



RETENÇÃO DE TALENTOS: ESTRATÉGIAS PARA ENGAJAR E DESENVOLVER NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

DE BONA, Amanda.
KERBER, DE ARAUJO, Maiany.
RAYCIK, Laís.

RESUMO

Atualmente, a Retenção de Talentos tem sido uma área de foco em diversas organizações. Esse destaque dado aos profissionais reflete claramente as características do novo paradigma de gestão. A relevância desse tema reside na demanda por um maior entendimento teórico do processo de retenção de talentos no contexto organizacional. O propósito deste artigo é contextualizar a importância da retenção de talentos, bem como destacar as vantagens das estratégias para envolver e desenvolver os colaboradores nas organizações.

PALAVRAS-CHAVE: Psicologia Organizacional; Retenção; Talentos; Engajamento; Desenvolvimento.

1. INTRODUÇÃO

Conforme Micheletti (2006) indica, a conceituação de talento está associada a indivíduos que possuem competências intelectuais e técnicas, demonstram iniciativa e um genuíno interesse pela organização, exibem notável resiliência, capacidade de adaptação e flexibilidade, além de cultivar relacionamentos interpessoais de maneira equilibrada.

Albuquerque (2002) enfatiza que a gestão estratégica de recursos humanos envolve um processo decisório abrangente, orientado para o futuro e adaptável às mudanças nos cenários de constante volatilidade no ambiente externo. Essa abordagem reconhece a importância de valorizar o capital humano e está ciente das ameaças competitivas, reconhecendo que para reter seus colaboradores, é necessário investir de maneira substancial. Em consonância com essa visão, a empresa adota uma abordagem abrangente que inclui pacotes de benefícios atrativos, remuneração competitiva e a promoção de uma alta qualidade de vida tanto no ambiente de trabalho quanto fora dele. Como resultado, essa empresa se torna altamente atrativa para profissionais em busca de oportunidades de trabalho.

A retenção de talentos é um dos pilares fundamentais para o sucesso e a sustentabilidade das organizações na atualidade. Em um mercado altamente competitivo e dinâmico, o valor das equipes de colaboradores qualificados e altamente engajados tornou-se inestimável. Nesse cenário, os departamentos de Recursos Humanos têm se posicionado como elementos estratégicos



para as organizações. Atualmente, estão sendo implementadas novas iniciativas e estratégias no dia a dia das empresas, com o objetivo de agregar valor ao capital humano e intelectual. Isso visa a redução da rotatividade de pessoas, a prevenção do esgotamento profissional, a melhoria da qualidade de vida no ambiente de trabalho e o fortalecimento da cultura empresarial (CUNHA E MARTINS, 2015, p. 8).

De acordo com Leonardo (2002, p. 43), "O planejamento das organizações deve agora incorporar novas considerações relacionadas às pessoas, com o objetivo de avaliar suas expectativas, aspirações, habilidades e valores, a fim de atrair e manter talentos competitivos". Dessa forma, dada a crescente importância que o capital humano adquiriu no mercado corporativo, torna-se essencial que as empresas desenvolvam estratégias e abordagens para atrair, identificar, desenvolver e reter talentos humanos. Isso envolve o treinamento e capacitação de acordo com a missão, visão e valores da organização (PELOSO; YONEMOTO, 2010).

Neste artigo, as autoras dissertaram sobre a retenção de talentos, estratégias para engajar e desenvolver colaboradores. Para que uma organização possa competir de forma eficaz, é fundamental contar com a criatividade humana em todos os níveis da empresa. No cenário atual, para que uma organização possa enfrentar a concorrência no mercado, o foco se concentra cada vez mais no capital humano, reconhecendo o talento das pessoas como seu diferencial mais significativo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

No Brasil, o desenvolvimento da Psicologia Organizacional e do Trabalho foi marcado por três fases distintas. A primeira, Psicologia Industrial (por volta da década de 1930), teve grande associação com a prática da avaliação psicotécnica, em que o objetivo dos psicólogos era selecionar as melhores pessoas para ter maior produtividade nas indústrias. A segunda fase, Psicologia Organizacional (a partir da década de 1950), onde se abriu espaço para novos ambientes possíveis de atuação, e a principal mudança foi uma visão mais sistêmica das organizações, com enfoque no coletivo e nas relações humanas. A partir disso, temas como liderança, relações interpessoais, cognição, emoções, afetos e aprendizagens e teorias de dinâmica de grupos e



motivação, tornaram-se foco. Já a terceira fase, Psicologia do Trabalho (meados de 1980), trouxe reflexões sobre a saúde mental, adotando-se um enfoque mais político e preocupado com a constituição histórica e social da concepção de trabalho e suas influências sobre o trabalhador (SAMPAIO, 1998).

Para compreender integralmente o ser humano, é preciso entender sua inserção no mundo do trabalho e as relações que são criadas dentro das organizações em que estão inseridos. Nesse sentido, a Psicologia Organizacional e do Trabalho tem como objetivo compreender como os indivíduos interagem em suas múltiplas dimensões e pensar em estratégias para preservar o bem-estar e a qualidade de vida, sem deixar de lado a produtividade da qual depende o atendimento das necessidades dos indivíduos e dos grupos sociais (ZANELLI et al., 2014).

Neste sentido, os fenômenos organizacionais são considerados como processos psicossociais, que estruturam a vida dos indivíduos e o funcionamento das sociedades (ZANELLI e BASTOS, 2004). De modo semelhante, o trabalho é concebido enquanto elemento transformador não apenas da matéria, mas também da vida psíquica, social, cultural, política e econômica (MALVEZZI, 2004).

Um dos principais desafios na área de POT é compreender como interagem os múltiplos aspectos que integram a vida das pessoas, grupos e organizações em um mundo em constante transformação, de modo a propor formas de promover, preservar e restabelecer a qualidade de vida e o bem-estar (ZANELLI e BASTOS, 2004). Dentre outros aspectos, é preciso evitar que as pessoas tenham que se adaptar a condições que ultrapassem seus próprios limites, como aprender habilidades em prazos mais curtos do que o necessário ou mesmo alterar aspectos de sua identidade ((MALVEZZI, 2004).

O psicólogo atua em diversas frentes dentro de uma organização, mas principalmente auxilia gestores a desenvolverem seus colaboradores, realizam recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, lidam diretamente com sofrimento mental relacionado ao trabalho. Algumas atividades não são exclusivas do profissional da área da Psicologia, mas também inclui outros ramos de atuação, que trabalham em colaboração (SANTIAGO e RAMOS, 2009).

Os profissionais lidam com os desafios das relações entre organização e sociedade. Esses profissionais tiveram que se moldar diante das mudanças no mundo do trabalho, deixando de lidar somente com o trabalho mecanicista e pensar em ações sobre as relações no trabalho, o



ambiente de trabalho, as equipes, saúde psíquica dos funcionários e sendo um agente promovedor da saúde e qualidade de vida no trabalho (ZANELLI et al., 2014).

2.2 RETENÇÃO DE TALENTOS

A atração e retenção de talentos nas organizações são questões cruciais para o sucesso e o crescimento sustentável das empresas nos dias de hoje. O termo "talento" tem uma origem interessante, remontando às palavras gregas "tálantos" e latinas "talentum", que originalmente se referiam a dinheiro, mas que ao longo do tempo evoluíram para descrever aptidões naturais, habilidades adquiridas e a inteligência excepcional de uma pessoa, como observado por Gretz (1997). Essa evolução de significado tornou o conceito de talento um tópico amplamente discutido e estudado, não apenas no contexto empresarial, mas também em áreas como a ciência do esporte, conforme discutido por Albuquerque e Farinatti (2007) e Chagas e Fleith (2011).

Atualmente, atrair, cultivar e preservar talentos representa um desafio significativo para as empresas. De acordo com Chiavenato (2014), a missão de manter e reter talentos em uma organização abrange uma variedade de elementos, incluindo estilos de gestão, dinâmicas entre os colaboradores, políticas corporativas, programas de avanço na carreira, medidas de saúde e segurança no ambiente de trabalho, níveis de envolvimento nas atividades e uma série de outros fatores que ultrapassam amplamente a mera questão da remuneração.

A retenção de talentos é um processo abrangente que engloba atração e desenvolvimento do capital humano, dependendo de uma abordagem e uma série de ações específicas. Em linhas gerais, Bassi e McMurrer (2007) ressaltam que não existe uma fórmula única para a gestão de recursos humanos, pois isso varia de acordo com a organização. No entanto, Michelman (2007) destaca que a chave para a retenção de talentos reside em uma estratégia que harmonize os objetivos pessoais dos profissionais com os da empresa.

As empresas devem examinar cuidadosamente suas abordagens nas políticas de retenção de talentos, uma vez que, de acordo com Bohlander e Snell (2015), a avaliação do equilíbrio entre o desempenho dos funcionários e as recompensas que recebem é de importância fundamental para a organização. Isso se deve ao fato de que, na maioria das situações, é mais dispendioso demitir um colaborador e recomeçar o processo de recrutamento e treinamento do que implementar práticas que incentivem a permanência desse profissional na empresa.



Para evitar cenários como esse, as organizações estão cada vez mais adotando estratégias de retenção de talentos. Essas estratégias englobam políticas corporativas, bem-estar no ambiente de trabalho, gestão de carreira, compensação, benefícios, qualidade de vida no trabalho, feedback e diversas outras medidas que visam manter os indivíduos motivados, satisfeitos e engajados no ambiente organizacional, contribuindo assim para o crescimento da empresa e a realização dos objetivos delineados no planejamento estratégico.

Albuquerque (2002) reforça que a gestão estratégica de recursos humanos é um processo de tomada de decisão abrangente, orientado para o futuro e adaptável às mudanças nos períodos de volatilidade do ambiente externo. Essa abordagem estratégica deve ser alinhada com os objetivos e políticas organizacionais, integrando-se de forma harmoniosa com as diferentes dimensões da organização. Essa integração deve servir como um apoio fundamental para a consecução dos objetivos da empresa, otimizando a contribuição das pessoas e dos recursos humanos para o sucesso global da organização.

Diante desse contexto, Marras (2002) enfatiza que o papel do gestor nas organizações tornou-se estratégico, com sua principal responsabilidade sendo a atração e retenção de profissionais talentosos, que se tornam um ativo valioso e substancial para a empresa. Esse talento é considerado o capital mais confiável da organização, uma vez que sua contribuição é fundamental para o sucesso organizacional.

Devido a essa mudança de cenário, surgiram os chamados "Headhunters" ou caçadores de talentos, profissionais especializados em identificar, recrutar e reter indivíduos com potencial e habilidades que agregam valor competitivo às empresas em que atuam. Esses profissionais desempenham um papel fundamental na busca por talentos excepcionais que podem impulsionar o crescimento e a inovação das organizações, alinhando-se às estratégias de gestão de talentos.

Assim, a gestão de talentos e o recrutamento de profissionais de alto potencial tornaram-se elementos críticos para as empresas que desejam se destacar em um ambiente de negócios altamente competitivo e em constante evolução.

2.3 ESTRATÉGIAS PARA ENGAJAR E DESENVOLVER

Sem dúvida, enfrentar os desafios da busca por novas formas de competitividade é uma tarefa complexa para as organizações nos dias de hoje. Essa busca envolve a necessidade de se



manter atualizado com as tecnologias mais avançadas, expandir para novos mercados e contar com uma equipe altamente comprometida e alinhada com os objetivos da empresa, trabalhando em conjunto para alcançar as metas estabelecidas. Esses fatores são cruciais para que a organização possa se posicionar de maneira competitiva no mercado.

A ocupação profissional consome uma considerável parte do tempo cotidiano das pessoas (AQUINO e FERNANDES, 2013), exercendo, assim, uma influência significativa em suas vidas, seja de maneira benéfica ou adversa (MACHADO, PORTO-MARTINS e AMORIM, 2012). Segundo as informações fornecidas por Siqueira (2008), a partir das primeiras décadas do século XX, pesquisadores e gestores empresariais no âmbito do comportamento organizacional concentraram-se na análise da satisfação no local de trabalho, buscando compreender até que ponto os funcionários vivenciam sentimentos de satisfação ao executarem suas responsabilidades na empresa.

O foco das empresas em seu progresso tem experimentado um aumento notável devido às demandas de inovação e tecnologia no cenário atual. Para alcançar um nível satisfatório de adaptação e competitividade nos negócios, é essencial investir no desenvolvimento de seus colaboradores.

As organizações estão reconhecendo que seus funcionários precisam não apenas de habilidades operacionais, mas de competências mais avançadas para realizar suas funções. Isso envolve o conhecimento sobre concorrentes, mercado e tendências tecnológicas, bem como a habilidade de aprender continuamente e aplicar novas informações (BOHLANDER e SNELL, 2015).

Para efetivar esse desenvolvimento, é crucial conduzir treinamentos alinhados aos objetivos da empresa. De acordo com Bohlander e Snell (2015), o processo de treinamento é composto por quatro etapas: 1) Identificação das necessidades de treinamento; 2) Elaboração do programa de treinamento; 3) Implementação do programa de treinamento; 4) Avaliação do programa de treinamento.

Conforme observado por Godoy et al. (2008), é possível que haja confusão entre os conceitos de treinamento e desenvolvimento, pois ambos têm o propósito de aprimorar o desempenho das pessoas. O treinamento é geralmente visto como uma maneira de melhorar a produtividade dos colaboradores a curto prazo, otimizando o uso dos recursos da empresa em seu



trabalho. Por outro lado, o desenvolvimento visa aperfeiçoar o potencial das pessoas para que possam assumir cargos e responsabilidades mais elevados em um horizonte de tempo mais longo.

O treinamento representa um dos métodos mais impactantes para aumentar a produtividade dos indivíduos e transmitir as metas da organização aos novos colaboradores, de acordo com Arthur Junior et al. (2003). Pesquisas demonstram que os investimentos em capital humano, que incluem treinamento, apresentam uma correlação positiva com o desempenho organizacional. Contudo, a capacitação de profissionais ainda enfrenta obstáculos relacionados à aceitação e aplicação dentro das organizações, conforme apontado por Kraiger, McLinden e Casper (2004).

Segundo Carvalho (1993), um treinamento eficaz e eficiente proporciona diversas vantagens, incluindo:

1. Identificação das características dos funcionários;
2. Aprimoramento da metodologia de formação e desenvolvimento dos colaboradores;
3. Elevação dos padrões profissionais dos empregados que passaram pelo treinamento;
4. Otimização da utilização das habilidades dos colaboradores;
5. Promoção da estabilidade no emprego;
6. Reforço da autoconfiança e do espírito de trabalho em equipe dos funcionários;
7. Aumento da qualidade dos produtos ou serviços produzidos.

O benefício surgiu recentemente e está ligada à evolução do conhecimento da responsabilidade social das empresas. O motivo do crescimento do benefício foi os seguintes fatores: atitude e perspectiva dos colaboradores quanto aos benefícios, requisito do sindicato, concorrência entre as empresas pelos profissionais bons, tanto para mantê-los como para atraí-los. (CHIAVENATO, 2008)

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010) afirmam que ao remunerar melhor, as empresas conquistam colaboradores mais bem qualificados e mais motivados, permanecerão mais tempo com a empresa. A remuneração tem sido uma forma de atrair e manter pessoas uma vez que, reconhecer o valor de seus colaboradores é remunerar condizentemente.

As vantagens decorrentes da implementação de estratégias para atrair e reter talentos no contexto empresarial transcendem os aspectos financeiros. Essas práticas repercutem no crescimento global da organização e têm o potencial de influenciar a percepção da empresa pelos seus clientes e possíveis investidores.



3. METODOLOGIA

Para embasar os dados apresentados neste estudo, que se fundamentam principalmente na revisão da literatura, conduzimos uma pesquisa em plataformas de busca de trabalhos acadêmicos. Posteriormente, realizamos uma triagem dos artigos, inicialmente com base em seus títulos e, em uma segunda fase, através da análise de seus resumos. Esse processo permitiu a exclusão de diversos trabalhos que não estavam alinhados com a temática escolhida.

De acordo com Santos (2006), ao escolher o tema de um artigo, é crucial iniciar a busca por materiais relacionados ao assunto e realizar uma leitura exploratória. Isso visa a aprimorar o conhecimento prévio sobre o tema. A pesquisa bibliográfica não apenas atende às necessidades dos estudantes em sua formação acadêmica, mas também pode resultar na criação de trabalhos originais para aqueles que desejam contribuir com novas proposições em diversas áreas de conhecimento. Portanto, a pesquisa bibliográfica desempenha um papel fundamental, incentivando o autor a aprofundar sua compreensão do tema e a apresentar uma visão atualizada do estado do conhecimento, promovendo, assim, uma abordagem científica no processo de escrita.

4. ANÁLISES E DISCUSSÕES

Este estudo atual permitiu uma análise das principais táticas para envolver e cultivar o desenvolvimento dos colaboradores. Ficou claro que as empresas devem constantemente se manter atualizadas, visando, dessa forma, a retenção de seus funcionários e a redução da taxa de rotatividade. Essa abordagem estratégica ocorre porque cada organização está focada em oferecer benefícios que atraem e mantêm talentos em sua equipe.

É fundamental que o psicólogo organizacional esteja atento às atualizações no mercado de trabalho, pois com isso ele conseguirá criar novas ferramentas para os problemas que possam vir ocorrer. É importante que ele esteja preparado para utilizar essas estratégias de forma adequada, assim colaborando com o crescimento da instituição e o desenvolvimento dos colaboradores. Mesmo que cada instituição tenha culturas distintas, vale ressaltar que o profissional tem que buscar atender a cultura da empresa e assim alinhar as estratégias de acordo com o que a empresa busca.



Atuar de maneira estratégica continua a ser um desafio significativo para os psicólogos organizacionais e do trabalho. Em um ambiente caracterizado pela complexidade e diversidade de fatores presentes nos ambientes de trabalho contemporâneos, a gestão de pessoas desempenha um papel fundamental na promoção do bem-estar, justiça organizacional e qualidade de vida dos colaboradores. Portanto, o exercício dessa função exige a intervenção de profissionais altamente capacitados que reconheçam a interconexão de todas essas dimensões.

O papel do psicólogo nas organizações envolve facilitar e conscientizar os diversos grupos que constituem a instituição, levando em consideração tanto a saúde quanto a subjetividade dos indivíduos, a dinâmica da empresa e sua integração no contexto mais amplo da organização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa tem o potencial de fazer uma significativa contribuição para a área acadêmica, especificamente no campo da psicologia organizacional, além de ser valiosa para auxiliar na melhoria da retenção de talentos dentro da instituição e possivelmente em outros contextos. A temática da retenção de talentos é de grande importância, visto que a manutenção de profissionais talentosos desempenha um papel crucial no sucesso e na sustentabilidade das organizações. Também refere-se às estratégias e práticas empregadas pelas organizações para manter e engajar os profissionais mais qualificados e valiosos em seu quadro de funcionários. Essas estratégias visam reduzir a rotatividade de pessoal, garantir a continuidade da expertise e do conhecimento interno, além de promover um ambiente de trabalho que estimule o desenvolvimento e a fidelidade dos colaboradores talentosos. A retenção de talentos é um aspecto crítico da gestão de recursos humanos, pois ajuda as empresas a manterem sua competitividade no mercado, impulsionando a inovação e a excelência organizacional.

Conclui-se, portanto, que o trabalho do profissional da Psicologia na organização é complexo, sendo assim, se faz necessário que o profissional tenha um vasto conhecimento teórico e habilidades práticas para que possa de fato contribuir para o engajamento e desenvolvimento do colaborador, assim retendo talentos.

A retenção de talentos em uma organização é uma estratégia vital para seu sucesso e crescimento contínuo. Em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo, as empresas reconhecem a importância de manter e desenvolver seus colaboradores mais talentosos. Isso não



apenas garante a continuidade do conhecimento e expertise dentro da organização, mas também contribui para a construção de uma cultura empresarial sólida e positiva.

No entanto, é importante lembrar que a retenção de talentos não é uma estratégia estática, mas sim um processo contínuo que exige adaptação às mudanças nas expectativas e necessidades dos colaboradores. As organizações que priorizam a retenção de talentos estão bem posicionadas para enfrentar os desafios do mercado e prosperar a longo prazo, aproveitando ao máximo o potencial de seus recursos humanos mais valiosos. Portanto, investir na retenção de talentos é um investimento no futuro e no sucesso sustentável da organização.



REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G. **Gestão estratégica de pessoas**. São Paulo: Gente, 2002. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/3312/331227115003.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2023
- Aquino, A. S.; & Fernandes, A. C. P. (2013) **Qualidade de vida no trabalho**. Journal of the Health Sciences Institute, 31(1), 53-8. Disponível em: <https://repositorio.unip.br/wp-content/uploads/2020/12/V31_n1_2013_p53a58.pdf>. Acesso em: 13 set. 2023.
- ARTHUR JUNIOR, W. et al. **‘Effectiveness of Training in Organizations: A Meta-Analysis of Design and Evaluation Features’**. Journal of Applied Psychology, v. 88, p. 234-245, 2003. Disponível em: <http://www.psychologie.uni-mannheim.de/cip/tut/seminare_wittmann/meta_fribourg/Arthur_etal_2003_MA_Trainings_in_organisations.pdf> Acesso em: 02 set. 2023.
- BASSI, L.; MCMURRER, D. **Maximize seu retorno sobre o pessoal**. Harvard Business Review, São Paulo, v. 85, n. 3, p. 85-93, mar. 2007. Disponível em: <https://moodle.ufsc.br/pluginfile.php/766300/mod_resource/content/1/artigo_Dante_4_Retencao_de_talentos_dante_11_1_.pdf>. Acesso em: 28 set.2023.
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de recursos humanos**. São Paulo, SP: Cengage, 2015. Disponível em: <<https://revistaedufatec.fatecfranca.edu.br/wp-content/uploads/2023/04/edufatec-n05v2a01.pdf>>. Acesso em 25 set. 2023.
- CARVALHO, Antonio Vieira de. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1993. Disponível em: <<http://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0136.pdf>>. Acesso em 15 set. 2023.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014. Disponível em: <<https://unipacto.com.br/storage/gallery/files/nice/livros/LIVRO%20-%20ADMINISTRA%C3%87%C3%83O%20-%202022.pdf#page=61>>. Acesso em 24 set. 2023.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos – O capital humano das organizações**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <https://www.academia.edu/36837455/Recursos_Humanos>. Acesso em: 11 set. 2023.
- CUNHA, Norival Carvalho. MARTINS, Sthefânia Magalhães. **Retenção de talentos frente às mudanças no mercado de trabalho**. Revista GETEC, Gestão Tecnologia e Ciência. FUCAMP,Centro Universitário Mário Palmério. V. 4 n. 8, Gestão Tecnologia e Ciências. Set. 2015.



Disponível em: <<https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/article/view/705>> . Acesso em: 10 set. 2023

FERRAZZA, D. S.; BURTET, C. G.; SCHEFFER, A. B. B. **O que as organizações entendem por gestão de talentos?**, Porto Alegre, v. 21, n. 1, abr. p. 222-247, 2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=401137526009>. Acesso em: 16 set. 2023

GODOY, Arilda Schmidt. et al. **Gestão do fator humano: Uma visão baseada em stakeholders**. 2. ed. São Paulo, SP: Saraiva:2008. Disponível em: <<https://philos.sophia.com.br/terminal/7362/Acervo/Detalhe/21876?returnUrl=/terminal/7362/Home/Index&bibliotecas=1&guid=1630368008520>> . Acesso em: 14 set. 2023

GRETZ, J. R. Viabilizando talentos. Florianópolis: GB Comunicações, 1997. Disponível em: <https://portal.fslf.edu.br/wp-content/uploads/2016/12/Amelia_Maria_Soares_Lima.pdf>. Acesso em: 08 set. 2023

KRAIGER, K.; MCLINDEN, D.; CASPER, W. J. **‘Collaborative Planning for Training Impact’**. **Human Resource Management**, v. 43, p. 337-351, 2004. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Kurt-Kraiger/publication/229767980_Collaborative_planning_for_training_impact/links/5c30ecf392851c22a35c9763/Collaborative-planning-for-training-impact.pdf>. Acesso em: 07 set. 2023

LEONARDO, Jefferson Marco Antonio. **A guerra do sucesso pelos talentos humanos**. Revista Produção, v. 12, n. 2, p. 42-53, 2002. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/prod/a/RXfxjh8nK9YjyRP4NjqQmbD/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 03 set. 2023

MACHADO, P. G. B.; Porto-Martins, P. C.; Amorim, C. (2012). **Engagement no trabalho entre profissionais da educação**. Revista Intersaberes, 7(13), 193-214. Disponível em: <<https://www.revistasuninter.com/intersaberes/index.php/revista/article/view/257>>. Acesso em: 10 set. 2023

MALVEZZI, S. (2004). Prefácio. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Eds.), **Psicologia, organizações e trabalho** (pp. 13-18). Porto Alegre, RS: Artes Médicas. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/psoc/a/NCYvXk6K93pZ6ZmV9NJStcC/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 14 set 2023

MICHELETTI, Camila. **Sua empresa faz retenção de talentos**. 2006. Disponível em: <http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/noticias/171002-pesquisa_retencao_talentos.shtm>. Acesso em: 25 set. 2023

MICHELMAN, P. **Porque a retenção de pessoal deve tornar-se a estratégia principal imediata**. In: HARVARD Business School. Mantendo os talentos da sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. p. 23-35. Série Gestão orientada para resultados. Disponível em:



<https://moodle.ufsc.br/pluginfile.php/766300/mod_resource/content/1/artigo_Dante_4_Retencao_de_talentos_dante_11_1_.pdf> Acesso em: 10 set. 2023

PELOSO, Ayslan Cavalcante; YONEMOTO, Hiroshi Wilson. **Atração, desenvolvimento e retenção de talentos**. ETIC-ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA-ISSN 21-76- 8498, v. 6, n. 6, 2010. Disponível em: <<http://intertemas.toledoprudente.edu.br/index.php/ETIC/article/view/2525>> . Acesso em: 14 set. 2023

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Felipe. **Comportamento organizacional** – 14. ed. -- São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. Disponível em: <https://admdotunisa.files.wordpress.com/2019/03/robbins_2009_livro_comportamento_organiz.pdf> . Acesso em: 10 set. 2023

SAMPAIO, J. D. R. **Psicologia do trabalho em três faces**. In I. B. Goulart & J. R. Sampaio (Orgs.) **Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos: Estudos contemporâneos**. Casa do Psicólogo. 1998. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/pcp/a/NKwfC9mJtLnYgZqc8wCF6mG/>> . Acesso em: 12 set. 2023

SANTIAGO, E. S. RAMOS, F. C. **A atuação do Psicólogo em Recursos Humanos: Desafios e Embates no Universo Produtivo**. Araçatuba: Economia & Pesquisa, 2009. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/78801420-A-atuacao-do-psicologo-em-recursos-humanos-desafios-e-embates-no-universo-produtivo.html>> . Acesso em: 03 set. 2023

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 6. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2006. Disponível em: <<https://www.uniasselvi.com.br/extranet/layout/request/trilha/materiais/livro/livro.php?codigo=14440>> Acesso em: 14 set. 2023

SIQUEIRA, M. M. M., & Padovam, V. A. R. (2008). **Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho**. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24(2), 201-209. Disponível em: <<https://psycnet.apa.org/record/2008-15956-009>> Acesso em: 20 set. 2023

ZANELLI, J. C., e BASTOS, A. V. B. (2004). **Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho** (pp. 466-491). Porto Alegre, RS: Artes Médicas. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/psoc/a/NCYvXk6K93pZ6ZmV9NJStcC/?format=pdf&lang=pt>> Acesso em: 17 set. 2023

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E. BASTOS, A. V. B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 2. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/epsic/a/gPWRJLHsqRHxhDSJjTzN7mv/?format=pdf&lang=pt>> . Acesso em: 14 set. 2023