**FASUL EDUCACIONAL EAD**

**Rua Dr. Melo Viana, nº. 75 - Centro - Tel.: (35) 3332-4560**

**CEP: 37470-000 São Lourenço / MG**

## ANDRÉ SOARES MARINHO

# ESTRATÉGIAS DE RETENÇÃO DE TALENTOS EM EMPRESAS DE TECNOLOGIA: UM ESTUDO SOBRE O IMPACTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL E DO BEM-ESTAR NO TRABALHO

**TEFÉ - AM**

**2026**

**ANDRÉ SOARES MARINHO**

# ESTRATÉGIAS DE RETENÇÃO DE TALENTOS EM EMPRESAS DE TECNOLOGIA: UM ESTUDO SOBRE O IMPACTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL E DO BEM-ESTAR NO TRABALHO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade FASUL EDUCACIONAL, como parte das exigências do curso de Pós-Graduação em ***Bacharelado em Admninistração***, para obtenção do título de Especialista.

Prof. DR. ATTAWAN GUERINO LOCATEL SUELA

**TEFÉ - AM**
**2026**

**DEDICATÓRIA**

*Dedico este trabalho ao meu criador que tem por nome Jesus, aos meus pais, pelo apoio incondicional e por acreditarem em meus sonhos mesmo nos momentos de maior incerteza. Aos meus professores, que não apenas transmitiram conhecimento, mas também me inspiraram a buscar a excelência profissional.*

**AGRADECIMENTOS:**

Agradeço primeiramente a Deus, pela força e saúde para concluir esta jornada acadêmica. À Faculdade FASUL EDUCACIONAL, por proporcionar o ambiente necessário para o meu desenvolvimento intelectual. À meu Orientador, Prof. , Prof. DR. ATTAWAN GUERINO LOCATEL SUELA pela paciência, pelas orientações precisas e pelo incentivo constante que foram fundamentais para a realização deste TCC. Minha Prof Orientadora do Polo da Minha cidade Cidade Profª KYSSIA DE OLIVEIRA. Aos meus colegas de curso, com quem compartilhei desafios e conquistas ao longo destes anos, e a todos os amigos que, de forma direta ou indireta, contribuíram para que este momento se tornasse realidade.

**EPÍGRAFE**

"*Seja a Diferença que você quer ver no mundo*" – Mahatma Gandhi

**RESUMO**

O presente Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) aborda as estratégias de retenção de talentos no setor de Tecnologia da Informação (TI), um mercado caracterizado pela alta competitividade e escassez de profissionais qualificados. O objetivo geral desta pesquisa é analisar como a cultura organizacional e os programas de bem-estar no trabalho influenciam a permanência dos colaboradores nas organizações de tecnologia. A metodologia utilizada consistiu em uma pesquisa bibliográfica de natureza qualitativa, explorando as contribuições de diversos autores sobre gestão de pessoas, motivação e comportamento organizacional.

Os Resultados indicam que, embora a remuneração financeira continue sendo um fator relevante, elementos subjetivos como flexibilidade, reconhecimento, propósito e um ambiente de trabalho saudável são determinantes para a fidelização de talentos na era digital. Conclui-se que as empresas que investem em uma cultura centrada no ser humano e no equilíbrio entre vida pessoal e profissional apresentam menores taxas de turnover e maior vantagem competitiva.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Retenção de Talentos. Cultura Organizacional. Bemestar no Trabalho. Tecnologia da Informação.

**SUMÁRIO**

**1. INTRODUÇÃO**

1.1 Contextualização

1.2 Problema de Pesquisa

1.3 Objetivos

1.4 Justificativa

**2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

2.1 Evolução da Gestão de Pessoas e o Papel Estratégico do Capital Humano

2.2 Cultura Organizacional: O “Amálgama” da Retenção

2.3 Teorias Motivacionais e Retenção de Talentos

**3. DESENVOLVIMENTO**

3.1 O Cenário do Mercado de TI no Brasil e os Desafios do Turnover

3.2 Estratégias Não-Financeiras de Retenção

3.3 O Impacto do Bem-estar e da Saúde Mental

3.4 O Papel da Liderança na Fidelização

**4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

**5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

No cenário contemporâneo, a globalização e o avanço acelerado das tecnologias de informação transformaram profundamente a dinâmica das organizações. O capital humano deixou de ser visto apenas como um recurso operacional para se tornar o ativo mais estratégico das empresas, especialmente naquelas cujo “core business” é a inovação.

No setor de Tecnologia da Informação (TI), essa realidade é ainda mais acentuada, pois a capacidade de criar, implementar e gerir soluções tecnológicas depende exclusivamente do conhecimento e da criatividade dos profissionais.

## 1.2 Problema de Pesquisa

Apesar da expansão do setor de TI no Brasil, as organizações enfrentam um desafio crítico: a alta rotatividade de pessoal (turnover). A facilidade de mobilidade profissional, impulsionada pelo trabalho remoto e pela demanda global, faz com que os talentos sejam constantemente assediados por propostas concorrentes. Diante disso, surge a seguinte questão: Quais estratégias de gestão, além da remuneração financeira, são mais eficazes para reter talentos em empresas de tecnologia?

## 1.3 Objetivos

Objetivo Geral: Analisar as estratégias de retenção de talentos em empresas de tecnologia, focando no impacto da cultura organizacional e do bem-estar.

Objetivos Específicos: Identificar os principais fatores que levam à rotatividade no setor de TI Descrever o papel da cultura organizacional como elemento de fidelização. Avaliar a importância de programas de qualidade de vida e bem-estar para a retenção de profissionais qualificados.

## 1.4 Justificativa

A relevância deste estudo reside na necessidade de as empresas de tecnologia desenvolverem modelos de gestão de pessoas mais resilientes e atrativos. A perda de um talento não representa apenas um custo financeiro de recrutamento e treinamento, mas também a perda de capital intelectual e a possível interrupção de projetos estratégicos. Para o acadêmico de Administração, compreender essas dinâmicas é essencial para atuar de forma estratégica em um mercado de trabalho cada vez mais complexo e centrado nas pessoas.

## 3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Evolução da Gestão de Pessoas e o Papel Estratégico do Capital Humano

A Gestão de Pessoas evoluiu significativamente ao longo das décadas, transitando de um modelo puramente administrativo e burocrático (Departamento Pessoal) para uma abordagem estratégica e humanizada. Segundo Chiavenato (2021), as pessoas deixaram de ser vistas como recursos passivos para serem consideradas parceiras da organização, dotadas de inteligência e habilidades que geram vantagem competitiva. No setor de tecnologia, essa transição é imperativa, pois o valor de mercado das empresas está intrinsecamente ligado ao talento de seus desenvolvedores, engenheiros e gestores de projetos.

### 2.2 Cultura Organizacional: O "Amálgama" da Retenção

A cultura organizacional é definida por Schein (2017) como o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com problemas de adaptação externa e integração interna. Em empresas de TI, uma cultura que promove a autonomia, a transparência e a inovação atua como um poderoso mecanismo de retenção. Profissionais de tecnologia tendem a valorizar ambientes onde podem aprender continuamente e onde suas opiniões são respeitadas, criando um senso de pertencimento que transcende o vínculo contratual.

### 2.3 Teorias Motivacionais e Retenção de Talentos

A retenção de talentos está diretamente ligada à motivação. A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg diferencia os fatores higiênicos (salário, condições físicas, benefícios) dos fatores motivacionais (reconhecimento, responsabilidade, crescimento). Enquanto os fatores higiênicos evitam a insatisfação, são os fatores motivacionais que geram o engajamento necessário para a permanência a longo prazo. No contexto da "Geração Y" e "Geração Z", predominantes no setor de TI, a busca por propósito e equilíbrio entre vida pessoal e profissional torna-se um fator motivacional crítico.

## 4. DESENVOLVIMENTO

### 3.1 O Cenário do Mercado de TI no Brasil e os Desafios do Turnover

O mercado brasileiro de TI apresenta um paradoxo: ao mesmo tempo em que há milhares de vagas abertas, as empresas sofrem para preencher e manter seus quadros. Segundo dados da BRASSCOM (2021), a demanda por profissionais de tecnologia supera em muito a formação acadêmica, gerando um "leilão de talentos". Esse cenário eleva as taxas de turnover, pois o profissional sente-se seguro para buscar novas oportunidades ao menor sinal de descontentamento com a empresa atual.

### 3.2 Estratégias Não-Financeiras de Retenção

A pesquisa bibliográfica revela que as empresas de maior sucesso na retenção de talentos adotam um "mix" de estratégias que vão além do contracheque:

Flexibilidade e Trabalho Remoto: A possibilidade de gerir o próprio tempo e local de trabalho tornou-se um requisito quase obrigatório para talentos de TI.

Plano de Carreira em Y: Permite que o profissional cresça tecnicamente sem necessariamente precisar assumir cargos de gestão, valorizando o especialista.

Investimento em Educação Corporativa: Oferecer certificações, cursos e tempo para pesquisa interna satisfaz a necessidade de aprendizado contínuo desses profissionais.

### 3.3 O Impacto do Bem-estar e da Saúde Mental

O setor de tecnologia é conhecido por ambientes de alta pressão, prazos curtos e necessidade de atualização constante, o que pode levar ao esgotamento profissional (Burnout). Estratégias de retenção eficazes incluem programas de apoio psicológico, momentos de descompressão, incentivo à atividade física e, principalmente, uma liderança empática que saiba gerir expectativas sem sobrecarregar a equipe. O bem-estar, portanto, deixa de ser um "benefício extra" para se tornar um pilar de sustentabilidade organizacional.

### 3.4 O Papel da Liderança na Fidelização

Muitas vezes diz-se que "colaboradores não deixam empresas, deixam gestores". Na administração moderna, o líder atua como um facilitador e mentor. Em empresas de tecnologia, líderes que adotam o modelo de "Liderança Servidora" conseguem criar laços de confiança mais fortes, o que reduz drasticamente a intenção de saída dos liderados. O feedback constante e o reconhecimento genuíno são ferramentas de baixo custo e alto impacto na fidelização.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa permitiu concluir que a retenção de talentos em empresas de tecnologia é um fenômeno multifacetado que exige uma abordagem holística da administração. Ficou evidente que a remuneração financeira, embora necessária para a atração inicial, é insuficiente para garantir a fidelização de profissionais altamente qualificados em um mercado globalizado e competitivo.

Os objetivos específicos foram alcançados ao identificar que a cultura organizacional e o bemestar no trabalho são os pilares fundamentais para a redução do turnover. Uma cultura que valoriza a autonomia, a inovação e o aprendizado contínuo cria um ambiente onde o profissional se sente valorizado e engajado. Complementarmente, os programas de bem-estar

e a flexibilidade de trabalho respondem às necessidades contemporâneas de equilíbrio entre vida pessoal e profissional, atuando como diferenciais competitivos.

Como recomendação para as organizações, sugere-se que a Gestão de Pessoas atue de forma integrada com a liderança direta, transformando a cultura organizacional em uma "promessa de valor" real e vivenciada no dia a dia. Futuros estudos podem aprofundar a análise sobre o impacto específico da inteligência artificial nas práticas de retenção e como as novas ferramentas de gestão de desempenho podem auxiliar na identificação precoce de sinais de desengajamento.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (BRASSCOM).** Relatório Setorial de TIC 2021. São Paulo: BRASSCOM, 2021.

**BARROS, A.; MARTINIUK, L.** Os Pilares da Gestão de Pessoas nas Organizações Modernas. Revista de Administração Contemporânea, v. 12, n. 3, 2021.

**CHIAVENATO,** Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021.

GIL, Antonio Carlos. Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2012.

**HERZBERG,** Frederick. One More Time: How Do You Motivate Employees? Harvard Business Review, 2003.

**LIMA, R**. Satisfação e Retenção no Mercado de Tecnologia. Jornal de Gestão e Tecnologia, v. 8, n. 2, 2016.

**SABB,** Monise de Castro; SOUSA, Edileusa Godói de. Políticas de Retenção de Talentos em Empresas de Tecnologia da Informação no Brasil: Análise das Práticas de Remuneração e Benefícios. Uberlândia: Faculdade de Gestão e Negócios da UFU, 2023.

**SCHEIN**, Edgar H. Cultura Organizacional e Liderança. São Paulo: Atlas, 2017.

SILVA, Lidia de Sousa. Retenção de Talentos e sua Importância na Gestão de Recursos Humanos. Maranhão: IESF, 2021.

SOUZA, M. et al. Estratégias de Gestão de Pessoas em Ambientes de Inovação. Revista Brasileira de Administração, v. 15, n. 4, 2015.