



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

LUCAS WESLEY DOS SANTOS SILVA

**ESTRATÉGIAS COMO ALTERNATIVA NO PROCESSO DE
ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS: ESTUDO EM
EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO**

Brasília – DF

2023

LUCAS WESLEY DOS SANTOS SILVA

**ESTRATÉGIAS COMO ALTERNATIVA NO PROCESSO DE
ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS: ESTUDO EM
EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Me. Marcos Alberto Dantas.

Brasília – DF

2023

**ESTRATÉGIAS COMO ALTERNATIVA NO PROCESSO DE
ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS: ESTUDO EM
EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno:

Lucas Wesley dos Santos Silva

Me. Marcos Alberto Dantas
Professor-Orientador

Me. Olinda Maria Gomes Lesses
Professora-Examinadora

Me. Roque Magno de Oliveira
Professor-Examinador

Brasília, 26 de julho de 2023

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus e a minha família por me apoiar e sempre me encorajar a não desistir.

RESUMO

Este estudo busca compreender como uma empresa do ramo alimentício utiliza a estratégia como alternativa para o desenvolvimento de um processo de retenção e atração de novos talentos para compor o seu quadro de pessoal. O trabalho teve como objetivo investigar quais as estratégias adotadas por uma organização empresarial do ramo de alimentos para atrair e reter talentos. Essa é uma pesquisa exploratória descritiva e desenvolveu-se por meio de uma entrevista semiestruturada, onde foram identificadas as práticas de recrutamento, seleção, remuneração e retenção de talentos. Os resultados revelaram que os desafios relacionados ao perfil desejado dos profissionais, em face da disponibilidade de transporte e horário de trabalho puderam ser superados e para superar esses desafios, a empresa adotou estratégias, tais como oferecer oportunidades de crescimento, bonificação por desempenho e desenvolvimento de plano de carreira. Além disso, destaca-se a importância da cultura organizacional e dos benefícios oferecidos para atrair e reter talentos. Diante desses fatos recomenda-se que a empresa aprimore o monitoramento da satisfação dos colaboradores, através de outras alternativas para os desafios que estão relacionados ao horário de trabalho e que, também, invista no desenvolvimento de lideranças internas. Essas informações contribuem para identificar melhores práticas e recomendações no contexto do ramo alimentício.

Palavras-chave: estratégias, atração de talentos, retenção de talentos, recrutamento, seleção, remuneração, cultura organizacional.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
1.1. Formulação do problema	6
1.2. Objetivo Geral.....	7
1.3. Objetivos Específicos	8
1.4. Justificativa	8
2. REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1. Pessoas e seu papel na Organização	10
2.2. Recrutamento e Seleção de Pessoal.....	11
2.3. Pacote de Remuneração.....	12
2.4. Atração e Retenção de Talentos	13
2.5. Vantagem Competitiva	15
2.6. Satisfação e Motivação no Trabalho	16
2.7. Comprometimento Organizacional	17
2.8. Motivação	17
3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	19
3.1. Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa	19
3.2. Caracterização da organização, setor ou área, objeto do estudo.....	20
3.3. População e amostra ou Participantes da pesquisa	20
3.4. Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa	20
3.5. Procedimentos de coleta e de análise de dados	21
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	23
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	27
REFERÊNCIAS	29

1. INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho enfrenta desafios significativos na atração e retenção de talentos qualificados. A concorrência acirrada, a busca por profissionais especializados e a constante evolução das demandas do mercado tornam esses processos cada vez mais complexos. Nesse contexto, estratégias eficazes desempenham um papel fundamental ao atrair e reter talentos em uma empresa do ramo alimentício.

O objetivo deste estudo é investigar e analisar as estratégias utilizadas por uma empresa específica do ramo alimentício para suporte no processo de atração e retenção de talentos. Por meio de um estudo aprofundado, pretende-se compreender as práticas atuais da empresa, identificar seus pontos fortes e áreas de melhoria, e propor estratégias específicas para fortalecer o processo de atração e retenção de talentos.

1.1. Formulação do problema

A globalização exige das empresas uma reformulação de suas estratégias. Neste novo contexto, o estudo e a avaliação do processo de recrutamento e seleção, dentro do planejamento de recursos humanos, são ferramentas importantes para o desenvolvimento das mesmas. Assim, a composição e recomposição do quadro de funcionários devem atender às necessidades do cargo a ser ocupado.

A busca de pessoas certas para ocuparem os cargos é a premissa básica neste ambiente complexo e instável no qual está inserida. As novas tecnologias estão exigindo cada vez mais a qualificação do funcionário. Do outro lado, encontra-se a empresa que precisa responder às mudanças e exigências do mercado para se manter dentro desta esfera de competição. Dessa forma, as empresas estão sendo obrigadas a reformular os seus métodos de recrutamento e seleção, na busca da adequação das qualificações à função a ser desempenhada.

A atração e retenção de talentos são desafios constantes para as empresas em um mercado de trabalho cada vez mais competitivo. Nesse sentido, o pacote de remuneração é um fator chave para a atração de talentos em diversas áreas, incluindo o setor alimentício.

De acordo com a consultoria Deloitte (2017), a remuneração é um fator importante na decisão dos profissionais em relação a uma empresa, mas não é o único. Outros fatores, como cultura organizacional, oportunidades de desenvolvimento e qualidade de vida no trabalho, também são importantes para a atração e retenção de talentos.

No entanto, a remuneração ainda é um dos principais fatores considerados pelos profissionais ao avaliar uma oferta de trabalho. Segundo a Society for Human Resource Management (SHRM, 2019), o pacote de remuneração deve ser visto como um investimento estratégico na atração e retenção de talentos. É preciso considerar não apenas a oferta de salários e benefícios, mas também o desenvolvimento de programas de reconhecimento, oportunidades de carreira e um ambiente de trabalho agradável.

No cenário atual do ramo alimentício, a atração e retenção de talentos tornaram-se desafios significativos para as empresas. O setor alimentício é altamente competitivo, com uma demanda crescente por profissionais qualificados que possam impulsionar a inovação, a qualidade dos produtos e a eficiência operacional. No entanto, a escassez de talentos, juntamente com as mudanças nas preferências dos consumidores e nas demandas regulatórias, tornam essas tarefas ainda mais complexas.

As empresas do ramo alimentício enfrentam a concorrência não apenas entre si, mas também com outras indústrias que oferecem atrativos similares para os profissionais talentosos. Além disso, há uma tendência crescente de profissionais migrarem para setores considerados mais inovadores ou com melhores condições de trabalho.

Observadas as vagas ofertadas e a demanda de candidatos e em face do atual modelo de desenvolvimento econômico, marcado por forte concorrência e competitividade, o seguinte questionamento é feito:

Quais estratégias podem ser adotadas pela empresa para atender as necessidades atuais e futuras, e do processo para atrair e reter profissionais neste mercado altamente competitivo?

1.2. Objetivo Geral

O objetivo principal da pesquisa é analisar as estratégias utilizadas pela empresa e seu impacto no processo de atração e retenção de talentos.

1.3. Objetivos Específicos

- Identificar as principais práticas de remuneração utilizadas pela empresa;
- Analisar aspectos positivos e negativos da empresa, em relação a localização, horário de funcionamento, público alvo, etc.;
- Avaliar as estratégias de retenção de talentos adotadas pela empresa e seus impactos no engajamento e permanência dos colaboradores.
- Identificar as melhores práticas e recomendações para aprimorar as estratégias utilizadas.

1.4. Justificativa

O projeto em questão, que tem como objetivo analisar as estratégias utilizadas pela empresa e seu impacto no processo de atração e retenção de talentos, oferece informações importantes que podem ser úteis para empresas e instituições interessadas em melhorar seus procedimentos de recrutamento e seleção nesse mercado altamente competitivo.

A pesquisa permitirá identificar melhorias no processo e a percepção dos profissionais em relação ao pacote de remuneração oferecido, o que possibilitará o desenvolvimento de estratégias mais efetivas para atração e retenção de talentos. Salim, Li e Ali (2017), afirmam que a remuneração é um dos principais fatores que impactam na decisão dos profissionais em relação a aceitar ou não uma oferta de emprego. Além disso, como destaca Yang e Su (2016), a gestão de pessoas tem sido cada vez mais reconhecida como um fator estratégico para o sucesso das organizações, sendo fundamental para a obtenção de vantagens competitivas.

A oportunidade para a realização dessa pesquisa se dá pela escassez de estudos que abordam a temática especificamente no contexto deste setor. Conforme apontado por Zhang e Zhu (2019), embora haja diversas pesquisas sobre a atração e retenção de talentos em geral, é necessário investigar a percepção dos profissionais em relação às práticas de remuneração utilizadas pelas empresas desse mercado.

Por fim, a viabilidade da pesquisa se dá pela disponibilidade de informações e profissionais para a coleta de dados, bem como pela existência de métodos e técnicas adequadas para a análise dos resultados. Segundo Hadi, Noordin e Zainal (2017), a pesquisa em gestão de recursos humanos tem se beneficiado do uso de metodologias quantitativas e qualitativas, o que torna a análise dos dados mais completa e robusta. Além disso, como ressaltam Cheng, Wang

e Lin (2019), a pesquisa em gestão de recursos humanos tem sido cada vez mais valorizada pelas organizações, que buscam informações relevantes para a tomada de decisões estratégicas.

Além disso, a pesquisa resultará em um conjunto de dados que poderá servir como base para outras pesquisas relacionadas aos processos seletivos e à obtenção de vantagens competitivas no setor. A partir dos resultados obtidos, será possível identificar boas práticas e oportunidades de melhoria na gestão de pessoas nesse mercado, contribuindo para o avanço do conhecimento sobre a atração e retenção de talentos em setores específicos da economia.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A atração e retenção de talentos é uma das principais preocupações das organizações, especialmente em um contexto cada vez mais competitivo e dinâmico. Para tanto, a remuneração, as condições da vaga e a localização e horário de trabalho são fatores importantes que podem influenciar a decisão dos profissionais em relação à aceitação ou não de uma oferta de emprego. Nesse sentido, este referencial teórico busca apresentar os principais conceitos e teorias relacionadas ao pacote de remuneração e sua influência na atração de talentos.

2.1. Pessoas e seu papel na Organização

Hoje em dia, as pessoas são vistas como um dos recursos estratégicos para a sustentabilidade das organizações; São a verdadeira fonte de vantagens competitivas pelo seu valor, pela sua raridade, pelas suas qualidades inimitáveis e insubstituíveis, num contexto cada vez mais imprevisível. Tanto do ponto de vista externo quanto interno, os recursos humanos são uma das principais apostas de adaptabilidade à mudança, flexibilidade, criatividade e inovação, o que contribui diretamente para a capacidade competitiva da empresa. Os fatores tradicionais de competitividade podem, mais cedo ou mais tarde, ser copiados, permanecendo as pessoas como o único fator-chave inimitável (DE PAULA; DE MENDONÇA, 2016).

Dos Santos (2015) define a gestão de recursos como o conjunto de esforços que têm como objetivos planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar as atividades de um grupo de indivíduos, que se associam para alcançar resultados comuns. A Gestão de Pessoas é uma forma de aplicar os princípios básicos da gestão aos recursos humanos, pois são eles que definem e conduzem a existência de qualquer organização.

Sendo as pessoas um dos recursos mais importantes da organização, sem as pessoas certas nos lugares apropriados será muito difícil fazer com que a estratégia organizacional prospere sem uma estratégia de Recursos Humanos alinhada aos objetivos do negócio. Assim, a gestão estratégica de RH assume um papel muito importante para a organização, uma vez que tem o papel de definir a visão estratégica de RH da empresa de forma a desenvolver as atividades de apoio à estratégia da organização (DE CASTRO; BRITO; VARELA, 2017).

A Abordagem Estratégica à gestão de recursos humanos permite a utilização consistente de ferramentas modernas para gerir os recursos humanos de uma empresa. Isso permite que as

empresas alcancem uma integração próxima de diferentes sistemas de gestão de recursos humanos e aumentem sua eficácia (CASCIO, 2017).

O principal objetivo da gestão estratégica de RH é garantir que as pessoas da organização estejam preparadas para dar o seu contributo para a consecução dos objetivos do negócio, sendo, para isso, um trabalho aprofundado ao nível da análise dos locais de trabalho, desenho e descrição de funções, recrutamento e seleção, política de remuneração, gestão de treinamento, gestão de desempenho de retenção de talentos e até gestão de saída de pessoas da organização (CASCIO, 2017).

2.2. Recrutamento e Seleção de Pessoal

O recrutamento e seleção de pessoal é uma das principais atividades do departamento de recursos humanos de uma organização, sendo fundamental para o sucesso e a competitividade das empresas. Nesse sentido, o referencial teórico relacionado ao tema aborda diversas perspectivas e conceitos importantes.

Um dos principais conceitos abordados é o processo de recrutamento e seleção de pessoal, que consiste em uma série de atividades realizadas pelas empresas com o objetivo de atrair, selecionar e contratar os profissionais mais qualificados para ocuparem as vagas disponíveis. Segundo Chiavenato (2010), o processo de recrutamento e seleção é um conjunto de técnicas e procedimentos utilizados pelas organizações para identificar e atrair os melhores candidatos para as vagas disponíveis.

Outro conceito importante é o de perfil profissional, que se refere ao conjunto de habilidades, conhecimentos, experiências e competências necessárias para o desempenho de uma determinada função ou cargo. Segundo Dutra (2012), o perfil profissional é uma das principais ferramentas utilizadas pelas empresas durante o processo de recrutamento e seleção de pessoal, uma vez que permite identificar as competências necessárias para o desempenho das funções e avaliar se os candidatos possuem as habilidades e competências necessárias para a realização das atividades.

Além disso, a seleção por competências é outro conceito importante no processo de recrutamento e seleção de pessoal. De acordo com Fleury e Fleury (2001), a seleção por competências é um processo que busca identificar as competências dos candidatos e avaliar se elas estão alinhadas com as competências necessárias para o desempenho do cargo. Dessa

forma, a seleção por competências permite avaliar não apenas as habilidades técnicas dos candidatos, mas também suas habilidades comportamentais e emocionais.

Outro conceito importante é o de employer branding, que se refere à imagem e reputação que a empresa possui no mercado como empregadora. Segundo Berthon et al. (2005), o employer branding é uma estratégia que tem como objetivo criar uma imagem positiva da empresa como empregadora, atraindo e retendo os melhores talentos. Dessa forma, as empresas que possuem uma boa reputação como empregadora podem atrair mais candidatos qualificados e diminuir os custos com o recrutamento e seleção de pessoal.

Por fim, outro conceito relevante é o de diversidade e inclusão no processo de recrutamento e seleção de pessoal. Segundo Nascimento (2019), a diversidade e inclusão são fatores que podem contribuir para a construção de um ambiente mais inclusivo e inovador dentro das empresas. Dessa forma, a promoção da diversidade e inclusão no processo de recrutamento e seleção de pessoal pode contribuir para a atração de profissionais qualificados e aumentar a competitividade das empresas.

2.3. Pacote de Remuneração

O pacote de remuneração é composto por diversas formas de recompensas financeiras e não financeiras oferecidas pelas organizações aos seus colaboradores. Segundo Armstrong e Murlis (2015), o pacote de remuneração é importante porque afeta a motivação, o comprometimento e a produtividade dos profissionais.

Dentre as formas de remuneração, pode-se destacar o salário base, que é a parte fixa da remuneração, e as gratificações, que são as partes variáveis da remuneração, como bônus, comissões e participação nos lucros e resultados (Bertolucci, 2019).

De acordo com Milkovich e Newman (2017), o pacote de remuneração pode ser dividido em duas categorias: remuneração base e remuneração variável. A remuneração base se refere ao salário fixo que o empregado recebe pelo seu trabalho, enquanto a remuneração variável inclui bônus, comissões e outros incentivos financeiros que podem variar de acordo com o desempenho individual ou organizacional.

Além disso, a literatura destaca a importância de considerar outros benefícios além da remuneração financeira, como plano de saúde, plano de previdência, vale-transporte, vale-refeição, entre outros. Esses benefícios podem ser considerados uma forma de remuneração

indireta e podem ser importantes para a atração de talentos que buscam empresas com uma boa política de benefícios.

Outro fator importante a ser considerado é a forma como o pacote de remuneração é comunicado aos candidatos. Segundo Silva e Zilber (2019), a forma como as informações sobre remuneração são comunicadas aos candidatos pode afetar a percepção dos mesmos em relação à empresa e ao pacote de remuneração oferecido.

Por fim, é importante ressaltar a importância de adaptar o pacote de remuneração às necessidades e expectativas dos candidatos. De acordo com Keaveney e Wayne (2002), a adaptação do pacote de remuneração às necessidades dos candidatos pode aumentar a percepção de justiça e, conseqüentemente, a atração de talentos para a organização.

2.4. Atração e Retenção de Talentos

A atração e retenção de talentos são temas cruciais para as organizações, especialmente no contexto atual de mercado altamente competitivo e globalizado. Nesse sentido, é importante considerar os aspectos relacionados ao recrutamento e seleção de pessoal, que são etapas fundamentais para a atração de talentos.

A atração de talentos pode ser entendida como o conjunto de estratégias e ações desenvolvidas pela organização para atrair candidatos qualificados e capazes de agregar valor à empresa. Nesse sentido, é importante considerar as tendências e desafios do mercado de trabalho, bem como as preferências e expectativas dos profissionais que estão em busca de novas oportunidades de trabalho (Cherem et al., 2019).

A retenção de talentos, por sua vez, refere-se ao conjunto de práticas e políticas adotadas pela organização para manter seus colaboradores mais talentosos e valiosos. Segundo Silva e Medeiros (2016), a retenção de talentos é fundamental para garantir a continuidade e o sucesso da organização, pois evita a perda de conhecimento e experiência acumulados pelos colaboradores mais experientes e capacitados.

A gestão do desempenho também é um aspecto importante para a retenção de talentos, pois permite o alinhamento dos objetivos e expectativas dos colaboradores com os objetivos e estratégias da organização. Através da avaliação de desempenho e do feedback, é possível identificar as necessidades de desenvolvimento e aprimoramento dos colaboradores, bem como reconhecer e valorizar seus esforços e contribuições para a empresa (Cardoso et al., 2016).

A remuneração e benefícios também são fatores importantes para a atração e retenção de talentos, pois podem ser considerados como uma forma de reconhecimento e valorização dos colaboradores. De acordo com Souza (2018), é importante que a empresa ofereça um pacote de remuneração e benefícios atrativo e compatível com o mercado, levando em consideração as preferências e expectativas dos colaboradores.

Por fim, a cultura organizacional também é um aspecto fundamental para a atração e retenção de talentos. Uma cultura organizacional positiva e alinhada com os valores e expectativas dos colaboradores pode ser um diferencial competitivo para a empresa, atraindo e retendo talentos que se identificam com a visão e missão da organização (Schein, 2010).

Em resumo, a atração e retenção de talentos envolvem uma série de aspectos relacionados ao recrutamento e seleção de pessoal, gestão do desempenho, remuneração e benefícios, bem como à cultura organizacional. A adoção de práticas de atração e retenção de talentos pode ser uma estratégia importante para as organizações que buscam se manter competitivas no mercado. Para tanto, é necessário que as empresas tenham uma cultura organizacional sólida, que proporcione um ambiente agradável e desafiador para os colaboradores. Segundo Alvesson e Sveningsson (2015), a cultura organizacional é um elemento central para a identidade e o sucesso de uma organização, sendo responsável por orientar ações e comportamentos dos colaboradores.

Além da cultura organizacional, outras práticas podem ser adotadas pelas empresas com o objetivo de atrair e reter talentos. Uma delas é a oferta de benefícios, que podem incluir desde um plano de saúde até programas de capacitação e desenvolvimento profissional. Segundo Silva e Silva (2017), os benefícios oferecidos pelas empresas podem ser considerados um fator determinante na escolha dos colaboradores por determinada organização.

Outra prática que pode contribuir para a atração e retenção de talentos é o desenvolvimento de programas de gestão de carreira. Esses programas permitem que os colaboradores tenham uma visão clara do plano de carreira dentro da organização, o que pode motivá-los a permanecer na empresa a longo prazo. Segundo Ruas e Kaminski (2017), os programas de gestão de carreira podem ser um importante fator de retenção de talentos, uma vez que permitem que os colaboradores se sintam valorizados e tenham um propósito de longo prazo dentro da organização.

Em suma, a adoção de práticas de atração e retenção de talentos pode ser uma estratégia importante para as organizações que buscam se manter competitivas no mercado.

2.5. Vantagem Competitiva

A vantagem competitiva é um tema central no contexto da estratégia empresarial. Ela se refere à capacidade de uma empresa de superar seus concorrentes em termos de desempenho e resultados, por meio do uso eficiente de seus recursos e habilidades. O conceito foi originalmente proposto por Michael Porter em seu livro "Estratégia Competitiva" e desde então tem sido amplamente estudado e discutido na literatura empresarial.

Uma das principais fontes de vantagem competitiva é a inovação. Empresas que conseguem criar produtos ou serviços novos e diferenciados, ou que inovam em seus processos produtivos, têm a possibilidade de conquistar novos mercados e aumentar sua participação no mercado. A inovação pode ser alcançada por meio de investimentos em pesquisa e desenvolvimento, parcerias estratégicas, aquisições de empresas inovadoras e outras estratégias.

Outra fonte de vantagem competitiva é a eficiência operacional. Empresas que conseguem produzir com baixo custo e alto desempenho têm uma vantagem sobre seus concorrentes em termos de preços e margens de lucro. A eficiência operacional pode ser alcançada por meio de processos bem definidos, automação, otimização de recursos e outras estratégias.

Além disso, a qualidade dos produtos e serviços pode ser uma fonte de vantagem competitiva. Empresas que oferecem produtos ou serviços de alta qualidade, que atendem às necessidades e expectativas dos clientes, têm a possibilidade de fidelizá-los e conquistar novos clientes por meio de recomendações. A qualidade pode ser alcançada por meio de investimentos em treinamento e desenvolvimento de funcionários, controle de qualidade, certificações e outras estratégias.

Por fim, a gestão de talentos também pode ser uma fonte de vantagem competitiva. Empresas que conseguem atrair, reter e desenvolver talentos têm uma equipe mais qualificada e comprometida, capaz de gerar melhores resultados e superar a concorrência. A gestão de talentos pode ser alcançada por meio de processos de recrutamento e seleção eficientes, programas de desenvolvimento de lideranças, benefícios e remuneração competitivos, entre outras estratégias.

Algumas empresas utilizam uma combinação de estratégias para alcançar a vantagem competitiva. No entanto, é importante ressaltar que a vantagem competitiva é um conceito relativo, ou seja, uma empresa pode ter uma vantagem sobre seus concorrentes em um

determinado momento, mas isso pode mudar com o tempo. Por isso, é importante que as empresas estejam sempre atentas às mudanças do mercado e às novas oportunidades de inovação e melhoria contínua.

2.6. Satisfação e Motivação no Trabalho

A satisfação e motivação dos funcionários são aspectos fundamentais para a obtenção de sucesso em uma organização. No setor alimentício, esses fatores podem ser ainda mais relevantes, já que a qualidade dos produtos e a satisfação do cliente são diretamente impactadas pelo desempenho dos funcionários. Nesse sentido, a literatura apresenta diversos conceitos e estudos relacionados à satisfação e motivação no trabalho.

Segundo Robbins & Judge (2017), a satisfação no trabalho pode ser definida como o grau em que uma pessoa tem sentimentos positivos ou negativos em relação ao trabalho que desempenha. Já a motivação, pode ser definida como um conjunto de forças internas e externas que direcionam o comportamento das pessoas em determinada direção. De acordo com a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, as necessidades humanas estão organizadas em cinco níveis hierárquicos, sendo a satisfação da necessidade de cada nível um fator motivacional.

No contexto do setor alimentício, a satisfação e motivação dos funcionários podem ser influenciadas por diversos fatores, como condições de trabalho, salário, reconhecimento, possibilidade de crescimento, entre outros. Um estudo de Sousa, Lira e Araújo (2018) apontou que a percepção dos funcionários sobre a justiça organizacional e o suporte da empresa foram fatores determinantes para a satisfação e motivação dos funcionários de uma indústria de alimentos.

Outro aspecto relevante é a liderança. Segundo Chiavenato (2014), a liderança é uma habilidade de influenciar pessoas para que trabalhem com entusiasmo em busca de objetivos comuns. A liderança efetiva pode contribuir para a satisfação e motivação dos funcionários, enquanto uma liderança ineficaz pode gerar insatisfação e desmotivação. Um estudo de Villalobos, Acevedo e Fernández (2021) apontou que a liderança transformacional pode ser um fator determinante para a satisfação e motivação dos funcionários de uma empresa de alimentos.

Portanto, a satisfação e motivação dos funcionários do setor alimentício são fundamentais para o sucesso da empresa, podendo ser influenciadas por diversos fatores, como a justiça organizacional, o suporte da empresa, a liderança efetiva, entre outros. A compreensão

desses fatores pode contribuir para a adoção de práticas que promovam a satisfação e motivação dos funcionários, gerando benefícios para a empresa e para os colaboradores.

2.7. Comprometimento Organizacional

O comprometimento organizacional é um construto importante para o sucesso de uma organização, pois se refere ao grau em que os funcionários se identificam com a organização e seus objetivos, e estão dispostos a fazer esforços extras para alcançá-los (Mowday et al., 1979).

Em uma indústria alimentícia, a compreensão do comprometimento organizacional é fundamental, pois pode afetar diretamente a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, bem como a satisfação do cliente. Alguns estudos sugerem que o comprometimento organizacional pode estar relacionado com a segurança alimentar, pois funcionários comprometidos tendem a seguir procedimentos de segurança alimentar de forma mais rigorosa (Ribeiro et al., 2018).

Além disso, o comprometimento organizacional pode afetar a intenção de saída dos funcionários. Um estudo realizado em uma indústria alimentícia mostrou que funcionários com maior comprometimento organizacional tendiam a ter menor intenção de sair da organização (Aydogdu et al., 2016).

Outra questão importante relacionada ao comprometimento organizacional é a rotatividade de funcionários. Uma alta rotatividade pode afetar negativamente a produtividade e qualidade do trabalho, além de aumentar os custos com recrutamento e treinamento.

2.8. Motivação

De acordo com a teoria da motivação de Herzberg, os funcionários são motivados por fatores intrínsecos e extrínsecos. Os fatores extrínsecos, como a remuneração, podem não ser motivadores em si mesmos, mas são importantes para garantir a satisfação dos funcionários. Para Herzberg, a remuneração é um fator higiênico, ou seja, deve ser suficiente para atender às necessidades básicas dos funcionários e evitar a insatisfação. No entanto, ela não é necessariamente um fator motivador para o desempenho e o engajamento.

Já a teoria da equidade de Adams sugere que os funcionários esperam ser tratados de forma justa e equitativa em relação à remuneração e benefícios oferecidos pela empresa. Isso significa que os funcionários devem receber remuneração justa e adequada em relação a outros

funcionários dentro da empresa e em relação a outras empresas do setor. Se os funcionários percebem que estão sendo tratados de forma injusta, isso pode resultar em insatisfação e desmotivação.

A teoria da expectativa de Vroom, por sua vez, sugere que os funcionários são motivados quando percebem que suas ações e esforços resultarão em recompensas desejadas. No contexto da remuneração, isso significa que os funcionários esperam ser recompensados adequadamente por seu desempenho e contribuição para a empresa. Se a empresa não oferecer uma remuneração adequada, os funcionários podem ficar desmotivados e procurar outras oportunidades no mercado de trabalho.

Além disso, a teoria do reforço de Skinner é aplicável nesse contexto, pois a remuneração pode ser vista como uma forma de recompensa por um bom desempenho. Para Skinner, os indivíduos são mais propensos a repetir comportamentos que resultam em recompensas positivas e menos propensos a repetir comportamentos que resultam em punições ou falta de recompensas. Assim, a remuneração adequada pode incentivar os funcionários a continuar se esforçando e melhorando seu desempenho.

Por fim, a teoria da autodeterminação de Deci e Ryan é relevante nesse contexto, pois a remuneração não é o único fator motivador. Os funcionários também esperam ter autonomia e oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional. Para esses autores, a motivação intrínseca é aquela que surge do próprio indivíduo, quando ele se sente motivado por fazer algo que é significativo e desafiador. As empresas devem ser capazes de oferecer um ambiente de trabalho positivo e reconhecer os esforços dos funcionários para aumentar a motivação e a satisfação no trabalho.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A metodologia de pesquisa pode ser definida como "o estudo sistemático e lógico dos métodos, técnicas e procedimentos utilizados na realização de uma pesquisa científica" (Gil, 2017, p. 25). Ela envolve a seleção e a descrição detalhada das etapas e dos instrumentos utilizados para coletar e analisar os dados, bem como a elaboração de um plano de ação para alcançar os objetivos propostos.

A metodologia é fundamental para assegurar a validade e a confiabilidade dos resultados obtidos em uma pesquisa, uma vez que define a abordagem adotada, a forma como os dados serão coletados e analisados, e como as conclusões serão interpretadas. Ela proporciona um roteiro claro e estruturado, permitindo que outros pesquisadores possam reproduzir o estudo e verificar sua consistência.

3.1. Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

O estudo de caráter exploratório e descritivo foi a metodologia escolhida para realizar este trabalho por ser considerada a mais adequada à natureza e ao objetivo da pesquisa. De acordo com BERVIAN & CERVO (1996), a pesquisa exploratória tem por objetivo buscar maiores informações sobre determinado assunto em estudo; é recomendável quando há poucos conhecimentos sobre o tema a ser estudado. Dessa forma, tal estudo tem como objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou obter nova concepção do mesmo e descobrir novas idéias. A pesquisa descritiva se caracteriza por observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos sem manipulá-los, procurando verificar a frequência de sua ocorrência, a relação e conexão com outros, sua natureza e características. Tipo e descrição geral da pesquisa (técnicas de pesquisa ou estratégias escolhidas para coletar os dados).

Sendo assim, o estudo foi exploratório no sentido de permitir um maior conhecimento sobre os processos relacionados à atração e retenção de talentos e as barreiras que dificultam ou facilitam esse processo. Tal estudo permitiu a familiarização com o fenômeno e uma nova percepção sobre o problema estudado. Descritivo por ter buscado os fatores que levam os empresários, conforme as questões de pesquisa, a utilizar os métodos existentes e buscar novos meios para que haja o equilíbrio entre a oferta de vagas e a demanda por parte dos futuros colaboradores.

3.2. Caracterização da organização, setor ou área, objeto do estudo

A empresa onde a pesquisa está sendo desenvolvida caracteriza-se por atuar há mais de 7 anos no ramo alimentício, especializada em hambúrgueres artesanais. Tem como propósito oferecer aos seus clientes uma experiência gastronômica única, com ingredientes selecionados e preparo cuidadoso. A empresa busca se diferenciar no mercado pela qualidade dos seus produtos, atendimento personalizado e ambiente acolhedor. Conta atualmente com a Loja Matriz e 7 filiais e vem investindo em estratégias de marketing digital e presença em eventos gastronômicos. A empresa tem como valores a qualidade, inovação, ética, respeito aos clientes e colaboradores, e a busca constante pela excelência em seus produtos e serviços. O intuito foi analisar o comportamento do processo de atração e retenção de talentos e propor estratégias que otimizem o mesmo.

3.3. População e amostra ou Participantes da pesquisa

Os participantes da pesquisa são pessoas ou grupos selecionados para fazer parte do estudo e fornecer informações relevantes. Eles desempenham um papel crucial na coleta de dados e na compreensão do fenômeno em estudo. A seleção adequada dos participantes é importante para garantir a representatividade da amostra e a validade dos resultados.

Segundo Creswell (2014), os participantes da pesquisa são "fontes de dados e informações que podem contribuir para a compreensão do fenômeno em estudo" (p. 206). A determinação dos participantes envolve considerar critérios de inclusão e exclusão, garantindo a diversidade da amostra e o consentimento informado dos participantes. A escolha da empresa se deu pelo critério da disponibilidade de acesso à informação e dados necessários e o estudo em questão teve como participante o supervisor da Rede, por estar mais próximo da realidade geral e ter um conhecimento mais profundo sobre os assuntos da empresa.

3.4. Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa

Neste estudo foram utilizados para coleta de dados como instrumentos de pesquisa, levando em consideração o tipo de pesquisa a natureza qualitativa, o referencial bibliográfico e

entrevista, tendo como norte as informações adquiridas destas ferramentas um auxílio na análise da situação e sugestão de estratégias para uma nova abordagem no processo de atração e retenção de talentos.

A entrevista como instrumento de pesquisa é amplamente reconhecida por sua capacidade de obter informações ricas e contextualizadas diretamente dos participantes. Conforme mencionado por Kvale (2009), "a entrevista é uma conversa focada e intencionalmente dirigida que tem um propósito claro" (p. 1). Ela permite explorar as perspectivas, experiências e percepções dos participantes de forma detalhada e aprofundada. Através da entrevista, é possível obter insights valiosos sobre o tema em estudo, bem como obter informações que não seriam facilmente obtidas por meio de outras técnicas de coleta de dados.

Portanto, a entrevista como instrumento de pesquisa desempenha um papel fundamental na obtenção de informações qualitativas significativas e aprofundadas. O intuito da entrevista foi entender como funciona o processo e quais são os critérios utilizados na atração e retenção de talentos, de um ponto de vista mais aprofundado sem levar em consideração somente o pensamento do gestor de uma filial em si, mais de alguém que tenha contato direto com todas de maneira igualitária.

O modelo adotado foi um roteiro de entrevista de caráter semiestruturado para direcionar o entrevistado ao objetivo, porém, sem limitá-lo, explorando questões adicionais, permitindo uma compreensão mais rica e contextualizada.

Para efeito de complemento fez-se uma pesquisa bibliográfica com objetivo de orientar o estudo, abarcando um aglomerado de informações registradas na empresa, complementando a entrevista e relacionando critérios, metodologias, estratégias do que se é praticado no processo de atração e retenção de talentos. Esses dados enriquecem e complementam o que foi mencionado pelo entrevistado e a análise do estudo.

3.5. Procedimentos de coleta e de análise de dados

De acordo que a entrevista foi-se desenvolvendo, utilizamos um roteiro semiestruturado, para que, à medida que os dados fossem chegando, fossem feitas revisões cuidadosas a fim de garantir sua imparcialidade e evitar qualquer viés que pudesse comprometer a validade e

dificultar a pesquisa. As entrevistas foram agendadas de acordo com a disponibilidade do supervisor, dentro do período estabelecido para a coleta de dados.

Ao estabelecer um contato mais próximo e desenvolver familiaridade com o contexto das empresas do setor, buscou-se embasar a pesquisa em estudos e pesquisas anteriores relacionados ao comportamento das organizações privadas no que diz respeito à atração e retenção de talentos, assim como em outros temas correlatos que pudessem enriquecer o escopo da investigação. Nesse sentido, foram explorados os conceitos de análise de discurso e análise de conteúdo propostos por Bardin (2000) e Bauer & Gaskell (2010).

A análise de discurso foi empregada para interpretar os dados coletados durante as entrevistas. Para isso, foi necessário observar e compreender o que foi dito, expresso por meio de gestos, considerar o contexto em que a comunicação ocorreu e explorar o sentido semântico das informações. Já a análise de conteúdo foi utilizada para extrair e absorver o conteúdo textual de forma prática e objetiva, buscando identificar as principais mensagens e informações transmitidas pelos participantes.

Essas abordagens metodológicas permitiram uma compreensão aprofundada dos dados coletados durante as entrevistas, bem como a identificação de padrões, temas recorrentes e insights relevantes relacionados às estratégias de atração e retenção de talentos no ramo alimentício. A análise cuidadosa dos discursos e do conteúdo textual proporcionou uma base sólida para a interpretação dos resultados e a elaboração das conclusões da pesquisa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados obtidos por meio das entrevistas realizadas revelaram informações importantes relacionadas às estratégias adotadas pela empresa no processo de atração e retenção de talentos. A análise desses resultados utilizando a abordagem da análise de discurso permitiu compreender o discurso dos entrevistados, identificar padrões e tendências, e relacioná-los aos objetivos geral e específicos da pesquisa.

Ao analisar as estratégias utilizadas pela empresa e seu impacto no processo de atração e retenção de talentos, o entrevistado relatou que a empresa enfrenta o desafio de encontrar profissionais que se encaixem no perfil desejado. Além disso, a disponibilidade de transporte e a compatibilidade com o horário de trabalho também são fatores relevantes para atrair talentos. Essas informações evidenciam a importância de estratégias de seleção e recrutamento eficazes, que possam identificar candidatos alinhados com a proposta da empresa e que estejam dispostos a enfrentar esses desafios.

Identificando as principais práticas de remuneração utilizadas pela empresa, foi mencionado um sistema de recompensas e bonificações. Essa estratégia tem como foco incentivar o bom desempenho dos colaboradores, reconhecendo e recompensando seu trabalho. A oferta de oportunidades de crescimento e um plano de carreira também são práticas mencionadas, demonstrando a preocupação da empresa em reter talentos e proporcionar desenvolvimento profissional.

Quanto aos aspectos positivos e negativos da empresa, foram apontados desafios relacionados à localização, horário de funcionamento e público-alvo. A falta de transporte público adequado nos horários de funcionamento pode dificultar a permanência dos colaboradores. Além disso, a natureza do trabalho desse segmento, que busca profissionais jovens e “descolados”, pode limitar a disponibilidade de candidatos que se encaixem nesse perfil. Esses aspectos negativos podem afetar a atração e retenção de colaboradores.

Por outro lado, também destacaram aspectos positivos, como a cultura organizacional inclusiva e acolhedora da empresa. A criação de um ambiente agradável tanto para os colaboradores quanto para os clientes é valorizada, contribuindo para o processo.

Levantadas algumas estratégias adotadas pela empresa para a retenção de talentos, como oportunidades de crescimento, bonificação por desempenho e oferta de cursos para aprimoramento, medidas com objetivo de motivar os colaboradores, mantê-los engajados e

proporcionar desenvolvimento profissional. A comunicação aberta com os gestores e a realização de reuniões periódicas também foram mencionadas como um diferencial.

Tais estratégias têm impacto positivo no engajamento e permanência dos colaboradores. A oferta de oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional contribui para o engajamento dos colaboradores, pois eles se sentem valorizados e percebem que há possibilidade de progressão na empresa. Além disso, a bonificação por desempenho e a comunicação aberta com os gestores fortalecem o vínculo entre a empresa e seus colaboradores, criando um ambiente de trabalho motivador e estimulante.

Com base nos resultados da pesquisa, é possível identificar algumas melhores práticas e recomendações para aprimorar as estratégias de atração e retenção de talentos da empresa. Dentre essas práticas, destacam-se:

- Investir na divulgação da empresa e de suas oportunidades em canais adequados ao perfil do público-alvo.
- Aperfeiçoar o processo de seleção e entrevista, garantindo uma análise criteriosa dos candidatos.
- Avaliar a possibilidade de ajustes no horário de funcionamento, levando em consideração a disponibilidade de transporte público.
- Fortalecer a cultura organizacional inclusiva e acolhedora, promovendo ações que demonstrem o valor dado aos colaboradores.
- Ampliar as oportunidades de desenvolvimento profissional e oferecer benefícios que sejam atrativos para os colaboradores.

Essas recomendações podem contribuir para o aprimoramento das estratégias utilizadas, fortalecendo sua capacidade de atrair e reter talentos em um mercado altamente competitivo.

Em suma, os resultados da pesquisa mostram que a empresa adota estratégias diversas para atrair e reter talentos, considerando aspectos como remuneração, práticas de recrutamento e seleção, desafios relacionados à localização e horário de funcionamento, estratégias de retenção de talentos e cultura organizacional. A análise de discurso permitiu compreender as percepções e experiências dos colaboradores, identificar padrões e tendências, e extrair insights valiosos para aprimorar as estratégias utilizadas pela empresa. Essas informações podem ser úteis não apenas para a empresa em estudo, mas também para outras organizações que buscam atrair e reter talentos em um mercado competitivo.

Além das estratégias e práticas identificadas nos resultados das entrevistas, é importante destacar a relevância de embasar as decisões e ações da empresa em teorias e referências conceituais. Isso permitirá uma abordagem mais embasada e fundamentada na gestão de pessoas e na atração e retenção de talentos.

Uma teoria que pode contribuir para a compreensão dos resultados e embasar as discussões é a teoria do Capital Humano. Segundo essa abordagem, os colaboradores são considerados como um ativo valioso para a empresa, e investir em seu desenvolvimento e retenção pode gerar vantagem competitiva. Nesse sentido, as estratégias de oferta de oportunidades de crescimento, bonificação por desempenho e planos de carreira adotadas pela empresa estão alinhadas com essa perspectiva teórica.

Outra teoria relevante é a teoria da Motivação. Ela sugere que as pessoas são motivadas por necessidades específicas, como reconhecimento, crescimento profissional, remuneração adequada, entre outras. A oferta de benefícios como vale-alimentação, bonificação por desempenho e a comunicação aberta com os gestores podem contribuir para a satisfação e motivação dos colaboradores, impactando positivamente na retenção de talentos.

Além disso, a teoria da Cultura Organizacional pode ser aplicada para compreender a importância do ambiente de trabalho acolhedor e inclusivo mencionado pelos entrevistados. Segundo essa teoria, a cultura organizacional influencia o comportamento dos colaboradores e a forma como eles se identificam com a empresa. Ao criar um ambiente agradável e inclusivo, a empresa fortalece sua cultura organizacional e torna-se mais atrativa para os talentos que se identificam com esses valores.

Por fim, é importante ressaltar a relevância da gestão estratégica de Recursos Humanos. Essa abordagem enfatiza a importância de alinhar as práticas de gestão de pessoas com os objetivos estratégicos da empresa. Ao identificar os desafios, implementar estratégias de recrutamento e seleção, adotar medidas de retenção e buscar aprimoramentos constantes, a empresa demonstra uma gestão de RH alinhada com as metas organizacionais.

Ao considerar essas teorias e abordagens, é possível enriquecer a discussão sobre as estratégias adotadas pela empresa e a relação com os objetivos da pesquisa. A análise dos resultados à luz dessas teorias permite compreender as razões por trás das estratégias e práticas identificadas, bem como suas implicações na atração e retenção de talentos. Essa abordagem teórica contribui para uma visão mais ampla e embasada do tema, permitindo uma reflexão

mais aprofundada sobre as práticas adotadas e possíveis recomendações para o aprimoramento das estratégias de gestão de pessoas da empresa.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Considerando os resultados obtidos por meio das entrevistas e a análise das estratégias adotadas pela empresa no processo de atração e retenção de talentos, é possível fazer algumas considerações finais e apresentar recomendações para aprimorar as práticas de gestão de pessoas.

Primeiramente, fica evidente a importância de uma abordagem estratégica na gestão de talentos. A empresa demonstrou estar consciente dos desafios enfrentados no mercado altamente competitivo e adotou estratégias específicas para atrair e reter os profissionais mais adequados ao seu perfil. A oferta de oportunidades de crescimento, planos de carreira e bonificação por desempenho são exemplos de práticas alinhadas ao objetivo de atrair e manter talentos qualificados.

Em relação às práticas de remuneração, a empresa se mostrou atenta em oferecer benefícios adicionais, como vale-alimentação e bonificação por metas e vendas online. Essas práticas estão de acordo com a teoria da Motivação, que destaca a importância de recompensas tangíveis para o engajamento e satisfação dos colaboradores.

A cultura organizacional também desempenha um papel fundamental na atração e retenção de talentos. A empresa reconhece a importância de criar um ambiente acolhedor e inclusivo, tanto para os colaboradores quanto para os clientes. Essa abordagem está em linha com a teoria da Cultura Organizacional, que destaca a influência da cultura nos comportamentos e identificação dos colaboradores com a empresa.

No entanto, mesmo com as estratégias adotadas, a empresa enfrenta desafios relacionados ao horário de funcionamento e trajeto de trabalho. A falta de transporte público em determinados horários pode dificultar a permanência dos colaboradores, o que pode contribuir para a rotatividade de pessoal. Nesse sentido, recomenda-se que a empresa busque alternativas para minimizar esses obstáculos, como oferecer soluções de transporte ou ajustar os horários de trabalho, quando possível.

Outra recomendação é aprimorar a forma como a empresa monitora a satisfação e o engajamento dos colaboradores. Além das reuniões periódicas e das sessões de participação individual e anônima, pode ser interessante implementar pesquisas de clima organizacional ou outros mecanismos de feedback que permitam uma avaliação mais abrangente e sistemática.

Por fim, destaca-se a importância de investir no desenvolvimento de lideranças internas. Treinamentos periódicos e oportunidades de progressão de carreira contribuem para a retenção de talentos e para o fortalecimento da cultura organizacional. A empresa pode explorar ainda mais esse potencial, identificando colaboradores com destaque e oferecendo-lhes treinamentos específicos para o desenvolvimento de habilidades de liderança.

Recomenda-se que a empresa continue a monitorar e avaliar constantemente suas estratégias de gestão de pessoas, buscando identificar pontos de melhoria e implementar ajustes necessários. Além disso, é fundamental manter-se atualizada em relação às tendências e melhores práticas do mercado de recrutamento, seleção e retenção de talentos, a fim de se manter competitiva e atrativa para os profissionais mais qualificados.

Outra recomendação é investir na divulgação da cultura organizacional e dos valores da empresa. A criação de uma imagem positiva e coerente com a proposta da empresa pode atrair candidatos alinhados com esses valores e contribuir para a retenção dos colaboradores que já fazem parte do quadro.

Por fim, é importante lembrar que cada empresa possui suas particularidades e desafios específicos. Portanto, é fundamental adaptar as recomendações e práticas apresentadas de acordo com a realidade e contexto da empresa em questão.

Em suma, os resultados das entrevistas e a análise embasada em conceitos teóricos permitiram compreender as estratégias adotadas pela empresa do ramo alimentício no processo de atração e retenção de talentos. A aplicação das teorias do Capital Humano, Motivação e Cultura Organizacional contribuiu para uma reflexão aprofundada sobre as práticas adotadas e possibilitou a elaboração de recomendações para o aprimoramento dessas práticas. Ao considerar essas recomendações, a empresa poderá fortalecer sua capacidade de atrair, reter e desenvolver talentos, alcançando uma vantagem competitiva no mercado.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Jessé Valente de. **Utilização da análise SWOT para a elaboração da estratégia mercadológica.** *Maiêutica-Estudos Contemporâneos em Gestão Organizacional*, v. 5, n. 1, 2017.

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; OLIVEIRA, Leandro Henrique de. **Atração e retenção de talentos: desafios e oportunidades para a gestão de pessoas em empresas de TI.** *Revista Eletrônica de Administração*, v. 24, n. 1, p. 1-21, 2018.

ANSOFF, H. Igor. **Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion.** McGraw-Hill Companies, 1965.

ANTHONY, Willian P.; PERREWE, Pamela L.; KACMAR, K. Michele. **Strategic resource management.** *A Strategic Approach*, 1996.

ARAÚJO, Alice Inês Guimarães; DANTAS, Railma de Andrade Fernandes. **A importância da gestão estratégica de pessoas no âmbito da administração pública.** 2018. Trabalho de Conclusão de Curso.

ARAÚJO, Márcio de Oliveira. **Vantagem competitiva e suas implicações no processo de internacionalização das empresas.** *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 15, n. 49, p. 85-103, 2013.

BARBOSA, Roger Eduardo. **Gestão estratégica de pessoas voltada para recrutamento e seleção e cargos e salários.** *Revista de Extensão e Iniciação Científica da UNISOCIESC*, v. 3, n. 2, p. 44-50, 2016.

BARKI, Edgard; PINHEIRO, Fernando Neves. **Recursos humanos e vantagem competitiva: o impacto das práticas de gestão de pessoas na performance das organizações.** *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 51, n. 1, p. 44-58, 2011.

BARTOL, Kathryn M.; MARTIN, David C. **Management.** New York: McGraw-Hill Irwin, 1998.

BAYLÃO, André Luis da Silva; ROCHA, Ana Paula de Sousa. **A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial.** 2014.

VILAS BOAS, Ana Alice; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Remuneração fixa.** In: *Gestão Estratégica de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. A; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos.** 2015.

CALZA, Elisa Bozza Ferraz; ALMEIDA Vanessa Monteiro. **Recrutamento e Seleção de Pessoas**. 2010.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos**. 2002.

CASCIO, Wayne F. **Gestão estratégica de recursos humanos**. Saraiva Educação SA, 2017.

CASTRO, Ahiram Brunni Cartaxo de; BRITO, Lydia Maria Pinto; VARELA, JH de S. **A ressignificação da área de gestão de pessoas e os novos papéis das pessoas e das organizações**. Hologos, v. 4, p. 408-423, 2017.

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

_____. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Campus, 2002.

_____. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Recursos Humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

COSTA, Daniele de Lourdes Curto da; TATTO, Luiz. **Prática e teoria da estratégia: um estudo a partir do modelo proposto por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel**. Caderno de Administração, v. 17, n. 2, p. 1-11, 2009.

COSTA, Laís Amanda Chagas et al. **A abordagem da cultura organizacional no processo de recrutamento e seleção**. Tópicos em Gestão de Pessoas, Volume I, p. 49. Belo Horizonte – (MG): Poisson, 2017 272 p

CRESWELL, J. W. (2014). **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. Sage Publications.

DECOURT, Felipe. **Planejamento e gestão estratégica**. Editora FGV, 2015.

DUTRA, J.S. (1990). **A função recrutamento e seleção como ângulo privilegiado de análise da gestão de recursos humanos**. IN CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ANPAD). 1990. Anais.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

ELIAS, Suellen De Melo; RUIZ, Thafarell Ricardo. **O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica**. 2016.

ESTEVAM, Caliane Oliveira; MOLTENI, Angélica. **Recrutamento e seleção: Visão estratégica para o sucesso organizacional.** Revista Terceiro Setor & Gestão de Anais-UNG-Ser, v. 12, n. 1, p. 34-48, 2019.

FERNANDES, Daniela Mota. **Recrutamento e Seleção de Pessoas: Processo Fundamental para a escolha de uma boa equipe profissional.** Paracatu: Faculdade TECSOMA, 2011.

FERNANDES, Isac Gabriel Martins et al. **Planejamento estratégico: análise SWOT.** Revista Conexão Eletrônica das Faculdades Integradas de Três Lagoas, Mato Grosso do Sul, v. 8, n. 01, 2015.

FERREIRA, Franciele Silva; VARGAS, Eudes Cristiano. **A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial.** Estação Científica (UNIFAP), v. 4, n. 2, p. 21-39, 2015.

FIGUEIRAS, Bruna S. et al. **A importância do recrutamento e seleção na organização: tipos de entrevista.** Revista Científica, v. 1, n. 1, 2019.

FISCHER, A. **Um Resgate Conceitual e Histórico dos Modelos de Gestão de Pessoas.** in: Fleury, M. As Pessoas na Organização. São Paulo, Editora Gente, 2002.

GIL, Antonio Carlos. Entrevista. In: **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KVALE, S. (2009). **Doing interviews.** Sage Publications.

LICCIARDI, Norma; FARIAS, Jaceline de Souza; DOS SANTOS, Leonardo de Assis. **A importância da inovação como diferencial competitivo nos processos de recrutamento e seleção.** South American Development Society Journal, v. 4, n. 12, p. 151, 2018.

MARTINS, Rogério Rodrigues; BRITO, Herica Landi. **Recrutamento e Seleção: uma análise do alinhamento estratégico em uma empresa do segmento de saúde.** Conhecimento Interativo, v. 14, n. 1, p. 124-137, 2020.

MENDONÇA, Sandro Augusto Teixeira de. **O planejamento estratégico como ferramenta: um estudo sobre a eficiência das micro e pequenas empresas brasileiras.** Administração de Empresas em Revista, v. 2, n. 13, p. 50-68, 2017.

MENIN, Giseli; SILVEIRA, Plínio Antônio; PETRY, David Rodrigo. **A gestão estratégica de pessoas como ferramenta para o desenvolvimento de vantagem competitiva—estudo de caso no setor de ótica e joalheria.** Unoesc & Ciência-ACSA, v. 8, n. 1, p. 7-14, 2017.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári da estratégia**. Bookman Editora, 2009.

MOREIRA, Fabiano Greter. **A importância da gestão estratégica no recrutamento e seleção de pessoal nas organizações**. Práticas de Administração Pública, v. 1, n. 2, p. 57-70, 2017.

NEIS, Dyogo; PEREIRA, Maurício Fernandes. **As origens do campo da estratégia: contribuições de Igor Ansoff e Henry Mintzberg**. Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios, v. 8, n. 2, p. 207-240, 2015.

PARREIRA, Ana Luísa Marques. **Gestão estratégica de recursos humanos de uma empresa multinacional de componentes eletromecânicos, na região de Évora**. 2021. Dissertação de Mestrado. Universidade de Évora.

PAULA, Vilson Vieira de; MENDONÇA Nogueira de, Giulia. **A importância da área de gestão de pessoas, para o sucesso da organização**. In: XII Congresso Nacional de Excelência em. 2016.

PAULINO, Maria Lúcia Simas. **Dimensão estratégica do recrutamento e seleção de pessoal**. Administração de Empresas em Revista, v. 1, n. 5, p. 95-110, 2010.

PEREIRA, Valdir da Costa et al. **Estratégias de Recursos Humanos: o modelo de recrutamento e seleção de uma empresa do setor alimentício em Dourados-MS**. Agrarian, v. 8, n. 27, p. 92-103, 2015.

PLÁCIDO, Stefany Lorrany Gonçalves et al. **Gestão estratégica de recursos humanos frente ao processo de recrutamento e seleção**. Faculdade de Inhumas – FacMais, 2021. Trabalho de Conclusão de curso.

PORTER, Michael E. et al. **What is strategy?**. 1996.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SANTOS, Luana Vieira dos. **Gestão de pessoas é seu principal objetivo: motivar profissionais e interferir positivamente nos resultados da organização**. 2015.

SANTOS, Valmiria Carolina Piccinini dos; PAULA, Ana Paula Paes de. **Gestão de pessoas e atração de talentos nas organizações**. Revista de Carreiras e Pessoas, v. 1, n. 1, p. 1-10, 2011.

SAVIANI, J. R. (1994). **Repensando as pequenas e médias empresas**. São Paulo, Makron Books

SFORMI, Gilcimar Vicentini; OLIVEIRA, Edi Carlos de. **O papel e a importância do processo de recrutamento e seleção nas organizações.** II Seminário Empresarial e II Jornada de TI da Faculdade Cidade Verde, v. 6, 2015.

SILVA, Luis Aparecido Marques da; PASTOR, Cesar Sales; STÁBILE, Samuel. **A importância do planejamento estratégico no ambiente organizacional: Um estudo sobre as dificuldades de gestão.** Administração de empresas em revista, v. 1, n. 10, p. 17-32, 2015.

SIMONE, Albino Alves. **Gestão Estratégica de Recursos Humanos: já se pode falar dela na Administração Pública em Moçambique?.** Revista Foco, v. 12, n. 3, p. 138-160, 2019.

SOUZA, Maria Tereza; LEITE, Nildes Raimunda Pitombo. **Retenção de talentos: um estudo de caso na empresa X.** Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, v. 6, n. 2, p. 67-98, 2013.

APÊNDICE

Os tópicos abaixo que nortearam a entrevista semiestruturada.

- I. Quais são os principais desafios que a empresa enfrenta ao atrair colaboradores?
- II. Quais estratégias a empresa adota para superar esses desafios?
- III. Quais canais de recrutamento a empresa utiliza?
- IV. Quais são as práticas de seleção e entrevista adotadas pela empresa para identificar os melhores talentos?
- V. Quais são os principais desafios que a empresa enfrenta em relação à retenção de talentos?
- VI. Quais fatores contribuem para a rotatividade de funcionários na empresa?
- VII. Como a empresa monitora a satisfação e o engajamento dos colaboradores?
- VIII. Quais são as medidas adotadas pela empresa para garantir a retenção de talentos e reduzir a rotatividade?
- IX. A empresa oferece benefícios e programas de incentivo específicos? Quais são eles?
- X. Como a cultura organizacional da empresa contribui para a atração e retenção de talentos?
- XI. Como a empresa investe no desenvolvimento de líderes internos para contribuir na retenção de talentos?
- XII. Quais são as oportunidades oferecidas aos colaboradores para desenvolverem habilidades de liderança?