

# O PAPEL DA LIDERANÇA NA RETENÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS

---

---

LORENA GOULART AMARAL STETELE<sup>1</sup>  
PROFA. DRA. TATIANA ALMENDRA DUTRA<sup>2</sup>

---

## RESUMO

A gestão de talentos é um tema cada vez mais relevante para as organizações, hoje as pessoas são vistas como seu principal recurso e responsáveis por seu diferencial competitivo, com isso se acentua a necessidade de valorizar os funcionários que possuem características diferenciadas e podem contribuir para que as empresas alcancem seus objetivos. Apesar das inúmeras bibliografias sobre o tema, ainda é possível verificar muita divergência sobre o entendimento do papel do líder nesse processo. Esse trabalho teve como objetivo analisar do papel do líder no desenvolvimento e retenção de talentos. Foi realizado um estudo de caso em uma empresa onde atualmente o tema está em evolução. Com o estudo foi possível verificar que o entendimento sobre o papel do líder na retenção e desenvolvimento de talentos é muito amplo, trazendo diversas definições tanto no referencial teórico como nas entrevistas.

**Palavras-chave:** liderança; talento; retenção; desenvolvimento.

## ABSTRACT

Talent management is an increasingly relevant topic for organizations, today people are seen as their main resource and responsible for their competitive edge, thus accentuating the need to value employees who have different characteristics and can contribute to companies achieving their goals. Despite the numerous bibliographies on the subject, it is still possible to verify a lot of divergence about the understanding of the leader's role in this process. This work aimed to analyze the role of the leader in the development and retention of talent. A case study was carried out in a company where the topic is currently evolving. With the study it was possible to verify that the understanding about the role of the leader in the retention and development of talents is very broad, bringing several definitions both in the theoretical framework and in the interviews.

**Keywords:** leadership; talento; retention; development.

---

1 Engenheira Química com MBA em Gestão de Projetos pela USP/ESALQ.

2 Profa. Dra. Tatiana Almendra Dutra, Strong Business School. Doutora em Administração pela PUC-SP e docente da Strong Business School.

## 1. INTRODUÇÃO

Com um mundo em mudanças constantes, cada vez mais complexo e competitivo, as empresas precisam se manter atualizadas e em constante evolução, e o ativo mais precioso para que isso seja possível são as pessoas, elas geram o diferencial competitivo da organização, por esse motivo a gestão das organizações devem valorizar seu capital humano e intelectual (TORRES, 2022).

O valor de uma empresa passou a não considerar apenas conceitos econômicos, trazendo a necessidade de uma melhor determinação de seus valores intangíveis, como o conhecimento, ativo determinante para o sucesso. O Capital Social é considerado a soma dos conhecimentos individuais e coletivos dentro de uma organização (LIZOTE et.al, 2017).

A gestão integral do capital humano e intelectual é baseada em um planejamento estratégico, que busca treinar, desenvolver e incentivar as capacidades e habilidades dos funcionários, buscando comprometimento e satisfação destes, para que possam se sentir reconhecidos e consequentemente trazerem um bom resultado para a empresa (TORRES, 2022).

O Principal problema que uma má gestão do capital humano pode trazer é a rotatividade dos funcionários, o que além de influenciar negativamente na visibilidade da equipe, afeta diretamente a produtividade e eficácia do trabalho. Para diminuir esse problema é essencial que as empresas tenham boas políticas de benefícios, como férias remuneradas, seguro de vida, e um salário adequado. Neste sentido a retenção de talentos é um grande desafio para as organizações e o gestor possui um papel fundamental neste aspecto (TOWNS, 2019; BASSANI, 2014). Sendo assim o objetivo deste trabalho é o entendimento do papel do líder no desenvolvimento e retenção de talentos. Sendo estudado os principais conceitos tratados em literatura e nas entrevistas.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O Talento são habilidades e características pessoais provenientes da genética e desenvolvidas ao longo do desenvolvimento do indivíduo com influência do meio em que ele vive. A definição de talento aparece de diversas maneiras na

literatura partindo desde citações bíblicas até conceitos de diferentes áreas científicas. Existem mais de 100 definições para o tema, mas são destacadas cinco características que envolvem o talento, relacionadas aos aspectos do potencial, são elas: precocidade, característica de ser inato, minoria com performasse e resultado diferenciado e conhecimento sobre um domínio específico (FERRAZZA et.al., 2015; PASSOS e BARBOSA, 2017; FREITAG, 2012).

Também é possível encontrar a origem de talento na comparação da capacidade do sucesso entre as pessoas, essa forma de identificação pode gerar uma busca pelas características que podem diferenciar os indivíduos, trazendo um entendimento errado, de que o sucesso é garantia certa para os talentosos e vice-versa. Em uma empresa são considerados talentos aqueles empregados que possuem habilidades, conhecimentos, dons e experiências diferente dos demais que irão contribuir para os planos estratégicos da empresa (FERRAZZA et.al., 2015; SANTOS 2017).

A chamada guerra pelos talentos iniciou em 1998, pela McKinsey & Company, que publicou um estudo onde concluiu que o talento serão o recurso corporativo mais importante e valioso, no estudo talento foi considerado como a identificação dos “melhores e mais brilhantes”, uma característica apenas de alguns indivíduos. Cada vez mais as organizações enxergam que precisam investir na gestão de talentos para que possam obter sucesso na chama de “Guerra de talentos” (FERRAZZA, et.al., 2015; SLANA et.al., 2018).

Para Slana et.al. (2018), na gestão de talentos, diferente do que é visto na gestão de recursos humanos (RH), o foco está na segmentação ao em vez do igualitarismo, com um foco muito maior nas pessoas e não na função que ela desempenha, enfatizando a captura destes profissionais e posteriormente a retenção domesmo, para que eles possam desempenhar seu melhor potencial, e assim consequentemente a empresa atingir seus objetivos.

O Tema gestão de talentos está entre as principais tendências da área de gestão de pessoas, embora o tema apareça em destaque ainda existe muita divergência sobre sua definição, trazendo à tona a discussão de qual a diferença entre a gestão de pessoas e a gestão de talentos

(FERRAZZA et.al., 2015). Aguiar (2021), coloca que para realização de um bom trabalho de gestão de talentos é necessário identifica-los, e assim designar a pessoal para novos desafios e tarefas onde ela terá um desempenho ainda melhor, o que trará justificativas as políticas de remuneração, benefícios e planos de carreira.

Um dos fatores limitantes para que as empresas possam se desenvolver e crescer é o conhecimento do potencial dos seus colaboradores, muitas chegam a sua falência por falta de uma boa gestão do seu capital humano. A maioria das pessoas talentosas são funcionários da própria empresa, para identificação é comum que as empresas criem os pools de talentos (círculos de talentos), que são formadas por pessoas com características de talentos específicas que serão treinadas para assumirem futuramente cargos de gestão dentro da organização (VÁZQUEZ e SUNYER, 2021; TORRES et.al, 2019).

O primeiro passo para que a empresa possa obter êxito na atração de talento, Segundo Tabancali et al. (2017). é a popularidade do seu valor, para que uma pessoa possa investir seu tempo e energia no empregador, ela precisa se sentir segura sobre o risco de aceitar a proposta. Durante a seleção dos talentos é necessária uma atenção especial, iniciando pela análise das características que podem ser consideradas talentos dos profissionais, para que assim o sistema de contratação possa ser mais eficiente. Para alcançar essa eficiência as empresas ao abrirem uma vaga podem além de aguardar a candidatura voluntária, buscar no mercado possíveis candidatos que possam ter as características desejadas (VÁZQUEZ e SUNYER, 2021)

Para Schuster e Dias (2012) o emprego de ferramentas que dão uma perspectiva de futuro para o funcionário ajuda na retenção, como o plano de carreira, que apresenta um caminho para o profissional dentro da empresa, dando-lhe um incentivo para que busque se desenvolver e evoluir, a fim de alcançar um crescimento através de novos cargos, e consequência um aumento salarial de autoridade e responsabilidade.

O recurso de uma empresa é algo que é cuidado afim de maximizar seu uso, quando as pessoas passam a ser tratadas como capital humano serão tratadas como um recurso que precisa de investimento, através por exemplo de cursos e

treinamentos que irão fazer com que elas evoluam e se atualizem, criando um valor entre ambas e contribuindo para que os trabalhadores possam se manter dentro da empresa (TORRES ET.AL, 2019).

Segundo Silva et. al (2018), durante muito tempo líder era sinônimo de chefe, o que foi evoluindo com o tempo, trazendo um conceito moderno de desenvolvimento organizacional. Apesar de ainda ser possível encontrar diversas definições para liderança é de comum entendimento que o líder é o responsável pelo desenvolvimento de seus liderados.

O Trabalho em equipe é ponto fundamental para o sucesso, o líder não consegue resolver todos os problemas sozinho, o que torna a promoção do trabalho em equipe um ponto forte da liderança. Um grupo que aceita as filosofias do seu líder, tende a trabalhar de forma mais coesa, harmônica, se preocupando menos com a segurança, passando a forçar seus esforços no autor realização, e reconhecimento, o que influencia diretamente no desempenho da equipe (DIAS e BORGES, 2017).

Existe também muitas discussões sobre a diferença de Gestão e liderança, alguns autores trazem a ideia que as duas possuem a mesma definição, outros afirmam existir diferença, para esta liderança é influenciar um grupo ou pessoa visando um objetivo em determinado contexto, enquanto gestão é um tipo de liderança que tem como fundamento alcança os objetivos de uma organização (HESPANHOL, 2021)

De uma maneira generalista é possível dividir os tipos de líderes em duas classes, são elas: os tradicionais que se voltam seus esforços e preocupações para as operações do dia-a-dia, que também pode ser identificado de transacional, e os comprometidos, que tem um pensamento visionário, buscam o desenvolvimento de suas equipes através da motivação, inspiração e da distribuição de responsabilidades, chamados de transformacionais. Não é possível determinar um estilo ideal, para que o líder possa alcançar o seu melhor desempenho, ele precisa ter características de ambos os grupos em sua gestão (SANTOS ET.AL., 2021). De qualquer modo, segundo Silva et.al (2018) o Líder é o principal responsável pelo comportamento de seus liderados dentro das organizações, ele terá influência nas atitudes, desempenho e motivação dos empregados. Para que a empresa possa reter seus funcionários é

necessário garantir sua satisfação com o meio em que ele está inserido, e para que isso possa acontecer o comportamento dos líderes é um dos fatores determinantes.

O Engajamento dos profissionais gera um compromisso organizacional, que pode ser afetivo, quando existe um apego psicológico entre o funcionário e a organização, ou de continuidade, que ocorre quando o empregado tem intenção de permanecer na empresa. Lideranças com característica empoderadora contribuem de forma para o aumento deste índice dentro da organização, pois ela concede poder de decisão aos subordinados, trazendo um sentimento de pertencimento, aumentando o engajamento da equipe (BANDERÓ ET.AL, 2021). Para Rabêlo Neto e Mazza (2015), a peça-chave para uma boa gestão de talentos dentro da organização é o gestor imediato, ele é o responsável por selecionar candidatos talentos, e manter seus subordinados que apresentam habilidades de interesse da empresa, trabalhando de forma antecipada quando alguém de sua equipe apresenta interesse em se desligar da empresa.

O feedback é uma ferramenta eficiente para trabalhar a retenção de talentos, através dele é possível obter uma melhor comunicação entre as hierarquias, onde o líder poderá ter uma visão de quando deve ser fornecido treinamentos, concedidas promoções e até mesmo seguir com a demissão dos funcionários (FERREIRA ET.AL, 2018). O Líder tem um papel fundamental na identificação das motivações de permanência dos colaboradores na empresa, diminuindo a rotatividade, é ele quem está diariamente ao lado do liderado, e tem o dever de identificar e desenvolver o talento da equipe (PIMENTEL, 2021).

### **3. METODOLOGIA DE PESQUISA**

Neste trabalho será utilizada a metodologia qualitativa de estudo de caso, que segundo Gil (2009, p 4), apesar de sua flexibilidade é muito rigoroso, sendo uma pesquisa que envolve o planejamento, coleta, análise e interpretação de dados. Uma das maneiras citadas pelo autor de realizar um estudo de caso é a entrevista, realizando uma investigação de um fenômeno contemporâneo, método que será utilizado nesta pesquisa, a fim de verificar o posicionamento das lideranças de uma empresa

frente ao desenvolvimento e retenção de talentos dentro da organização.

Neste tipo de procedimento é possível conhecer o fenômeno estudado através da exploração intensa de um único caso, atualmente o estudo de caso é utilizado em diversas áreas do conhecimento, sendo visto como um caso clínico, técnicas psicoterápicas, metodologia didática ou modalidade de pesquisa (VENTURA, 2006). Para iniciar um estudo de caso é necessário a definição do protocolo, onde constará o procedimento e as regras com o que o trabalho será realizado. Ele será importante para que o resultado do trabalho não seja desastroso (YIN, 1994).

Nesse trabalho foram realizadas entrevistas semiestruturadas onde existem questões previamente definidas, mas o entrevistador tem liberdade para realizar perguntas adicionais que podem contribuir para uma objetividade maior do tema. O entrevistador é peça fundamental, pois ele irá trabalhar como um investigador trabalhando sua sensibilidade para obter as informações desejadas (BONI e QUARESMA, 2005; SILVESTRE e SARAGOÇA, 2014).

Foram elaboradas duas questões sobre o papel do líder na retenção e desenvolvimento dos talentos, abordando diversos temas que envolvem o assunto. As entrevistas aconteceram de forma presencial, durante o mês de agosto, com 10 líderes de diversos setores de uma empresa que está a 50 anos no mercado de insumos agrícolas, produzindo fertilizantes e defensivos. A organização foi escolhida pois nos últimos anos intensificou seus trabalhos no desenvolvimento de novas tecnologias o que demanda muito talento de seus funcionários, e a retenção e desenvolvimento deles é um tema que vem sendo discutido com bastante frequência.

Para análise dos dados obtidos nas entrevistas foi utilizada a ferramenta de análise de conteúdo, que tem como objetivo verificar a regularidade das características do texto, onde é possível verificar além dos elementos do texto a relação entre ambos (NASCIMENTO E MENANDRO, 2006).

### **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Na primeira explorou-se o papel do líder na gestão de talentos e na segundo quais atributos um líder deve ter para reter e desenvolver talentos.

Nos itens a seguir será apresentada uma análise se os principais em comparação com as informações colidas na literatura.

#### 4.1 O Papel do Líder na Gestão de Talentos

A primeira questão teve como objetivo compreender a visão dos líderes da organização sobre o seu papel na gestão de talentos. Na Tabela 1 é apresentado os principais temas discutidos.

Questão	Categoria	Revisão Bibliográfica	Entrevistados											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
5. Qual o papel do Líder na gestão de talentos?	Acompanhamento da equipe	X	X		X	X				X				X
	Desenvolvimento do ambiente organizacional	X			X				X					
	Feedback	X			X	X		X	X	X	X	X	X	X
	Impulsionar, incentivar, estimular e motivar a equipe	X				X	X	X	X			X		
	Plano de carreira	X		X										X
	Reconhecimento	X				X	X					X		
	Confiança						X					X		
	Desenvolvimento individual		X		X									X
	Mediação de conflitos					X				X		X		

**Tabela 1:** Temas obtidos durante a primeira pergunta da entrevista com os líderes

**Fonte:** Dados originais da pesquisa.

Foram abordados durante as entrevistas nove temas diferentes, dentre eles seis também foram coletadas durante a revisão bibliográfica feita inicialmente. Foi possível observar que o tema pode ter vários aspectos diferentes, pois em todas as entrevistas foram abordados ao menos três temas diferentes, o tema de feedback foi o que apareceu com mais frequência, sendo citado em sete das dez entrevistas realizadas. Como o objetivo desse trabalho é realizar uma análise exploratória das informações recolhidas nas entrevistas, focouse na visão dos líderes entrevistados.

O Feedback é uma maneira eficiente para obter uma comunicação efetiva entre a líder e liderado. É através do feedback que o liderado terá informações que irão contribuir com seu aprendizado (FERREIRA ET. AL, 2018; YANG ET.AL, 2021). Nas entrevistas o tema foi citado em sete

das entrevistas, o que traz um consenso de que o feedback é uma ferramenta que deve estar presente no dia a dia da gestão de talentos, nas entrevistas o tema foi citado conforme abaixo:

*"O Líder é responsável por dar Feedback aos seus liderados"*, entrevistado 3.

*"É fundamental a construção de feedbacks, alinhamento de expectativas e confiança"*, entrevistado 5.

*"É preciso estar sempre atento a prática de feedbacks para a orientação de pontos a serem desenvolvidos e o reconhecimento das qualidades de cada profissional"*, entrevistado 6.

*"Chamar a atenção para melhorias e conseguir ouvir a equipe através de feedbacks constantes"*, entrevistado 9.

Conforme citado durante as entrevistas o processo de gestão de talento e plano de carreira

ainda está em desenvolvimento dentro da organização, em processo de definição de cargos e salários, o entrevistado dois citou:

*“Gestão de talentos no grupo ainda está em fase inicial, definição de cargos e salários bem como o plano de carreira”*

O tema de plano de carreira também foi citado pelo entrevistado dez que trouxe a seguinte visão:

*“Tudo está relacionado em como a empresa está embasa na questão de desenvolvimento profissional e definição de plano de carreira”*

Para Schuster e Dias (2012) o plano de carreira é fundamental para que o funcionário possa ter entendimento do seu caminho dentro da organização. O líder é o principal responsável por impulsionar, incentivar, desenvolver e motivar sua equipe. Para que o funcionário tenha um bom resultado final a motivação é fundamental, caso não tenha tendem a desistir facilmente (SANTOS ET. AL, 2021; RAZAK ET.AL, 2018). Para cinco dos entrevistados esse é um dos papéis do líder, o tema foi abordado por alguns dos entrevistados conforme citações abaixo:

*“Estar presente nas atividades dos liderados, mostrar interesse sincero e valorizar o trabalho dos mesmos, são motivadores que auxiliam no bem-estar do colaborador”* entrevistado 4.

*“É também de responsabilidade do gestor estimular a harmonia no ambiente de trabalho e o engajamento de cada um, fazendo com que as pessoas se sintam integrantes de um grande time e percebam a real importância da realização de cada uma de suas atividades”* entrevistado 6.

*“O líder tem papel primário no processo de retenção de talentos, pois é ele que convive diariamente com a equipe, por isso, deve motivar e valorizar cada indivíduo, transmitindo a importância de cada um dentro da companhia”* entrevistado 7.

Três dos entrevistados citaram que o apoio e reconhecimento do líder tem um grande peso para o desenvolvimento do liderado, Dias e Borges (2017) também relacionam o tema, para eles aqueles que trabalham em equipe junto ao líder se sentem mais reconhecidos, os entrevistados citaram:

*“O líder deve mostrar interesse sincero e valorizar o trabalho dos mesmos”,* entrevistado 4.

*“Um profissional só se destaca se ele tiver o apoio e o reconhecimento do seu líder”,* entrevistado 5.

Segundo os entrevistados também é papel do líder acompanhar de perto o desenvolvimento das pessoas, para Slana (2018) a gestão de talento deve ter um foco maior nas pessoas, para que possa ter um impacto na retenção dos mesmos, o tema foi abordado em cinco das dez entrevistas:

*“Se os gestores não acompanharem de perto o desenvolvimento individual de cada membro da Equipe”,* entrevistado 1.

*“Acompanhar individualmente e em grupo o andamento das atividades”,* entrevistado 3.

*“Estar presente nas atividades dos liderados, mostrar interesse sincero e valorizar o trabalho dos mesmos, são motivadores que auxiliam no bem-estar do colaborador”,* entrevistado 4.

*“Um líder presente, conhece cada membro de sua equipe muito bem, por isso, pode propor e criar estratégias específicas que irão desenvolver os talentos de sua equipe”,* entrevistado 7.

*“Estar presente é a chave”,* entrevistado 10.

O comportamento do líder é um fator determinante para que o ambiente de trabalho possa trazer motivação e satisfação para os liderados. Um ambiente de trabalho favorável aumenta o comprometimento dos funcionários, impactando diretamente na retenção dos mesmos. (SILVA ET. AL, 2018; YASMIN, 2020). Esse tema foi comentado em duas entrevistas.

*“Proporcionar aos colaboradores ambientes propício para que exponham suas ideias e sugestões”,* entrevistado 3.

*“É também de responsabilidade do gestor estimular a harmonia no ambiente de trabalho e o engajamento de cada um, fazendo com que as pessoas se sintam integrantes de um grande time e percebam a real importância da realização de cada uma de suas atividades”,* entrevistado 6.

Outros três temas também apareceram durante as entrevistas, são eles:

• Confiança:

*“É fundamental a construção de feedbacks, alinhamento de expectativas e confiança”,* entrevistado 5.

• Desenvolvimento:

*“Não basta a Cia ter diretrizes definidas se os gestores não acompanharem de perto o desenvolvimento individual de cada membro da Equipe”,* entrevistado 1.

- Mediação de conflitos:

“Entender os conflitos existentes no ambiente de trabalho”, entrevistado 7.

#### 4.2 Atributos dos Líderes

A segunda questão teve como objetivo questionar os líderes sobre os atributos que eles devem ter para que possam realizar um melhor trabalho na retenção e desenvolvimento dos talentos. A Tabela 2 mostra os temas abordados durante as entrevistas.

Questão	Categorias	Revisão Bibliográfica	Entrevistados											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
6. Que atributos um líder deve ter para reter e desenvolver talentos?	Manter o clima organizacional	X	X											
	Saber dar um bom feedback	X				X								
	Saber ouvir	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Identificação e desenvolver dos talentos	X		X	X			X						
	Confiança					X	X					X		
	Inteligência Emocional		X											
	Ser exemplo									X				
	Saber ensinar						X							
	Saber reconhecer e equipe									X				
	Ser participativo		X						X		X			
Transparência		X			X									

**Tabela 2:** Temas obtidos durante a 5ª pergunta da entrevista com os líderes.

**Fonte:** Dados originais da pesquisa.

Durante a entrevista apareceram onze atributos que um líder deve ter para reter e desenvolver talentos, e apenas quatro também foram citados na literatura. A Característica que apareceu com maior constância foi saber ouvir e entender as ideias dos funcionários, citada em seis das dez entrevistas realizadas, mostraram que o líder não consegue resolver tudo sozinho sendo fundamental a ajuda dos seus liderados, o que só é possível quando existe uma comunicação forte (DIAS E BORGES, 2017). Ouvir as ideias dos funcionários é uma maneira de valorizá-los e assim incentivar a crescer o que irá impactar diretamente na sua motivação (YESSEY et. al, 2019). Os entrevistados mostraram o tema com a seguinte visão:

“Abrir espaço para as ideias do grupo, valorizar as ideias”, entrevistado 1.

“Ter sempre um bom diálogo para entender quais as inseguranças dos funcionários e que podem estar impedindo que ele se desenvolva ou se limite”, entrevistado 7.

“Saber ouvir, filtrar as informações, realizar um bom alinhamento de projetos”, entrevistado 9.

“Precisa ter ferramentas que o auxiliara a conduzir sua equipe e uma delas é saber ouvir”, entrevistado 10

Apesar do tema de clima organizacional ser citado na bibliografia apenas o entrevistado mostrou como importante:

“O gestor deve ter a capacidade de manter o clima organizacional”, entrevistado 1.

Silva et. al. (2018) falou que para que uma empresa possa reter seus funcionários é importante que o mesmo tenha satisfação com

o meio que está inserido, o que está diretamente ligado com o comportamento dos líderes.

O tema de feedback apareceu mais uma vez, trazendo como competência do líder saber dar feedbacks, Ferreira et.al. (2018) também citaram que o feedback e uma maneira do líder ter a visão de qual o caminho para seu liderado, o tema foi citado em apenas uma entrevista:

*"O líder deve ser assertivo ao dar feedbacks"*, entrevistado 5

Outra característica abordada durante a entrevista foi a identificação e desenvolvimento dos talentos pelos líderes, esse foi um tema que apareceu em diversos momentos na bibliografia, Aguiar (2021) que é necessário identificar os talentos para que ele possa ser designado para a funções que possa ter seu melhor desempenho. O entrevistado 2 mostrou uma característica muito parecida:

*"O Líder deve ter sensibilidade em perceber onde estão as facilidades e dificuldades deste talento, bem como flexibilidade para poder tratar as diversidades colocando-o no melhor caminho e condição para desenvolvimento deste colaborador"*, entrevistado 2

Os entrevistados 5 e 7 também abordaram o tema:

*"Ter a capacidade de desenvolver pessoas"*, entrevistado 5

*"É necessário ter sempre um bom diálogo para entender quais as inseguranças dos funcionários e que podem estar impedindo que ele se desenvolva ou se limite"*, entrevistado 7.

A maioria das características trazidas pelos entrevistados não foram encontradas na literatura estudada inicialmente, são elas:

- Confiança, os líderes possuem o entendimento que a confiança é um dos principais pilares para o desenvolvimento de seus liderados, abaixo segue os pontos de vista de cada um:

*"Um bom líder deve Passar confiança"*, entrevistado 7.

*"Como valores seu principal atributo é fazer autogestão, caso um líder não souber se corrigir, souber se atribuir não conseguirá passar confiança a seus times, então esse é o primeiro passo para que ele faça uma boa gestão e reterá e desenvolverá talentos"*, entrevistado 10.

- Inteligência emocional, esse atributo é algo atual, mas que pouco aparece nas bibliografias,

o tema foi abordado em uma entrevista onde é mostrado que esse é uma característica importante para o líder e para desenvolver na equipe, conforme citado:

*"Trabalhar a inteligência emocional da Equipe"*, entrevistado 1.

- Saber ensinar, para que um profissional aprenda seu trabalho é necessário que alguém o ensine, e conforme o entrevistado 6 essa é uma das funções do líder:

*"Um bom líder precisa saber ensinar acima de qualquer coisa, saber ensinar com humildade e paciência, para que de fato o colaborador seja desenvolvido para as atividades que irá executar"*, entrevistado 6.

- O entrevistado 8 trouxe dois temas diferentes dos demais entrevistados, falando sobre o exemplo e reconhecimento da equipe:

*"Ser o exemplo, ter conhecimento da equipe e do território, ter autonomia e receber da empresa ferramentas para lidar com talentos e recursos para promover/reconhecer sua equipe."* Entrevistado 8.

- Ser participativo, para os entrevistados a participação dos líderes no dia a dia dos funcionários será fundamental no desenvolvimento dos talentos:

*"Realizar um bom alinhamento de projetos, demonstrar a grandeza do nosso trabalho e a sua importância para a empresa"*, entrevistado 9

- Transparência, essa característica foi destaca conforme citação:

*"Líderes precisam ser resilientes, objetivos, diretos, transparentes, sinceros, empáticos, animados"*, entrevistado 4.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Objetivo deste estudo foi analisar o papel do líder no desenvolvimento e retenção de talentos, onde a discussão dos resultados foi pautada em duas perguntas feitas durante as entrevistas.



Durante a análise foi possível verificar vinte temas diferentes, alguns apareceram com mais frequência, como o Feedback, que foi citado oito vezes, onde vários líderes mostraram a importância do feedback no desenvolvimento desses talentos. Esse foi um tema que apareceu diversas vezes na literatura. Outros temas apesar de não aparecerem na literatura também foram constantes, como por exemplo a mediação de conflitos, esse pode ser um tema que aparece em especial na realidade da empresa pesquisada, mas não é possível definir que o trabalho contemplou todas as informações da literatura.

A pesquisa apresentou muitas limitações, pois os líderes não são treinados para se aprofundarem na retenção e desenvolvimento dos talentos, o que pode causar uma divergência muito grande entre as visões, o que levou a concluir sobre a necessidade de treinamento para que todos os líderes possam entender o seu papel na gestão dos talentos.

Através do estudo da literatura foi possível verificar que tudo ainda está em processo de pesquisa, não foram encontradas informações consolidadas e atualizadas, o que faz concluir que este trabalho contribuirá para definições de conceitos futuramente. Apesar da metodologia utilizada ser ampla apresentou limitações para as análises, tendo em vista que as entrevistas foram conduzidas de formas diferente, onde conforme a resposta o entrevistado foi levando a explorar mais informações.

Também é possível concluir que é necessário a entrevista com mais lideranças da empresa, e até mesmo lideranças de níveis maiores como diretoria e alta gerência, e assim definir a real visão da empresa toda sobre o papel das lideranças na retenção e desenvolvimento dos talentos.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, A.P.A.D. **Avaliação de desempenho por competências: Um estudo realizado em empresas do setor de telecomunicação e geração de energia.** Dissertação de mestrado profissional em administração da Universidade de Fortaleza. Fortaleza, 2021.
- BASSANI, B. **Os funcionários permanecem na empresa:** uma análise do perfil, das variáveis de retenção de talentos e das perspectivas. Universidade de Passo Fundo, Casca, RS, 2014.
- DIAS, M.A.M.J; BORGES, R.S.G. **Performance and Leadership Style:** When do Leaders and Followers Disagree?. *Mackenzie Management Review* 18(2): 104-129, 2017.
- FREITAG, Bárbara Beatriz. **Talentos em gestão e gestão de talentos:** Análise da literatura Acadêmica e de Práticas Corporativas. Dissertação. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.
- \_\_\_\_\_. **Talento em gestão e gestão de talentos:** Análise da literatura acadêmica e de práticas corporativas. Dissertação de mestrado em administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2012.
- FERRAZZA, D.S; BURTET, C.G; SCHEFFER, A.B.B. O que as organizações entendem por gestão de talentos?. **Registra Eletrônica de Administração** 80(1): 222-247.2015.
- FERREIRA, T.R.; SUZUKI, N.N.K.; OLIVEIRA, D.A. **Atração e retenção de talentos: um estudo sobre as principais práticas adotadas pelas organizações.** ETIC – Encontro de iniciação científica-ISSN 14(14). 2018.
- GIL, A.C. **Estudo de caso:** fundamentação científica subsídios para coleta e análise de dados e como redigir o relatório. São Paulo: Atlas, 2009.
- SILVA, P.L; NUNES, S.C; ANDRADE, D.F. **Estilo do líder e comprometimento dos liderados:** associando construtos em busca de possíveis relações. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios* 21(2): 291-311. 2018.
- HESPANHOL, A.P. Estilos de liderança. **Revista Portuguesa de medicina geral e família.** Volume 37(1): 5-6. 2021.
- LIZOTE, S. A; ALVES, C.S.R; VERDINELLI, M.A; TERRES, J.C. Capital Humano e suas relações com o desempenho organizacional em empresas prestadoras de serviços contábeis. **Revista Catarinense de Ciência Contábil** 16(28): 24-38. 2017.

MENDONÇA, M. C. F. **Retenção de talentos por meio de reconhecimento e recompensa.** Dissertação de mestrado. Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de administração pública. Rio de Janeiro. 2002.

NASCIMENTO, A.R.A; MENANDRO, P.R.M. 2006. Análise Lexical e análise de conteúdo: uma proposta de utilização conjugada. **Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal** 6(2), 2006.

RABÊLO Neto, A.R; MAZZA, A.C.A. A percepção dos gestores sobre as práticas de retenção de talentos adotados em uma empresa de logística e distribuição. **Revista Administração em Diálogos** 17: 162-180. 2015.

RAZAK, A. et.al. **Effect of Leadership Style, Motivation and Work Discipline on Employee Performance in PT.** ABC Makassar. International Review of Management and Marketing 8(6): 67-71. 2018

SILVESTRE, M,J.; FIALHO, I.; SARAGOÇA, J. **Da palavra à construção do conhecimento. Meta-avaliação de um Guião de entrevista semi-estruturada.** In: 3º Congresso Libero-Americano em investigação Qualitativa. 2014, Évora, Portugal. Anais... p. 321-330. 2014.

TABANCALI, E; ŞİMŞEK, G.G; KORUMAZ, M. Talent Management in Education Organizations: A Scale Development Study. **European Journal of Education Studies**. 3(10): 404-424. 2017.

TORRES, M.R; ESTRADA, C; ZAVALA, A.M.M. El talento humano como estratégia de crecimiento organizacional, caso: Mexican Trading Company. **Revista Nacional de administración**. 10(2): 25-36. 2019.

TORRES, W.E.R. Gestión del Capital humano por competencias laborales em el contexto empresarial: una revisión de literatura. **Revista LUMINA**. 23(2), Disponível em: < <https://doi.org/10.30554/lumina.v23.n1.4081.22>>. Acesso em 28 Maio 2022.

TOWNS, A.B. **Effective Strategies to Increase Employee Retention in Higher Education Institutions.** Tese de Doutorado em Administração

de Empresas. Walden University, Minneapolis, Minnesota, Estados Unidos. 2019.

SANTOS, A.S; COSTA, V.M.F, TOMAZZONI, G.C; BALSAN, L.A.G. Papel dos Estilos de liderança nos Vínculos do trabalhador com a organização: Uma análise em instituições hospitalares públicas e privadas. **Revista de Ciências da Administração** 23(60): 26-40. 2021.

Passos, C.S.; Barbosa, A.J.G. Desenvolvimento de Talentos no Brasil: Uma análise dos serviços de Atendimento, 2017. **Educação em revista** 33, Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/0102-4698143211>>. Acesso em 29 Abr. 2022.

PIMENTEL, A.L.P. **A influência de um líder no processo de retenção de talentos em uma organização.** Dissertação de mestrado em administração de empresas. Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2021.

SANTOS, F.A.M. 2017. **A percepção das práticas de retenção de talentos em uma instituição bancária nacional.** Dissertação de mestrado em Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Brasília. Brasília, DF, Brasil, 2017.

SCHUSTER, M.S; Dias, V.V. Plano de Carreira nos Sistemas de Gestão Público e Privado: Uma discussão a Luz das Teorias Motivacionais. **Revista de Administração Imed** 2 (1): 1-17,2012

SILVA, C.P; Paschoalotto, M.A.C; Endo, G.Y. Liderança organizacional: Uma revisão integrativa Brasileira, 2020. **Revista Contemporânea em administração** 14 (1). Disponível em: <<http://periodicos.ufr.br/pca/article/view/36370/pdf>>. Acesso em 07 maio. 2022.

SLANA, Z; et.al. The Role of Talent Management Comparing Medium-Sized and Large Companies – Major Challenges in Attracting and Retaini. **Frontiers in Psychology** 9, Disponível em: <<https://www.frontiersin.org/article/10.3389/fpsyg.2018.01750>>. Acesso em 07 maio. 2022.

VÁZQUEZ, M; SUNYER, A. Gestión global de talento em uma empresa multinacional del sector de la automoción, 2021. **Revista internacional de organizaciones** 27: 111-135.

Ventura, M.M. Estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista SOCERJ** 20(5): 383-386, 2007.

YANG, C.F. Inclusive Leadership and Career Sustainability: Mediating Roles of Supervisor Developmental Feedback and Thriving at Work, 2021. **Frontiers in Psychology**. Disponível em <<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.671663>>. Acesso em 28 de dezembro de 2022.

YASMIN, M. Examining the role of transformational leadership and entrepreneurial orientation on employee retention with moderating role of competitive advantage. **Management Science Letters** ,2020 10(2), 313-326.

YESSY, V.Y, et.al. The Influence Of Organizational Culture, Work Environment And Work Motivation On Employee Discipline In PT Jasa Marga (Persero) TBK, Medan Branch,2019. North Sumatra, Indonesia. **American International Journal of Business Management** (AIJBM) 2(5): 37-45.

YIN, R. K. **Pesquisa estudo de caso. Planejamento e métodos**. 5ed. Bookman, Porto Alegre, 1994.