como encorajam medidas de diferenciação a estes colaboradores, como cursos, programas de desenvolvimento e criação de oportunidades. Alertam sobre os efeitos da ausência de planos de gestão de talentos, sendo o *turnover* apenas o efeito mais visível, mas trazendo questões mais delicadas, como a perda de memória institucional e, conseqüentemente, a própria identidade da empresa.

É nesse ponto que o salário não é atrativo e tampouco há medidas institucionais para adequadamente gerir os talentos que a empresa-objeto do estudo de caso se encontra, há uma deficiência entre suas práticas e que pode ser acentuada, se não houver o descolamento adequado, a fim de atender os aspectos geracionais, isto é, se não houver o entendimento e a realização de políticas institucionais que percebam que dadas gerações possuem certos anseios que podem, ou não, serem divididas por outras gerações, as ações de gestão de talentos tenderão a fracassar. Um aspecto positivo em

relação à empresa-objeto reside no fato de que pelo menos a questão de comunicação com os superiores hierárquicos parece ser um ponto relevante, ainda que os próprios gestores tenham dificuldade de conceber isso.

A pesquisa de Oliveira et al. (2016) considerou 523 trabalhadores de diversos segmentos (serviços, manufatura, educação, saúde, mineração, entre outros) e buscou validar se forças morais e emocionais estariam ou não ligadas à retenção de talentos. O estudo contou com participação majoritariamente masculina (57,7%), os respondentes possuíam entre 24 e 54 anos. Os resultados foram variados, contudo, validam em boa medida o que se tem visto até o momento sobre o tema dos talentos. Chama atenção o de fato de que 77% dos trabalhadores tiveram mais de cinco empregos antes do atual, o que, considerando-se a *range* de idade dos trabalhadores pesquisados, reforça a ideia de que os trabalhadores de geração X e Y têm maior tendência ao *turnover*. Entretanto, surpreende o fato de que 89,9% saíram, entre outros motivos por salário, contudo, quase sempre ligado à ascensão hierárquica, uma vez que 69% relatam que ocupam posições mais altas do que em seus empregos anteriores.

O estudo de Oliveira et al. (2016) traz novamente ao debate as questões de sociabilidade, inclusive sobre as expectativas de familiares e amigos na permanência dos funcionários. A partir dos dados obtidos na presente pesquisa, há elementos para conjecturar de que há problemas relacionais, já que 75% dos trabalhadores não souberam ou não quiseram opinar sobre as pessoas serem tratadas de forma igualitária e 75% dos gestores não saberem ou quererem opinar se seu relacionamento com os colaboradores estava contribuindo com a permanência destes na empresa.

Naiboo (2016) conduziu um estudo aprofundado sobre as razões que poderiam levar ao *turnover* coletivo. Analisa o departamento de TI de uma empresa de convênio de saúde na África do Sul. Neste setor, havia ocorrido uma troca recente de lideranças e a junção de áreas que historicamente trabalharam de maneira distinta, ainda que sob a mesma empresa. Os resultados da mudança consideraram luta por espaços e poder, os grupos tornaram-se antagônicos e o grupo “perdedor” acabou efetuando um *turnover* coletivo por não estarem de acordo com os novos rumos. Destaca-se, na construção teórica de Naiboo (2016), que situações de conflito eram dialéticas. Oposições entre situações distintas que acarretavam em tensões. Por exemplo, agilidade e formalidade estariam em oposição dialética, uma vez que o que a empresa propagava como sendo sua forma de trabalhar era impedida pela sua estrutura burocrática e de níveis de aprovação.

São diversas as oposições dialéticas analisadas individualmente no texto, resulta que muitas delas poderiam ter sido evitadas se fossem respeitadas individualidades, questões geracionais e melhor definidas as estratégias de comunicação, inclusive escutando os profissionais mais antigos que estavam ali e não foram consultados em nenhum aspecto sobre as mudanças que estavam enfrentando, viram como lesada não apenas sua participação na empresa, mas saíram ressentidos, entendendo que aquilo que mais poderiam fornecer como contribuição estava sendo posto de lado, sua experiência.

Neste aspecto, a empresa do estudo de caso parece garantir a autonomia e segurança para a realização das atividades dos funcionários, percepção que não é compartilhada pelos gestores, haja vista que foram unânimes em não saber ou não querer opinar sobre a questão. É importante, entretanto, que não se confunda o limiar da segurança para o desempenho de função com a ausência de gerência.

A última vertente a ser aberta com relação à gestão de talentos e ao *turnover* está na adequação das avaliações de performance. Este não foi um aspecto contemplado diretamente no estudo de caso, sobre como os funcionários avaliavam a qualidade das análises de performance, entretanto, considerando-se o fato de que 75% dos líderes entendem que a empresa não possui objetivos e estratégias para retenção de talentos, pode-se conjecturar que talvez um primeiro passo seja uma análise adequada de como realizar a identificação de um talento. A síntese comparativa sobre as causas para o *turnover* elencadas nos trabalhos citados nesta discussão sobre os resultados pode ser encontrada na Tabela 3.

**Tabela 3.** Síntese das causas e soluções apresentadas pelos casos estudos ao problema do *turnover*

Citação do trabalho	Estudo de caso	Causas do <i>turnover</i>	Soluções apresentadas
Caso desta pesquisa	Empresa campineira	Falta de estratégias e objetivos para retenção dos talentos. Pessoas não são tratadas de forma igualitária. Demora para oportunidades de crescimento. Salário pouco atrativo. Não há percepção de qualidade de vida como fator de retenção.	Ainda não desenvolvidas.
Wobster e Escamilla (2013)	Ice Cream Deli	Colaboradores não ganhavam reconhecimento e não tinham boa comunicação com os gestores. Baixa perspectiva de melhora do salário, baixo sentimento de pertencimento, trabalho extenuante e falta de segurança.	Elaboração de políticas de desenvolvimento de pessoal e planos de carreira, estratégias para melhorar o relacionamento entre líderes e liderados, principalmente fortalecendo o <i>feedback</i> , a transparência e o reconhecimento pelo bom desempenho.
Satiani et al. (2013)	Faculdades de cirurgia	Esforços elevados para retenção de talentos. Submissão constante a situações estressantes.	Sugere atividades de <i>onboarding</i> , envolvimento familiar no lócus do trabalho e oferta de auxílio e cuidados a cônjuges e filhos.

Citação do trabalho	Estudo de caso	Causas do <i>turnover</i>	Soluções apresentadas
Oliveira e Honório (2014)	Conglomerado jornalístico brasileiro	Estrutura engessada e conservadora. Baixa dissociação entre as relações pessoais e profissionais. Excesso de estabilidade, que acarretava em pessoas acomodadas. Atividades pouco desafiadoras.	Sugere-se ampliar as oportunidades de mobilidade interna, permitindo que o jovem siga aprendendo e sendo desafiado no trabalho, bem como investir em iniciativas formais de treinamento e desenvolvimento.
Ampomah e Cudjor (2015)	<i>Electricity Company of Ghana</i>	Falta de oportunidades para o desenvolvimento profissional, insatisfação no ambiente de trabalho e falta de segurança em relação às atividades desempenhadas.	Elaboração de políticas de desenvolvimento de pessoal e planos de carreira, estratégias para melhorar o relacionamento entre líderes e liderados, principalmente fortalecendo o <i>feedback</i> , transparência e o reconhecimento pelo bom desempenho.
Oludayo (2018)	Universidade de Covenant	Não foram apontados elementos sobre causas de <i>turnover</i> .	Entendimento de que as promoções eram justas e talentos valorizados. Treinamentos para aumento de desempenho da equipe e boa cidadania corporativa.

## 5 Considerações finais

O presente trabalho objetivou realizar um diagnóstico situacional acerca do *turnover* dos funcionários de uma empresa de grande porte, localizada na cidade de Campinas – SP e, para isso, conduziu um estudo de caso, com questionários aplicados a funcionários e gestores da empresa.

O cenário inicialmente encontrado denotava que havia descompasso entre as percepções de funcionários e gestores acerca do papel dos gestores e de quais ações surtiam efeitos ou não, por exemplo, a despeito de maioria significativa dos trabalhadores entenderem que o plano de carreira era algo que agia positivamente sobre eles, metade dos gestores não sabia ou não quis opinar. O mesmo cenário se deu quando perguntados sobre a segurança para o desempenho de suas funções, os funcionários levantaram como sendo algo que lhes retinha, ao passo que gestores foram unânimes em não opinar. A despeito destas divergências, houve similaridades

em alguns aspectos entre ambos os grupos, como o fato de o salário não ser um fator motivacional e o indicativo de que a qualidade de vida ali é algo a ser melhorado (75% dos colaboradores votaram que discordavam de que isso os retinha, líderes foram unânimes em não saber opinar).

A partir disso, há pontos de melhorias a serem realizados para que a empresa tenha mais aspectos positivos e que reforcem o motivo de permanência de seus colaboradores. Um ponto a se destacar é a percepção dos próprios gestores de que a empresa não possui estratégias e objetivos de reter talentos e que, para 25% dos gestores, o foco da liderança não deve ser nas pessoas. A construção teórica e a discussão dos resultados apresentaram ideias que podem auxiliar a dirimir os problemas com *turnover*, como programas de *onboarding*, atividades de mentoria, flexibilidade com relação a horários, tentativa de envolvimento familiar no âmbito do trabalho e promoção de benefícios de cuidado familiar. Para a adequação da prática de gestão de talentos, recomenda-se uma identificação adequada de quem são seus considerados talentos, a comunicação clara de que estes colaboradores são vistos desta maneira, desenvolvimento de cursos próprios e o tratamento diferenciado que crie maiores oportunidades de desenvolvimento a estas pessoas foram iniciativas retiradas das fontes consultadas.

Discorreu-se sobre os malefícios do alto *turnover*, mostrando que além do inconveniente para a empresa de deixar de contar com pessoas em seu quadro de trabalho, ainda gera outros problemas severos, como a perda de memória institucional, além de representar custo social, de forma que o presente trabalho, ademais de relevante para a realidade específica da empresa que lhe serviu de objeto, possui relevantes indicações sobre o que fazer, uma vez que a realidade encontrada abre diversas interlocuções com demais estudos de caso conduzidos, que suscitam outras problemáticas de retenção de talentos e *turnover*, como a necessidade de adequação etária de cada uma das estratégias, a relevância de se inserir alguns cortes/ evidenciações com relação ao universo amostral.

Como visto em alguns trabalhos, mulheres e minorias tendem a ter percepções diferenciadas com relação à forma com que se dá o trabalho e o estresse resultante desta vivência do que homens. Além disso, o aspecto da coletividade foi evidenciado, mostrando que a decisão pela saída da companhia não é apenas individual, mas fruto de modificações estruturais que incidem sobre o grupo e que podem, em última instância, conduzir à saída coletiva de trabalhadores. O estudo em suas ponderações questiona a própria pertinência das avaliações de *performance* conduzidas e que podem desestimular o trabalho dos funcionários.

A despeito da ambição do trabalho, dialogar com todas as diversas frentes da temática, não se restringindo a um problema específico (e, portanto, podendo ser considerado relevante por sua abrangência), a pesquisa apresenta limitações, tanto na questão de identificar o perfil daqueles que responderam, o que impossibilita, por

exemplo, saber se as respostas são comuns entre gerações, gêneros e escolaridades distintas, além de que nem todas as perguntas direcionadas aos colaboradores foram replicadas aos gestores, o que impede uma tabulação mais fina sobre ambos espectros amostrais. Tais respostas poderiam ter levado a mais respostas similares, o que reforçaria uma percepção generalizada de deficiência em certa área, ou a contrastes, o que mostraria que a visão gerencial diverge frontalmente da dos colaboradores e, portanto, podendo ser um indicativo de que a gênese do problema seja comunicacional.

Como relevantes para a empresa seriam estudos que pudessem agir em três direções, a primeira conduzindo entrevistas com os funcionários que saíram voluntariamente, a fim de entender quais motivos foram relevantes para a saída, bem como para que possa dizer pontos a melhorar e reconhecer o que está indo bem. A segunda direção a ser tomada é a de que, com os dados em mãos desta pesquisa, possa-se verificar quais são e mensurar os impactos da política de recursos humanos sob os trabalhadores. A ideia é ter um panorama do que está sendo feito, quais as perspectivas de futuro para atuar nesta área e, em posse destas informações, propor políticas mais setORIZADAS que possam servir de fatores de retenção aos trabalhadores. A terceira frente a se pesquisar seria a da relação dos gestores para com o *turnover* e gestão de talentos, isto é, verificar como se sucede a comunicação dos executivos para os gestores. Focar-se nesta questão é debruçar sobre o porquê de os gestores responderem que não há estratégias para gestão de talentos. Seriam estas respostas reflexo de vivências próprias? Foram diretrizes que lhes foram passadas? A resolução dos problemas apresentados dependerá, sobretudo, de dados e da constituição de novas formas relacionais e de incentivo, que, no presente momento, parecem não estar ocorrendo.



## Referências

- Al Ariss, A., Vassilopoulou, J., Özbilgin, M. F., & Game, A. (2013). Understanding career experiences of skilled minority ethnic workers in France and Germany. *International Journal of Human Resource Management*, 24(6), 1236–1256.
- Ampomah, P., & Cudjor, S. (2015). The effect of employee turnover on organizations. *Asian Journals of Social Sciences and Management Studies*, 2(1), 21-24.
- Araujo, L. C. G. de, Garcia, A. A. (2009). *Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional*. São Paulo: Atlas.
- Becker, G. V., & Ruas, R. L. (1998). *Aplicação de programas de participação nos lucros ou resultados como estratégia de comprometimento na gestão de recursos humanos*. Porto Alegre: UFRGS.
- Benson, J., Brown, M. (2011). Generations at work: Are there differences and do they matter? *International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1843–1865.
- Bethke-Langenegger, P., Mahler, P., & Staffelbach, B. (2011). Effectiveness of talent management strategies. *European Journal of International Management*, 5(5), 5524–5539.
- Brondani, J. P. (2010). *Relacionamento interpessoal e o trabalho em equipe: uma análise sobre a influência na qualidade de vida no trabalho*. Porto Alegre.
- CGU - Controladoria Geral da União. (2019). *Abono salarial*. Recuperado de <http://www.portalttransparencia.gov.br/programas-e-aco-es/acao/0581-abono-salarial>
- Chams, N., & García-Blandón, J. (2019). On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. *Resources, Conservation and Recycling*, 141, 109-122.
- Festing, M., & Schäfer, L. (2013). Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal of World Business*, 10.
- Freese, C., & Schalk, R. (2008). How to measure the psychological contract? A critical criteria-based review of measures. *South African Journal of Psychology*, 38(2), 269–286.
- Hancock, J. I., Allen, D. G., Bosco, F. A., McDaniel, K. R., & Pierce, C. A. (2013). Meta-analytic review of employee turnover as a predictor of firm performance. *Journal of Management*, 39(3), 573-603.
- Heneman, H. G. (1981). *Managing personnel and human resources. Strategies and programs*. Illinois: Dow Jones-Irwin.
- Katz, D., Khan, R. L. (1974). *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2001). *Equipes de alta performance: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes*. Rio de Janeiro: Campus.
- Kohn, A. (1998). *Punidos pelas recompensas*. São Paulo: Atlas.

- Lemos, A. H. da C. (2010). *Empregabilidade e individualização da conquista do emprego*. São Paulo: Atlas.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 140, 1-55.
- Malaeb, C. R. (2012). Talent management as a key driver to employee performance. In B. Chapelet, & M. LeBerre (Eds.), *Producing new knowledge on innovation management*. Grenoble: PUG, 209–222.
- McDonnell, A. (2011). Still fighting the ‘war for talent’? Bridging the science versus practice gap. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 169–173.
- Mensah, J. K., & Bawole, J. N. (2018). Testing the mediation effect of person-organisation fit on the relationship between talent management and talented employees’ attitudes. *International Journal of Manpower*, 39(2), 319-333.
- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (2010). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas.
- Muthukumar, M., & Latha, L. (2013). Reducing employee turnover: A retention strategy. *Acta de Gerencia Ciencia*, 1(2), 21-26.
- Naidoo, R. (2016). A communicative-tension model of change-induced collective voluntary turnover in IT. *Journal of Strategic Information Systems*, 22.
- Nayak, S., Bhatnagar, J., & Budhwar, P. (2017). Leveraging social networking for talent management: An exploratory study of Indian firms. *Thunderbird International Business Review*, 60(1), 21-37.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2010). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. New York: McGraw-Hill.
- Oliveira, L. B. de, & Honório, S. R. F. S. (2014). Atração e desligamento voluntário de jovens empregados: um estudo de caso no setor jornalístico. *Rev. Adm*, 49(4), 714-730.
- Oliveira, M. Z., Beria, F. M., & Gomes, W. B. (2016). Validity evidence for the turnover and attachment motives survey (TAMS) in a Brazilian sample. *Paideia*, 26(65), 333-342.
- Oludayo, O. A., Akanbi, C. O., Obot, B. M., Popoola, S. I., & Atayero, A. A. (2018). Influence of talent retention strategy on employees’ attitude to work: Analysis of survey data. *Data in Brief*, 20, 698-705.
- Russ-Eft, D. F. (2014). Human resource development, evaluation, and sustainability: what are the relationships? *Human Resource Development International*, 17(5), 545–559.
- Satiani, B., Williams, T. E., Brod, H., Way, D. P., & Ellison, E. C. (2013). A review of trends in attrition rates for surgical faculty: A case for a sustainable retention strategy to cope with demographic and economic realities. *Journal of the American College of Surgeons*, 216(5), 944-953.
- Schein, E. H. (1982). *Psicologia organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice Hall.
- Schröder, C. S., & Antunes, M. P. (2011). Gestão do conhecimento corporativo: Um fator de competitividade para as organizações. *Revista de Administração IMED*, 1(1), 29-53.

- Schuster, M. S., Dias, V. V. (2012). Plano de carreiras nos sistemas de gestão público e privado: Uma discussão à luz das teorias motivacionais. *Revista de Administração IMED*, 2(1), 1-17.
- Teixeira, J. E. (2002). Clima organizacional: empregados satisfeitos fazem bem aos negócios. In Boog, G., & Boog, M. (Coord.), *Manual de gestão de pessoas e equipes*. São Paulo: Gente.
- Theron, M., Barkhuizen, N., & Plessis, Y. (2014). Managing the academic talent void: Investigating factors in academic turnover and retention in South Africa. *Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1-14.
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, 23(4), 326–336.
- Tziner, A. (2002). *Human resources management and organization behavior*. Aldershot: Ashgate.
- Wobster, L., & Escamilla, L. (2013). Case study of employee turnover at Ice Cream Deli in Mexico. *Journal of Business Case Studies*, 9(3), 193-202.
- Wood, J. T., & Picarelli, V. (2004). *Remuneração e carreira por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo*. São Paulo: Atlas.