



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE IPORÁ- UNIPORÁ
CST EM RECURSOS HUMANOS

KAMILA CRUVINEL DE ANDRADE
MAYRA DIAS BASTOS

A CONTRIBUIÇÃO DO PLANO DE CARREIRA NA RETENÇÃO DE TALENTOS
PROFISSIONAIS

IPORÁ-GO
2023

**KAMILA CRUVINEL DE ANDRADE
MAYRA DIAS BASTOS**

**A CONTRIBUIÇÃO DO PLANO DE CARREIRA NA RETENÇÃO DE TALENTOS
PROFISSIONAIS**

Artigo apresentado à Banca Examinadora do Curso de Recursos Humanos do Centro Universitário de Iporá- UNIPORÁ como exigência total para obtenção do título A CONTRIBUIÇÃO DO PLANO DE CARREIRA NA RETENÇÃO DE TALENTOS PROFISSIONAIS

Orientadora: Prof. Ana Cláudia de Faria Lima

BANCA EXAMINADORA

Ana Cláudia de F. Lima

Ana Cláudia de F. Lima

Presidente da Banca e Orientadora

Eloiza Romeiro Cunha

Eloiza Romeiro Cunha

Cleuza Joana de Lima Martins

Cleuza Joana de Lima Martins

**IPORÁ-GO
2023**

A CONTRIBUIÇÃO DO PLANO DE CARREIRA NA RETENÇÃO DE TALENTOS PROFISSIONAIS

KAMILA CRUVINEL DE ANDRADE ¹

MAYRA DIAS BASTOS²

ANA CLÁUDIA DE FARIA LIMA ³

RESUMO

O presente estudo aborda uma análise sobre a importância de atrair e reter profissionais altamente qualificados, a retenção de talentos tornou-se uma das prioridades estratégicas mais exigentes. O plano de carreira surge como uma ferramenta essencial, não representa apenas um conjunto de metas e promoções a alcançar, mas uma estrutura que desempenha um papel fundamental na satisfação dos colaboradores. Este trabalho tem como objetivo geral demonstrar a relevância do plano de carreira e o seu considerável contributo para a manutenção do talento profissional nas empresas atualmente. O plano de carreira é considerado uma ferramenta primordial na organização, para melhoria do clima profissional e organizacional. Esta análise irá aprofundar a importância de preservar talentos através da implementação eficaz de planos de carreira, pois contribui para o seu autoconhecimento e aprimoramento profissional. Tem o objetivo de estabelecer quais são os cargos de liderança em uma organização e as competências necessárias para atingir um determinado cargo. Na dinâmica empresarial atualmente, caracterizada pela intensa concorrência por talentos excepcionais, a retenção de profissionais altamente habilitados é uma prioridade estratégica de extrema importância.

PALAVRAS-CHAVES: Talentos. Carreira. Estratégias.

1. INTRODUÇÃO

Na atual conjuntura empresarial, onde as empresas concorrem intensamente para atrair e reter profissionais altamente capacitados, a retenção de talentos se tornou uma das prioridades estratégicas mais urgentes. Nesse contexto, o plano de carreira surge como uma ferramenta essencial, ele não representa apenas um conjunto de metas e promoções a serem alcançadas, mas uma estrutura que desempenha um papel fundamental na satisfação, comprometimento e desenvolvimento de carreira dos colaboradores.

¹ Acadêmica do curso de CST em Recursos Humanos pelo Centro Universitário de Iporá

² Acadêmica do curso de CST em Recursos Humanos pelo Centro Universitário de Iporá .

³ Graduada em Administração pela Faculdade de Iporá; Graduada em Pedagogia pelo Instituto Federal Goiano, Especialista em Gestão Empresarial pela Faculdade de Iporá; Mestra em Ecologia e Produção Sustentável pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás.

No mundo empresarial extremamente competitivo, as organizações enfrentam um desafio contínuo, atrair e especialmente conservar profissionais excepcionais e eficientes, os colaboradores altamente capacitados e motivados representam recursos valiosos que promovem o sucesso de uma empresa, onde o plano de carreira aparece como uma ferramenta estratégica de suma relevância, não se limitando a ser documentos burocráticos, mas um meio pelo qual as empresas podem assegurar a manutenção da trajetória de vida profissional e da classificação de talentos, a longo prazo, e estruturando a carreira e crescimento desses profissionais.

A gestão de pessoas é uma abordagem estratégica para administrar os recursos humanos de uma organização, reconhecendo que os colaboradores são ativos essenciais para o sucesso da empresa. Essa gestão envolvendo o planejamento, desenvolvimento, implementação de práticas e políticas de Recursos Humanos que visam atrair, desenvolver, motivar e reter os melhores colaboradores, alinhando-os com os objetivos da organização. De modo que, a gestão de pessoas evolui para se tornar mais estratégica, com habilidades e aprimoramento profissional como elementos fundamentais para que a organização atinja seus objetivos estratégicos.

O presente trabalho teve como objetivo demonstrar a relevância do plano de carreira e sua considerável contribuição na retenção de talentos profissionais nas empresas. Esta análise se aprofundará na importância de preservar e reter os melhores talentos por meio da implementação eficaz do plano de carreira, explorando como essa abordagem pode não somente reter os profissionais mais qualificados, mas também impulsionar o crescimento e o sucesso da organização.

O plano de carreira é considerado uma ferramenta primordial na organização, para melhoria do profissional e do clima organizacional. Neste contexto, surge a questão: qual é o papel do plano de carreira, na contribuição para a retenção dos talentos na empresa e no crescimento organizacional?

A importância do plano de carreira nas empresas está em ajudar de forma apropriada o conjunto de trajetórias e metas profissionais que um funcionário pode seguir dentro de uma empresa. Ele tem o propósito de estabelecer quais são as posições de liderança em uma organização e habilidades requeridas para atingir uma posição específica. O plano de carreira é altamente vantajoso para o funcionário, já que contribui para seu autoconhecimento e aprimoramento profissional, enquanto busca suas próprias metas e objetivos, o colaborador recebe capacitação e adquire uma variedade de aprendizagem. Manter e atrair talentos hoje

não está em só remunerar profissionais e sim na conservação e valorização deles, de fato que atualmente pessoas talentosas permanecem somente quando contentes e motivadas.

Este artigo possui como metodologia pesquisa bibliográfica em livros, artigo científico, sites pertinentes ao assunto, enfatizando o tema de gestão de pessoas, plano de carreira, retenção de talentos e as estratégias para reter talentos na administração de recursos humanos voltada para a melhoria do desempenho dos colaboradores.

2. GESTÃO DE PESSOAS

Administração de pessoas é uma prática que abrange todas as atividades ligadas à gestão e ao aprimoramento dos funcionários dentro de uma organização. A gestão de recursos humanos com suas teorias de administração foi desenvolvida no final do século XIX e início do século XX, tendo como método o recrutamento e seleção de pessoas, que era desenvolvido simultaneamente ao mesmo tempo. No começo, essa responsabilidade era chamada de “administração pessoal” e basicamente lidava com atividades burocráticas, como folha de pagamento, garantindo que a empresa cumprisse as regras e regulamentos governamentais.

Há 10 ou 20 anos, o pessoal de recursos humanos muitas vezes era relegado à realização de tarefas administrativas. Entretanto, essa situação mudou. Os executivos sabem, que os profissionais de recursos humanos podem ajudar a melhorar não só os resultados de uma empresa, racionalizando custos trabalhistas, mas também os altos escalões, por prever tendências relacionadas ao trabalho, planejar maneiras de adquirir e utilizar funcionários, medir a sua eficácia e auxiliar os gerentes a entrar em novos mercados (BOHLANDER E SNELL, 2015 p. 07).

Observa-se como o papel dos profissionais de recursos humanos evoluiu ao longo dos últimos 10 a 20 anos. Antigamente, eles eram geralmente responsáveis por tarefas administrativas. No entanto, essa situação mudou drasticamente; agora os executivos reconhecem o valor desses profissionais, entendendo que há necessidade de oferecer capacitação profissional, que contribui significativamente não apenas para a eficiência da empresa mais também dos colaboradores. Eles podem prever tendências relacionadas ao trabalho, planejar aquisição e gestão de funcionários, medir sua eficácia e ajudar os gerentes a explorar novos mercados. Em suma, os profissionais de Recursos Humanos têm um papel estratégico fundamental no sucesso e crescimento das empresas modernas. De forma que as empresas começaram a entender que é de suma importância tratar seus funcionários de forma mais atenciosa e eficaz.

No decurso da gestão de pessoas, se manteve em constante crescimento, na qual, foi consolidado em 1º de maio de 1943, tendo a assinatura no Decreto-lei nº 5.452, que resultou na Consolidação das leis do trabalho Araújo e Garcia (2014). Sinteticamente, a consolidação trouxe a evolução na estrutura organizacional, onde os antigos departamentos encarregados atendiam à necessidade e desafios atuais nas organizações, se adaptando a leis conforme decretada.

A gestão de recursos humanos nas empresas progrediu consideravelmente ao longo do tempo, passando de uma perspectiva autoritária e automatizada para um foco cada vez maior no bem-estar dos colaboradores, na inclusão, variedade e na tecnologia. Essas transformações demonstram uma compreensão mais abrangente da importância dos funcionários nas organizações e da necessidade de estabelecer ambientes laborais que estimulem o desenvolvimento e a prosperidade compartilhada.

Chiavenato (2014) afirma que “o grau de satisfação no trabalho ajuda a atrair e reter talentos, a manter um clima organizacional sadio e elevado, a motivar as pessoas e a conquistar seu comprometimento”. Quando os funcionários estão satisfeitos, eles tendem a se sentir mais engajados e motivados, o que contribui para um ambiente de trabalho mais produtivo. Isso também influencia na maneira como eles interagem com os colegas, clientes e na forma como encaram desafios no dia a dia. Um clima organizacional saudável, aliado à satisfação no trabalho, cria uma atmosfera propícia pra e atrair novos profissionais.

A organização quando dá o devido reconhecimento a seus funcionários, os mesmos que se encontram satisfeitos e motivados, traz um clima organizacional excelente, onde isso é um fator primordial para o sucesso de uma empresa. Visto que, as empresas estão trabalhando para criar ambientes de trabalho que estimulem o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, promovendo não apenas o crescimento individual, mas também o sucesso compartilhado entre a organização e seus funcionários.

2.1 Evolução e adaptação da gestão de pessoas

Segundo o autor Kwasnicka (2014), o novo modelo de gestão de pessoas está surgindo com a concepção do capital intelectual da organização, e os desafios impostos pela nova demanda e as características da estrutura de Recursos Humanos, deve se direcionar para uma gestão mais estratégica. Uma vez que, as escolhas precisam ser direcionadas para o âmbito empresarial a fim de acrescentar valores e aumentar sua competitividade. A área, que sucede o departamento pessoal, passa a ser designada por outros termos, como gestão de pessoas e administração de talentos.

A área que antes era conhecida como "departamento pessoal" evoluiu para se tornar mais estratégica e agora é chamada de "gestão de pessoas" ou "administração de talentos". Essa mudança reflete a importância de direcionar as decisões relacionadas aos funcionários para impulsionar o sucesso do negócio, tornando a empresa mais competitiva. Em resumo, a gestão de pessoas é uma abordagem estratégica que busca agregar valor à organização por meio do gerenciamento eficaz dos colaboradores.

De acordo com CHIAVENATO (2014 p. 07-08):

O capital humano é realmente um conjunto de talentos, mas, para que possa ser ativo e produza efeitos, precisa atuar em um contexto organizacional que lhe dê estrutura, retaguarda e impulso. E aí vem o comportamento organizacional. O capital humano precisa trabalhar dentro de uma estrutura organizacional coesa e integrativa, de uma cultura organizacional agradável e envolvente e de um estilo de gestão que lhe dê impulso e alavancagem.

O capital humano, representa uma chave econômica fortíssima dentro de uma empresa que sabe realmente administra-la, a estrutura, cultura e estilo de gestão da empresa desempenham papéis cruciais no aproveitamento máximo do potencial dos talentos individuais, permitindo-lhes contribuir de forma eficaz e sinérgica para os objetivos coletivos. Seguindo o pensamento do autor já mencionado anteriormente, o capital humano reflete no acréscimo de valor onde cada profissional carrega consigo, como suas competências, aptidões, saberes e condutas, e que permite a concretização de um trabalho. As pessoas são um ativo valioso para uma organização, mas seu potencial só pode ser totalmente aproveitado quando elas operam em um ambiente que as apoia e as incentiva, principalmente na capacidade.

O texto destaca que, embora a palavra "capital" normalmente esteja relacionada a aspectos financeiros, em recursos humanos, ela se refere ao valor e potencial dos funcionários, que tem grande importância como no desenvolvimento das habilidades e conhecimentos dos colaboradores, contribuindo no crescimento e desempenhando um papel crucial na busca por resultados financeiros positivos para a empresa. Portanto, o capital humano é visto como um investimento estratégico para alcançar o sucesso financeiro da organização, visto que esse potencial se manifesta em elementos como investimentos em sabedoria, vivências e as competências próprias de seus colaboradores.

3. PLANO DE CARREIRA

O plano de carreira é o conjunto de percursos e metas profissionais que um colaborador pode seguir dentro de uma organização. Ele serve para trilhar um caminho desejado e estabelecer quais são as posições hierárquicas de uma corporação e as habilidades essenciais para atingir uma posição específica. Em resumo, o plano de carreira serve para demonstrar de forma concreta como progredir de posição, e dentro desse processo quais as ferramentas de que deverá ser usada pra alcançar ao topo. Por exemplo, ao almejar um cargo hierarquicamente superior, será avaliado as competências necessárias para cada avanço, criando um planejamento profissional, onde passará por procedimentos de capacitação, levando em conta cada posição exigida para chegar ao auge.

Identificar e desenvolver talentos é responsabilidade de todos os gerentes. O Programa de desenvolvimento de carreira é um processo dinâmico que deverá integrar as necessidades dos funcionários com as necessidades da organização. As oportunidades de emprego podem ser identificadas analisando os cargos e determinando o conhecimento e as habilidades que cada um deles exige (BOHLANDER E SNELL, 2015 p. 202).

Identificar e nutrir talentos é crucial para o crescimento tanto individual quanto organizacional. Um programa de desenvolvimento de carreira alinhado às necessidades dos funcionários e da empresa é fundamental para garantir que as habilidades necessárias estejam presentes e que haja um desenvolvimento contínuo para enfrentar os desafios do mercado. Analisar os cargos para identificar as habilidades necessárias é um passo essencial nesse processo.

O plano de cargos e salários junto ao plano de carreira, voltado para o desenvolvimento dos funcionários, é algo que a maioria não possui: 64% das empresas e 48% das grandes empresas brasileira não possuem plano de cargos e salários Exame (2023). Desenvolver pessoas é uma peça estratégica para o sucesso de um negócio. O plano de carreira não é apenas um documento burocrático, mas sim uma ferramenta usada pelas empresas para permitir que seus colaboradores cresçam e avancem em suas trajetórias profissionais.

Os trajetos profissionais precisam ser elaborados tanto para atrair quanto para manter talentos, pois a pessoa ingressa em uma posição ciente de que, à medida que se aprimora e obtém melhores resultados, receberá uma recompensa maior. Embora o desenvolvimento da carreira integre uma série de atividades, ajudar os funcionários a crescer e trabalhar para desenvolver suas habilidades é um comportamento proativo e estratégico, pois expande o banco de talentos.

Definir um plano de carreira está relacionado em refletir sobre si mesmo, antes de realiza-lo, será necessário trilhar alguns questionamentos, como: objetivo, aonde quero chegar, etapas para seguir e o prazo para alcançar. Produzir um plano de carreira aumenta o nível do sucesso e evita a perda de tempo em áreas e atividades que desviam do foco central.

3.1 Contribuição em reter bons funcionários

Para manter bons colaboradores e possibilitar o desenvolvimento do negócio, será necessário a identificação da progressão de carreira, onde serão analisadas as habilidades exigidas para um cargo e a progressão de carreira que tem ligação nas linhas de evolução em um campo profissional de uma empresa. A gestão da progressão de carreira é um aspecto essencial para retenção de talentos, isso envolve a identificação das habilidades e competências necessárias para cada cargo, criando um plano transparente de crescimento profissional para os colaboradores. Ao realizar esse procedimento, a empresa evidencia seu comprometimento com progresso e o desenvolvimento de seus funcionários, motivando-os a permanecer e contribuir de maneira mais significativa para a organização.

Não existe uma forma de obter envolvimento e motivação se não sinalizamos de forma mais clara e transparente quais são as posições que nossos colaboradores podem ocupar, ou seja, como pode ser o seu crescimento profissional, a sua mobilidade dentro da organização. Talentos não esperam cinco, seis anos, para entender para onde podem ir, como podem ser reconhecidos e quando serão reconhecidos (SOUZA, 2014 p.24).

O objetivo final do plano de carreira é desenvolver os colaboradores de modo que eles adquiram as habilidades e a experiência necessárias para assumir responsabilidades mais desafiadoras e complexas à medida que avançam em suas carreiras. De modo que, isso significa que o plano de carreira deve ser projetado de forma alinhada ao desenvolvimento dos funcionários, com a constante busca por melhorias nos processos da empresa. À medida que os funcionários progridem e se qualificam, eles também contribuem para o aprimoramento da organização.

Portanto, fornecer o plano de carreira aos funcionários é como “preparar” o terreno para uma experiência profissional positiva, promovendo o empregador, na oportunidade de desenvolvimento pessoal, fortalecendo no desenvolvimento, conhecimento e na identificação de sucessores, sendo assim, a empresa cultiva talentos internos e atrai novos talentos, de

forma que evite a perda de conhecimento valioso. Como resultado, a empresa não só promove o crescimento dos colaboradores no preparo de assumir responsabilidades maiores como também retém talentos que possui, melhorando sua reputação como empregadora.

4 RETENÇÃO DE TALENTO

Na década de 90 o conceito de talentos passou a ser utilizado com maior frequência, isso ocorreu nesse período devido a uma mudança na área de recursos humanos que passou a desempenhar estrategicamente a ação de gerir pessoas para alcançar os objetivos organizacionais SANTOS (2014). Com isso, a definição de talento passou a ter uma maior importância, pois pessoas que possuem essa característica, podem ajudar no alcance de objetivos mais rápido e de forma melhor.

As pessoas consideradas talentosas são dotadas de conhecimentos, habilidades e competências que são constantemente reforçados, atualizados e recompensados. A gestão de talentos envolve a identificação, desenvolvimento e aproveitamento das habilidades individuais dos colaboradores para benefícios da organização. Isso mostra que uma pessoa que possui talento precisa ter além da técnica, várias outras competências que ajuda nessa definição por completo, isso vai de encontro com o que as pessoas de antigamente pensavam sobre talento, que pessoas talentosas era que possuíam apenas “dons”.

Diante disso, é importante que uma instituição tenha algumas formas ou estratégias para que esses funcionários que são talentosos permaneçam por mais tempo nas empresas, trazendo resultados positivos para instituição, e umas das formas de assegurar pessoas que são boas naquilo que desenvolve é trabalhar com a retenção de talentos.

Quando se semeia uma semente, ela passa a depender da qualidade do solo e da maneira como é tratada. A semente viverá e se desenvolverá dependendo destas duas circunstâncias decisivas. Assim, atrair e reter talentos na organização constitui apenas o primeiro passo. O importante é oferecer condições de trabalho pelas quais os talentos possam colaborar e contribuir eficazmente para o sucesso da organização agregando valor e riqueza aos demais parceiros (CHIAVENATO, 2014 p. 190).

Assim como a semente depende do solo para crescer, os talentos nas organizações dependem do ambiente de trabalho em que estão inseridos, o ponto crucial é fornecer condições ideais de trabalho que permitam contribuições dos talentos. Por definição, é um processo que busca atrair, cultivar e conservar os colaboradores mais competentes e valiosos em uma instituição. Trata-se de uma estratégia de administração de recursos humanos que almeja assegurar que os talentos da empresa se mantenham engajados e entusiasmados, diminuindo a rotação de funcionários e promovendo o crescimento e o sucesso de longo prazo da organização.

De acordo com GIL (2016), é necessário criar condições para que os empregados tenham desejo de realmente permanecer na empresa, é importante que eles sintam a contribuição significativa para seu desenvolvimento profissional e pessoal. A empresa precisa deixar claro que a permanência do funcionário será importante para todos, tanto para ele no seu desenvolvimento profissional como também para a empresa.

Manter talentos nos dias de hoje é crucial para as empresas, no entanto, para reter excelentes colaboradores em uma organização, não se resume apenas a remuneração e vantagens, pois isso depende significativamente do ambiente de trabalho e do entusiasmo, já que os profissionais talentosos permanecem nas empresas apenas quando estão contentes e impulsionados.

Conforme Liset Ullmann (2019), acrescenta, o setor de Recursos Humanos assume um papel de grande relevância junto aos gestores, sendo fundamental que a liderança esteja bem preparada para fornecer retorno aos seus colaboradores, evitando que fiquem desestimulados, mas sim apoiando-os a buscar aprimoramento. Uma equipe altamente motivada e um ambiente organizacional bem implementado na empresa incentiva as pessoas a serem mais produtivas, criativas e inovadoras dentro da organização.

A motivação na organização acaba gerando bastante comprometimento por parte daqueles funcionários que são bem resolvidos e tem vontade de crescer dentro da empresa, onde é preciso que a organização procure conhecê-lo de um jeito que este convívio faça com que esses talentos sejam bem avançados de uma forma que seja bem pleno, para que possa alcançar todos os objetivos que foram lançados pela empresa, tendo um bom relacionamento entre funcionários e empresa a tendência é só crescer.

Para as organizações obterem vantagem competitiva de forma eficaz, necessitam do ser humano em todos os níveis da organização. Para conseguir enfrentar as competições do mercado, todas as atenções se voltam ao capital humano, buscando as pessoas como seu maior diferencial. Essa importância é destacada por Chiavenato (2014), em sua afirmação de

que são as pessoas que dão vida às organizações. Estas, por sua vez, só funcionam por meio das pessoas que delas fazem parte e que agem e decidem a todo o tempo em seu nome.

4.1 Estratégia de retenção de talento

Para reter talentos em uma organização, é fundamental implementar estratégias que demonstrem valorização, ofereçam crescimento profissional e proporcionem um ambiente de trabalho atraente. Manter talentos significa não apenas selecionar os mais competentes, mas também conservar os funcionários talentosos e qualificados na sua organização. Isso implica criar um local de trabalho atraente, aprimorar as habilidades dos colaboradores e oferecer chances de crescimento, com o propósito de motivá-los a permanecer na empresa. Isso desempenha um papel crucial no êxito duradouro de uma organização, sendo que a retenção de fato tem a finalidade de apresentar melhorias, um bom clima organizacional e consequentemente ter de forma direta aos avanços econômicos e dentre outros benefícios necessários para uma empresa.

Estratégia é uma somatória de planos e ações integradas que, considerando as frequentes variações ambientais, visa assegurar vantagens competitivas contínuas, geradoras de estímulos internos à sua estrutura social e de diferenciação excelentes de seus produtos e/ou serviços, atingindo plenamente o segmento de mercado desejado (ARAUJO E GARCIA, 2014 p. 362).

Na realidade, a palavra estratégia tem atualmente um grande número de definições e conceitos, e a origem está na "descoberta", por muitos que acreditam que a gestão estratégica, quando aplicada de maneira competente, gera ganhos excepcionais. Na descoberta de talentos, as estratégias usadas estão em atrair, desenvolver e reter, de modo que promove a redução de custos e rotatividade. É verdade que agir de maneira estratégica não é comportamento funcional, uma vez que se refere às ações diárias e tarefas que são esperadas dos profissionais para desempenhar suas funções. Em outras palavras, o sucesso não depende apenas de agir estrategicamente, mas também de cumprir de maneira eficaz as responsabilidades do trabalho, que determinará o êxito dos profissionais na organização. No entanto, é certo que agir estrategicamente, de forma inteligente, é um passo a mais na jornada para alcançar o sucesso pessoal e profissional.

4.1.1 Treinamento e desenvolvimento profissional

O treinamento e desenvolvimento profissional envolve um processo no qual as organizações buscam aprimorar as habilidades, conhecimentos e competências de seus

funcionários, incluindo programas, cursos e atividades direcionadas para o avanço profissional, visando melhorar o desempenho no trabalho e contribuir para o desenvolvimento das carreiras dos colaboradores. Dessa forma, o treinamento e desenvolvimento profissional tem como objetivo capacitar os funcionários para desempenhar melhor suas funções e progredir em suas trajetórias profissionais.

Podemos inferir que treinar é o sinônimo de um processo que oferece condições que facilitem a aprendizagem e a plena integração das pessoas na organização. No entanto, é extremamente importante entendermos que o aprendizado, para ser considerado eficaz, é necessariamente uma consequência do treinamento. Quando é implementada a atividade de treinamento, o acompanhamento até o término do processo é fundamental (ARAUJO E GARCIA, 2014 p. 76).

As organizações que negligenciam o treinamento podem enfrentar dificuldades devido à falta de pessoal qualificado, pois, os indivíduos adequadamente treinados produzem resultados superiores e se sentem mais confiantes, enquanto aqueles sem a devida preparação para seus cargos estão mais propensos a tomar decisões incorretas, o que prejudica o desenvolvimento da organização. O Treinamento é, portanto, qualquer atividade que contribua para capacitar uma pessoa a desempenhar suas funções ou tarefas com competência, aprimorando essas funções, preparando-a para executar novas funções ou tarefas com eficácia.

O principal objetivo é obter um alto padrão de qualidade, com uma maior produtividade e resultados mais eficazes, sendo que a retenção de talentos e a redução da rotatividade (turnover) são benefícios significativos do treinamento e desenvolvimento. Quando os colaboradores têm acesso a oportunidades de crescimento e aprimoramento, estão mais propensos a permanecer na empresa a longo prazo, o que é fundamental para manter talentos valiosos e reduzir a necessidade de contratações frequentes economizando assim custos e contribuindo para a estabilidade e o sucesso da organização.

4.2 Cultura organizacional positiva

O ambiente organizacional é o resultado do entusiasmo dos funcionários e demonstra o quão saudável é a ligação da empresa, de forma que, quanto mais excelência possuir o local de trabalho e as táticas de administração de recursos humanos, maior o rendimento e desempenho desses funcionários. O ambiente de trabalho é fundamental para o funcionário, já que ninguém deseja trabalhar em um local que não seja eficiente e motivador, devendo o

espaço deve ser saudável, com políticas que promovam a qualidade de vida do funcionário e mantenham um ambiente agradável.

De acordo com Sebrae (2023):

É possível concluir que um bom clima organizacional torna as pessoas mais motivadas e, portanto, mais engajadas com o propósito da empresa. Consequentemente, mais engajamento significa maior produtividade. Maior produtividade, por sua vez, gera mais receita. E mais receita? Aumenta a sobrevivência do seu negócio!

Para garantir qualidade de vida no trabalho, as empresas devem focar na satisfação dos colaboradores, promovendo o prazer nas funções, no ambiente e nas relações interpessoais, a fim de que, isso assegurará resultados positivos, promovendo saúde e bem-estar pessoal e profissional. Algumas formas de promover essas ações positivamente estão em promover dinâmicas para qualificar as relações interpessoais entre gestores e colaboradores; estabelecer intervalos de descanso bem definidos; realizar cronogramas para resolução de tarefas; ambiente de trabalho seguro; reconhecimento e feedback.

4.3 Remuneração profissional

A Remuneração Estratégica tem o intuito do reconhecimento e a valorização dos colaboradores por suas habilidades, encorajando e o envolvimento com a equipe para atingir os objetivos, estabelecendo em conjunto a cultura organizacional, que faz as pessoas se sentirem parte da organização. Uma das principais vantagens é estimular o desempenho elevado a nível individual e coletivo, intensificando os esforços para alcançar as metas da organização, dado que o alvo é receber a gratificação.

Conforme Jusbrasil (2016), pode-se dizer que a remuneração é o gênero e o salário é espécie pertencente ao gênero onde a remuneração indica o total dos ganhos recebidos pelo trabalhador, enquanto o salário indica apenas o que é pago pelo empregador diretamente. Os principais métodos de remuneração são: funcional, variável, por habilidades, por competências, comissões, participação nos lucros ou resultados e participação acionária. Dessa forma, um ponto de suma importância é saber definir a melhor opção entre os tipos de remuneração, avaliar os modelos a fundo e entender qual deles se encaixa no perfil dos colaboradores e no orçamento da organização.

Uma excelente alternativa para realizar uma seleção precisa entre os modos de remuneração é sincronizá-la com o plano de carreira e salários da empresa, esse tipo de medida pode indicar uma valorização da empresa em relação ao progresso do colaborador

dentro da organização. Em outras palavras, esse tipo de alinhamento colabora para que a empresa crie oportunidades para a ascensão do colaborador e, por conseguinte, encontre maior facilidade para reter os talentos e atrair novos profissionais para a empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na dinâmica empresarial atualmente, caracterizada pela intensa concorrência por talentos excepcionais, a retenção de profissionais altamente habilitados é uma prioridade estratégica de extrema importância. As organizações enfrentam um desafio constante para atrair e manter esses recursos valiosos, cuja motivação e competência desempenham um papel crucial no sucesso empresarial. Diante disso, o plano de carreira surge como uma ferramenta estratégica essencial, indo além da simples estipulação de metas e promoções, para se tornar um meio vital por meio do qual as empresas asseguram o contínuo envolvimento e comprometimento de seus talentos a longo prazo.

Nota-se que a principal complexidade para as empresas manterem seus profissionais reside no investimento de capacitação, que frequentemente oferece diversas vantagens. Por esse motivo, as empresas devem adotar táticas de retenção para não perder talentos para a concorrência. Mostrar a importância do plano de carreira e sua significativa contribuição na retenção de talentos profissionais nas empresas atuais. Esta análise se aprofundará na relevância de preservar talentos por meio da implementação eficaz de planos de carreira, examinando como essa abordagem pode não apenas reter os profissionais mais qualificados, mas também impulsionar o crescimento e o sucesso da organização.

Conclui-se que é crucial tomar medidas, incluindo a recomendação de implementar novas políticas e estratégias de retenção de talentos que atendam às expectativas dos colaboradores. Isso provavelmente resultará em uma maior fidelização dos funcionários, evitando a insatisfação pessoal e profissional, reduzindo as taxas de rotatividade e aumentando a produtividade da organização.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis; GARÇA, Adriana. **Gestão de pessoas: Estratégia e Integração Organizacional**. 2ª ed. página 02. São Paulo: Atlas S.A 2014.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de Recursos Humanos**. 16ª ed. página 07. São Paulo: Cengage, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**: A dinâmica do Sucesso das Organizações. página 07. São Paulo: Manole LTDA, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3ª ed. página 33. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

EXAME, 2016. **Em 61% das grandes empresas brasileiras, o RH ainda é responsável por departamento pessoal**. Disponível em : < <https://exame.com/carreira/em-61-das-grandes-empresas-brasileiras-rh-ainda-e-responsavel-por-departamento-pessoal/>> Acessado em 17 Out, 2023.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2016.

JUSBRASIL, 2016. **Qual a diferença entre salário e remuneração?**. Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/artigos/qual-a-diferenca-entre-salario-e-remuneracao/395844466>> Acessado em 16 Out, 2023.

KWASNICKA, Eunice. **Introdução a Administração**. 6ª ed. página 177. São Paulo: Attas S.A, 2014.

SANTOS, Elisabete Adami Pereira dos et al (org.). **Gestão de Talentos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

SEBRAE, 2017. **A gestão do clima Organizacional aplicado ao pequeno negócio**. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-gestao-do-clima-organizacional-aplicada-ao-pequeno-negocio,5dd98538df9ba510VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acessado em 15 Out, 2023.

ULLMANN, Lisete. **Desafio da retenção de talentos na empresa**. 2019. Disponível em <<https://diariodocomercio.com.br/negocios/o-desafio-da-retencao-de-talentos-na-empresas/#gref>> acessado em 16 de out 2023