

ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA EM CUIABÁ/MT

TALENT ATTRACTION AND RETENTION TECHNIQUES: A CASE IN A COMPANY IN CUIABÁ/MT

ISABELLA DE FREITAS LOPES

UFMT - UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO

ADRIANA CAPARROZ

UFMT - UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO

GELCIOMAR SIMÃO JUSTEN

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - UFPR

ALINE CRESPO DOS REIS NETO

UFMT - UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO

Comunicação:

O XIII SINGEP foi realizado em conjunto com a 13th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA EM CUIABÁ/MT

Objetivo do estudo

Analisar estratégias de atração e retenção geracional em uma empresa de Cuiabá/MT, avaliando a percepção de atratividade pelos colaboradores. Discute gestão multigeracional e necessidades diversas sob a ótica de atração e retenção de talentos, agregando nova perspectiva teórica ao tema.

Relevância/originalidade

O estudo mostra-se relevante pois aborda a relevância da gestão geracional para otimizar a atração e retenção de talentos, enfatizando a importância de compreender as diversas necessidades e expectativas dos colaboradores de diferentes faixas etárias.

Metodologia/abordagem

Estudo descritivo analisa atratividade organizacional em empresa mato-grossense utilizando método misto: questionário EmpAt (5 dimensões), entrevistas semiestruturadas e análise de conteúdo. Foco em estratégias multigeracionais de atração/retenção de talentos e percepções dos colaboradores sobre desenvolvimento, aplicação de conhecimentos e clima organizacional.

Principais resultados

Pesquisa identificou que abordagem multigeracional focada em bem-estar, diversidade e inclusão obteve resultados positivos. Colaboradores validaram a eficácia das estratégias através da Escala de Atratividade, destacando o sucesso na criação de ambiente inclusivo e dinâmico.

Contribuições teóricas/metodológicas

Este estudo analisou estratégias de atração e retenção de talentos multigeracionais em organização mato-grossense, identificando que políticas adaptativas focadas em bem-estar, diversidade e inclusão obtiveram avaliação positiva pelos colaboradores. A pesquisa revelou a necessidade de aprofundar análises por faixa etária específica.

Contribuições sociais/para a gestão

Estudo revela que políticas de RH adaptadas às gerações (X, Y, Z) aumentam atratividade e retenção. Oferece modelo para empresas melhorarem: Bem-estar no trabalho; diversidade e inclusão; employer branding regional; resultados promovem ambientes mais produtivos e satisfatórios.

Palavras-chave: Gestão de talentos, Atração e retenção, Diversidade geracional, Atratividade, Estratégias de Gestão de Pessoas

TALENT ATTRACTION AND RETENTION TECHNIQUES: A CASE IN A COMPANY IN CUIABÁ/MT

Study purpose

Analysis of generational attraction and retention strategies in a Cuiabá/MT company, assessing employee perceptions of attractiveness. Examines multigenerational management and diverse needs through talent attraction/retention lens, adding new theoretical perspective.

Relevance / originality

Highlights how generational management optimizes talent strategies by addressing different age groups' needs/expectations.

Methodology / approach

Descriptive study using mixed methods - EmpAt questionnaire (5 dimensions), semi-structured interviews, and content analysis. Focuses on multigenerational strategies and employee perceptions of development, knowledge application, and organizational climate.

Main results

Study analyzes multigenerational talent strategies in Cuiabá firms using mixed methods. Finds wellbeing/D&I-focused approaches enhance attractiveness. Offers HR model improving: workplace environment, generational inclusion, regional branding. Validates adaptive policies for X/Y/Z generations increase retention and productivity.

Theoretical / methodological contributions

The study examined multigenerational talent strategies in a Mato Grosso company, finding that wellbeing-focused, inclusive policies were positively rated by employees. Results highlighted the importance of age-specific analysis in HR practices.

Social / management contributions

The research demonstrates that generation-specific HR policies (for X, Y, and Z cohorts) significantly improve both talent attraction and retention rates. The proposed framework enables organizations to enhance: occupational wellbeing; D&I practices; and local employer appeal.

Keywords: Talent management, Attraction and retention, Generational diversity, Organizational attractiveness, HR strategies

ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA EM CUIABÁ/MT

1 Introdução

A globalização e a economia competitiva exigem que as organizações inovem em gestão para se destacarem. Stewart (1998) destaca o Capital Intelectual como vantagem competitiva, transformando o conhecimento dos colaboradores em um recurso estratégico. Para isso, são necessárias políticas eficientes de atração e retenção de talentos, adaptadas à diversidade de perfis, a fim de alinhar os objetivos individuais e organizacionais.

A atração de talentos envolve identificar e estabelecer relações com profissionais qualificados, por meio de processos como análise de cargos, definição de perfis e escolha de métodos de recrutamento (Dutra, 2008; Zaccarelli & Teixeira, 2007). Já a retenção exige estratégias de motivação, como remuneração atrativa e desenvolvimento profissional, visando manter e engajar os colaboradores (Dutra, 2004). Essas abordagens podem variar conforme as diferentes gerações no ambiente de trabalho.

Diante disso, este estudo tem como objetivo analisar as estratégias de atração e retenção de talentos em uma organização de Cuiabá, considerando as diferentes gerações e a percepção dos colaboradores sobre a atratividade da empresa. A pesquisa é relevante por abordar a gestão geracional como fator crucial para otimizar a retenção de talentos, além de contribuir teoricamente com novas perspectivas sobre o tema.

2 Referencial Teórico

2.1 Gestão Estratégica De Pessoas

Diante de um cenário de constantes mudanças no âmbito da gestão empresarial, a importância da Gestão Estratégica de Pessoas como ponto chave nas organizações tomou forma quando as pessoas passaram a ser observadas como diferencial competitivo. Assim, o indivíduo enquanto capital humano foi entendido como mais importante que o capital físico e o capital financeiro (Gratton; Ghoshal, 2003; Armistead; Meakins, 2002; Mohrman, Finegold; Klein, 2002).

Conforme Cabrita (2009), o que era um fator potencial de vantagem competitiva na era industrial, hoje não mais serve para a era do conhecimento. A competitividade estratégica exige uma gestão eficiente do capital humano a qual promove maior diferencial competitivo e garante a sustentabilidade desta vantagem, de acordo com a Visão Baseada em Recursos (VBR). Dias (2000) pontua que a visão estratégica em gestão de pessoas é sustentada pelo enfoque da visão baseada em recursos, uma vez que promove ganhos em vantagem competitiva por meio da utilização dos recursos internos da organização de forma efetiva e eficiente.

Logo, o papel do gestor de recursos humanos tornou-se estratégico para as organizações. Sua principal atribuição é munir as empresas com profissionais talentosos e fazer com que eles sejam efetivamente uma parte indispensável de sua estratégia, uma vez que eles são o verdadeiro capital na era do conhecimento e da economia globalizada (Marras, 2002).

Em suma, a gestão estratégica de pessoas revela-se como um diferencial competitivo no ambiente altamente mutável das organizações. A gestão de pessoas enquanto parceiro de negócios visa certificar que o ativo mais valioso das empresas, o capital humano, esteja realmente engajado e motivado a atingir os objetivos da organização. Para isso, o cuidado com os processos de atração e retenção de talentos se mostra primordial para que a vantagem competitiva da empresa se sustente.

2.2 Gerações X, Y E Z

Gerações são contextos onde eventos de vida e experiências se fundem, criando uma geração social (Feixa; Leccardi, 2010). Cada geração, moldada por diferentes acontecimentos, possui necessidades, fatores de motivação e perfis distintos, que devem ser considerados pelas organizações para atrair e reter capital humano.

A geração X, segundo Engelmann (2009), abrange os nascidos entre 1964 e 1977. Marcada por eventos como o assassinato de Martin Luther King, a Guerra Fria e o surgimento da televisão, essa geração valoriza o trabalho, a estabilidade, o pragmatismo, a igualdade de direitos, a justiça, a manutenção de seu padrão de consumo e a realização de desejos materiais.

A geração Y, ou Millennials, segundo Engelmann (2009), inclui os nascidos entre 1974 e 1994. Cresceram com a tecnologia, internet e excesso de segurança, sendo conscientes sobre meio ambiente, direitos humanos e diversidade (Loiola, 2009). De acordo com Oliveira (2009), prezam pela lealdade a si mesmos e a seus propósitos acima da permanência em uma empresa, são criativos, livres, flexíveis e acessíveis ao recrutamento, mas demandam avaliações contínuas. Para Kuntz (2009), admiram a competência real de seus superiores, e não apenas a hierarquia.

A geração Z, definida por Zemke (2008) como os nascidos a partir de 1995, é formada por nativos digitais (Borges, 2013) e se assemelha à geração Y em seus objetivos de qualidade de vida dentro e fora do trabalho. Tiba (2009) observa que rejeitam hierarquias verticalizadas, mantendo um diálogo horizontal com superiores e subordinados. Segundo a Consumoteca (2018), para 24% dessa geração, a vida profissional ideal é garantida por um bom salário e benefícios, enquanto 54% a associam a fazer o que amam.

Dada a diversidade de eventos que moldam cada geração, suas necessidades, motivações e perfis devem ser cuidadosamente analisados pelas organizações. Esses elementos influenciam diretamente a forma como cada grupo interage no ambiente de trabalho, tema que será explorado na sequência, com foco nas estratégias de atração e retenção de talentos.

2.3 Atração De Talentos.

Marques (2012) pontua que, para atrair e captar os melhores talentos, as empresas precisam ter uma postura de inovação, adaptabilidade a novos cenários e estarem abertas ao mundo. De forma complementar, Câmara *et al.* (2010) afirma que a empresa também deve prezar por uma boa imagem perante os colaboradores e o mercado de trabalho para que os melhores talentos se sintam atraídos por ela. Para atrair talentos, as empresas precisam entender que estes procuram as melhores organizações, e não basta apenas oferecer uma remuneração diferenciada (França Júnior, 2010), pois este é um profissional que possui valores, missão e objetivos claros (apud Rabelo Neto; Mazza, 2015, p. 163).

Para que possa disputar talentos de forma competitiva, a organização deverá cativar os profissionais com uma cultura de desenvolvimento constante, orientação e avaliações contínuas de desempenho (Michaels; Hanfield-Jones; Axelrod, 2002). De acordo com Câmara *et al.* (2010), são inúmeras as estratégias que as organizações utilizam para atrair talentos, sendo elas: a presença em universidades, feiras de emprego, redes sociais, *open days*, entre outros eventos, porém o mais importante é que a empresa seja facilmente reconhecida por seus valores e sua imagem de marca, fazendo com que esses talentos sintam vontade de estarem lá. Nesse sentido, destaca-se a importância de ações de *Employer Branding* e os programas de estágio e trainee como parte das ações de atração de talentos.

O *Employer Branding* (EB) é definida pela Conference Board (Backhaus; Tikoo, 2004) como a representação da identidade da empresa como marca empregadora, incorporando valores, comportamentos e políticas para atrair, motivar e reter talentos atuais e potenciais. Por

sua vez, para possíveis colaboradores isso está ligado à atratividade, boa reputação e responsabilidade social da empresa. (Crawford, 2015). Logo, o objetivo final da organização é se estabelecer como a primeira opção de empregador para atrair os melhores talentos do mercado. Segundo Backhaus e Tikoo (2004), os profissionais desenvolvem pressupostos sobre a marca empregadora, identificando-se mais com os valores da empresa e aumentando seu engajamento e compromisso.

Em síntese, atrair talentos demanda uma abordagem inovadora, flexível e globalmente aberta por parte das empresas. Isso ressalta a necessidade de cultivar uma imagem positiva entre colaboradores e o mercado para atrair os melhores talentos, tanto interna quanto externamente. Além disso, destaca a complexidade e a amplitude desse processo, oferecendo insights cruciais para compreender e implementar estratégias eficazes de atração de talentos nas organizações.

2.4 Retenção De Talentos

A retenção de talentos tem como principal objetivo manter os profissionais nas empresas (Armstrong, 2006). A imagem que a empresa passa por meio do *Employer Branding*, as políticas de recrutamento, as recompensas, reconhecimento e lideranças são elementos cruciais nesta etapa. Nesse sentido, o sistema de atração e retenção acabam se convergindo ao mesmo propósito: atrair e reter talentos de forma que eles forneçam vantagem competitiva para a organização.

De acordo com França Júnior (2010), somente a remuneração diferenciada não irá reter esses talentos, pois eles possuem visão, objetivo e valores e precisam se sentir valorizados no ambiente de trabalho para que alcancem produtividade e satisfação. Então, a correta gestão de salários e benefícios, o desenho funcional, o estilo de gestão dos líderes e os mecanismos de reconhecimento são os pontos a serem considerados em primazia nas estratégias de retenção (Câmara, *et al.* 2010). Para Knapik (2008) as políticas de retenção de talentos que mais trazem retornos positivos estão relacionadas abaixo no Quadro 1:

Quadro 1 - Exemplos de políticas de retenção de talentos

Política de Retenção de Talentos	Exemplos
Cultura e imagem da empresa	Posicionamento de mercado e atitudes, políticas, clima interno;
Oferecer ambiente saudável	Jornadas de trabalho/horário flexível, equilíbrio e qualidade de vida/família, instalações/equipamentos;
Processos de motivação constante	Integrações, atividades externas;
Propiciar constante desenvolvimento	Competências, aprendizados, planejamento e oportunidade de carreira, treinamentos específicos;
Transparência e comunicação compartilhadas	Conhecimento do negócio e da obtenção de resultados, clareza de objetivos e comunicação, visão, missão, valores;
Pacote de benefícios/remuneração competitiva	Remuneração atrativa e variável, participação nos lucros, benefícios flexíveis, premiações;
Valorização do potencial dos colaboradores	Novos projetos e desafios;

Fonte: Elaborado pela autora com base em Knapik (2008, p. 92-94)

Todas essas estratégias poderão ser feitas de forma a evitar o desligamento dos colaboradores com fins de trabalhar em outras empresas levando consigo todo o investimento realizado e o treinamento recebido a serviço do concorrente (Vergara, 2000).

Maksuri (2006) aponta algumas ações que as empresas podem desenvolver para manter os talentos humanos, são elas: apostar em líderes capacitados, lapidar talentos, motivar, incentivar a avaliação diária, neutralizar debilidades, identificar a causa de desânimos, unir a equipe pelas diferenças, corrigir falhas, valorizar competências.

Ao estarem cientes de seu valor e do que os fazem se sentir valorizados nas organizações, esses profissionais se tornam mais exigentes e críticos. Branham (2002) enfatiza alguns motivos pelos quais esses talentos se desligam das empresas, sendo algumas delas: não percebem uma conexão clara entre o salário que recebem e seu desempenho; falta de oportunidades de crescimento; não consideram seu trabalho importante; não tem a oportunidade de usar seus talentos naturais; possuem expectativas irreais ou pouco precisas e ambientes tóxicos ou gerentes abusivos.

Considerando estudos anteriores sobre a temática, percebe-se que foram abordados alguns cenários pontuais sobre os processos de atração e retenção de talentos, que estão listados no Quadro 2.

Quadro 2 - Principais contribuições de pesquisas anteriores sobre atração, retenção e atratividade de talentos

Autores	Ano	Resultados observados
Alexia Leigh de Andrade	(2018)	A pesquisa concluiu que os fatores mais valorizados pelos colaboradores são Aplicação e Desenvolvimento. Profissionais mais jovens (< 26 anos) priorizam aprendizado e crescimento, enquanto os mais experientes (> 26 anos) valorizam ensinar e aplicar conhecimentos. Já a dimensão menos valorizada foi Interesse, ligada a ter um trabalho desafiador e estimulante.
Maria Soares Pereira	Francisca de Amorim Sequeira (2022)	O estudo buscou entender se consultorias de RH usam estratégias de Employer Branding para atrair e reter talentos. Constatou-se que essas estratégias favorecem a atração, mas sua eficácia na retenção é controversa, pois podem mascarar uma cultura excessivamente competitiva e focada em resultados, com possíveis impactos negativos a longo prazo.
Maria Andrade	Eduarda Ramires (2021)	O texto destaca que transparência, feedback, comunicação aberta e um ambiente informal são essenciais para manter colaboradores motivados e alinhados. Para atrair e reter talentos, as organizações têm investido em projeção da marca, cultura informal, formação contínua e progressão interna em um contexto dinâmico.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos trabalhos citados

Os estudos de Andrade (2018) enfatizam a valorização das dimensões de Aplicação e Desenvolvimento pelos colaboradores, mas a amostra restrita e a coleta de dados via formulário online limitam a generalização dos resultados. O estudo de Pisco (2019) analisou a relação entre atratividade organizacional e intenção de turnover, revelando a compatibilidade entre expectativas dos colaboradores e práticas da empresa, embora a dimensão “Econômico” seja mais atrativa que a psicológica; as limitações incluem uma amostra não representativa e escassez de literatura sobre atratividade organizacional. O trabalho de Ramires (2021) destaca a importância de elementos como transparência e ambiente informal para a satisfação dos colaboradores, com estratégias de projeção da marca e formação contínua sendo cruciais para

atrair e reter talentos, embora a amostra limitada e a necessidade de incluir a perspectiva de colaboradores mais antigos sejam apontadas como limitações do estudo.

Apesar de existirem estudos relevantes sobre a atração e retenção de talentos em diferentes gerações, muitos deles foram realizados com amostras limitadas, e poucos foram encontrados sobre a utilização da Escala de Atratividade do Empregador. Isso ressalta a necessidade de uma nova abordagem no tema, que explore de forma mais abrangente os temas relativos à atratividade e à dinâmica geracional.

3 Metodologia

Este estudo configura-se como descritivo, conforme classificação de Gil (2022), por buscar caracterizar os aspectos específicos do fenômeno investigado, com enfoque em atributos como perfil demográfico e organizacional dos participantes. A opção pelo estudo de caso justifica-se pela análise aprofundada de uma única organização, seguindo as recomendações de Vergara (2005) para pesquisas contextuais detalhadas.

Adotou-se a metodologia mista, integrando abordagens qualitativas e quantitativas na coleta e análise de dados. Conforme Tashakkori e Creswell (2007), essa estratégia metodológica permite obter inferências mais robustas, minimizando vieses e ampliando a qualidade dos resultados da investigação.

O instrumento principal para avaliação do potencial de atratividade organizacional foi o questionário baseado na Employer Attractiveness Scale (EmpAt), desenvolvida por Berthon, Ewing e Hah (2005). Esta escala destaca-se por sua capacidade de monitorar a evolução das percepções dos colaboradores sobre fatores críticos para atração e retenção de talentos.

A EmpAt Scale estrutura-se em 25 itens distribuídos em cinco dimensões principais: (1) Interesse: oportunidades profissionais desafiadoras em ambiente inovador; (2) Social: clima organizacional positivo e relações interpessoais satisfatórias; (3) Econômico: remuneração competitiva e segurança no emprego; (4) Desenvolvimento: reconhecimento profissional e crescimento contínuo; e (5) Aplicação: possibilidade de utilizar conhecimentos e contribuir socialmente. Esta estrutura multidimensional permite uma avaliação abrangente da atratividade empregadora.

Quadro 3 – Distribuição de itens por variáveis da *EmpAt Scale*

Variáveis	Item	Nomenclatura
Interesse	I15.	Pertencer a uma organização com um ambiente de trabalho de entusiasmante. atuais e que está a par das tendências do futuro.
	I16	Pertencer a uma organização que adota práticas de trabalho atuais e que está a par das tendências do futuro.
	I17.	Pertencer a uma organização que valoriza e faz uso da minha criatividade.
	I18.	Pertencer a uma organização que desenvolve produtos e serviços de alta qualidade.
	I19.	Pertencer a uma organização que desenvolve produtos e serviços Inovadores.
Social	S7.	Pertencer a uma organização com um ambiente de trabalho descontraído.
	S12.	A existência de boas relações com a chefia.
	S13.	A existência de boas relações com os colegas.
	S14.	Pertencer a uma organização onde posso contar com o apoio e incentivo de colegas.

Econômico	S28.	Pertencer a uma organização com um ambiente de trabalho feliz.
	E20.	Pertencer a uma organização que proporciona oportunidades de progressão de carreira.
	E26.	Pertencer a uma organização onde sinto segurança em relação à continuidade do meu emprego.
	E27.	Pertencer a uma organização que me permite ter experiências em diferentes departamentos
	E29.	Pertencer a uma organização com oferta salarial acima da média do mercado.
	E30.	Pertencer a uma organização com um pacote salarial global atrativo.
Desenvolvimento	D6.	O reconhecimento/valorização do meu desempenho pela chefia.
	D8.	A possibilidade de o emprego atual alavancar futuras oportunidades.
	D9.	Sentir-me bem comigo mesmo/a por trabalhar numa determinada organização.
	D10.	Sentir-me mais autoconfiante por trabalhar numa determinada organização.
	D11.	Adquirir experiência que acrescenta valor ao meu percurso profissional.
Aplicação	A21.	Pertencer a uma organização com um papel ativo na sociedade.
	A22.	Pertencer a uma organização onde terei oportunidade de colocar em prática os conhecimentos adquiridos no ensino superior.
	A23.	Pertencer a uma organização onde terei oportunidade de passar o conhecimento adquirido a terceiros.
	A24.	Pertencer a uma organização onde sinto que pertenço e sou aceite.
	A25.	Pertencer a uma organização orientada para o serviço ao cliente.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Andrade (2018, p.24)

O instrumento de pesquisa empregou um questionário com escala Likert de 1 a 5 pontos, destinado a mensurar o grau de importância atribuído pelos colaboradores a cada item avaliado. A ferramenta foi organizada em duas partes distintas: uma seção para coleta de dados sociodemográficos e outra para avaliação dos itens de estudo, baseados na EmpAt Scale, conforme detalhado no Apêndice 1 desta pesquisa.

Complementarmente, realizou-se entrevistas semiestruturadas com profissionais do departamento de Gestão de Pessoas, utilizando como referência o modelo proposto por Quivy & Campenhoudt (2005, p.93). O roteiro abordou três eixos temáticos principais (atração, retenção e gerações), permitindo flexibilidade nas respostas dentro de um fluxo guiado pelo desenvolvimento da entrevista, conforme especificado no Apêndice 2.

A abordagem metodológica adotou a análise de conteúdo sistemática, seguindo as orientações de Vergara (2012) e Gil (2019) para pesquisas de método misto. O tratamento dos dados ocorreu em duas etapas: análise separada por categorias analíticas predefinidas e posterior integração para síntese conclusiva, utilizando ainda a técnica de grade aberta para identificação e classificação de novas categorias emergentes durante o processo investigativo.

4 Análise dos Resultados e Discussões

Nesta subseção, serão aprofundadas a compreensão dos dados coletados nas entrevistas com 6 membros do departamento de Gestão de Pessoas e no questionário aplicado a 74 colaboradores da empresa.

4.1 Resultados Qualitativos

A seguir, serão apresentados os dados coletados nas entrevistas sobre as estratégias de atração e retenção de talentos na empresa AC. Esses dados foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas e análise de conteúdo.

4.1.1 Perfil dos participantes

As entrevistas foram realizadas com 6 participantes, dentre eles colaboradores do departamento de Gestão de Pessoas da Sede Operacional da empresa AC, na cidade de Cuiabá-MT, e da Matriz Empresarial, localizados na cidade de São Paulo-SP. A abordagem foi essencial devido à diferenciação de responsabilidades entre o departamento local e a Matriz: o primeiro lida com demandas diretas dos colaboradores da sede operacional, enquanto o segundo foca na parte estratégica da gestão de pessoas em toda a empresa. Ambas as contribuições são valiosas para compreender os aspectos micro e macro da atração e retenção de talentos no contexto analisado.

O Quadro 4 apresenta o perfil dos participantes, incluindo informações como gênero, idade, categoria profissional e tempo de empresa. Essa classificação é fundamental para compreender como cada indivíduo percebe a influência das técnicas estudadas de forma ampla e individualizada.

Quadro 4 – Perfil dos participantes das entrevistas

Dados sociográficos dos entrevistados				
Participantes	Gênero	Idade	Categoria Profissional	Tempo de Empresa
P1	Feminino	37	Analista	13 anos
P2	Feminino	26	Analista	1 ano e 8 meses
P3	Feminino	40	Coordenadora	5 anos e 10 meses
P4	Feminino	33	Supervisora	2 anos e 7 meses
P5	Masculino	33	Analista	1 ano e 4 meses
P6	Feminino	36	Analista	2 anos e 4 meses

Fonte: Tabela elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa

Conforme os dados apresentados no Quadro 4, observa-se que o perfil predominante dos entrevistados é composto por mulheres na faixa dos 30 anos, ocupando posições de analista. A maioria pertence à Geração Y (nascidos entre 1974 e 1994), estando na faixa etária de 29 a 49 anos, conforme a classificação de Engelmann (2009).

Esta seção apresenta os achados qualitativos obtidos através de entrevistas semiestruturadas, analisadas mediante a metodologia de análise de conteúdo proposta por Bardin (2010). O processo metodológico compreendeu três etapas: pré-análise, exploração do material e interpretação dos resultados, com o objetivo de captar as percepções dos respondentes sobre a adequação das estratégias de gestão de pessoas às diferentes gerações, particularmente no que diz respeito à atração e retenção de talentos. Os resultados foram sistematizados destacando os temas centrais emergentes e as conclusões extraídas das declarações dos participantes.

4.1.2 Atração e retenção de talentos

Um dos objetivos deste estudo é analisar as estratégias de uma organização da capital mato-grossense em relação às políticas de atração e retenção de talentos voltadas para as diferentes gerações. As estratégias da empresa incluem o uso de plataformas digitais e participação em eventos externos para atrair talentos, enquanto programas estruturados de desenvolvimento são oferecidos para estagiários e aprendizes. Em relação à retenção, a empresa enfatiza o bem-estar e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, conforme apresentado no Quadro 5.

Quadro 5 – Percepção dos participantes sobre atração e retenção de talentos na empresa AC

Tema	Categorias	Subcategorias
Atração de talentos	Técnicas empregadas na atração de talentos qualificados	• Uso de plataformas digitais e flyers em eventos externos; • Benefícios atrativos e salário competitivo; • Cultura organizacional forte; • Ações de Employer Branding.
	Abordagem da empresa quanto ao recrutamento de talentos	• Divulgação de vagas em plataformas online, redes sociais e busca ativa; • Abordagem centrada em diversidade, equidade e inclusão; • Recrutamento interno e externo; • Seleção de perfis vinculados ao fit cultural da empresa.
	Abordagens específicas para lidar com cada geração	• Estruturação de Programas de Estágio e Aprendizagem para pessoas da geração Z; • Presença de tutores nos programas de estágio e aprendizagem, capacitados para lidar com a diversidade de perfis; • Adoção de modelos remotos/híbridos, voltados à geração X e Y.
Retenção de talentos	Estratégias de retenção	• Remuneração vinculada à gestão por competências; • Programas abrangentes voltados ao bem-estar na organização, diversidade, Compliance e reconhecimento; • Avaliações de desempenho para construção de carreira; • Iniciativa para mobilidade interna; • Pacote de benefícios robusto.
	Motivos pelos quais colaboradores optam por se desligar da empresa	• Conflito entre vida pessoal e profissional; • Ausência de um plano de carreira estruturado; • Desafios no relacionamento com os gestores e diferenças geracionais; • Barreiras relacionadas à isonomia salarial;
	Estratégias relacionadas aos desligamentos	• Realização de entrevista de desligamento; • Monitoramento das denúncias pelo Compliance; • Implementação do programa de diversidade, equidade e inclusão; • Iniciativas derivadas das pesquisas anuais de clima, conforme padrões GPTW.

	Práticas de desenvolvimento de carreira personalizadas para as diferentes gerações	• Desenvolvimento de carreira alinhado à estratégia da empresa; • Avaliação de desempenho; • Comunicação clara e feedback eficiente entre líderes e funcionários; • Estratégia para retenção de talentos que considere a sustentabilidade financeira da empresa.
--	--	---

Fonte: Tabela elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa

A empresa utiliza estratégias combinadas de atração de talentos, mesclando abordagens diretas (participação em eventos) e indiretas (divulgação online), com foco na cultura organizacional e pacote de benefícios. No contexto de Employer Branding, promove visitas institucionais e participa de eventos externos para fortalecer sua imagem no mercado. O recrutamento prioriza plataformas digitais e combina busca interna e externa, com atenção especial a cargos de liderança. A seleção valoriza diversidade, equidade, inclusão e alinhamento cultural, com destaque para programas de estágio e aprendizagem direcionados à Geração Z, que incluem tutoria e projetos setoriais para desenvolvimento contínuo.

Na retenção de talentos, a empresa oferece modelos de trabalho remoto/híbrido, especialmente apreciados pelas gerações X e Y, e adota um sistema de remuneração por competências para promover transparência e justiça. Programas de bem-estar, saúde mental, universidade corporativa e iniciativas de diversidade complementam a estratégia. O propósito organizacional é visto como tão relevante quanto a remuneração. Apesar de não haver programas geracionais específicos, há iniciativas como Plano de Desenvolvimento Individual e programas educacionais para colaboradores menos escolarizados, majoritariamente das gerações X e Y.

Os principais desafios incluem conciliação trabalho-vida pessoal (sobretudo entre gestores), diferenças geracionais na liderança e ausência de plano de carreira estruturado. Esses pontos são monitorados por canais de denúncia, entrevistas de desligamento e pesquisas de clima, com ajustes realizados por comitês especializados.

Em síntese, a organização demonstra compromisso com a diversidade geracional, reconhecendo seu papel para a inovação e competitividade, e adota estratégias adaptativas que integram bem-estar, diversidade e desenvolvimento, alinhando-se à necessidade de adaptação contínua para atrair e reter talentos em um mercado dinâmico.

4.2 Resultados Quantitativos

Nesta seção, serão analisados os dados quantitativos da pesquisa, que incluem 74 respondentes. O foco é aprofundar a compreensão sobre a eficácia das estratégias de atração e retenção de talentos, conforme percebidas pelos colaboradores. Utilizando uma escala Likert, os respondentes avaliaram a relevância das variáveis da EmpAt Scale em suas experiências.

4.2.1 Perfil dos respondentes

Nesta subseção, será apresentado de forma detalhada o perfil sociográficos dos colaboradores, seguindo a ordem de faixa etária, gênero, grau de instrução, tempo de trabalho na empresa e área de atuação.

Tabela 1 – Perfil dos participantes da pesquisa em relação à faixa etária

FAIXA ETÁRIA	Contagens	% do Total	% Acumulada
--------------	-----------	------------	-------------

Entre 13 e 28 anos	29	39,19%	39,19%
Entre 29 e 45 anos	40	54,05%	93,24%
Entre 46 e 59 anos	4	5,41%	98,65%
Acima de 60 anos	1	1,35%	100,00%

Fonte: Tabela elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa

Referente à idade dos respondentes, foi possível perceber uma maior incidência nos grupos etários entre 29 à 45 anos com 40 respondentes (54,05%), seguido pelo grupo entre 13 e 28 anos com 29 respondentes (39,19%); entre 46 e 59 anos com 4 respondentes (5,41%); por fim, o grupo acima de 60 anos com 1 respondente (1,35%).

No que se refere ao gênero, 47 respondentes (63,5%) são do sexo masculino e 27 (36,49%) do sexo feminino. Logo, observa-se que a participação dos homens na pesquisa foi 27,02% maior que a de mulheres, como apresentado na Tabela 3.

Tabela 2 – Perfil dos participantes da pesquisa em relação ao grau de instrução

GRAU DE INSTRUÇÃO	Contagens	% do Total	% Acumulada
Ensino Médio Completo	16	21,62%	21,62%
Ensino Médio Incompleto	2	2,70%	24,32%
Ensino Superior Completo	14	18,92%	43,24%
Ensino Superior Incompleto	22	29,73%	72,97%
Especialização (Pós Graduação, MBA e outros)	16	21,62%	94,59%
Mestrado	4	5,41%	100,00%

Fonte: Tabela elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa

Relativo à instrução acadêmica, percebe que a maioria dos inquiridos (22) possuem Ensino Superior Incompleto, seguido pelos 16 (21,6%) que possuem Especialização (Pós-Graduação, MBA e outros) e os que possuem Ensino Médio Completo; 14 respondentes (18,92%) possuem Ensino Superior Completo. Em geral, o grupo tem uma boa formação, com 30 pessoas com graduação completa ou pós-graduação.

Tabela 3 – Perfil dos participantes da pesquisa em relação ao seu tempo de serviço

TEMPO DE SERVIÇO	Contagens	% do Total	% Acumulada
Menos de 1 ano	22	29,73%	29,73%
Entre 1 e 2 anos	24	32,43%	62,16%
Entre 3 e 5 anos	15	20,27%	82,43%
Entre 6 e 10 anos	8	10,81%	93,24%
Entre 11 e 15 anos	3	4,05%	97,30%
Entre 16 e 20 anos	1	1,35%	98,65%
Entre 16 e 20 anos	1	1,35%	100,00%

Fonte: Tabela elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa

No que diz respeito ao tempo em que o colaborador trabalha na empresa, 24 respondentes (32,4%) possuem entre 1 e 2 anos de casa, seguido pelos 22 (29,7%) que possuem menos de 1 ano. A predominância de colaboradores nos estágios iniciais, sendo 46 respondentes ao todo, contrasta com a menor presença de funcionários com experiência mais longa na organização, sendo 28 respondentes entre 3 e 20 anos de serviço na empresa AC.

Por fim, a maioria dos respondentes atuam na parte administrativa da empresa, com 43 (58,1%) dos respondentes, e 31 (41,9%) atuam na parte operacional. Diante da diversidade funcional na força de trabalho da empresa AC, percebe-se a necessidade de se estabelecer ações de atração e retenção que atendam ambas as áreas.

4.2.2. Análise das respostas à EmpAt Scale

Esta seção tem o objetivo de avaliar as respostas dos colaboradores sobre a atratividade da empresa AC. Os dados coletados através da EmpAt Scale serão minuciosamente analisados, seguidos por uma comparação com as informações obtidas nas entrevistas conduzidas com a equipe do departamento de gestão de pessoas da empresa AC. O objetivo final é avaliar a compatibilidade entre as estratégias adotadas pelo departamento e as expectativas dos colaboradores.

Tabela 4 – Dados coletados a partir da Employer Attractiveness Scale (EmpAt)

Dimensão	Item	Descrição do item	Med	D. P.
Social	S7.	Pertencer a uma organização com um ambiente de trabalho descontraído.	4,55	0,67
	S12.	A existência de boas relações com a chefia.	4,59	0,62
	S13.	A existência de boas relações com os colegas.	4,64	0,56
	S14.	Pertencer a uma organização onde posso contar com o apoio e incentivo de colegas.	4,46	0,71
	S28.	Pertencer a uma organização com um ambiente de trabalho feliz.	4,49	0,65
Sub-total Social			4,55	0,64
Interesse	I15.	Pertencer a uma organização com um ambiente de trabalho de entusiasmo	4,36	0,69
Interesse	I16	Pertencer a uma organização que adota práticas de trabalho atuais e que está a par das tendências do futuro.	4,59	0,55
Interesse	I17.	Pertencer a uma organização que valoriza e faz uso da minha criatividade.	4,51	0,69
Interesse	I18.	Pertencer a uma organização que desenvolve produtos e serviços de alta qualidade.	4,68	0,55
Interesse	I19.	Pertencer a uma organização que desenvolve produtos e serviços inovadores.	4,57	0,62
Sub-total Social			4,59	0,60
Econômico	E20.	Pertencer a uma organização que proporciona oportunidades de progressão de carreira.	4,77	0,45
Econômico	E26.	Pertencer a uma organização onde sinto segurança em relação à continuidade do meu emprego.	4,53	0,69
Econômico	E27.	Pertencer a uma organização que me permite ter experiências em diferentes departamentos	4,42	0,76
Econômico	E29.	Pertencer a uma organização com oferta salarial acima da média do mercado.	4,54	0,69
Econômico	E30.	Pertencer a uma organização com um pacote salarial global atrativo.	4,62	0,59
Sub-total Social			4,58	0,64
Desenv.	D6.	O reconhecimento/valorização do meu desempenho pela chefia.	4,50	0,73
Desenv.	D8.	A possibilidade de o emprego atual alavancar futuras oportunidades.	4,69	0,52
Desenv.	D9.	Sentir-me bem comigo mesmo/a por trabalhar numa determinada organização.	4,73	0,48
Desenv.	D10.	Sentir-me mais autoconfiante por trabalhar numa determinada organização.	4,61	0,42
Desenv.	D11.	Adquirir experiência que acrescenta valor ao meu percurso profissional.	4,82	0,42
Sub-total Social			4,67	0,51
Aplicação	A21.	Pertencer a uma organização com um papel ativo na sociedade.	4,51	0,62
Aplicação	A22.	Pertencer a uma organização onde terei oportunidade colocar prática conhecimentos adquiridos no Ens. Superior	4,49	0,74
Aplicação	A23.	Pertencer a uma organização onde terei oportunidade de passar o conhecimento adquirido a terceiros.	4,49	0,69
Aplicação	A24.	Pertencer a uma organização onde sinto que pertenço e sou aceito.	4,57	0,64
Aplicação	A25.	Pertencer a uma organização orientada para o serviço ao cliente.	4,46	0,76
Sub-total Social			4,50	0,69
Total Geral			4,58	0,71

Fonte: Tabela elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa

Os resultados demonstram elevada satisfação dos colaboradores com a atratividade da empresa AC, com a maioria dos itens classificados como "Muito Importante" na escala Likert. As médias entre as dimensões foram similares, mas apresentaram variações significativas quando analisadas individualmente.

A dimensão com menor pontuação foi Aplicação (média 4,50), que avalia oportunidades de aplicar conhecimento e contribuir socialmente. O item "Pertencer a uma organização orientada para o serviço ao cliente" (4,46) teve a menor média, enquanto "Sentir que pertenço e sou aceito" (4,57) obteve a melhor avaliação. Esses dados reforçam as observações de França Júnior (2010) sobre a importância de fatores além da remuneração.

A dimensão Social apresentou média 4,55, indicando boa percepção do ambiente interpessoal. "Contar com apoio de colegas" (4,46) foi o item menos valorizado, enquanto "Boas relações com colegas" (4,64) o mais bem avaliado, corroborando Ramires (2021) sobre a importância do clima organizacional.

No aspecto Econômico (média 4,58), "Experiências em diferentes departamentos" (4,42) foi menos relevante, enquanto "Oportunidades de progressão" (4,77) destacou-se, alinhando-se com Knapik (2008) sobre a importância do desenvolvimento profissional.

A dimensão Interesse (média 4,59) revelou que "Ambiente entusiasmante" (4,36) foi menos valorizado que "Produtos e serviços de qualidade" (4,68), confirmando novamente Knapik (2008) sobre a importância de desafios profissionais.

A dimensão mais bem avaliada foi Desenvolvimento (média 4,67). "Reconhecimento pela chefia" (4,50) teve menor relevância, enquanto "Experiências que agregam valor profissional" (4,82) foi o item mais valorizado, ampliando os achados de Andrade (2018) sobre a centralidade do crescimento profissional.

Em síntese, os colaboradores valorizam especialmente pertencimento, relações positivas, desenvolvimento de carreira e reconhecimento profissional. Esses resultados corroboram estudos anteriores como Psico (2019), confirmando que fatores sociais e de desenvolvimento impactam positivamente na retenção de talentos. Na próxima subseção, será realizada a análise da correlação entre os dados das diferentes coletas para verificar a eficácia das estratégias adotadas pela empresa AC em relação às percepções dos colaboradores.

4.3 Análise Comparativa: Visão Empresa E Visão Colaboradores

A análise demonstra uma forte convergência entre as políticas organizacionais e os fatores valorizados pelos colaboradores, indicando que as práticas da empresa estão efetivamente promovendo maior retenção, engajamento e satisfação no trabalho.

Atualmente, a organização emprega estratégias modernas de atração, incluindo employer branding para divulgar sua cultura corporativa, pacotes de benefícios competitivos e uso intensivo de plataformas digitais. Complementando essas iniciativas, programas de estágio e trainees são utilizados para captar jovens talentos, alinhando-se às recomendações de Câmara et al. (2010) sobre fortalecimento da imagem empregadora.

A empresa demonstra consonância com as teorias de gestão de pessoas, implementando um modelo de desenvolvimento contínuo que inclui avaliações periódicas de desempenho e plano de carreira, conforme sugerido por Michaels et al. (2002). Essas práticas mostram-se particularmente eficazes na dimensão "Aplicação", relacionada ao compartilhamento de conhecimento e propósito organizacional, onde os colaboradores reportam forte senso de pertencimento.

As iniciativas de bem-estar corporativo - incluindo ginástica laboral, reconhecimento interno e apoio à saúde mental - emergem como diferenciais importantes. Entrevistas revelam que fatores como equilíbrio vida-trabalho e alinhamento com o propósito organizacional frequentemente superam a remuneração em importância, corroborando as observações de França Júnior (2010) sobre valorização no ambiente de trabalho.

Contudo, persistem desafios significativos. A ausência de um plano de carreira transparente e com perspectivas claras de crescimento figura como principal motivo de desligamentos, confirmando os alertas de Branham (2002) sobre a importância de oportunidades de desenvolvimento. Paradoxalmente, os próprios colaboradores identificam esta como uma área crítica para melhorias.

Na dimensão "Interesse", a empresa se destaca pela cultura organizacional dinâmica e reputação no mercado, fatores que reforçam a identificação dos profissionais com a organização, conforme teorizado por Backhaus e Tikoo (2004). Práticas como comunicação transparente, feedback constante e programas de reconhecimento contribuem para avaliações positivas na dimensão "Desenvolvimento".

Em conclusão, embora a empresa demonstre excelência em diversas práticas de gestão de pessoas - particularmente em employer branding, clima organizacional e desenvolvimento profissional - a implementação de um plano de carreira mais estruturado e transparente se apresenta como prioridade para consolidar seus resultados em atração e retenção de talentos.

5 Considerações Finais

Este estudo analisou as estratégias de atração e retenção de talentos em uma organização de Cuiabá, focando nas diferentes gerações e na percepção dos colaboradores sobre sua atratividade. Foram investigadas dimensões como políticas de RH, reconhecimento profissional, desenvolvimento de carreira e ambiente interpessoal. Os objetivos específicos, que incluíam avaliar as estratégias da empresa e o potencial de atratividade na visão dos funcionários, foram alcançados, destacando a importância de comunicação eficaz, benefícios atrativos e oportunidades de crescimento.

A análise revelou que a empresa adota estratégias genéricas adaptadas às gerações X, Y e Z, com foco em bem-estar, diversidade e inclusão, o que demonstra seu compromisso com um ambiente dinâmico e inclusivo. A Escala de Atratividade do Empregador indicou avaliação positiva por parte dos colaboradores, mas a pesquisa não explorou profundamente as diferenças geracionais nas percepções.

O estudo apresenta três limitações principais: (1) falta de análise detalhada sobre a relação entre gerações e dimensões de atratividade; (2) amostra restrita, limitando a compreensão das interações multigeracionais; e (3) ausência de abordagem qualitativa para aprofundar a percepção dos colaboradores.

Recomenda-se que futuras pesquisas explorem essas nuances, buscando otimizar o ambiente de trabalho e a experiência dos funcionários, especialmente no contexto de estratégias de RH e desempenho organizacional. Estudos mais aprofundados podem contribuir para práticas mais eficazes, beneficiando não apenas a empresa em questão, mas também outras organizações em Mato Grosso.

6 Referências

ALMEIDA, A. R. *et al.* **Geração Y: diferencial e estratégias para atração e retenção de talentos**, desta geração, para as organizações. Rev. Cienc. Gerenc., 2020, v. 24, n. 39, p. 13-21. DOI: <https://doi.org/10.17921/1415-6571.2020v24n39p13-21>. Acesso em: 24 set. 2023.

ANDRADE, A. L. **A atratividade do empregador: estudo da escala Empat - Employer Attractiveness Scale e dos seus diferentes fatores**. 2018. 50 p. Dissertação de Mestrado - Universidade de Lisboa, Lisboa, 2018. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/17295>. Acesso em: 30 nov. 2023.

ANDRADE, K. M. **Práticas de recrutamento e seleção nas empresas**. Psicologia IESB, vol. 1, n. 1, p. 1-10, ISSN 1984-6916, 2009. Disponível em: http://www.iesb.br/psicologiaiesb/jan_2009/01_psicologiaiesb_andrade_2009_1.htm

Acesso em: 03 out. 2023.

ANTUNES, G. *et al.* **Recrutamento e seleção**. ENCITEC. [S. I.]. Disponível em: https://www.fasul.edu.br/projetos/app/webroot/files/controle_eventos/ce_producao/20161022-110237_arquivo.pdf. Acesso em: 03 out. 2023.

AVELLAR, P. F.; SOUZA, T. F.; MELO, F. A. O. **Recrutamento e Seleção no Contexto de Retenção de Talentos na Organização**. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2014. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/38320560.pdf>. Acesso em: 13 set. 2023.

BAIERLE, A. *et al.* **Geração Y – Um olhar sobre o mercado de trabalho e a retenção de talentos do sujeito Y**. 2016. SEMEAD. Seminários em Administração, (XIX).

BATISTA, L. C. **Perfil motivacional da geração Y comparado ao de outros grupos etários: investigação em uma instituição financeira nacional**. 2012. 104 p. Dissertação de Mestrado — Fundação Getúlio Vargas (FGV), Rio de Janeiro, 2012. Disponível em:

<https://repositorio.fgv.br/items/3422624a-1119-485f-8149-12ffb8c133e3>. Acesso em: 1 out. 2023.

BORGES, M.; SILVA, A. (2013). **Implicações de um cenário multigeracional no ambiente de trabalho: diferenças, desafios e aprendizagem** (1st ed.). IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho.

BRUNING, C. **O papel da gestão de pessoas na estratégia: Um estudo de caso em uma empresa do setor automotivo do Paraná.** Revista de Carreiras e Pessoas, São Paulo, v. 5, n. 01, p. 130-145, fev. 2015. DOI: <https://doi.org/10.20503/recape.v5i1.23316>. Acesso em: 12 set. 2023.

CEZÕES, C. M. I. **Impacto das estratégias de Employer Branding no ambiente interno e externo da empresa: Estudo de caso.** Instituto Superior de Gestão, Lisboa, fev. 2018. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/22179>. Acesso em: 02 out. 2023.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos - Gestão Humana.** Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9786559771233. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771233/>. Acesso em: 11 set. 2023.

COELHO NETO, M. J. **Geração Z e o mercado de trabalho: atração e retenção.** Brazilian Journal of Development, Curitiba, mar. 2022, v.8, n.3, p.20603-20612. DOI:10.34117/bjdv8n3-322. Acesso em: 10 ago. 2023

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2016.

FEIXA, C.; LECCARDI, C. (2011). **O conceito de geração nas teorias sobre juventude.** Sociedade E Estado, 25(2), 185–204. Recuperado de <https://periodicos.unb.br/index.php/sociedade/article/view/5536>

GIL, A. C.. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 7. São Paulo: Atlas, 2022. 1 recurso online. ISBN 9786559771653.

HAIDER, K. A. V. **Políticas e práticas de gestão de recursos humanos – recrutamento, seleção, retenção de talentos e treinamento: um estudo de caso no setor varejista de calçados.** Monografia de pós-graduação — Universidade federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011, 40 p. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/BUOS-9B8FFR>. Acesso em: 10 set. 2023.

JUNQUEIRA, M. H. **Os impactos das diferentes gerações na gestão de talentos.** Revista Científica Semana Acadêmica. Fortaleza, ano MMXX, Nº. 000199, 03/09/2020. Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/artigo/os-impactos-das-diferentes-geracoes-na-gestao-de-talentos>. Acessado em: 07 de dez. 2023.

KUPPERSCHMIDT, B. R. (2000). **Multigeneration employees: strategies for effective management.** Health Care Manager, 19(1), 65-76.

LIMA, H. V. S. **Políticas de retenção de talentos: um estudo em uma pequena empresa de TI no Distrito Federal.** 2016. 52 f. Monografia (Especialização em Gestão Empresarial) – Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2016. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/235/11552>. Acesso em: 05 out. 2023.

MADEIRA, J. D. J. **Atração, desenvolvimento e retenção de talentos: programa de trainees, GALP Energia.** ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, Portugal, abr. 2023. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10071/6433>. Acesso em: 03 out. 2023.

MACIEL, N. (2010). **Valores que influenciam a retenção dos profissionais da geração Y nas organizações.** (Bachelor degree). Universidade Federal do Rio Grande Do Sul.

MARTINS, J. G. S.; BOHNENBERGER, M. C.; FROEHLICH, C. **Fatores que Contribuem para a Retenção de Profissionais das Gerações X e Y nas Organizações: Análise Comparativa entre Acadêmicos do Curso de Administração.** Revista De Administração

IMED, v. 8, n. 1, p. 78-98, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2018.v8i1.2506>. Acesso em: 11 out. 2023.

MAURER, A. (2013). **As gerações Y e Z e suas âncoras de carreira:** contribuições para a gestão estratégica de operações (Master's degree). Universidade de Santa Cruz do Sul - UNISC.

MAXIMIANO, A. C. A. **Recursos humanos:** estratégia e gestão de pessoas na sociedade global. Rio de Janeiro: LTC, 2014. 1 recurso online. ISBN 978-85-216-2593-3.

MONTEIRO, M. S. H.; LEITE, D. B. **Perspectivas de carreira dos estudantes de administração da Universidade Federal de Mato Grosso:** comparativo entre os estudantes das gerações X e Y. Navus: Revista de Gestão e Tecnologia, v. 9, n. 1, p. 87-104, 2019. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6815306>> . Acesso em 15 de maio de 2023.

MOURA, V. R. L; PASSOS, A. E. V. M. **A avaliação da estratégia de Recrutamento e Seleção por competências em uma grande multinacional:** um estudo de caso na subsidiária brasileira. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Rio de Janeiro, dez. 2014. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11422/4993>. Acesso em: 15 set. 2023.

NISGOSKI, L. F. **Aspectos determinantes para a atração, formação e retenção de talentos na empresa.** 2012. 54 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2012. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/23459>. Acesso em: 12 set. 2023.

OLIVEIRA, M. M. **A rotatividade e a influência das gerações na ênfase na geração Y.** 22 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Instituto Federal do Espírito Santo, Colatina, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ifes.edu.br/handle/123456789/1206>. Acesso em: 15 set. 2023.

OLIVEIRA, S. R. **Duas perspectivas na captação e retenção de talentos:** os dilemas da empresa e do funcionário. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Curso de Especialização em Gestão Empresarial. Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/16604>>. Acesso em 25 ago. 2023.

PEREIRA, I. A. C. **Employer branding na atração e retenção de talentos:** uma revisão da literatura. Universidade Católica Portuguesa. Portugal [S.I.], nov. 2019. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.14/30453>. Acesso em: 02 out. 2023.

PISCO, A. R. M. O. **Atratividade organizacional e intenção de turnover:** estudo com uma amostra de consultores informáticos. Universidade de Lisboa, Faculdade de Psicologia, Lisboa, 2019. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10451/41564>. Acesso em: 13 mar. 2024.

RABÊLO, A. R.; MAZZA, A. C. A. **A Percepção dos Gestores Sobre as Práticas de Retenção de Talentos Adotadas em uma Empresa de Logística e Distribuição.** Revista Administração em Diálogo - RAD, [S. l.], v. 17, n. 1, 2015. DOI: 10.20946/rad.v17i1.16051. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/16051>. Acesso em: 5 set. 2023.

RAMIRES, M. E. A. **Atração e retenção de talentos na FNAC.** Instituto Politécnico de Setúbal, Portugal, 2021. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/35613>. Acesso em: 01 out. 2023.

SANTOS, C. F. *et al.* **O processo evolutivo entre as gerações X, Y e Baby Boomers.** SemeAd – Seminários em Administração, out. 2011, ISSN 2177-3866. Disponível em: https://sistema.semead.com.br/14semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=221. Acesso em: 24 set. 2023.

SILVA, A. P. M. *et al.* **Escolha e comprometimento de carreira: percepção de profissionais das gerações x e y.** Revista de Carreira e Pessoas, Rio Grande do Sul, 2018, v.

8, n. 01, p. 19-40, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.20503/recape.v8i1.33002>. Acesso em: 10 set. 2023.

SOUSA, W. B.; BARRETO, M. C. **A importância das estratégias para a retenção de talentos.** Revista Raunp, Natal, v.7, n.2, p. 9-15, Fev./Maio/2015, ISSN 1984-4204. Acesso em: 15 out. 2023.

SOUZA, L. S.; CASTAÑEDA-AYARZA, J.; SPILLEIR, D. **Retenção de Talentos e Turnover:** Diagnóstico e Discussão de Fatores a Partir de um Estudo de Caso. Revista de Administração IMED, Passo Fundo, vol. 12, n. 1, p. 128-150, janeiro-junho, 2022 - ISSN 2237-7956. DOI: <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2022.v12i1.4448>. Acesso em: 15 out. 2023.

STEWART, T. A. **Capital intelectual:** a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro, 1998, ed. 11.

TAVARES, A. C. A. O. **Desenvolvimento de um programa de atração e retenção de talento na geração Z.** 2021. 99 p. Dissertação de Mestrado — Universidade de Porto, Porto, 2021. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/134922>. Acesso em: 10 out. 2023.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. **Percepção sobre carreiras inteligentes:** diferenças entre as gerações X, Y e Baby Boomers. REGE – Revista de Gestão, abr/jun 2016, v. 23, n. 02, p. 88-98. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rege.2015.05.001>. Acesso em: 20 set. 2023.