

ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS

Érica Sabrina da Silva Fermino¹ – Etec Prof.^a Nair Lucas Ribeiro.

Jacqueline Batista da Silva² – Etec Prof.^a Nair Lucas Ribeiro.

Ândrea Alves dos Santos³ – Etec Prof.^a Nair Lucas Ribeiro.

Prof.^o Orientador: Luis Gustavo Schmitz de Souza⁴ – Etec Prof.^o Nair Lucas Ribeiro.

RESUMO

Ainda nos dias atuais atração e retenção de talentos tornam-se uma problemática interna nas empresas, sendo extremamente importante para manter o clima organizacional de qualidade e produtividade dentro de uma organização, contribuindo para a imagem da mesma. Não basta apenas atrair bons colaboradores, as instituições precisam aprender e investir na retenção deles. Tomando como base o exposto, o estudo teve como premissa estudar a problemática: Qual a importância da atração e retenção de talentos para o sucesso empresarial? Em que o objetivo geral desta pesquisa é demonstrar a importância de atrair e reter talentos para o sucesso empresarial. Para tanto foram utilizadas a pesquisa explicativa, qualitativa e pesquisa bibliográfica, a fim de compreender o conhecimento existente, interpretá-lo e analisá-lo criticamente. Os resultados demonstraram que as organizações que seguem as etapas do processo de atração e retenção reduzem o *turnover* e absenteísmo.

Palavras - chave: Atração; Retenção; Gestão de pessoas; Gestão de Talentos.

ABSTRACT

Even in present times, talent attraction and retention continue to be internal challenges within companies. They are extremely important for maintaining a high-quality organizational climate and productivity, which in turn contributes to the company's image. It is not sufficient to simply attract good employees; organizations need to focus on learning and investing in retaining them. Built on this, the study aimed to examine the following question: What is the importance of talent attraction and retention for business success? The overall objective of this research is to demonstrate the significance of attracting and retaining talent for business success. To achieve this, explanatory, qualitative, and bibliographic research methods were employed to comprehend existing knowledge, interpret it, and critically analyze it. The results showed that organizations that follow the steps of the attraction and retention process reduce turnover and absenteeism.

Keywords: Attraction; Retention; People management; Talent management.

¹ – Técnico em Administração – e-mail: erica.silva@etec.sp.gov.br

² – Técnico em Administração – e-mail: jacqueline.silva@etec.sp.gov.br

³ – Técnico em Administração – e-mail: andrea.santos@etec.sp.gov.br

⁴ – Bacharel em Ciências Contábeis – e-mail: luis.souza@etec.sp.gov.br – Orientador.

1 INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho está em constante mudança e as empresas estão cada vez mais competitivas, ao passo que a tecnologia avança e possibilita novos produtos e serviços.

Essa dinâmica provocou uma mudança na maneira como as empresas passaram a encarar o seu capital humano. Antes, os colaboradores não tinham tanta importância individualmente, trabalhavam em uma estrutura administrativa enrijecida, hoje o modelo global de gestão prega que as empresas devem investir na evolução e desenvolvimento do seu capital humano, encarando esse aspecto como fundamental para o sucesso das atividades empresariais.

Atrair talentos é um grande desafio para as empresas no mercado atual, que exige planejamento e ações concretas, pois o sucesso ou fracasso de uma organização está diretamente relacionado ao engajamento dos seus talentos e qualidade do trabalho entregue por eles. Trata-se de uma realidade baseada no fato de que o funcionamento dos empreendimentos depende da dedicação e da capacidade intelectual dos seus colaboradores, uma vez que, com os profissionais ideais, fatores como produtividade e qualidade são elevados e impactam positivamente os resultados.

No presente trabalho a problemática levantada é: **Qual a importância da atração e retenção de talentos para o sucesso empresarial?** E como objetivo geral demonstrar a importância de atrair e reter talentos para o sucesso empresarial, de forma específica conceituar atração e retenção de talentos; exemplificar práticas de atração e retenção de talentos para o sucesso empresarial; e apresentar o impacto negativo de negligenciar o processo de atração e retenção de talentos.

O estudo justifica-se, pois na medida em que influência em situações organizacionais percebe-se que o tema pode manipular ocasiões internamente interferindo no sucesso empresarial devido o impacto negativo no clima organizacional. Contudo o estudo torna-se relevante tanto no meio acadêmico quanto para a sociedade empresarial, uma vez que, demonstra que a falta de estratégia e gestão por parte das empresas impacta em sua imagem, logo essa má reputação pode influenciar na atração e retenção de talentos qualificados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Atração e Retenção de Talentos

Atrair talentos profissionais qualificados para preencher o quadro de funcionários, é um dos grandes desafios dos gestores de Recursos Humanos, mais precisamente, da equipe de Recrutamento e Seleção das empresas atuais, visto que a competitividade é acirrada por talentos que agreguem nas organizações.

Segundo Faissal (2005), o termo atração é a forma como as organizações buscam profissionais no mercado de trabalho, aprimorado pelas ações de gestão de pessoas. E muitas vezes “reagir com uma política de salários mais gordos pode não ser suficiente para atrair e reter pessoas nas empresas” (GIL, 2008).

Segundo Chiavenato (2004), o fator mais útil para trazer candidatos de qualidade é a probabilidade de sucesso na carreira. Isso significa alinhar os interesses dos profissionais com os da organização.

Profissionais que buscam carreira possuem visão de relacionamento de longo prazo. Empresas que oferecem carreira, por sua vez, aumentam o engajamento de seus colaboradores e tendem a reduzir o turnover. (CHIAVENATO, 2004 p.65).

Já a retenção de talentos é o esforço realizado para manter os colaboradores satisfeitos e comprometidos com os resultados da organização para a qual trabalham, e para criar motivação para não abandoná-los (MENDONÇA, 2002).

Fazer com que esses talentos se desenvolvam e permaneçam na empresa, resultando em baixa rotatividade e elevando os níveis de satisfação dos colaboradores, também é trabalho da equipe de Recursos Humanos, que deve visar à sobrevivência e o crescimento das organizações e a permanência delas no mercado.

Quando a instituição perde um talento para o mercado, perde também capital humano, além de todo o tempo e os recursos que foram investidos nesse colaborador, o qual leva consigo também a experiência profissional adquirida durante o seu período de atuação dentro da organização. (PELOSO e YONEMOTO, 2010 p. 12)

Desse modo vê-se a importância do capital humano para o sucesso empresarial, tanto dos novos e atuais colaboradores, quanto da própria equipe de Recursos Humanos que deve estar preparada para atrair e conquistar esses talentos, uma vez que a perda deste profissional é a perda do capital da organização investido para o desenvolvimento deste talento.

As pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e as fraquezas de uma organização dependendo da maneira como são tratadas. Elas podem ser a fonte de

sucesso como também podem ser a fonte de problemas. É melhor trata-las como fonte de sucesso. (CHIAVENATO, 2014 p.11).

Portanto, a qualidade e produtividade dos colaboradores levam ao alcance dos objetivos estratégicos empresariais, que são determinantes no sucesso da organização, e que dependem do processo de atração e retenção, que visa alcançar o capital humano ideal que estejam alinhados com a cultura organizacional e assim ter vantagem competitiva.

A negligência quanto ao processo de atração e retenção também impacta na *Employer Branding* (marca empregadora) da organização, que envolve principalmente a reputação de uma empresa, a imagem que ela projeta para os seus próprios funcionários e potenciais candidatos, que se expressa numa maior lealdade entre os atuais colaboradores e na aspiração de potenciais candidatos em fazer parte da empresa.

Employer Branding está ligado à lealdade dos colaboradores, e esta está ligada à sua produtividade, e maior propensão a manter os colaboradores na organização, já que se se identificarem com a organização e a sua cultura, estão mais propensos a manterem-se ligados a ela. Estes colaboradores tornam-se também embaixadores da marca do empregador, e assim ajudam no recrutamento dos melhores talentos, já que, na maioria das vezes, a divulgação da imagem corporativa, demonstrada para o exterior da empresa é realizada por intermédio dos próprios colaboradores (MILES et al., 2011 apud LIMA, 2023 p. 7).

Sendo assim, as organizações devem adaptar de forma flexível a sua abordagem para alinhar estratégias de liderança, cultura e estruturas organizacionais com os valores, expectativas e necessidades dos atuais e potenciais futuros funcionários para alcançar o capital humano ideal e a vantagem competitiva. Entre outros benefícios, este ajustamento conduzirá a um melhor desempenho e retorno para as partes interessadas. No entanto, estratégias inadequadas podem levar a problemas de atração e retenção (FISCHEROVÁ e PŮBALOVÁ, 2018, apud PEREIRA, 2019, p. 15-16).

2.2 Gestão de Recursos Humanos

Talentos são aqueles profissionais que já estão alinhados à cultura organizacional de onde trabalham. Eles se diferenciam com o seu senso de responsabilidade e também por meio de suas competências e desempenho. Com resultados, eles podem inspirar os outros colaboradores, ascender em suas carreiras e garantir à empresa um progresso contínuo em que todos se beneficiam.

O conceito de talento, conforme Mendonça (2002), diz respeito aos empregados talentosos que fazem o diferencial das organizações, aos profissionais que possuem competências difíceis de serem adquiridas, sendo importantes para a estratégia das

empresas. Michaels, Handfield e Axerold (2002) conceituam o talento como um conjunto de habilidades de uma pessoa, abrangendo os dons, o conhecimento, a experiência, a inteligência, o discernimento, a atitude, o caráter e os impulsos inatos, além da capacidade de aprender, portanto, pessoas dispostas a assumir desafios.

Ao desenvolver esses colaboradores continuamente, a reputação da empresa é aumentada e qualificada espontaneamente. Além disso, fortalece o poder interno de retenção de talentos. Com as ferramentas corretas, esse processo pode se tornar muito mais simples, ágil e preciso. A Avaliação de Desempenho pode auxiliar tanto no processo de identificação de potenciais talentos que podem vir a ocupar o cargo, tanto para orientar o processo de desenvolvimento das pessoas que já o ocupam.

Avaliação de Desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo a sua contribuição para o negócio da organização. Processo dinâmico que envolve o avaliado e seu gerente e representa uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa de hoje. O processo de avaliação consiste na definição dos resultados esperados, tendo como base o planejamento estratégico da empresa. (CHIAVENATO, 1999, p. 189).

As competências ajudam a identificar talentos e seu grau de aderência à função, revelando o verdadeiro potencial de um colaborador. Com as competências, você pode determinar quais são suas forças específicas e como elas podem ser utilizadas em benefício da organização.

A gestão de pessoas por competências, as organizações passam a demandar profissionais com características cada vez mais diferenciadas, como a polivalência, a multifuncionalidade, a iniciativa, a capacidade de cooperar e assumir corresponsabilidade, de ir além das atividades prescritas e de compreender e dominar novas formas de trabalho (ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF, 2003).

Dutra, Hipólito e Silva (1998) articulam que, para os americanos (McClelland, 1972; Boyatzis, 1982; Spencer e Spencer, 1993), principais precursores do tema, as competências estão relacionadas com as qualificações que, no seu conjunto, possibilitam o resultado superior no trabalho. Às organizações interessa definir um quadro de qualificações desejáveis que, quando bem planejadas e sistematizadas, se reverterão em resultados internos.

Uma das responsabilidades das empresas é a gestão de pessoas que é realizado pelo departamento de Recursos Humanos, onde se administra os talentos da organização que visa a melhor forma de utilizar as habilidades dos integrantes de suas equipes e, assim, alcançar excelência em todos os setores.

O Departamento de Gestão de Recursos Humanos – GRH, é uma área que está em constante transição, esta dependente da relação, empresa - funcionários, onde um necessita do outro, colaborando existencialmente entre si. A GRH utiliza-se de ações estratégicas para atrair, manter, e desenvolver dinamicamente seus funcionários.

(GRH) é realmente uma disciplina essencial que se concentra na administração e no desenvolvimento eficaz das pessoas dentro de uma organização. Ela abrange uma ampla gama de atividades relacionadas à gestão do capital humano, visando potencializar o desempenho individual e coletivo dos colaboradores para alcançar os objetivos organizacionais. (Coimbra, 2023, p.02).

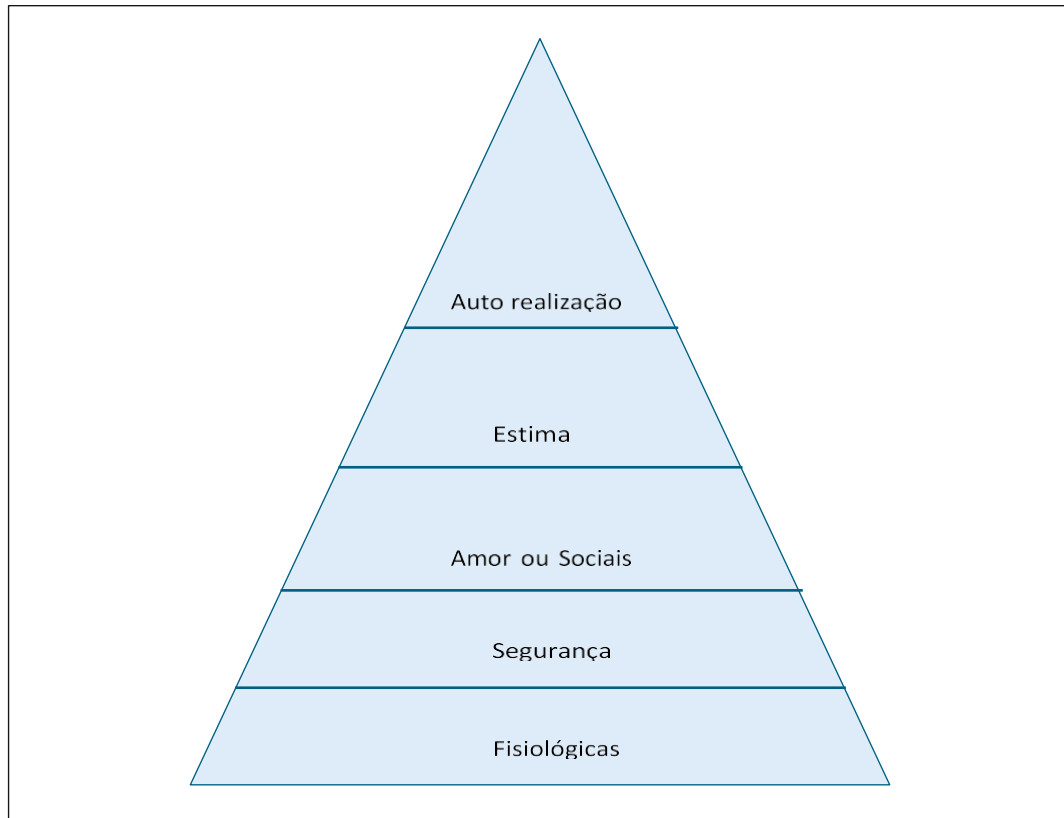
Com estudos sobre a vida útil das organizações pode se perceber que as empresas passaram a destrinchar a administração em várias áreas e departamentos, com o objetivo de facilitarem e diminuïrem as burocracias para as mesmas e poderem focalizar nos pontos mais precários, e de maior necessidade para eles, sendo esses o seu próprio pessoal.

A gestão de pessoas refere-se à abordagem estratégica e integrada para lidar com as pessoas dentro de uma organização. Envolve a implementação de políticas e práticas que visam atrair, selecionar, desenvolver, motivar, reter e gerenciar o desempenho dos colaboradores. A gestão de pessoas reconhece que os funcionários são ativos fundamentais e valiosos para o sucesso de uma organização. Ela busca garantir que os talentos certos estejam nas posições certas, capacitando-os para alcançar seus melhores desempenhos e contribuir para os objetivos organizacionais. (CARLOS, 2020, p.09).

Chiavenatto dirá que a GRH utilizam de práticas de atração os benefícios oferecidos pela empresa como benefícios legais, que são garantidos por lei e benefícios não legais, aqueles que a própria organização oferece para benefícios do colaborador como estratégia para atrai-lo e fazê-lo permanecer na empresa. Além de dizer que a GRH possui seis passos básicos para gerir as pessoas sendo esses:

1. Atração; 2. Introdução de pessoas dentro da organização; 3. Gratificações de pessoas; 4. Treinamento de Pessoas; 5. Fluxo organizacional, a organização; 6. Analise de resultados.

Já para desenvolvê-los é necessário, compreender que todos os âmbitos da vida do profissional, como áreas fisiológicas, de segurança, amor ou sociais, estima e por fim, chegando a autorrealização, são áreas que carecem de serem satisfeitas, para que o profissional entenda e atenda as perspectivas da empresa, assim como a pirâmide de Maslow irá nos mostrar.



Nesse sentido, podemos dizer que a não efetivação e garantia de um emprego estável e saudável faz com que a empresa mantenha um número muito alto em relação à evasão de funcionários, o que faz com que esta perca a confiabilidade de empregabilidade, e não possua um bom fluxo organizacional que afete parcialmente ou totalmente em como seus colaboradores irão trabalhar, não beneficiando nenhuma das partes interessadas nesse contexto, os impactos negativos dentro da organização podem vir a afetar na produtividade, e dinâmica na empresa.

2.3 Impactos de Negligenciar a Atração e Retenção de Talentos

No processo de atrair um novo colaborador com competências e habilidades que condiz com os objetivos organizacionais e do cargo oferecido pela empresa, é de suma importância que todas as etapas do planejamento de atração e retenção sejam respeitadas para que não haja inconformidades e divergências com a proposta em questão.

A empresa que negligência o processo de atrair e reter um colaborador ocasiona gradativamente em sua estrutura um declínio de talentos, que são os profissionais mais engajados, com capacidades de inovação mais avançadas e que contribuem efetivamente para o sucesso empresarial, isso ocorre devido às organizações acharem que apenas oferecer

salário, acrescido dos restantes benefícios podem segurar bons colaboradores. Aspectos relacionados com o conteúdo da função, com as possibilidades de desenvolvimento, com a cultura e o prestígio da organização são frequentemente mais determinantes para a tomada da decisão de mudança do candidato do que os tradicionais aspectos financeiros. O custo deste erro pode ser muito elevado, porque pode levar à incapacidade de atrair candidatos importantes.

De acordo com Chiavenato (2003, p. 19) “a organização viável, do ponto de vista de recursos humanos, é aquela que não apenas capta e aplica seus recursos humanos adequadamente, mas também os mantém na organização”.

Dessa forma também há efeitos sobre os colaboradores que ainda estão dentro da organização, devido à saída dos talentos, esses funcionários começam a sentir um ambiente menos atrativo, por conseguinte o olhar destes para a organização muda, afetando a reputação da empresa como empregadora, tendo um impacto negativo no *Employer Branding* (marca empregadora) da organização.

Para as organizações, uma marca forte e bem posicionada aumenta fortemente a capacidade de atrair os melhores candidatos, ao mesmo tempo em que pode contribuir para reduzir os custos de recrutamento e os níveis salariais de admissão. Acresce que outro benefício vem da regra conhecida de todos os profissionais de RH que refere que “talento puxa talento”. (BANCALEIRO, 2011, p.4)

Outro impacto negativo é o aumento dos custos que a organização terá para atrair novos colaboradores, citado como consequência por Peloso, Yonemoto (2010) do aumento da rotatividade, além da perda dos recursos aplicados no desenvolvimento dos talentos que deixaram a organização.

Para Chiavenato (2009) o índice de rotatividade ideal seria aquele que permitisse à organização reter o seu pessoal de boa qualidade, substituindo aquelas pessoas que apresentam distorções de desempenho difíceis de serem corrigidas dentro de um programa exequível e econômico. Assim, cada organização teria a sua rotatividade ideal, no sentido de permitir a potenciação máxima da qualidade de seus recursos humanos, sem afetar a quantidade dos recursos disponíveis.

Desta forma, as empresas têm que criar as melhores práticas de gestão de recursos humanos, de modo a serem eficazes em atrair, selecionar e reter pessoas talentosas através do recrutamento interno e externo, que se adaptem ao ambiente de trabalho contribuindo para uma elevada produtividade que reduza a rotatividade.

Logo, quando a empresa negligencia esse processo, ela esta altamente reafirmando para o novo colaborador que tudo aquilo prometido na retenção não se concretizará na pratica levando ao aumento do absentéismo e consequentemente da rotatividade de colaboradores,

em que essas consequências na maioria das vezes são maléficas para a reputação da empresa e impactam negativamente no sucesso empresarial.

3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

O estudo tem como metodologia a pesquisa básica, pura ou fundamental, pois indica o assunto e mostra um estudo mais profundo sem focar no resultado da questão, apenas absorvendo questões relevantes. Segundo Tumelero (2019) “Pesquisa básica, objetiva gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista. Envolve verdades e interesses universais”.

Visando entender a problemática utilizou-se o método de pesquisa explicativa, sendo apontado o porquê do estudo, possibilitando visualizar de maneira detalhada o resultado da pesquisa escolhida.

A pesquisa explicativa exige mais dedicação do pesquisador em trabalho de reflexão, de síntese, de teorização a respeito do fenômeno de interesse, afinal os resultados esperados são explicações detalhadas de por que acontece. Neste esforço, o pesquisador pode precisar recorrer a simulações ou a experimentações. (FURTADO, 2020).

O tipo de abordagem escolhida neste artigo é a pesquisa qualitativa, para tanto, como centro de informações foram utilizado livros, revistas, e dissertações sobre o assunto, assim como Oliveira (2002) diz “a pesquisa qualitativa não há a necessidade de trazer dados numéricos, pois seu foco está nas palavras”.

O instrumento de coleta de dados utilizado para analisar os resultados e discussão foi a pesquisa bibliográfica, sendo fundamental para todo trabalho científico, ao qual se utiliza como base a referências de trabalhos já estudados, buscando embasamento de informações dentro da literatura, com uma análise ampla que irá responder a problemática (GIL, 2002).

A análise de conteúdo é um método de pesquisa que analisa os materiais de um projeto, neste será relatado de modo objetivo e real o assunto a ser tratado na pesquisa sendo assim, apresentando o verdadeiro sentido do trabalho.

O contexto dentro do qual se analisam os dados deve ser explicitado em qualquer Análise de Conteúdo. Embora os dados estejam expressos diretamente no texto, o contexto precisa ser reconstruído pelo pesquisador. Isto estabelece certos limites. Não é possível incluir, nessa reconstrução, todas as condições que coexistem, precedem ou sucedem a mensagem, no tempo e no espaço. Não existem limites lógicos para delimitar o contexto da análise. Isto vai depender do pesquisador, da disciplina e dos objetivos propostos para a investigação, além da natureza dos materiais sob análise. (MORAES, 1999, p.3).

Assim a análise permitirá compreender e investigar os objetivos proposto de maneira minuciosa e ampla, considerando todos os fenômenos que compõe a pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Através da revisão bibliográfica, verificou que o processo de atrair e reter um talento vai além de oferecer um alto salário, sendo um processo que impacta no funcionamento empresarial, que pode levar ao sucesso ou ao fracasso empresarial a depender deste processo, que traz impactos significativos na marca empregadora da empresa e em sua reputação no mercado.

As organizações são como organismos vivos que precisam estar em constante adaptação, e que para conseguirem desenvolver seus talentos de forma significativa, o departamento de recursos humanos, tem como função saciar as necessidades de seus funcionários com base em estudos para conseguirem desenvolvê-los dinamicamente, e gradativamente, tornando-os mais fiéis, e responsáveis em relação à empresa, utilizando de técnicas como beneficiá-los não apenas em seu âmbito social, mas, também em suas áreas de lazer.

Todavia quando a empresa negligencia esse processo, ela está altamente reafirmando para o novo colaborador que tudo aquilo prometido na retenção não se concretizará na prática levando ao aumento do absenteísmo e conseqüentemente da rotatividade de colaboradores, em que essas conseqüências na maioria das vezes são maléficas para a empresa, já que colabora para o aumento de custos operacionais.

Com isso, a hipótese do trabalho de que o tema colabora para um bom andamento e planejamento empresarial, uma vez que visa a atrair talentos que combinem com a cultura organizacional da empresa, diminuindo a rotatividade e o desperdício com todo o processo de admissão de um novo funcionário, e reter este talento fortalecendo a imagem da organização, e por conseqüência atrair novos talentos, se confirmou, pois diversos trabalhos apresentaram o quanto o processo de atração e retenção colabora para o *Employer Branding* da empresa que a faz ser uma empresa desejada entre os talentos, influenciando no aumento de participação de mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de atração e retenção é de suma importância para o sucesso empresarial, uma vez que visa à sustentabilidade da organização. Nota-se que a remuneração não é o principal fator retentor dos talentos, mas um complemento. Se apenas houver uma boa remuneração e não forem incluídos elementos como boas condições de desenvolvimento e crescimento profissional bem como premissas que enfatiza o valor que a empresa tem pelo profissional, a remuneração torna-se irrelevante.

Portanto quando a empresa negligencia esse processo, ela está altamente reafirmando para o novo colaborador que tudo aquilo prometido na retenção não se concretizará na prática.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, D. R. T. "A Melhoria de no Processo Gestão de Desempenho numa empresa do setor de Óleo e Gás." (2017).

AMARAL, J. J. F. **Como fazer uma pesquisa bibliográfica**. Fortaleza, CE: Universidade Federal do Ceará, 2007.

BAHRY, C. P.; TOLFO, S. R. **A gestão de competências e a obtenção de vantagem competitiva sustentável em organizações bancárias**. RAM. Revista de Administração Mackenzie [online]. 2004, v. 5, n. 2 Epub 10 Jan 2022. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1678-69712004/administracao.v5n2p38-54>>ISSN 1678-6971. Acesso em: 10 Novembro 2023.

BANCALEIRO, José. **Employer Branding**. Stanton Chase, p. 4, 2011.

CARLOS, A. **Gestão de Pessoas: Desenvolvendo Talentos e Impulsionando Organizações (Habilidades Sócio emocionais)**. São Paulo, SP. Amazon Kindle, 2020.

COIMBRA, D. **Gestão de Recursos Humanos: Estratégias Práticas Para Recrutar, Selecionar, Desenvolver e Reter Talentos nas Organizações**. Amazon Kindle, 2023.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP : Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização**.3. ed. São Paulo: Atlas,2003

DALMAU,M.B.L, BENETTI, **Avaliação de desempenho**. Curitiba: IESDE Brasil S.A,2009.

DAVIS, Mark M.; AQUILANO, Nicholas J.; CHASE, Richard B. **Fundamentos de administração da produção**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

FAISSAL, R. **Atração e seleção de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

FURTADO, B. ALFREDO, **Como escrever artigos científicos, dissertações e teses: 3º edição**. Editoração Eletrônica: Alfredo Braga Furtado, 2020.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002. 99 p.

GIL, A.C. **Gestão de pessoas: um enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2010.

LEONARDO A. C. J.- **A guerra do sucesso pelos talentos humanos**. Santa Maria, Rio Grande Do Sul, 2002.

LIMA, M. M. C., STEFANI, S. R., VELOSO, E. F. R., TREVISAN, L. N. **A importância do employer branding na atração e retenção de talentos em Portugal**, 2023. Disponível em: <https://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/6384> Acesso em 06 de Março de 2024.

ZAMBIER, M. A., STEFANO R. S. **Gestão de recursos humanos - SISTEMA UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL**. Paraná, 2015.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: Metodologia e Planejamento** 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MENDONÇA, M.C.F. **Retenção de Talentos por meio de Reconhecimento e Recompensas**. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

MORAES, R. **Análise de conteúdo**. *Revista Educação*, Porto Alegre, RS, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de Metodologia Científica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PELOSO, A.C, YONEMOTO, H.W. **Atração, desenvolvimento e retenção de talentos**. ETIC - Encontro De Iniciação Científica - ISSN 21-76-8498, Vol. 6, Nº 6 (2010).

PEREIRA, I. A. C. **Employer Branding na atração e retenção de talento: uma revisão da literatura**. Tese (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) – Católica Porto Business School, Universidade Católica Portuguesa. Porto, p. 15-16. 2019. Disponível em <http://hdl.handle.net/10400.14/30453> Acesso em: 10 de Outubro de 2023.

RABELO, A. R., & AVELINO Mazza, A. C. **A Percepção dos Gestores Sobre as Práticas de Retenção de Talentos Adotadas em uma Empresa de Logística e Distribuição.** (2015). *Revista Administração Em Diálogo RAD*, 17(1). Disponível em: <<https://doi.org/10.20946/rad.v17i1.16051>> Acesso em: 20 de Outubro de 2023.

TUMELERO, Naína. **Pesquisa básica: material completo, com exemplos e características.** Florianópolis, SC. METTZER, 2019.