

**CENTRO PAULA SOUZA
ETEC PADRE CARLOS LEÔNCIO DA SILVA
TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO**

**COMO A RETENÇÃO DE TALENTOS PODE AUMENTAR O DESEMPENHO NAS
EMPRESAS**

**Maria Julia Sampaio de Souza¹
Octavio Júlio Jeronimo Monteiro²
Pedro Henrique Teixeira dos Santos³
Sophia Santoni de Carvalho Messias⁴
Vivian Queiroz Zuquim⁵
Vivian Manuci Carvalho⁶**

Resumo: Reter talentos é uma maneira em que as empresas demonstram empatia com os colaboradores. No entanto, é notório que grande parte das instituições na atualidade não dão a importância necessária nessa área, visto que no cenário atual o macroambiente influencia em parte a maneira em que as empresas lidam com seus funcionários. Isso causa problemas encontrados nos trabalhadores da contemporaneidade, gerando uma insatisfação em massa da grande maioria dos operários. Tendo isso como um problema central na área corporativa, o objetivo desse trabalho de conclusão de curso é ressaltar a importância de manter uma relação de confiança entre empresa e funcionário. Pois numa situação na qual empresa e colaborador estão em concordância, ambos têm um desempenho melhor.

Palavras-chave: Motivação do empregado. Produtividade no trabalho. Ambiente de trabalho.

1 INTRODUÇÃO

¹ Técnico em [Administração] – Etec Padre Carlos Leônico da Silva. maria.souza1082@etec.sp.gov

² Técnico em [Administração] – Etec Padre Carlos Leônico da Silva. octavio.monteiro@etec.sp.gov.br

³ Técnico em [Administração] – Etec Padre Carlos Leônico da Silva. pedro.santos906@etec.sp.gov.br

⁴ Técnico em [Administração] – Etec Padre Carlos Leônico da Silva. sophia.messias2@etec.sp.gov.br

⁵ Técnico em [Administração] – Etec Padre Carlos Leônico da Silva. vivian.zuquim@etec.sp.gov.br

No cenário atual, manter um talento na empresa quanto possuí-lo, já que o valor desse talento não é apenas significativo para as organizações, mas também para os próprios indivíduos que o detêm. Para entender melhor, o que significa retenção? A retenção refere-se à capacidade de uma empresa em conservar funcionários talentosos, ou seja, aqueles que contribuirão para que a organização se mantenha competitiva em um mundo que está mudando rapidamente.

A importância dos aspectos já mencionados, como a motivação e o clima organizacional também exercem grande influência na retenção de talentos, uma vez que, esses elementos estão sendo a cada dia mais valorizados pelos colaboradores. Os talentos estão sempre em busca de locais que gerem bem-estar, satisfação e reconhecimento, caso contrário, novas oportunidades passam a ser consideradas e atrativas. Segundo Bernardino e Santos (2015) o conceito de motivação está relacionado ao processo de gerar intensidade, direção e persistência nas ações dos indivíduos para o alcance de objetivos, ou seja, é o que influencia uma pessoa esforçar-se mantendo o foco nos resultados individuais e coletivos da organização.

Muitas empresas encontram dificuldades de motivar seus colaboradores, devido a não realização de programas de incentivo fazendo com que o rendimento e lucro da empresa caiam. Robins (2005) afirma que alguns programas podem auxiliar no envolvimento dos funcionários, deixando-os motivados, como por exemplo: programas de reconhecimento, planos de envolvimento dos colaboradores, remuneração variável, remuneração por habilidades e benefícios flexíveis.

No contexto social a retenção de talentos, assegura que bons funcionários, conciliem sua vida pessoal e profissional. Quando a empresa não reconhece um colaborador, o mesmo tem um impacto econômico e social para a estabilidade de sua vida pessoal, onde os benefícios que os funcionários recebem em troca de seu trabalho tem importância para sua instituição familiar. Profissionalmente, seu desempenho regride e a produção da empresa descende, pois ela não consegue desenvolver e cumprir com suas metas.

Como relevância científica, a relação entre empresa e funcionário deve ser constantemente estudada e analisada para o desenvolvimento de estratégias de sucesso da empresa como um todo. Essa relação vai desde a remuneração até aos tratamentos que o funcionário recebe no ambiente empresarial, isso permite uma melhor realização das atividades planejadas e um aumento no engajamento da mesma.

Este trabalho tem como objetivo analisar como a retenção de talentos pode aumentar o desempenho da empresa de modo geral, fazendo o lucro da empresa ascender. Podendo assim proporcionar aos seus colaboradores um clima organizacional leve e benefícios que sejam compatíveis com a importância de cada papel bem executado. De acordo com Barreto (2014) reter não é fácil, para isso, possuir estratégias avaliando todos os elementos envolvidos e objetivos comuns (empresa e colaborador) traçados é indispensável para o sucesso desta política, pois não é um processo unilateral, ambas as partes possuem interesses. Para analisar a retenção de talentos e sua importância para a empresa, é essencial realizar entrevistas com funcionários fixos, obtendo uma visão abrangente sobre a relação entre empresa e colaborador. A retenção de talentos envolve a responsabilidade da empresa em reconhecer e valorizar seus melhores colaboradores. Como metodologia de pesquisa será utilizada a ferramenta de revisão bibliográfica, considerando que a base teórica e de suma importância para oferecer um embasamento robusto permitindo ao leitor explorar mais profundamente as estratégias e teorias relacionadas à retenção de talentos.

O objetivo geral é analisar como a retenção de talentos pode aumentar o desempenho da empresa. De forma específica, uma pesquisa de campo foi realizada em algumas empresas para analisar como os colaboradores se sentem e qual seu nível de satisfação com as oportunidades de avanço na carreira.

Considerando o tema abordado que está diretamente relacionado a área de humanas, quando se trata de questões empresariais e de desempenho da equipe, a melhor forma de entregar coerência ao planejamento do assunto seria por meio de um estudo de caso, que visa um estudo singular, específico, porém profundo, buscando retratar a realidade de forma detalhada e discursiva.

Para fundamentar o contexto, é preciso representar por meio de pesquisas de campo, através de entrevistas a pessoas físicas, que possuem emprego fixo, para ter como referência todos os pontos de vista possíveis numa situação social que engloba a relação entre empresa e funcionário, o que entra exatamente no contexto da retenção de talentos na qual é de responsabilidade da empresa, assegurar e dar moral aos bons colaboradores que tem importância dentro da organização.

Ao abordar o tema da retenção de talentos no desempenho da empresa, a referência bibliográfica também é fundamental, tendo o papel de citar estudos e teorias relacionadas ao tema, o autor enriquece o trabalho com embasamento

teórico e prático, demonstrando que as análises e propostas estão fundamentadas em uma base de conhecimento. Além disso, a inclusão de referências bibliográficas permite que o leitor aprofunde seu entendimento sobre as estratégias, práticas e teorias relacionadas à retenção de talentos.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Gestão de pessoas nas organizações

Ao falar-se de Gestão de Pessoas nos deparamos com um conceito amplo que trata de como os indivíduos se estruturam para orientar e gerenciar o comportamento humano no ambiente organizacional, esse pode ser o diferencial de empresas que sabem selecionar pessoas certas para o trabalho a ser realizado, ou seja, pessoas com as competências necessárias, com a consciência do valor da sua colaboração para a empresa alcançar seu objetivo e serem comprometidas com seu trabalho. Este artigo visa citar a importância da Gestão de Pessoas para as Organizações, pois a gestão de pessoas ou ainda administração de recursos humanos é uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas com o objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano e tem por finalidade selecionar, gerir e nortear os colaboradores na direção dos objetivos e metas da empresa. (VIEIRA,2014, p.84).

Discute-se bastante o papel dos profissionais nas organizações, com destaque crescente para o gestor de pessoas. Esse profissional é essencial para recrutar colaboradores alinhados ao perfil da empresa e deve enxergar além do óbvio, adotando uma postura de colaboração. Para o sucesso organizacional, é vital manter uma relação saudável com os funcionários, promovendo feedbacks internos e externos, visando melhorias e soluções ágeis (SARAIVA, 2005).

2.2 Retenção de talentos

Argumenta que a retenção de talentos envolve obrigatoriamente duas dimensões: o ser humano e a organização. Esse processo implica na implementação de políticas e estratégias que favoreçam a permanência do profissional na empresa, por um lado, e o ser humano, responsável pelos seus desejos e realizações por outro. Nessa rede de relações, o que pode ser atrativo (salário, benefícios, plano de carreira, desafios, transparência na

comunicação, participação nos acontecimentos) para um profissional, pode não ser para os demais, já que as pessoas são diferentes e têm necessidades diferentes. (NAKASHIMA, 2003, p.18)

De acordo com Kanaane (1999) por essa razão, é crucial que a empresa tenha líderes qualificados e ofereça as condições necessárias para que eles realizem suas funções de forma eficaz. O líder deve compreender cada membro da equipe e buscar entender como as variáveis da situação afetam cada um de seus subordinados. Seu papel é essencial, pois, além de identificar, incentivar e aprimorar o trabalho dos talentos, ele deve saber como utilizá-los da melhor maneira dentro da organização e reconhecer o que pode servir como estímulo para mantê-los na empresa.

2.3 Impactos da produtividade no desempenho da empresa

A produtividade e os indicadores de produtividade vêm sendo utilizados ao longo do tempo por pessoas, organizações e nações para medir e acompanhar o próprio desempenho. Porém, em muitos casos, tais indicadores de produtividade são subutilizados, ou seja, por não serem trabalhados de forma sistêmica acabam por não fornecer uma visão integral das atividades. Com o intuito de explorar toda a potencialidade que a análise da produtividade pode fornecer, um modelo para a análise da produtividade sistêmica vem sendo desenvolvido ao longo dos últimos dez anos (DEMETER, et al., 2011, p.1).

O conceito produtividade foi introduzido e desenvolvido nas organizações com o intuito de avaliar e melhorar o desempenho delas. Inicialmente, a produtividade era calculada pela razão entre o resultado da produção e o número de empregados. Por um longo período, esta fórmula representou a produtividade da organização. Com ela almejava-se o aumento da produção por empregado utilizado. Outras formas de medir a produtividade surgiram ao longo do tempo, relacionando o resultado da produção com a utilização de outros recursos como, por exemplo, energia, matéria-prima, insumos, entre outros (UKKO, et al, 2000).

Chiavenato (2007, p.2) enfatiza que a motivação é um elemento central para a satisfação no trabalho e para o sucesso organizacional. Para o

funcionário, a motivação está ligada à satisfação e realização pessoal; para o gerente, à capacidade dos subordinados de assumir responsabilidades; e para a empresa, ao alto desempenho dos colaboradores. As teorias clássicas de motivação focavam principalmente na remuneração como principal incentivo, mas a evolução dos estudos sobre o tema mostrou que a motivação envolve diversos fatores além do salário.

Segundo Chiavenato (1994), é essencial que os funcionários alcancem tanto os objetivos organizacionais quanto seus objetivos pessoais. Isso significa que a motivação não deve apenas impulsionar o esforço dos funcionários, mas também garantir que esse esforço esteja alinhado com as metas da empresa. A grande complexidade dos estudos de motivação reside no fato de que cada pessoa possui fatores motivacionais distintos e interesses variados. Isso é fundamental para maximizar a produtividade, reduzir erros e custos, e alcançar a vantagem competitiva no mercado, resultando em lucros e sucesso organizacional.

Segundo Sobral e Peci (2008), a motivação leva os indivíduos a se esforçarem mais, porém, é crucial que esse esforço esteja dirigido para os objetivos organizacionais, e não apenas para interesses pessoais.

2.4 Gestão de desempenho

A busca pela maior efetividade da organização, maior redução de custos, maior grau de eficiência, comprometimento, melhores práticas gerenciais são algumas das variáveis que podem servir de parâmetro para medir o desempenho organizacional. Nessa perspectiva, a gestão do desempenho é um conjunto sistemático de ações que buscam estabelecer os resultados a serem alcançados e os recursos necessários para tanto, incluindo os mecanismos de alinhamento das estruturas implementadoras e da sistemática de monitoramento e avaliação. (SANTOS et al., 2017, p.5)

O desempenho de uma empresa continua sendo um aspecto fundamental nas pesquisas sobre as diferentes estratégias de gestão. Isso leva os estudiosos a buscar constantemente entender como o desempenho impacta a forma como as organizações devem ser conduzidas estrategicamente. Para isso, são utilizados diversos métodos e abordagens que ajudam a medir e implementar esse desempenho de maneira prática. (FERREIRA et al., 2008)

A utilização de critérios de desempenho para avaliar os resultados obtidos pelos gestores está relacionada à prática de usar indicadores de desempenho. Esses indicadores são fundamentais para promover a transparência na administração dos recursos e nos resultados alcançados. Eles funcionam como uma ferramenta de feedback que apoia o aprendizado organizacional, desempenhando um papel crucial tanto no planejamento quanto no controle, tanto interno quanto externo. (SANTOS et al., 2017)

Os indicadores de desempenho são estabelecidos com diversos objetivos, incluindo: aprimorar a qualidade da educação superior; guiar a expansão e a oferta de programas; aumentar a eficácia institucional; melhorar a efetividade acadêmica e social; e fortalecer a autonomia e a identidade da instituição, entre outros aspectos. (SANTOS et al., 2017)

2.4.1 Ferramentas de avaliação de desempenho

O assunto de medição de desempenho não é exatamente uma novidade no meio empresarial, pois, sempre existiu a preocupação pela medição do desempenho empresarial. Todavia, a pressão competitiva dos dias atuais tem feito as empresas buscarem sofisticar os seus sistemas de medição de desempenho. Essa sofisticação tem caminhado na direção de associar aos mecanismos tradicionais de mensuração de desempenho, indicadores que possam interligar os resultados financeiros com satisfação de clientes, motivação de empregados, fidelização de clientes e outras medidas não financeiras. (MIRANDA e SILVA, 2002, p.2)

Os conceitos e as técnicas das ferramentas de avaliação além de aumentar a eficiência coletiva da empresa, melhoram o seu desempenho. Um sistema de avaliação que foca nos fatores chave de desempenho industrial podem ajudar a gerenciar essa atividade de modo a reforçar a posição competitiva. A adoção dos conceitos e das práticas de avaliação de desempenho realizam ações conjuntas entre empresas e podem ajudar a consolidar a operação, a articulação e a troca de informações entre elas, bem como desenvolver uma cultura de inovação contínua, contribuindo assim para o desenvolvimento da eficiência coletiva. (CARPINETTI, GALDÁMEZ e GEROLAMO et al., 2008)

3 COMO A RETENÇÃO DE TALENTOS PODE AUMENTAR O DESEMPENHO NAS EMPRESAS

3.1 Pesquisa de campo sobre o desempenho do colaborador dentro da empresa

Assegurar bons funcionários dentro de uma empresa é uma das responsabilidades dos gestores de recursos humanos. Colaboradores motivados desempenham melhor seu papel, fazendo a organização da empresa fluir de maneira rentável. Para garantir que esses contratados se sintam valorizados dentro de seu ambiente de trabalho, é necessário que líderes reconheçam a importância de todos os operários.

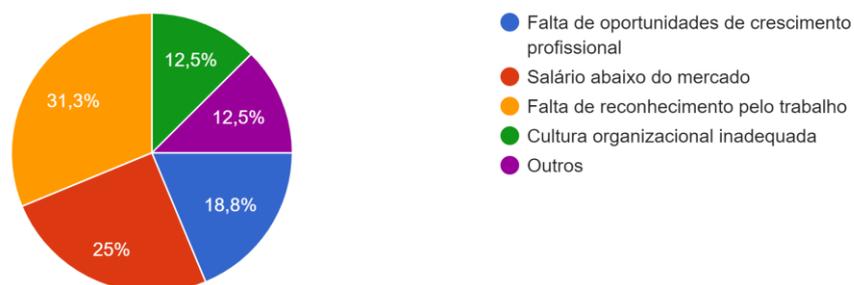
Uma maneira de tratar colaboradores, com base na questão da motivação, são as remunerações oferecidas conforme o reconhecimento que a empresa tem sobre cada integrante da instituição. Exemplos como salários, oportunidades de avanço na carreira, clima organizacional, entre outros são um dos principais pontos que uma empresa deve agregar em seu sistema caso ela queira crescer de forma contínua.

Segundo uma pesquisa de campo realizada com trabalhadores que atuam profissionalmente em empresas, foi questionada a elas uma possível situação na qual deixar a empresa seria uma boa opção. De acordo com o Gráfico 1, foram registradas que 31% dos entrevistados não se sentem reconhecidos o suficiente no seu ambiente de trabalho, e 25% afirmam não receberem um salário compatível com a importância de sua função dentro da organização.

Gráfico 1

Qual é a principal razão pela qual você consideraria deixar a empresa?

16 respostas



Fonte: Autores, 2024

Deste modo, reconhecer os colaboradores de maneira justa, garantem parcialmente a ascensão da empresa em geral. Dessa forma, a corporação assegura um bom rendimento, podendo remunerar seus servidores de modo em que eles se sintam valorizados. De forma que ambos os lados, tanto o setor executivo quanto o operacional, cresçam proporcionalmente, alcançando seus objetivos, e conquistando o sucesso.

3.2 Proposta de feedback contínuo para o aumento da retenção de talentos dentro das empresas

Para engajar os colaboradores, é importante criar um ambiente com comunicação aberta, reconhecimento frequente e oportunidades de desenvolvimento. A comunicação transparente promove confiança, enquanto o reconhecimento valoriza os esforços e motiva a equipe. Além disso, investir no crescimento profissional, por meio de treinamentos e oportunidades, demonstra a valorização do colaborador, melhorando a satisfação e o comprometimento com a empresa.

Considerando todas as práticas vistas durante a pesquisa, acredita-se que a ferramenta de feedback tenha uma fácil aplicabilidade para o início de um programa de retenção de talentos, visando sua praticidade e custo zero.

Adotar práticas como o feedback, garante uma base de dados para a empresa que possibilita a identificação dos aspectos positivos e negativos que ocorrem dentro da organização, assim a empresa consegue dar um retorno para seus colaboradores avaliando sua produtividade, e buscando formas de motivação para aquele funcionário. Aplicar um feedback exige uma liderança que seja responsável por avaliar o resultado de sua equipe, por meio da aplicação da ferramenta citada.

Para colocar um feedback em prática é necessário realizar uma conversa de forma individual, em um local tranquilo, confortável e acolhedor, com um roteiro que garante a certeza de que todos os pontos importantes sejam abordados de forma organizada, criando um ambiente de confiança onde as expectativas estejam

alinhadas de acordo com ambas as partes. Dessa forma, a instituição consegue alcançar as metas e objetivos traçados.

Para aplicar um feedback objetivo é necessário citar frases motivacionais para que o colaborador se sinta confortável em abrir uma conversa e poder dialogar tranquilamente sobre seus comportamentos e seu desempenho realizados durante o período. “Fiquei impressionado com sua abordagem neste projeto, você realmente agregou valor”. Feedbacks como este são denominados feedbacks positivos, nela a intenção do entrevistador é despertar no entrevistado (colaborador) um reconhecimento mútuo sobre seu serviço prestado, isso gera motivação.

Aqui já temos um exemplo de feedbacks construtivos, que por sua vez, tem como motivo chamar a atenção do empregado aos setores onde é possível identificar falhas que podem desencadear prejuízos financeiros a instituição. “Seu trabalho é bom. Mas há áreas que você poderia se aprofundar mais para ser um funcionário completo”. Dessa forma, ao esclarecer a situação, fica muito mais prático resolver problemas que prejudicam a ascensão econômica da empresa.

Com isso, fica evidente a eficácia de um feedback dentro de uma empresa. com esses dados a empresa proporciona aos funcionários um melhor ambiente de trabalho.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na retenção de talentos é enfatizado, que alinhar expectativas com os colaboradores que veem oportunidades claras de crescimento e desenvolvimento dentro da empresa sejam mais leais e menos propensos a buscar novas oportunidades. A valorização do bem-estar dos funcionários, é fundamental para adquirir iniciativas que promovam um equilíbrio entre vida profissional e pessoal do colaborador, demonstrando que a empresa se preocupa com o bem-estar de sua equipe, isso não apenas aumenta a satisfação dos colaboradores, mas também contribui para um ambiente mais saudável e produtivo.

Ao manter profissionais qualificados dentro da empresa fortalece a qualidade do desempenho, promove uma boa rentabilidade podendo retribuir com benefícios para os funcionários. Além de formar novas gerações de talentos, os mesmos desempenham um papel importante na atração de recursos e na criação de um ambiente colaborativo, essencial para o progresso acadêmico. Assim, investir na

retenção de talentos não só beneficia os negócios, mas também contribui para avanço do estabelecimento.

Portanto fica evidente que criar um ambiente de trabalho positivo e inclusivo, junto com opções de trabalho flexíveis, também contribui para o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Envolver os funcionários nas decisões da empresa e incentivar a inovação promove um senso de pertencimento e engajamento. Finalmente, implementar programas que apoiem o bem-estar demonstra que a empresa se preocupa com a qualidade de vida dos funcionários. Essas ações não apenas valorizam os colaboradores, mas também criam um ambiente de trabalho mais engajado e produtivo, resultando em uma equipe mais satisfeita e motivada.

5 REFERÊNCIAS

CARPINETTI, L. C. R.; GALDÁMEZ, E. V. C.; GEROLAMO, M. C. A. **Importância e ferramentas de avaliação de desempenho para redes de pequenas e médias empresas**: Análise crítica da literatura nacional versus internacional. Revista Produção Online. Florianópolis: Foundation, 2015. p.2, v.15, n.4. Disponível em: <https://producaoonline.org.br/rpo/article/download/1689/1333>.

J. C. S. Santos, K. S. Laquila e S. D. R. Dalfior, **A influência da motivação sobre a produtividade na organização: Estudo de caso em uma empresa de manutenção**. 2013.p2. Tese. Faculdade Estácio de Sá de Vitória, 2013

JUNIOR, F. H.; CORREA, H., L.; MAXIMIANO, A. C. A.; **A Contribuição dos prêmios de qualidade para a gestão do desempenho na empresa**. Trabalho de conclusão de curso, Administração Geral. Universidade de São Paulo. Disponível em: https://pessoas.feb.unesp.br/vagner/files/2010/03/Aula-15_2010_Contribuicao-dos-premios-de-qualidade-para-a-gestao-do-desempenho_IX-SEMEAD-2006.pdf

MIRANDA, L. C.; SILVA, J. D. G. **Avaliação de desempenho empresarial como ferramenta para agregar valor ao negócio.** Trabalho de conclusão de curso, Doutorado em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/ConTexto/article/view/11231>.

RIBEIRO, K. **Gestão de pessoas: Ferramenta importante para o sucesso das organizações.** 2022. Trabalho de conclusão de curso (Curso em Administração) Faculdade Anhanguera, São Paulo, Valinhos.

ROSEMARI, M. S. **Retenção de talentos e sua importância na gestão de recursos humanos.** 2011. Monografia apresentada ao curso de (Especialização em Recursos Humanos - Gestão de Pessoas e Competências) - Centro Universitário Filadélfia, Londrina.

SANTOS, C; S., CASTANEDA, M. V. N. G.; BARBOSA J. D.; **Orçamento, Indicadores e Gestão de desempenho das Universidades Federais Brasileiras.** Trabalho de conclusão de curso, Administração Pública e Gestão Social. Universidade Federal de Viçosa. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/3515/351557761004/351557761004.pdf>

UKKO, J.; TENHUNEN, J.; RANTANEN, H. **Impactos da medição de desempenho na gestão e liderança: Perspectivas da gestão e dos colaboradores.** Revista Internacional de Economia da Produção, v. 110, n. 1-2, p. 39-51, 2007. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2007.02.008>

VIEIRA, L.; CARVALHO, N.; **A Importância da gestão de pessoas nas organizações.** Revista de Humanidades e Inovação. 2015 p1. Tese. Universidade do Norte do Paraná – UNOPAR.