

ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL PROF. ARMANDO JOSÉ FARINAZZO  
CENTRO PAULA SOUZA

José Henrique Policarpo Milani Mendes  
Kathleen Franciele de Souza Silva  
Mayara Cristina Lopes Neris  
Sâmela Spazzapan Viali

RETENÇÃO DE TALENTOS E SUAS VERTENTES

Fernandópolis  
2019

José Henrique Policarpo Milani Mendes  
Kathleen Franciele de Souza Silva  
Mayara Cristina Lopes Neris  
Sâmela Spazzapan Viali

## RETENÇÃO DE TALENTOS E SUAS VERTENTES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para obtenção da Habilitação Profissional Técnica de Nível Médio de Técnico em Recursos Humanos no Eixo Tecnológico de Gestão de Pessoas, à Escola Técnica Estadual Professor Armando José Farinazzo, sob orientação da Professora Tatiane da Silva Madureira Pedro.

Fernandópolis  
2019

José Henrique Policarpo Milani Mendes  
Kathleen Franciele de Souza Silva  
Mayara Cristina Lopes Neris  
Sâmela Spazzapan Viali

## RETENÇÃO DE TALENTOS E SUAS VERTENTES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para obtenção da Habilitação Profissional Técnica de Nível Médio de Técnico em Recursos Humanos no Eixo Tecnológico de Gestão de Pessoas, à Escola Técnica Estadual Professor Armando José Farinazzo, sob orientação da Professora Tatiane da Silva Madureira Pedro.

Examinadores:

---

Examinador 1

---

Examinador 2

---

Examinador 3

Fernandópolis  
2019

## DEDICATÓRIA

A nossa querida família e amigos que nos apoiaram na passagem desta etapa tão importante em nossas vidas.

## AGRADECIMENTOS

Agradecemos aos integrantes deste trabalho, aos nossos pais, irmãos, amigos e professores, que contribuíram sobremaneira para a realização de nossos estudos e para a nossa formação como indivíduos.

## EPÍGRAFE

“Não é o mais forte que sobrevive, nem o mais inteligente, mas o que melhor se adapta às mudanças. ” Leon C. Megginson

# RETENÇÃO DE TALENTOS E SUAS VERTENTES

José Henrique Policarpo Milani Mendes  
Kathleen Franciele de Souza Silva  
Mayara Cristina Lopes Neris  
Sâmela Spazzapan Viali

**RESUMO:** A escolha da idealização de um artigo surgiu da curiosidade em analisar como o capital humano é visto e tratado dentro das instituições no século XXI. Retenção de talento e suas vertentes, terá como principal objetivo identificar as características correlacionadas à retenção de talento, dentro dessa, a avaliação de desempenho e como age diretamente na condição em que uma organização se encontra no mercado competitivo externo, não se limitando apenas a âmbitos específicos. Depreende-se que por meio desta análise, seja possível adquirir conhecimentos advindos de estudos bibliográficos, pesquisas quantitativas e uma completa compreensão de assuntos como, a importância da motivação e satisfação dos colaboradores nas organizações, fatores que influenciam na desmotivação, análise da relevância da avaliação de desempenho. Além de ressaltar os principais impasses encontrados na aplicação dessas avaliações e apresentar que a retenção de talentos, pode ser usada como um diferencial das organizações e obter vantagem competitiva no mercado.

**Palavras-chave:** Motivação. Satisfação. Desempenho

**ABSTRACT:** The choice of the idealization of an article arose from the curiosity of analyzing how human capital is viewed and treated within institutions in the 21st century. Talent retention and its aspects will have as its main objective to identify the characteristics related to talent retention, within this, the performance evaluation and how it acts directly in the condition that an organization is in the competitive external market, not only limited to specific scopes. Through this analysis, it is possible to acquire knowledge from bibliographic studies, quantitative research and a complete understanding of subjects such as the importance of motivation and satisfaction of employees in organizations, factors that influence demotivation, analysis of the relevance of the evaluation. of performance. In addition to highlighting the main impasses encountered in applying these assessments and show that retention of talent can be used as a differential of organizations and gain competitive advantage in the market.

**Keywords:** Motivation. Satisfaction. Performance

**RESUMEN:** La elección de la idealización de un artículo surgió de la curiosidad de analizar cómo se ve y se trata el capital humano dentro de las instituciones en el

siglo XXI. La retención del talento y sus aspectos tendrán como objetivo principal identificar las características relacionadas con la retención del talento, dentro de esto, la evaluación del desempeño y cómo actúa directamente en la condición de que una organización esté en el mercado externo competitivo, no solo limitado a ámbitos específicos. A través de este análisis, es posible adquirir conocimiento de estudios bibliográficos, investigación cuantitativa y una comprensión completa de temas como la importancia de la motivación y la satisfacción de los empleados en las organizaciones, los factores que influyen en la desmotivación, el análisis de la relevancia de la evaluación de rendimiento. Además de destacar los principales impases encontrados en la aplicación de estas evaluaciones y mostrar que la retención de talento se puede usar como un diferencial de las organizaciones y obtener una ventaja competitiva en el mercado.

**Palabras-clave:** Motivación. Satisfacción. Rendimiento

## 1. INTRODUÇÃO

Gerenciar talentos tornou-se uma tarefa complexa para os profissionais de Recursos Humanos e para as organizações. Pois, há empresas que tem receio de investir nos colaboradores, por achar que os mesmos depois de um tempo abandonaram o seu trabalho e a empresa perderá dinheiro com essa saída ou apenas não acham vantagens em investir no capital humano. Para Chiavenato (2005), capital intelectual é o capital humano, que é constituído das pessoas que fazem parte de uma organização. E este capital humano significa talentos, que precisam ser mantidos e desenvolvidos. O desafio que a retenção de talento enfrenta, está relacionado com a falta de reconhecimento que esta estratégia encara, mas, quando bem utilizada, pode proporcionar vantagens, tanto para a empresa, quanto ao colaborador.

Este trabalho tem como objetivo demonstrar a importância em manter um colaborador motivado dentro de sua organização, através de avaliação de desempenho, feedbacks, melhorias nos climas organizacionais, relações interpessoais, fornecendo melhorias na qualidade de vida, benefícios, plano de carreira dentre outras possibilidades que a empresa possa oferecer. Como mostrar para as organizações que investir nessa ferramenta pode ser vantajoso? Os ganhos para a empresa com a retenção dos talentos também são muitos, como, o aumento da produtividade, a influência positiva que um colaborador motivado e satisfeito pode exercer nos colegas de trabalho, para que todos cheguem no mesmo nível

operacional, a redução de gastos trabalhistas, pois não é necessário fazer demissão ou contratação de outro funcionário por conta de um possível turnover, a atração de indivíduos que poderão ser novos talentos, e por fim mas não menos importante é a retenção do conhecimento e do capital financeiro investido no colaborador.

No desenvolvimento do trabalho, faremos uma análise de todos estes pontos, enfatizando nos fatores mais relevantes dentro da retenção de talentos e suas vertentes. Iremos, ainda, demonstrar resultados obtidos através de uma pesquisa quantitativa que foi realizada com colaboradores e empregadores, para avaliar as nossas observações em relação ao tema.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1. A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES**

Em um contexto contemporâneo, é possível notar que o mundo digital e tecnológico está em constante mudança e crescimento, no qual o mercado de trabalho encontra-se cada vez mais seletivo. Dessa forma, comprova-se a imposição de determinadas condições, assim como a competitividade entre as organizações.

Com a globalização em ascensão, observa-se que a disparidade de uma empresa se evidencia devido ao fator humano, que por sua vez, se torna o principal condutor do desenvolvimento e sucesso da companhia, sendo de extrema importância, que a organização obtenha métodos para adquirir e reter talentos. Desse modo, faz-se necessário encontrar profissionais preparados e aptos para desempenhar seu papel de inovação, à vista disso, se origina a notoriedade da motivação.

De acordo com Chiavenato (2014, p. 118):

Sem pessoas, as organizações não funcionam. Sem pessoas não há dinâmica organizacional, nem resultados, nem sucesso da empresa. A competitividade organizacional depende da competência das pessoas. Elas proporcionam o capital humano da empresa.

Por intermédio da perspectiva de Chiavenato (2014), tendo pessoas como parceiros dentro da organização, as mesmas são capazes de fazer investimentos como dedicar-se, esforçar-se e responsabilizar-se para colher retorno

e obter reconhecimento e melhoria de salário, incentivos financeiros, desenvolvimento profissional, plano de carreira e satisfação.

### **2.1.1. O que é motivação**

A princípio, é possível observar que a motivação se desenvolve por meio do envolvimento entre o indivíduo e a situação que este se encontra. De modo similar, faz-se perceptível ainda, que há uma divergência entre os pilares da motivação dentre cada indivíduo. Vale ressaltar, conforme Simas (2010) que a teoria de Maslow sobre a hierarquia das necessidades de cada pessoa, afirma que se atingir as etapas almejadas de sua pirâmide, conquistará sua motivação máxima. Nesse sentido, Edwin Locke conceitua que a motivação é exposta quando o sujeito define uma estratégia para alcançar seus objetivos e com isso, tem motivo que supera suas dificuldades.

Sob a mesma análise, a teoria das expectativas criada por Vroom indica que a motivação é um processo de três fatores: expectância (algo que entende que é capaz de fazer); instrumentalidade (quando a atividade realizada permite o alcance do seu objetivo) e valência (junção entre o objetivo traçado e a importância que tem para o indivíduo). Portanto, as teorias definem que a motivação depende de cada um e que ninguém poderá motivar o outro, contudo poderá influenciar seu resultado através do clima organizacional em que se situa.

### **2.1.2. O que é satisfação**

Segundo o Raul Maia (2002), o verbo satisfazer, que origina a palavra satisfação significa pagar, saciar, contentar. Normalmente, quando questionado o que satisfaz um colaborador, a resposta gira em torno de remuneração e bonificações.

Entretanto, as empresas percebem que estes benefícios depois de atingidos pelos colaboradores, não continuam satisfazendo as suas necessidades profissionais e pessoais dentro da organização, o que gera o efeito oposto no colaborador, que para de trabalhar motivado e começa a ficar lento, improdutivo,

insociável.

As companhias, por sua vez, devem identificar os funcionários que trabalham insatisfeitos e encontrar soluções rápidas e eficazes para mudar essa problemática. Um dos métodos utilizados para sanar o impasse, é a realização de uma avaliação de desempenho, sendo caracterizada por um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa.

Lembrando que o profissional deste século quer se sentir motivado a todo momento e o seu desafio agora não é mais, apenas, lutar por um lugar melhor na empresa, mas se desenvolver, trocar experiência com seus colegas e evoluir. (Oliveira, 2018, p. 38)

### **2.1.3. Resultados através da satisfação**

Os principais interessados nos benefícios decorrentes dos métodos de avaliação do colaborador, na maioria das vezes é a empresa, o gestor responsável do setor ou departamento, isso pois, quanto mais satisfeito estiver o contribuinte, melhor será a sua produtividade na função exercida.

Cada funcionário agrega para a instituição o conhecimento individual, que pode colaborar de diversas maneiras e a mesma pode escrutinar essas habilidades e direcioná-las de acordo com seus interesses. As instituições proporcionam oportunidades e incentivos que facilitam o aperfeiçoamento profissional, delegando novas tarefas e treinando para que enfrentem novos desafios, cominando dessa forma, um ambiente favorável para a integração da equipe.

Em conformidade com Kannaene (1994, p. 58):

A compreensão da conduta humana possibilita conceber atitude como resultante de valores, crenças, sentimentos, pensamentos, cognições e tendências a reação, referentes a determinado objetivo, pessoa ou situação. Dessa maneira o indivíduo, ao assumir uma atitude, vê-se diante de um conjunto de valores que tendem a influenciá-lo.

Conhecer o grau de satisfação dos empregados pode ser um fator relevante para as empresas, e será através desta informação que os líderes e gestores terão mais segurança nas tomadas de decisões em relação aos

colaboradores.

Já não é novidade que a qualidade de vida está diretamente ligada à produtividade no trabalho. Um estudo realizado pela Universidade da Califórnia deixou isso ainda mais claro. A pesquisa identificou que um trabalhador feliz é, em média, 31% mais produtivo, três vezes mais criativo e vende 37% a mais em comparação com outros. Além disso, ele acaba motivado a atender melhor o cliente, evitar acidentes no trabalho e reduzir desperdícios. (REVISTA MELHOR, 2018, n.p.)

## **2.2. IDENTIFICAÇÃO DE FATORES QUE INFLUENCIAM A DESMOTIVAÇÃO**

Em contexto amplo as pessoas enfrentam diferentes situações em seu cotidiano, tanto boas como ruins, que podem afetar eventualmente o seu trabalho. Entretanto, há casos de desmotivação que surgem dentro da própria organização e prejudicam o desempenho do colaborador, que podem influenciar os demais. Maximiano (2004, p.227) expõe que “motivação não significa entusiasmo ou disposição elevada; significa apenas que todo comportamento sempre tem uma causa”. Sendo assim, pode-se afirmar que sempre haverá uma causa.

Arelado a isso, o desgaste emocional e físico que o colaborador enfrenta na jornada de trabalho, são alguns dos fatores responsáveis pela falta de empenho, desinteresse e desmotivação, como também um ambiente muito despotista, que não fornece liberdade para opinar sobre assuntos da companhia. Porém, os principais elementos que desmotivam o colaborador são: má relação entre os funcionários e seus superiores, ausência de reconhecimento e a falta de plano de carreira.

### **2.2.1. Clima organizacional**

No que se refere ao supracitado, compreende-se que pode ser entendido como a maneira que os colaboradores veem a empresa a partir de uma percepção coletiva, ou seja, a visão que os funcionários têm do ambiente em que estão inseridos e também o relacionamento interpessoal. Apurando o que é clima organizacional e o

porquê da sua importância, nota-se que está diretamente ligada ao desempenho do colaborador, pois existem variáveis que podem afetá-los, como, a estrutura física, modelo de gestão e o relacionamento com as lideranças ou com os liderados e outros diversos aspectos da empresa.

Como conceituado por Jean Pierre Marras (2000, n.p.):

Enquanto as organizações preocupam-se em ser mais competitivas, produzindo mais e melhor a custos menores, os empregados buscam no interior das empresas onde trabalham a compensação do estresse causado pela busca frenética de resultados.

A partir desta percepção, a falta de investimentos e cuidados com os fatores humanos por parte da instituição, influenciam o nível de satisfação do empregado. Se o clima organizacional for negativo e desfavorável, afeta a motivação e o comportamento do colaborador e logo o seu desempenho fica comprometido.

O clima é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como políticas de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa. (MARRAS, 2000)

### **2.2.2. Ausência de reconhecimento**

A influência do ambiente interno é de extrema importância para o colaborador, pois é onde a motivação começa a se instalar nos que almejam atingir metas mais altas no trabalho e na vida. Quando o funcionário não falta ao trabalho, não se atrasa, faz tarefas além do esperado mostrando eficiência e no final não há nenhum tipo de reconhecimento, o colaborador pode se sentir incapaz e inábil. Conseqüentemente, por outro lado a persistência dessas situações, acarretará a desmotivação e tendência a não cumprir novos desafios ou metas.

Um motivo divide-se, usualmente, em dois importantes componentes. Primeiro, o termo impulso refere-se ao processo interno que incita uma pessoa à ação. O impulso pode ser influenciado pelo ambiente externo [...] mas o impulso, propriamente dito, é interno. Segundo, um motivo

termina ao ser atingido um objetivo ou obtida uma recompensa (MURRAY, 1971, p.20-21)

Ademais, há maneiras de mudar essa realidade, o ato de sempre fazer mais do que o desejado é uma delas, mostrando que pode oferecer mais do que lhe é pedido, mantendo-se atualizado e mostrando que está inteirado do assunto. Ao consumir a realização do exposto e a situação não mudar, talvez seja hora de mudar de emprego e buscar uma organização que valorize o colaborador e o recompense por seus talentos e esforços. As vezes a mudança tem que partir dos próprios colaboradores.

### **2.2.3. Falta de plano de carreira**

Quando se está desmotivado, o colaborador sempre acorda pensando que sua rotina é um fardo e fica cada vez mais pesada. Em qualquer situação da vida, pensar no futuro é um fundamento básico de sobrevivência, e isso não é diferente na vida profissional, quando o que se faz já não é suficiente e nota-se que pode e quer oferecer mais. De acordo com Dutra (1982, n.p.):

As pessoas podem conduzir seu planejamento de carreira de várias formas, mas duas preocupações são essenciais: formar uma visão realista, clara e apurada de suas qualidades, interesses e inclinações pessoais, e estabelecer objetivos de carreira e preferências profissionais.

Entretanto, existem empresas que não pensam no futuro do colaborador dentro das instituições, querem apenas que o funcionário exerça a sua função e que traga lucros para a empresa, usando o recurso humano e sua mão de obra. Por possuir um pensamento retrógrado, não se atentam as necessidades dos seus colaboradores, que diversas vezes, entra em um cargo e fica durante anos, e mesmo mostrando que é capaz de mais, o seu gestor não investe neste recurso.

O plano de carreira é uma arma poderosa para reter talentos na organização, muitos profissionais que gerenciam os contribuintes deixam esse fator que pode ser um diferencial em sua empresa, passar despercebido. Consoante com a

nova edição da Pesquisa dos Profissionais Brasileiros, levantamento anual feito pelo Catho, aproximadamente 70% das companhias não oferecem plano de carreira aos colaboradores, mesmo sabendo a importância para o desenvolvimento profissional.

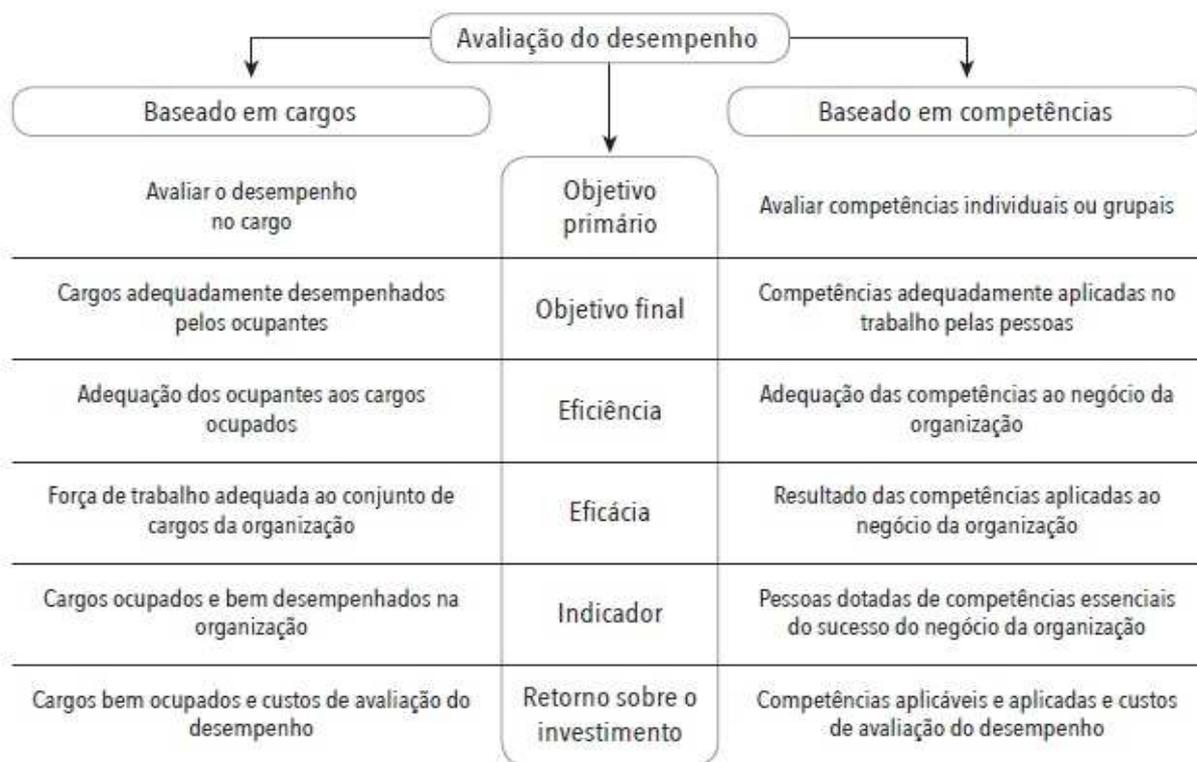
Enxerga-se no plano de carreira o incentivo a proatividade, trabalho em equipe, visão de negócios, trazendo muitos benefícios para a empresa, visando à amplificação do desenvolvimento profissional do colaborador, fazendo com que trace metas de crescimento, motivando-o a fazer especializações para estar preparado ao surgir uma oportunidade melhor, e a altura para disputar com os demais. Quando se cria um líder, se cria um colaborador com quem sempre poderá contar, desde assumir uma responsabilidade a ideias diferentes e inovadoras, focando no desenvolvimento de liderança e espírito empreendedor.

### **2.3. RELEVÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Para estar em constante ascensão, é primordial que se faça avaliações de desempenho, pois através da mesma é possível identificar o nível de qualidade da organização de acordo com os resultados obtidos de seus colaboradores. Por ser a principal estimuladora na busca de perfis individuais ou coletivos, seu foco é descobrir em quais pontos os setores, líderes e colaboradores precisam se aprimorar para obter melhores resultados.

Com uma avaliação eficiente e realizada de forma coerente todos são beneficiados. Os colaboradores por conseguirem identificar seu perfil profissional e pessoal, esforçando-se para evoluir em pontos negativos ou manter o nível eficaz em que se encontram. Em contrapartida, os líderes têm a oportunidade de melhorar suas decisões, descobrindo o perfil de cada contribuinte e tomando atitudes assertivas em situações específicas, por outro lado, a empresa identifica o setor ou indivíduos que mais necessitam de treinamentos, mantendo o nível de satisfação de todos os envolvidos, como os colaboradores e líderes, clientes e fornecedores, proporcionando sempre o melhor, evitando a desmotivação e o turnover.

Figura 1: Avaliação do desempenho baseado em cargos versus avaliação do desempenho baseado em competências



Fonte: (CHIAVENATO, 2014)

A avaliação do desempenho é feita de modo circular por todos os elementos que mantêm alguma interação com o avaliado. Participam da avaliação, o gerente, os colegas e pares, subordinados, clientes internos e externos, fornecedores, enfim, todas as pessoas ao redor do avaliado em uma abrangência de 360°. A avaliação feita pelo entorno é mais rica por produzir diferentes informações vindas de todos os lados e funciona no sentido de assegurar adaptabilidade e ajustamento do funcionário às várias demandas que ele recebe de seu ambiente de trabalho ou de seus parceiros. Todavia, ficar na berlinda ou na passarela recebendo um verdadeiro tiroteio de todos os lados não é nada fácil para o avaliado. Este se torna muito vulnerável se não tiver a mente educada, aberta e receptiva para o sistema. (CHIAVENATO, 2014, p. 215)

Em sua variedade de avaliações do desempenho humano, ao avaliar numerosas pessoas, é necessário utilizar critérios de isonomia e justiça. Sendo assim as organizações, conforme suas características, criam sua metodologia de avaliação. Os métodos mais utilizados são: escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, índices críticos e listas de verificação. Logo figuras de algumas destas:

Figura 2: Avaliação do desempenho baseado em escolha forçada

**Avaliação de desempenho**

Nome: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Departamento: \_\_\_\_\_

Abaixo você encontrará blocos de frases. Marcar com um "x" na coluna ao lado: o sinal "+" para indicar a frase que melhor define o desempenho do funcionário e o sinal "-" para a frase que menos define o seu desempenho. Não deixar nenhum bloco sem preencher duas vezes.

	nº	+	-		nº	+	-
Apresenta produção elevada				Dificuldade em lidar com pessoas			
Comportamento dinâmico				Tem bastante iniciativa			
Tem dificuldade com números				Gosta de reclamar			
É muito sociável				Tem medo de pedir ajuda			
Tem espírito de equipe				Tem potencial de desenvolvimento			
Gosta de ordem				Toma decisões com critério			
Não suporta pressão				É lento e demorado			
Aceita críticas construtivas				Conhece o trabalho			
Tem boa aparência pessoal				Nunca se mostra desagradável			
Comete muitos erros				Produção razoável			
Oferece boas sugestões				Tem boa memória			
Decide com dificuldade				Expressa-se com dificuldade			

Fonte: (CHIAVENATO, 2014)

Figura 3: Método de avaliação do desempenho baseado em pesquisa de campo

**Avaliação de desempenho**

Nome: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Departamento: \_\_\_\_\_

1. O que poderia ser dito a respeito do funcionário?	
2. O desempenho foi:	<input type="checkbox"/> Mais do que satisfatório? <input type="checkbox"/> Satisfatório? <input type="checkbox"/> Insatisfatório?
Avaliação inicial	3. Por que o desempenho foi insatisfatório/satisfatório?
	4. Que motivos poderiam justificar esse desempenho?
	5. Foram atribuídas responsabilidades ao funcionário?
	6. Por que o funcionário teve de assumir essas responsabilidades?
	7. Ele tem qualidades e deficiências? Quais?
Análise complementar	8. Que tipo de ajuda o funcionário recebeu?
	9. Quais foram os resultados?
	10. Ele precisa de treinamento? Já recebeu treinamento? Como?
Planejamento	11. Quais outros aspectos de desempenho são notáveis?
	12. Qual plano de ação futuro recomenda ao funcionário?
	13. Indicar, em ordem prioritária, dois substitutos para o funcionário.
	14. Houve mudanças de substitutos em relação à avaliação anterior?
Acompanhamento	15. Que avaliação se pode dar ao funcionário? Acima ou abaixo do padrão?
	16. Este desempenho é característico do funcionário?
	17. O funcionário foi avisado de suas deficiências?
	18. O funcionário recebeu novas oportunidades para melhorar?

Fonte: (CHIAVENATO, 2014)

Figura 4: Método de avaliação do desempenho por listas de verificação.

**Avaliação de desempenho**

Nome: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Departamento: \_\_\_\_\_

Áreas de desempenho	1	2	3	4	5	Áreas de desempenho	1	2	3	4	5
Habilidade de decidir						Iniciativa pessoal					
Aceita mudanças						Suporta tensão e pressão					
Aceita direção						Conhecimento do trabalho					
Aceita responsabilidades						Liderança					
Atitude						Qualidade do trabalho					
Atendimento às regras						Quantidade de produção					
Cooperação						Práticas de segurança					
Autonomia						Planejamento e organização					
Atenção a custos						Cuidado com o patrimônio					

Fonte: (CHIAVENATO, 2014)

## 2.4. DIFICULDADES NA APLICAÇÃO DAS AVALIAÇÕES

A avaliação de desempenho de maneira tradicional, contém características obsoletas e negativas. Sendo de maneira em geral, burocráticas, rotineiras e repetitivas. Em conformidade com Chiavenato (2014, p. 222) "são autocontidos pelo fato de a avaliação funcionar como fim, e não como meio. Falta-lhes liberdade de forma e conteúdo. As organizações estão buscando novos métodos mais participativos e impulsionadores de avaliação."

É necessário desenvolver métodos que impulsionam a direção dos esforços das pessoas, alcançando os objetivos e metas que sirvam as diretrizes da organização e interesses pessoais, interagindo da melhor forma para o alcance de objetivos organizacionais e individuais, evitando conflitos e fomentando que a avaliação de desempenho possui continuidade para melhoramento do comportamento pessoal.

Entretanto o objetivo almejado, muitas vezes não é alcançado, devido a insegurança do colaborador em participar ativamente da avaliação proposta e ser identificado com receio de uma possível punição, ou até mesmo por demonstrar interesse com ideias inovadoras, buscando mudanças no ambiente de trabalho, mas

há um retorno negativo, onde as propostas não são atendidas.

Buscando inovar as tradições de avaliações de desempenho, as organizações tendem a soluções engenhosas e arrojadas, colocando em prática novos métodos atrativos aos colaboradores, visando a participação de todos.

A tendência à desburocratização nos processos de avaliação das pessoas se mostra principalmente na redução radical do papelório e dos formulários, que antes eram a dor de cabeça dos executivos. A avaliação está se tornando simples e descontraída, isenta de formalismos exagerados e de critérios complicados e genéricos impostos por algum órgão centralizador e burocrático. Nesse sentido, a internet e a intranet têm ajudado muito. (CHIAVENATO, 2014, p. 222)

## **2.5. RETENÇÃO DE TALENTOS COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA**

Após as várias transformações que as organizações e empresas enfrentaram nas últimas décadas para não se tornarem arcaicas e continuarem a participar do mercado externo competitivo, houve a necessidade de mudança, pensar no futuro corporativo e atingir novos eixos de produtos e serviços. Segundo Kaplan (1997) “uma das mudanças mais radicais no pensamento gerencial dos últimos quinze anos foi a transformação do papel dos funcionários.”

Na realidade, nada exemplifica melhor a passagem revolucionária do pensamento da era industrial do que a nova filosofia gerencial de como os funcionários contribuem para a empresa. A estratégia competitiva foi adotada pelas para que estas ocupassem um lugar estratégico no mercado e diminua o impacto negativo causado pela ação de seus concorrentes.

Reter talentos é a ação de manter colaboradores que agreguem nas organizações por possuírem habilidades que a empresa possa usar, evitando que saiam por diversos motivos, indo trabalhar em empresas concorrentes. Para Michaels, Handfield e Axelr, apud Sarsur (2002, p. 16) “talento é o conjunto de habilidade de uma pessoa, seus dons, conhecimentos, experiências, inteligências, discernimento, atitude, caráter e impulsos inatos, e que inclui sua capacidade de aprender.”

Todo gestor deve entender a importância do capital humano para as instituições e buscar meios de perceber as necessidades do colaborador, mensurar

os pontos fortes e fracos. Quando as forças e as fraquezas são compreendidas, há facilidade em motivá-los e principalmente investir na capacitação adequada, tornando-os mais preparados para os desafios do mercado profissional.

As instituições mudaram sua postura diante do colaborador motivado, que exerce com eficácia os afazeres de seu cargo. Os líderes que normalmente conseguem identificar estes indivíduos, são os responsáveis por proporcionar oportunidades, como incentivos e facilidades para o aperfeiçoamento profissional, delegar novas tarefas, fazendo com que os colaboradores enfrentem novos desafios e responsabilidades, informando-os como está seu desempenho dentro do coletivo, além de mantê-los animados nos encargos do dia a dia.

Para conseguir se manter no topo da corrida por resultados satisfatórios é necessário investir no capital humano, desse modo, terão soluções positivas, aumentando a produtividade, reduzindo gastos trabalhistas, permanência do conhecimento na empresa e atração de novos talentos.

### **2.5.1. Aumento da produtividade**

A produtividade está relacionada ao número de recursos como pessoas, tempo e energia utilizados para chegar a resultados específicos. A dificuldade é que apenas 39% do expediente de trabalho é produtivo. Todo o restante é desperdiçado em atividades desnecessárias.

Nesse sentido, as práticas de retenção têm um grande papel, além de manter os talentos, que são os profissionais mais produtivos na empresa, contribuem para que se sintam mais valorizados e para que o nível de competitividade, saudável, interna cresça e a empresa tenha um índice de produtividade elevada.

### **2.5.2. Redução de gastos trabalhistas**

O turnover é a rotatividade de pessoal dentro da empresa, ou seja, uma média de evasão de funcionários. Até 10% ao ano é um índice aceitável, porém,

quando elevado, gera gastos indevidos com rescisões, multas trabalhistas e novos processos de contratação como, recrutamento, seleção, integração, treinamento, entre outros.

É importante frisar, dessa forma, que esse tipo de gasto não é bom para a empresa, pois poderia ser investido em treinamentos, programas para desenvolvimento de líderes, modernos sistemas de gestão de pessoas, e afins.

Nos dias atuais o treinamento é tido como peça chave no processo de desenvolvimento organizacional e, nesse sentido, torna-se necessário pensar que, em um mundo capitalista, o ser humano constitui-se em uma das maiores riquezas das organizações, mesmo diante de tantas inovações (CHIAVENATO, 2008)

### **2.5.3. Permanência do conhecimento na empresa**

O gestor investe muito no colaborador, dentre o salário, benefícios, treinamentos, cursos e sucessivamente. Quando o investimento é aplicado principalmente na inteligência intelectual do colaborador, caso o mesmo não permaneça na organização, é uma perda significativa, pois além da pessoa desviar todo o conhecimento adquirido para outra empresa, a companhia terá o desgaste da contratação e capacitação de outra pessoa para o cargo.

### **2.5.4. Atração de novos talentos**

É importante saber atrair candidatos acima da média para a empresa, pessoas com experiência e bagagem profissional de excelência. Esse profissional tem a liberdade de escolher onde trabalhar e dá preferência a empresas que municiam desafios, bem como qualidade de vida e oportunidades de crescimento. Quando não se retém os talentos que a companhia já tem, dificilmente conseguirá atrair novos. As principais práticas para se reter talentos são: execução de uma boa seleção, oferecer salários e benefícios competitivos e a possibilidade de crescimento na organização.

### **3. METODOLOGIA**

O presente artigo, cujo o assunto foi retenção de talentos e suas vertentes, visando enfatizar a importância sobre esse tema dentro das organizações atuais, foi composto por uma pesquisa bibliográfica realizada em sites que abordam o assunto de forma abrangente, além de uma análise em livros de recursos humanos e afins, que trazem à tona áreas importantes relacionadas ao assunto tratado. Nas obras supracitadas, encontram-se citações de autores admiráveis que contribuíram para a formação de um trabalho completo, viável e satisfatório, tanto para o grupo, quanto para quem vai lê-lo no intuito de receber auxílio para suas possíveis dificuldades relacionadas ao tema. Além da pesquisa de campo que levantou dados importantes relacionados ao objeto, concretizando os ideais propostos neste artigo.

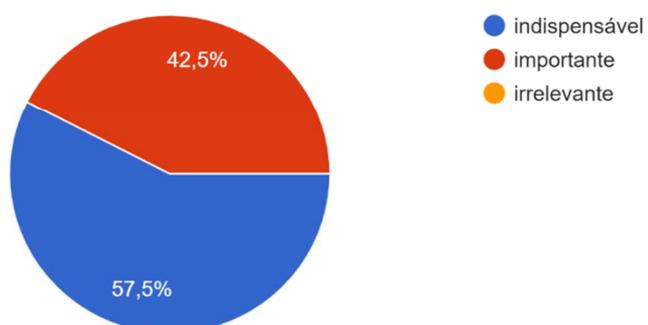
### **4. DESENVOLVIMENTO**

Para confirmar a viabilidade do mesmo, uma pesquisa quantitativa foi elaborada com questionamentos direcionados a empregador, no qual 9 diretores de empresas distintas participaram e 120 colaboradores também de diferentes empresas, contribuíram com sua opinião, com o propósito de identificar a divergência nos conceitos de ambos. Dessa maneira confirmando as afirmações antes expostas. Segue abaixo os dados conquistados através da pesquisa com dez questões:

1. Um colaborador motivado é:

1. Um colaborador motivado é:

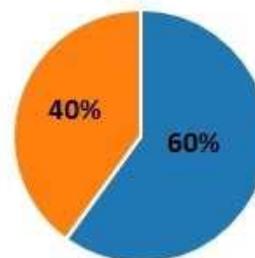
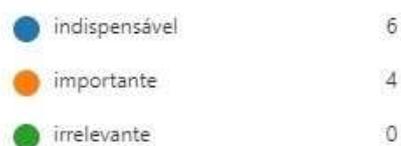
120 respostas **Colaboradores**



Fonte: (Do próprio autor, 2019)

1. Um colaborador motivado é:

**Empregador**



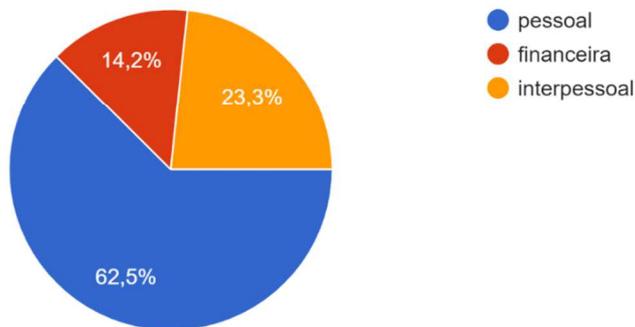
Fonte: (Do próprio autor, 2019)

Nesta questão foi possível identificar que para ambos um colaborador motivado é indispensável, o que mostra a importância de ações e um ambiente favorável à indução da motivação do colaborador.

2. Acredita que a motivação seja:

2. Acredita que a motivação seja.

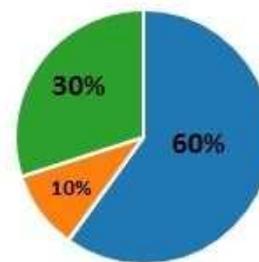
120 respostas Colaborador



Fonte: (Do próprio autor, 2019)

2. Acredita que a motivação seja:

### Empregador



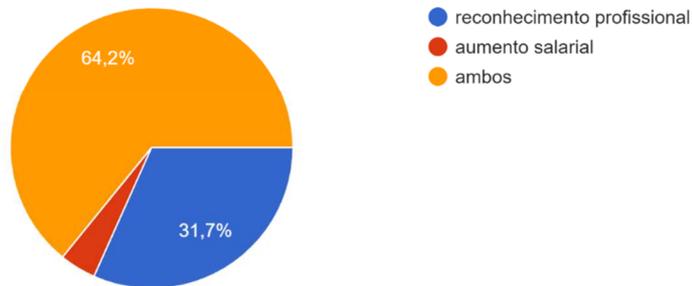
Fonte: (Do próprio autor, 2019)

Foi possível identificar que para mais da metade dos entrevistados em ambos os cenários, acreditam que a motivação seja pessoal, mostrando que o indivíduo é seu auto motivador, em grande parte.

3. O que você acha que deixa o colaborador satisfeito?

3. O que você acha que deixa o colaborador satisfeito?

120 respostas Colaborador

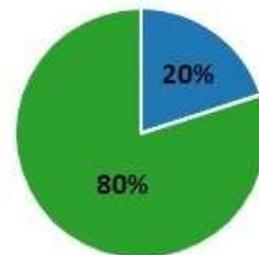


Fonte: (Do próprio autor, 2019)

3. O que você acha que deixa o colaborador satisfeito?

### Empregador

Categoria	Quantidade
reconhecimento profissional	2
aumento salarial	0
ambos	8



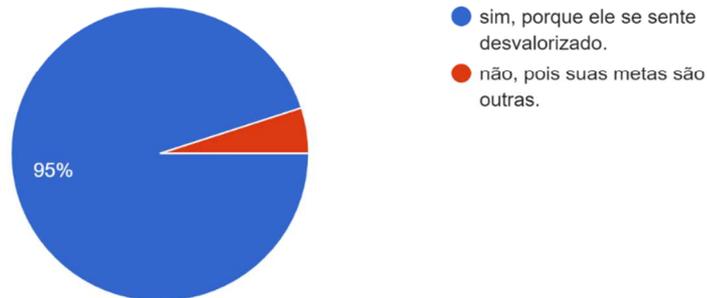
Fonte: (Do próprio autor, 2019)

Esta questão tem o propósito de confirmar o que faz com que o colaborador se sinta bem no trabalho. Sendo identificado que para ambos, tanto reconhecimento profissional quanto aumento salarial são satisfatórios. Entretanto o empregador não acredita que apenas o aumento salarial irá satisfazer o colaborador, já o empregado, em partes, acredita que seja um motivador.

4. Quando a empresa não disponibiliza um plano de carreira, desmotiva o colaborador?

4. Quando a empresa não disponibiliza um plano de carreira, desmotiva o colaborador?

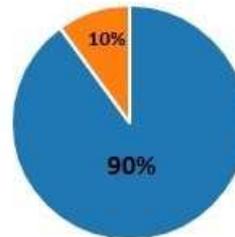
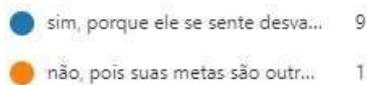
120 respostas Colaborador



Fonte: (Do próprio autor, 2019)

4. Quando a empresa não disponibiliza um plano de carreira, desmotiva o colaborador?

**Empregador**



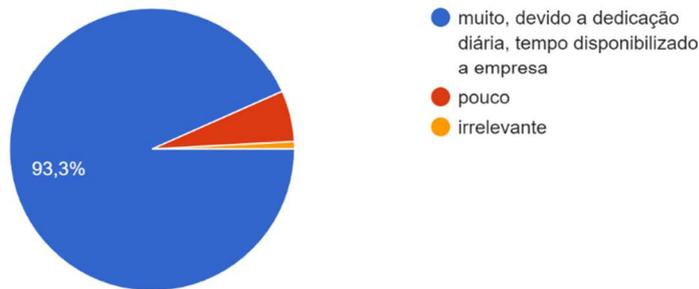
Fonte: (Do próprio autor, 2019)

Neste questionamento foi possível identificar que para ambos é desmotivador um colaborador não ter plano de carreira, afirmando que as empresas devem disponibilizar oportunidades para que haja engajamento por parte de seus colaboradores.

5. O quão desmotivante é não ser reconhecido no ambiente profissional?

5. O quão desmotivante é não ser reconhecido no ambiente profissional?

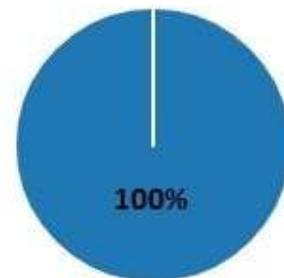
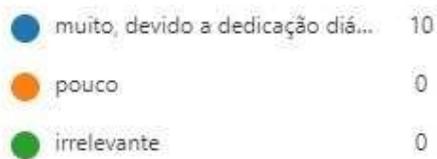
120 respostas **Colaborador**



Fonte: (Do próprio autor, 2019)

5. O quão desmotivante é não ser reconhecido no ambiente profissional?

### **Empregador**



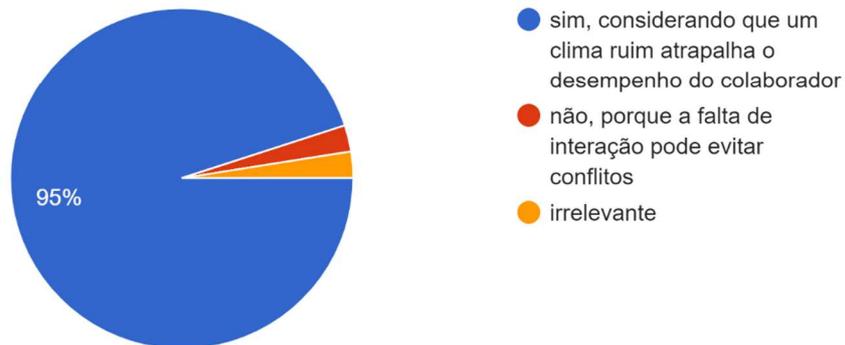
Fonte: (Do próprio autor, 2019)

Com essa questão nota-se que 100% dos empregadores afirmam que não ser reconhecido no ambiente profissional é muito desmotivador, em contrapartida 93,3% dos colaboradores acreditam que ser muito desmotivador, e uma pequena porcentagem afirma que é pouco.

6. A falta de interação entre os colaboradores afeta no clima organizacional?

### 6. A falta de interação entre os colaboradores afeta no clima organizacional?

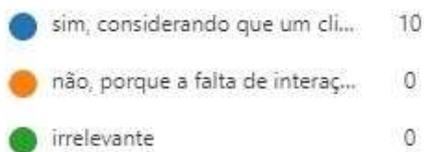
120 respostas **Colaborador**



Fonte: (Do próprio autor, 2019)

6. A falta de interação entre os colaboradores afeta no clima organizacional?

### Empregador



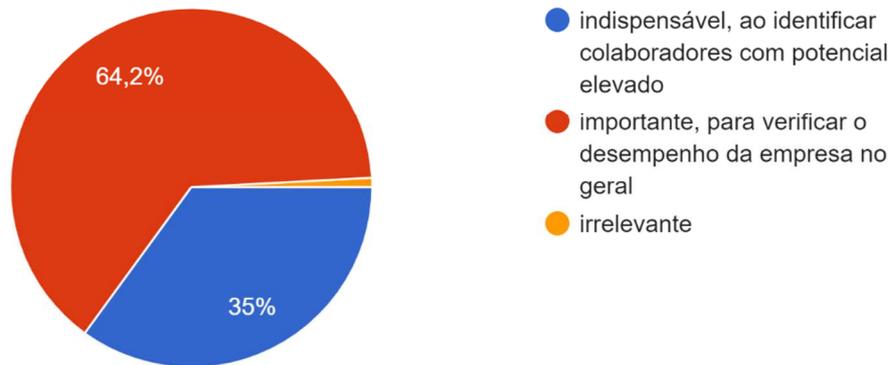
Fonte: (Do próprio autor, 2019)

De acordo com os empregadores a falta de interação pode afetar o clima e o desempenho dos colaboradores dentro da organização, em contrapartida uma pequena parcela de empregados acredita que seja irrelevante ou até mesmo que a falta de interação possa evitar conflitos.

## 7. Relevância da avaliação de desempenho?

### 7. Relevância da avaliação de desempenho?

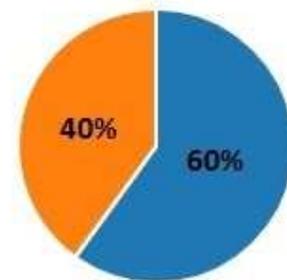
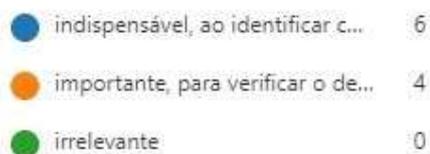
120 respostas **Colaborador**



Fonte: (Do próprio autor, 2019)

### 7. Relevância da avaliação de desempenho?

#### **Empregador**



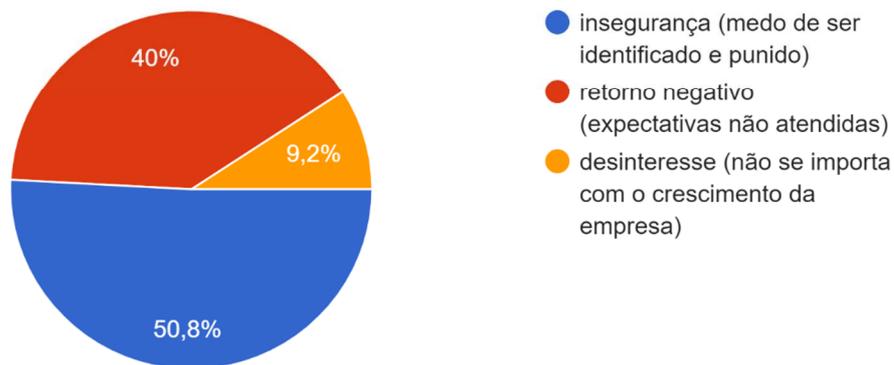
Fonte: (Do próprio autor, 2019)

Nesta questão é visível a divergência de opiniões entre colaboradores e empregadores. Mostrando que a maior parte dos gestores indicam que a avaliação de desempenho é indispensável ao identificar colaboradores com potencial elevado, ou seja, a empresa usando o método para enaltecer o empregado. Por outro lado, os cooperantes acreditam que a organização utiliza esse método para verificar o desempenho da empresa no geral.

8. O que influencia o colaborador a não responder uma avaliação de desempenho?

8. O que influencia o colaborador a não responder uma avaliação de desempenho?

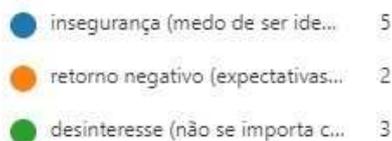
120 respostas **Colaborador**



Fonte: (Do próprio autor, 2019)

8. O que influencia o colaborador a não responder uma avaliação de desempenho?

**Empregador**



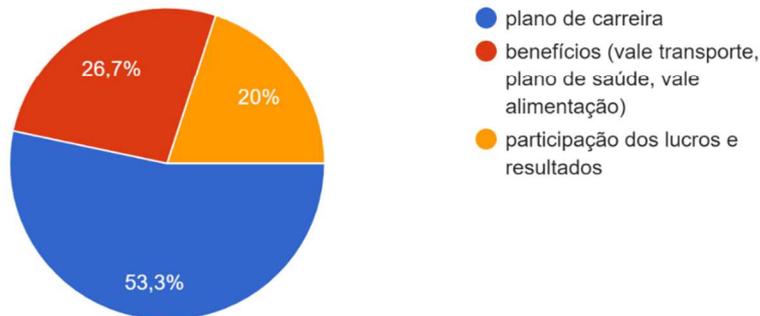
Fonte: (Do próprio autor, 2019)

Questão elaborada para identificar o motivo de uma avaliação de desempenho não ser respondida, e de acordo com os gráficos, tanto empregador quando empregado acreditam em sua grande maioria, que a insegurança é a razão real para a falta de participação nas avaliações.

9. O que determina a retenção de um colaborador mesmo diante de outras oportunidades?

9. O que determina a retenção de um colaborador mesmo diante de outras oportunidades?

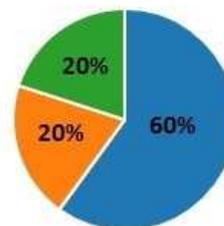
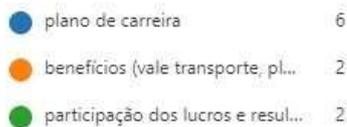
120 respostas Colaborador



Fonte: (Do próprio autor, 2019)

9. O que determina a retenção de um colaborador mesmo diante de outras oportunidades?

### Empregador



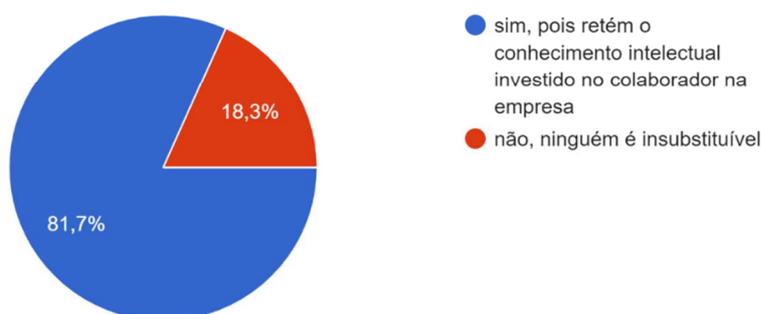
Fonte: (Do próprio autor, 2019)

Nesta questão nota-se que para ambos a empresa disponibilizar o plano de carreira é sua melhor ferramenta, pois mantém o colaborador na organização, e também o investimento efetivado no mesmo com treinamentos, cursos e preparação.

10. A retenção de talentos é usada como um método de vantagem competitiva?

10. A retenção de talento é usada como um método de vantagem competitiva?

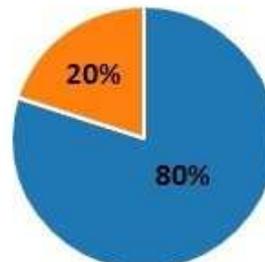
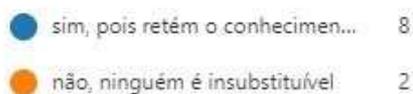
120 respostas Colaborador



Fonte: (Do próprio autor, 2019)

10. A retenção de talento é usada como um método de vantagem competitiva?

**Empregador**



Fonte: (Do próprio autor, 2019)

O objetivo dessa questão é afirmar o que a anterior a esta diz, que manter o colaborador na organização com vantagens e oportunidades faz com que seu investimento não seja depreciado, além de obter como diferencial o atendimento ou a produção, com os treinamentos e preparação efetivados, do colaborador.

De modo geral, todos os meios abordados foram benéficos para o alcance de um artigo amplo e íntegro, pertinente ao tema escolhido, conduzindo-nos a conclusão já ressaltada nos demais tópicos, porém se analisados com a devida atenção e relevância, resultam em sucesso para a instituição que decidir aplicá-los.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Até a Revolução Industrial os colaboradores eram tratados apenas como números, não eram valorizados dentro das organizações, sua importância era a mesma de uma máquina, os gestores não viam suas qualidades e quando viam não eram consideradas benéficas, eram vistas como uma obrigação para manter seu emprego. A pressão psicológica sobre eles pesava tanto a ponto de inibi-los a dar qualquer tipo de opinião, apresentar reclamações e até elogios.

Hoje não é mais assim, com a complexidade das tecnologias e informações a prestar, os colaboradores são considerados críticos ativos dentro das organizações, sua opinião é reconhecida como fator de sucesso, se tornando de suma importância. Por ser o colaborador quem executa as rotinas estabelecidas na prática, tem contato direto com clientes e fornecedores, são eles que conseguem identificar com mais facilidade o que deve ou não ser corrigido dentro de seu ambiente de trabalho, por esses fatores, alguns colaboradores acabam se destacando por opiniões e atitudes benéficas que realmente elevam o patamar da empresa.

Este artigo tem o intuito de demonstrar a importância da Retenção desses Talentos, quais as vantagens de mantê-los em seu quadro de colaboradores e conseqüentemente poder competir com outras organizações. Foram apresentados fatores determinantes que contribuem para a execução correta das ferramentas propostas, como: Avaliações de Desempenho, Reconhecimento do colaborador através de um plano de carreira.

Com o intuito de afirmar as propostas, foram realizadas pesquisas direcionadas aos colaboradores e líderes de organizações distintas, onde foram identificadas visões diferentes sobre o mesmo assunto, foi questionado o que levaria um colaborador a não responder uma pesquisa realizada dentro da empresa em que trabalha, onde obtivemos o seguinte resultado, 50,8% dos colaboradores responderam que tem insegurança em responder pois sua identidade poderá ser revelada e com isso sofrer penalidades, já 30% dos gestores acreditam que seja por desinteresse. Esta pesquisa nos apresenta uma visão ampla de como realmente acontece dentro das organizações e como a mudança de cultura e conceitos e a empatia com o próximo contribuem para um resultado positivo.

Concluimos através de pesquisas de campo e bibliográficas que a

Retenção de Talentos é fator primordial para as organizações que buscam constante ascensão, além de ser uma vantagem competitiva, ter colaboradores motivados também contribui para sua permanência na organização e que nem sempre se trata de aumento salarial e sim de reconhecimento profissional, através de premiações, promoções, participação nos lucros e resultados, planos de carreira, um bom clima organizacional e constantes melhorias na qualidade de vida no trabalho.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

99 EMPRESAS. **Trabalhe com paixão e diversão: boas práticas para motivar seus funcionários.** Disponível em: <<https://blog.99corp.com.br/motivacao-no-trabalho-10-dicas-de-boas-praticas-na-empresa/>>. Acesso em: ago. 2019.

AVALIÇÃO DE DESEMPENHO. **Qual é a importância da Avaliação de Desempenho?** Disponível em: <<https://avaliacaodedesempenho.net/qual-e-a-importancia-da-avaliacao-de-desempenho/>>. Acesso em: ago. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa.** 7.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CONVENIA. **Como medir a satisfação dos colaboradores na empresa?** Disponível em: <<https://blog.convenia.com.br/como-medir-a-satisfacao-de-colaboradores/>>. Acesso em: ago. 2019.

COSTA, Paula Cristina. **Motivação no Trabalho.** Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/motivao-no-trabalho-2/>>. Acesso em: ago. 2019.

DOYLE, Daniella. **10 dicas para motivar funcionários e conseguir melhores resultados em seu negócio.** Disponível em: <<https://www.siteware.com.br/gestao-de-equipe/dicas-motivar-funcionarios/>>. Acesso em: ago. 2019.

FONSECA, Mariana. **7 formas baratas de motivar os funcionários da sua empresa.** Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/pme/7-formas-baratas-de-motivar-os-funcionarios-da-sua-empresa/>>. Acesso em: ago. 2019.

GYMPASS. **Passo a passo: como motivar os seus funcionários de maneira eficiente.** Disponível em: <<https://blog.gympass.com/como-motivar-funcionarios/>>. Acesso em: ago. 2019.

HALF, Robert. **Seis fatores para a satisfação dos funcionários.** Disponível em: <<https://www.roberthalf.com.br/blog/dicas/seis-fatores-para-satisfacao-dos-funcionarios>>. Acesso em: ago. 2019.

Jones, HELEN. AXELRO, Beth. **A Guerra por talentos: o talento como diferencial estratégico entre as empresas.** Trad. EditeSiegert Sculli. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

KAPLAN e NORTON, DP. **Mapas estratégicos: Convertendo ativos intangíveis em tangíveis**-Rio de Janeiro: Elsevier, 2004-a MICHAELS, Ed. HANDFIELD

LIMA, Jaziel Pavine de. **Conheça os métodos para avaliação de empresa (valuation) e a importância do valor para o empresário.** Disponível: <<https://www.valorebrasil.com.br/2014/07/03/conheca-os-metodos-para-a-avaliacao-de-uma-empresa-e-a-importancia-do-valor-para-o-empresario-2/>>. Acesso em: ago. 2019.

MARQUES, José Roberto. **Como motivar seus funcionários de maneira correta.** Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/como-motivar-seus-funcionarios-maneira-correta/>>. Acesso em: ago. 2019.

MARQUES, José Roberto. **O que é motivação no trabalho e motivação organizacional.** Disponível em: <<https://www.jrmcoaching.com.br/blog/o-que-e-motivacao-trabalho-e-motivacao-organizacional/>>. Acesso em: ago. 2019.

PAULILLO, Gustavo. **Como motivar funcionários de forma rápida, prática e eficaz.** Disponível em: <<https://www.agendor.com.br/blog/como-motivar-funcionarios/>>. Acesso em: ago. 2019.

PONTOMASIS. **Por que a felicidade e satisfação dos funcionários são importantes?** Disponível em: <<https://pontomais.com.br/blog/felicidade-e-satisfacao-dos-funcionarios/>>. Acesso em: ago. 2019.

SIMAS, Juliana. **Motivação dos colaboradores: o sucesso das organizações.** Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/motivacao-dos-colaboradores-o-sucesso-das-organizacoes>>. Acesso em: ago. 2019.

VAZZOLER, Igor Gavazzi. **Quanto a satisfação dos colaboradores pesa na produtividade da sua empresa?** Disponível em: <<https://endomarketing.tv/satisfacao-dos-colaboradores/#.XVSweONKgdU%20https://www.sispro.com.br/blog/recursos-humanos/mensurar-satisfacao-dos-colaboradores/>>. Acesso em: ago. 2019

VB. **Trabalhando a satisfação do funcionário para aumentar a produtividade.** Disponível em: <<https://blog.vb.com.br/trabalhando-satisfacao-do-funcionario-para-aumentar-produtividade/>>. Acesso em: ago. 2019.

VERAS, Denise. **A importância da motivação para o desenvolvimento e sucesso das organizações.** Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-da-motivacao-para-o-desenvolvimento-e-sucesso-das-organizacoes>>. Acesso em: ago. 2019.

XERPA. **Motivação no trabalho: o que é, qual a importância e como o RH ajuda?** Disponível em: <<https://www.xerpa.com.br/blog/rh-e-motivacao-no-trabalho/>>. Acesso em: ago. 2019.

XERPA. **Satisfação dos colaboradores: por que e como medir?** Guia de indicadores. Disponível em: <<https://www.xerpa.com.br/blog/satisfacao-dos-colaboradores/>>. Acesso em: ago. 2019.