



GESTÃO DE PESSOAS

EMPRESAS TÊM BAIXA MATURIDADE NA RETENÇÃO DE TALENTOS-CHAVE

Falta de diagnóstico, de planos de carreira, de feedbacks estruturados e programas individualizados comprometem a permanência dos profissionais mais estratégicos nas organizações brasileiras

Em um ambiente de negócios marcado por alta competitividade, volatilidade e transformação permanente, compreender quem são os talentos estratégicos e como mantê-los conectados ao propósito e cultura da empresa é um dos maiores desafios quando o tema é a gestão de pessoas. E no Brasil, esse debate ainda está em fase inicial em grande parte das organizações. Essa foi uma das principais constatações do Diagnóstico de Retenção de Talentos-Chave, divulgado recentemente pela EXEC. O objetivo foi entender qual é o grau de maturidade das companhias para identificar, engajar e manter seus principais profissionais.

O levantamento destacou que, embora essa pauta esteja no radar das lideranças, ainda há um caminho importante de evolução na estruturação de políticas consistentes de retenção, com planos de carreira bem definidos. Entende-se como talento a combinação entre performance e comportamento. Ou seja, são profissionais-chave que entregam resultados alinhados à cultura organizacional - e, por isso, tornam-se seus multiplicadores.

De acordo com a pesquisa, apenas 37,7% das empresas conseguem identificar formalmente quem são seus talentos, enquanto 62,3% reconhecem que não têm processos estruturados para fazer essa análise. “Essa constatação reforça um ponto crítico: sem clareza sobre quem realmente sustenta o negócio, o risco de perda de conhecimento, engajamento e performance aumenta em momentos decisivos. O primeiro passo para uma estratégia eficaz de retenção é o mapeamento formal de talentos, com critérios claros e alinhados ao planejamento estratégico”, explica Maria Paula, sócia da EXEC, consultoria especializada na seleção e desenvolvimento de altos executivos e conselheiros.

Outro dado relevante apontado pelo estudo da EXEC é que 59,4% das empresas não têm clareza total sobre os motivos que levam um talento a fazer um pedido de desligamento ou promover abertura para escutar propostas externas. “Isso indica uma gestão que se comporta de forma mais reativa, respondendo ao risco da perda e não atua preventivamente para evitar essas desconexões. Entender esses fatores é essencial para que o RH e as lideranças atuem de forma estratégica e preventiva”, ressalta Maria Paula.

Pouca prática

A ausência de planos de carreira estruturados, que hoje é uma realidade presente em 75,4% das organizações, de acordo com a



Maria Paula

“Sem clareza sobre quem realmente sustenta o negócio, o risco de perda de conhecimento, engajamento e performance aumenta em momentos decisivos.”

pesquisa da EXEC, e a falta de uma percepção clara de oportunidades de crescimento entre 43,5% dos profissionais, reforçam esse cenário de dificuldade de retenção de talentos-chave. Além disso, apenas 37,7% das organizações estimulam a realização de feedbacks de maneira estruturada - hoje considerado um dos pilares fundamentais para alinhamento de expectativas, desenvolvimento e longevidade de carreira.

“São números que reforçam o fato de que a retenção é tratada apenas como uma resposta ao risco de desligamento, e não como uma estratégia contínua de valorização. A ausência de feedbacks estruturados também sinaliza que as lideranças não estão plenamente preparadas para atuar na retenção dos profissionais estratégicos”, analisa a especialista da EXEC.

Em relação à satisfação sobre seu trabalho, apenas 17,9% dos talentos-chave afirmaram que estão felizes com o ambiente profissional. O número é alarmante, considerando que o sentimento de realização tem impacto direto na intenção de permanência na empresa. “Quanto menor o engajamento, maior a propensão ao desligamento”, observa.

Baixa maturidade organizacional - O levantamento da EXEC identificou ainda que há uma baixa maturidade dos programas de desenvolvimento específicos para talentos. Enquanto 27,5% das empresas dizem ter iniciativas contínuas, 37,7% realizam ações pontuais e 34,8% simplesmente não possuem nenhuma estratégia estruturada. “Essas informações evidenciam uma tendência importante: os programas de desenvolvimento deixaram de ser apenas iniciativas institucionais e passaram a demandar um olhar mais individualizado, desenhadas a partir do que cada talento valoriza e precisa para evoluir. São esses profissionais que sustentam resultados e impulsionam o negócio. E para eles, a personalização é decisiva”, diz Maria Paula.

Para a sócia da EXEC, o foco hoje deve estar voltado para o que o profissional valoriza. E é nesse sentido que as mentorias e processos de coaching ganham força. “Por mais que essas ações atinjam um público menor, elas alcançam os profissionais certos, ou seja, aqueles que trazem resultado e impulsionam o negócio”.

O estudo revelou ainda diferentes níveis de maturidade na gestão de talentos. Quase 40% das organizações estão em um estágio considerado “maduro”, 30% no nível “eficaz”, 20,3% no estágio “imaturo” e 10,1% em um patamar “suficiente”. “Essa distribuição mostra que o tema faz parte da pauta estratégica das empresas, mas ainda está distante do patamar ideal de consistência e profundidade”, afirma a especialista.

Conscientização em ação

Uma das principais conclusões da pesquisa da EXEC é que as empresas já despertaram para a importância de reter seus talentos-chave, mas ainda precisam transformar conscientização em ação, indo além do discurso, adotando práticas que consolidam uma cultura de desenvolvimento contínuo. “Isso engloba o mapeamento dos profissionais estratégicos, criar planos individualizados, qualificar e envolver as lideranças na construção de ambientes que promovam crescimento e pertencimento”.

Mais do que evitar desligamentos, reter talentos envolve o fortalecimento do capital intelectual que sustenta o desempenho e a cultura organizacional. “Quando uma empresa retém seus talentos-chave, ela não está apenas evitando desligamentos, mas preservando conhecimento, acelerando inovação e sustentando sua vantagem competitiva. Retenção é uma estratégia de negócio, e não apenas uma prática de RH.”

A pesquisa da EXEC indica que, apesar dos avanços, as organizações brasileiras ainda têm uma jornada relevante pela frente. “A retenção de talentos-chave precisa deixar de ser uma reação emergencial e se consolidar como um pilar estratégico, capaz de fortalecer o capital intelectual que sustenta o desempenho, a inovação e a cultura organizacional”, conclui.

