

**JNT - FACIT BUSINESS AND TECHNOLOGY
JOURNAL ISSN: 2526-4281 - QUALIS B1**



**RETENÇÃO E DESENVOLVIMENTO
DE TALENTOS NAS EMPRESAS**

**TALENT RETENTION AND
DEVELOPMENT COMPANIES**

Bruno Rodrigues de OLIVEIRA
Faculdade Católica Dom Orione (FACDO)
E-mail:
brunorodriguesoliveira@catolicaorione.edu.br

Sergio Zeno GRANETTO
Faculdade Católica Dom Orione (FACDO)
E-mail: sergioz@catolicaorione.edu.br



RESUMO

A retenção de talentos, bem como o desenvolvimento do conhecimento, habilidades e atitudes são alguns dos fatores mais importantes para existência e continuidade das atividades da organização. Esse modelo de gestão de pessoas tem se mostrado competitivo, tendo relação com a técnica de explorar os potenciais individuais de cada colaborador e assim atrair as pessoas para a organização. Esse método consiste em uma série de avaliações e desenvolvimento, sobretudo, de habilidades de cunho profissional, onde a empresa utiliza-se de ferramentas para o alcance de resultados organizacionais. Objetivou-se entender o que é a retenção de talentos bem como as implicações referentes aos resultados que as empresas podem adquirir. O método utilizado para a elaboração dessa pesquisa foi o de revisão bibliográfica; os resultados as informações obtidas foram satisfatórias: a gestão que contempla a retenção e desenvolvimento de talentos aumenta a competitividade da empresa, aumenta o potencial humano em relação às habilidades profissionais individuais e promove uma maior satisfação para os profissionais de modo em geral, uma vez que o profissional é resultado das estratégias organizacionais, fazendo com que haja um melhor aproveitamento do seu potencial.

Palavras-chave: Meritocracia. Gestão de pessoas. Competências. Talento.

ABSTRACT

The retention of talent, as well as the development of knowledge, skills and attitudes are some of the most important factors for the existence and continuity of the organization's activities. This people management model has proved to be competitive, having to do with the technique of exploring the individual potential of each employee and thus attracting people to the organization. This method consists of a series of evaluations and development, above all, of professional skills, where the company uses tools to achieve organizational results. The objective was to understand what talent retention is as well as the implications regarding the results that companies can acquire. The method used for the elaboration of this research was the bibliographic review; the results obtained were satisfactory: management that includes the retention and development of talent increases the company's competitiveness, increases human potential in relation to individual professional skills and promotes greater satisfaction for professionals in general, since the

professional it is the result of organizational strategies, making it possible to make better use of its potential.

Keywords: Meritocracy. People management. Skills. Talent.

INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho passou a ser cada vez mais exigente com as habilidades e conhecimentos, de um lado estão empresas que necessitam de capital humano cada vez mais qualificado e especializado, e do outro estão os profissionais que buscam se qualificar para atender as exigências do mercado de trabalho e para obterem sucesso em suas vidas profissionais.

No passado, eram as empresas que tinham o poder de decisão sobre a permanência ou não de um funcionário, porém o cenário vem se alterando devido ao entendimento de que as pessoas são as principais responsáveis pelas suas carreiras adquirindo conhecimento e qualificação para, assim, terem o poder de escolherem as empresas onde querem trabalhar. Dessa forma, empresas que não buscam meios de reterem talentos acabam perdendo capital humano.

A perda de um funcionário qualificado, para a organização, acaba se tornando um prejuízo, pelo fato de estar perdendo um profissional que já conhecia o funcionamento e as estratégias da empresa e também o investimento em tempo e em recursos com treinamentos.

As organizações são compostas por profissionais que contribuem para a sua vantagem competitiva frente aos concorrentes, é por meio deles que acontecem todos os processos e movimentações para que as atividades sejam realizadas da forma que se espera. Por conta das grandes mudanças e exigências do mercado, esses profissionais deixaram de ser vistos apenas como empregados e passaram a ser vistos como parceiros e recursos humanos, os que detêm o capital intelectual da empresa.

A capacitação e retenção de talentos são temas de grande relevância atualmente e devem ser um dos focos das empresas. Matos e Lopes (2008) mostram que, no quadro do mundo globalizado, as empresas enfrentam diversos desafios, e o patrimônio intelectual é algo imprescindível para encontrar as respostas necessárias para os novos desafios.

Matos e Lopes (2008) afirmam que este patrimônio intelectual pode ser usado, mas torna-se propriedade das organizações apenas quando é disponibilizado voluntariamente a seu favor. Nessa altura, passamos então a falar de capital intelectual. A gestão do capital

intelectual deve verificar se cada indivíduo da organização está a aplicar o seu saber em benefício desta, pois se não existirem fatores que propiciem a aplicação do conhecimento, de nada vale o saber de cada indivíduo.

Este trabalho tem como objetivo geral: identificar quais os principais fatores que influenciam na motivação dos colaboradores a permanecerem na empresa? Objetiva-se ainda, de forma específica: realizar estudos bibliográficos e pesquisas sobre retenção de talentos nas organizações; relacionar a motivação dos colaboradores com a retenção de talentos; mostrar ferramentas para o processo de desenvolvimento e retenção de pessoas.

No primeiro tópico desta pesquisa foi abordada a questão relacionada com as características gerais do talento humano; em seguida, no segundo tópico abordou-se o sistema de recompensas e benefícios para reter os talentos nas empresas; apresentando no terceiro tópico os resultados e discussões sobre a linha de pesquisa.

TALENTO HUMANO

Características Gerais do Talento Humano

Para os gregos, “*talanton*” era o pratinho de pesagem da balança, e também passou a ser reconhecido como metais preciosos que ali eram pesados. Com o passar tempo, esse termo evoluiu e passou a significar as moedas em circulação. Tempos depois, em Roma, o nome “*talentum*” foi dado a uma moeda em circulação e, conforme foi se desenvolvendo o Império Romano, assumiu o significado de tesouro (FREITAG; FISCHER, 2017).

Apenas em 1155, na língua castelhana, a palavra talento surgiu com o sentido de inteligência ou dotes intelectuais. Atualmente, a palavra talento é utilizada para identificar um indivíduo engenhoso, com habilidades e capacidades incomuns (GARCIA; COLTRE, 2017).

No meio organizacional, talento é a capacidade de se engajar em uma profissão ou atividade, o “poder” natural de uma pessoa para realizar determinada atividade e contribuir para o sucesso da mesma. O talento também pode ser chamado de revisão de literatura em termos de características humanas e atributos pessoais, ou seja, em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Para Teixeira (2020) talento é a combinação do conjunto de habilidades, competências e experiências necessárias para o bom desempenho no trabalho. Já para Cohen (2017) um talento em uma organização é uma pessoa que possui múltiplas habilidades técnicas e intelectuais, está sempre interessado em seu trabalho, possui amplo

conhecimento geral, é rápido para se adaptar e é flexível, além de saber lidar com pessoas e ser carismático.

Muitas vezes, o entendimento de “pessoas talentosas” é interpretado como pessoas com elevado Q.I.¹ e quem os tem são apenas aqueles que ocupam grandes cargos nas empresas ou os melhores alunos nas instituições de ensino. Apesar de suas várias definições e entendimentos ao longo do tempo, vamos definir talento como uma predisposição para a realização de certa função, uma habilidade natural que foi aperfeiçoada com o tempo (BERGAMINI, 2018).

O Papel Da Gestão De Pessoas Na Retenção De Talentos Nas Organizações

Um dos maiores desafios para as organizações atualmente, diz respeito à questão de desenvolvimento e retenção de talentos, pois na maioria das vezes, as empresas investem na formação de competências e habilidades de um colaborador, mas acabam tendo dificuldades para preservar estes ativos humanos no quadro de funcionários (GARCIA; COLTRE, 2017).

É importante para as companhias possuírem um planejamento contínuo com o objetivo de manterem seus profissionais motivados a darem o seu melhor dentro da empresa e para que possam estar satisfeitos com o seu trabalho, pois um profissional desmotivado tende a procurar oportunidades de trabalho que atendam melhor o seu perfil profissional e suas ambições pessoais.

Uma empresa que investe na capacitação e habilidades de seus colaboradores, mas permite que eles estejam insatisfeitos com a mesma, está dando brechas para que outras organizações tentem recrutar essas pessoas, pois profissionais bem capacitados que não estão satisfeitos com seu trabalho atual estão sempre na mira das empresas concorrentes. Nesse sentido, é imprescindível que as empresas mantenham um programa de reconhecimento, recompensas e benefícios, a fim de que seja possível a retenção dessas pessoas no quadro recursos humanos (TEIXEIRA, 2020).

De acordo com Glasser (2017) o fracasso da maioria das empresas, não está relacionado com falta de conhecimento técnico, mas com o método e forma de liderar pessoas, apesar da maioria dos administradores equivocadamente concluírem que as pessoas não produzem por falta de conhecimento técnico, a produção insatisfatória é consequência da falta de motivação.

¹³ QI (Quociente de Inteligência) é uma medida, um número que expressa a capacidade intelectual de um indivíduo com base em critérios de referência e comparações, estabelecendo uma relação entre sua idade mental e cronológica (BERGAMINI, 2018).

Para Drucker (2015, p. 36):

Apesar de a motivação ser um recurso indispensável para as organizações, ela corre o risco de por má gestão não ser direcionada da forma correta, principalmente quando é aplicada apenas com benefícios materiais. Isso se torna inviável devido às demandas por aumento constantes, nesse sentido a recompensa torna-se impraticável e sem efeito como força de motivação e estratégia administrativa.

Portanto, para que o projeto de recursos humanos, responsável pela motivação humana, tenha uma forma eficiente por meios de instrumentos motivacionais, é preciso focar as energias humanas para os objetivos da empresa da maneira mais proveitosa possível. Ela carece abranger os principais pensamentos existentes dos seus funcionários, favorecendo assim, o crescimento tanto da empresa como dos seus colaboradores internos.

O talento humano nas organizações é reconhecido na atualidade pelos recrutadores como o maior patrimônio que uma empresa pode possuir, pois os resultados alcançados, bem como cumprimento da missão, a visão e os valores institucionais dependem das pessoas que a compõem. Assim sendo, uma vez a gestão de pessoas tendo investido no desenvolvimento de um colaborador é aconselhável que crie estratégias para que se mantenha esse talento na empresa (COHEN, 2017).

Organizações com o modelo de gestão de pessoas ultrapassado, isto é, que não desenvolve programas de permanência de pessoas no quadro de colaboradores, têm grandes prejuízos pela rotatividade dos funcionários. Para uma organização qualquer que contrata um bom talento humano que foi aperfeiçoado em outra empresa, adquire grandes vantagens, pois a contratação de um excelente profissional sem necessidade desenvolvê-lo, torna-se um grande negócio (FERRAZZA; BURTET; SCHEFFER, 2015).

A gestão de pessoas deve possuir uma preocupação além de somente desenvolver talentos, ao contrário disso, pode correr o risco de apenas revelar, desenvolver e capacitar pessoas para outras organizações. A realidade de muitas empresas, principalmente de pequeno e médio porte, é que não conseguem reter seus melhores profissionais, porque não conseguem competir com os grandes salários de companhias de grande porte (PEREIRA, 2018).

No entanto, não é a maioria dos profissionais que abandonam o quadro de colaboradores de uma organização por falta de bons salários, o que causa a alta rotatividade de funcionários é a ausência de um programa de retenção de pessoas que consiga valorizar o capital humano. Os excelentes profissionais tendem a deixar as corporações naturalmente para crescerem profissionalmente.

A grande dificuldade da gestão de pessoas é que a maioria dos profissionais está sempre em busca das melhores oportunidades para elevarem suas carreiras e dessa forma sua saída da empresa ocorre de forma natural. Ressalta-se que um programa de retenção de colaboradores não depende apenas de bons salários. Uma empresa que tenha salários acima da média de seus concorrentes, mas não dispõe de reconhecimento profissional, possibilidade de crescimento, bons planos de carreira e que tenha um clima organizacional negativo, é bem provável que também não consiga reter seus colaboradores.

O Desenvolvimento de Pessoas como Estratégia para a Competitividade Empresarial

O desenvolvimento de pessoas é fundamental para que uma corporação atinja sua missão e visão com mais eficiência. Profissionais que são treinados por uma empresa internalizam com mais facilidade os valores organizacionais, além de criar a motivação necessária para a sinergia na entrega do serviço prestado. O sentimento de pertencer à organização sentir-se reconhecido e valorizado passa a existir a partir do momento em que se investe no capital humano (FERRAZZA; BURTET; SCHEFFER, 2015).

Portanto, desenvolver pessoas por meio de um programa de aperfeiçoamento das habilidades operacionais, técnicas conceituais torna-se um divisor de águas no quesito competitividade. É estratégico o investimento em talentos humanos, pois é inviável administrativamente possuir como meta a qualidade com valores empresariais e negligenciar o aperfeiçoamento de competências no ambiente empresarial (COHEN, 2017).

Quando faz parte da cultura organizacional o investimento em desenvolvimento de habilidades e motivação dos profissionais, a competitividade é alcançada. Desse modo, o investimento nas pessoas contribui de forma direta para que as pessoas se sintam motivadas a permanecerem no trabalho, porquanto, é imprescindível que se tenha um programa permanente de otimização de talentos (FREITAG; FISCHER, 2017).

Toda e qualquer empresa, por menor que seja, possui o seu clima e sua cultura organizacional, a identidade da empresa com seus traços herdados pelos proprietários ou administradores podem ser compreendidos por meio de um estudo em relação a esses dois aspectos organizacionais, com essas definições, portanto, na medida em que o clima evidencia a qualidade do ambiente da empresa, a cultura organizacional externa, o conjunto de crenças e valores das pessoas que a compõe (FLEURY, 2018).

Observando o estudo desses dois fatores percebe-se o quanto é válido avaliar o grau de satisfação e quando se necessita redimensionar a missão, a visão e os valores empresariais, para se ter um êxito na administração, pois dentro da cultura organizacional existem alguns fatores que estão encobertos, enquanto outros se encontram visíveis, de forma que, para que se compreendam os aspectos do clima organizacional é necessário fazer um estudo também sobre a cultura da organização.

A organização é uma instituição social, constituída de pessoas e definida pelos seus papéis e relacionamentos, é fundamental a existência de ambientes de trabalho que preservem a satisfação do funcionário e o respeito ao ser humano. Assim, quanto maior for o envolvimento do funcionário com a organização maior será o seu comprometimento (MARCHIORI, 2019, p. 209).

Compreende-se, no entanto, que o clima organizacional é a qualidade do ambiente percebida pelos profissionais que trabalham em determinada empresa, esses fatores envolvem as antipatias e simpatias pessoais, a falta de comprometimento por parte dos trabalhadores devido alguma insatisfação e até falta de respeito entre as pessoas, por causas de problemas relacionados com a falta de liderança e autoridade por parte dos líderes.

Assim, na cultura organizacional, existem elementos que se refletem no clima, e vice versa, geralmente as animosidades, as discussões e descontentamento podem ser compreendidos, pois existem alguns fatos dentro da empresa que somente depois de haver uma análise é possível identificar se o caso pertence ao clima ou a cultura organizacional.

As pesquisas no que se refere ao clima organizacional possuem como finalidade realizar o mapeamento da situação do tema dentro da dinâmica da organização, a fim de apresentar um diagnóstico que possa ser utilizado como forma de gestão na mencionada estrutura. Quando se pretende solucionar e equacionar os problemas práticos que existem dentro do ambiente da empresa é necessário haver políticas práticas que realmente sejam capazes de produzir resultados satisfatórios em relação às necessidades dos colaboradores, saindo assim do campo teórico e efetivando programas de mudanças na organização (JOHANN, 2018).

Nessas acepções, pode ser observado que a simples identificação das insatisfações por parte dos colaboradores, embora seja o primeiro passo para melhorar o clima organizacional, não é suficiente para equacionar o problema, é que na maioria das vezes, as empresas apenas fazem as pesquisas, mas não implementam projetos de caráter permanente que sejam capazes de quebrar com o ciclo da negatividade dos funcionários em relação à empresa que trabalham. Bergamini (2008, p. 30) nos diz que:

Uma vez medido o grau de satisfação dos colaboradores e sabendo qual o psicológico existente do indivíduo, tem-se a premissa básica para propor uma mudança estrutural na organização. Porque de acordo ao estudo da cultura organizacional se estabelece a quebra de paradigmas, a desconfiança que impera e a má impressão dos funcionários em relação a empresa.

Nessas circunstâncias, observa-se que os colaboradores dependem de um conjunto de fatores, de forma complexa e subjetiva para que se sintam motivados. Desse modo, a organização depende de uma gestão de pessoas competente para identificar essas necessidades. Entende-se que a motivação está ligada primeiramente ao indivíduo, é algo intrínseco a este, que o faz vislumbrar sua maneira de agir dentro da organização.

Percebe que, medir a satisfação dos colaboradores é tão importante para a empresa quanto medir a satisfação dos clientes, pois enquanto os clientes impactam no faturamento por meio das vendas a motivação dos colaboradores respondem diretamente pelo nível de produtividade da empresa (FLEURY, 2018).

Porquanto, medir a motivação dos trabalhadores é, em outras palavras, evidenciar o grau de empenho, comprometimento e responsabilidade que os colaboradores têm em relação à oferta do serviço que deve ser executado.

O sucesso de uma organização, bem como a sua imagem ante os consumidores é intrínseco à maneira que os trabalhadores são tratados. O assédio profissional, o clima organizacional negativo e falta de reconhecimento e valorização dos colaboradores não fazem parte da política de empresas que possuem uma eficiente gestão de pessoas na capacitação profissional (TEIXEIRA, 2020).

Nessas circunstâncias é improvável que uma companhia seja competitiva em seus negócios e não tenha uma valorização do capital humano, pois essa estratégia pode influenciar em valores negativos para a companhia. A percepção dos *stakeholders*² está intrinsecamente condicionada aos sistemas de recompensas, benefícios e motivação efetivada pela gestão de pessoas.

As partes interessadas na organização observam a capacidade do programa de recompensas que está em execução. Os resultados e alcances dos objetivos em longo prazo podem ficar comprometidos com colaboradores desmotivados, por isso é pertinente que seja incorporada à cultura organizacional o sistema de benefícios e recompensas, a fim de a produtividade não seja desmantelada

² Os stakeholders são, então, todos os grupos de pessoas ou organizações que podem ter algum tipo de interesse pelas ações de uma determinada empresa. As partes interessadas podem ser desde colaboradores, eles podem ser internos, até investidores, fornecedores, clientes e comunidade, chamados de externos.

O SISTEMA DE BENEFÍCIOS E RECOMPENSAS PARA A RETENÇÃO DE TALENTOS

Historicamente, os teóricos da motivação têm assumido, no geral, que as motivações intrínsecas, como responsabilidade, realização e competência são independentes de fatores extrínsecos, como altos salários, promoções de cargo, boas relações com os supervisores e condições agradáveis de trabalho, ou seja, o estímulo de um não afetaria o outro, mas a teoria da avaliação cognitiva sugere outra coisa.

Ela sustenta que quando as recompensas externas são empregadas na organização como forma de premiar desempenhos melhores, as recompensas internas, que resultam de um indivíduo fazer aquilo que lhe proporciona prazer, são reduzidas, noutro sentido se infere que quando um colaborador adquire uma recompensa externa por o mesmo ter realizado uma tarefa interessante, isso causa uma desmotivação pela tarefa em si.

Teoria da Equidade

Robbins (2017, p. 165) comenta que “a teoria da equidade evidencia que os indivíduos, as entradas e os resultados de seu trabalho com o trabalho de outros funcionários respondem por eliminar quaisquer injustiças”.

A equiparação de benefícios é realizada por funcionários ao observarem seus pares na organização, ou seja, quando o indivíduo entende que possui as mesmas condições que o outro colaborador, naturalmente busca receber o mesmo salário e ainda gozar de todos os outros benefícios. Quando isso não acontece, surge a indignação e desmotivação (MCGRGOR, 2017).

Robbins (2017) ainda destaca que existem quatro pontos de referência que o funcionário pode usar na comparação, são eles: o próprio interno (as experiências do colaborador exercendo outras atividades dentro da mesma empresa); outro interno (outra pessoa ou grupo da mesma empresa); o próprio-externo (experiências fora da empresa atual); outro externo (outra pessoa ou equipe de fora da empresa).

É importante observar que, embora a maioria das pesquisas tenham se concentrado na remuneração, os funcionários parecem buscar a equidade na distribuição de outras recompensas organizacionais, tais como: cargos de status e escritórios luxuosos (ROBBINS, 2017).

Assim, a teoria da equidade demonstra que, para a maioria dos trabalhadores, a motivação é influenciada significativamente pelas recompensas relativas, bem como os benefícios absolutos.

Teoria da Expectativa

A teoria da expectativa conceitua que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que esta ação trará certo resultado sobre o indivíduo. Em significados mais pragmáticos, essa teoria defende a ideia que um funcionário se sente motivado a se empenhar numa atividade quando sabe que isso vai lhe resultar uma boa avaliação de desempenho e ainda que a boa avaliação irá lhe proporcionar boas recompensas organizacionais como uma bonificação, uma promoção ou ainda um aumento de salário, e que estas recompensas vão atender suas expectativas e metas pessoais (MCGREGOR, 2017).

A teoria enfoca três relações: relação energia-desempenho (a probabilidade percebida pelo colaborador de que certa quantidade levará ao desempenho); relação desempenho e recompensa (a ideia que uma pessoa tem da relação entre executar uma ação e experimentar um resultado); relação recompensa-metas (o grau em que as recompensas potenciais satisfazem as metas pessoais ou as necessidades do indivíduo e atração que essas recompensas potenciais exercem sobre ele); (ROBBINS, 2017).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Há uma crescente disponibilidade de recursos financeiros que as organizações investem na retenção de talentos. Os sistemas que gerenciam o capital humano não se limitam em apenas identificarem os bons talentos, antes disso há uma preocupação para que o colaborador permaneça dentro do ambiente empresarial. Dentre as principais competências que são analisadas, encontram-se as atitudes e habilidades técnicas e conceituais.

Não é tecnicamente administrável que as empresas apenas encontrem os “bons funcionários”, há uma possibilidade de a empresa não conseguir “segurar” o colaborador diante das propostas que ele pode ter diante dos concorrentes. Empresas que não desenvolvem um plano de carreira com motivação e recompensas tendem a perder seus trabalhadores para as concorrentes.

De acordo com o quadro 1 as empresas buscam funcionários e talentos para que sejam incorporados ao seu ativo. O desenvolvimento de pessoas busca aprimorar estas

qualidades nos colaboradores, pois o ciclo de retenção de talentos torna-se completo quando a empresa não tem prejuízo com investimentos em pessoas e não conseguem usufruir de suas habilidades.

Quadro: 01 – As três variáveis que são critérios para a retenção de talentos:

CONHECIMENTO	HABILIDADES	COMPETÊNCIA
Saber	Saber fazer	Saber fazer acontecer
<ul style="list-style-type: none"> ● aprender a aprender ● aprender continuamente ● aumentar o conhecimento ● aumentar o capital intelectual 	<ul style="list-style-type: none"> ● aplicar o conhecimento ● saber pensar e agregar valor ● transformar o conhecimento em algo concreto e produtivo. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Aplicar a habilidade ● Alcançar metas e objetivos ● Transformar a habilidade em resultado

Fonte: (FLEURY, 2018, p. 16).

As variáveis descritas no quadro 1 não ficam obsoletas com o tempo, às vezes algumas habilidades e conhecimentos são substituídos por outros de acordo com o nível que o colaborador vai adquirindo dentro da organização. Quando o funcionário deixa de ser do nível operacional e vai para o nível gerencial, ou seja, tático, as suas competências são substituídas por outras.

Por meio desta pesquisa, obtiveram-se os seguintes resultados: a retenção de talentos está ligada à competitividade empresarial. Para que sejam retidos os profissionais, é de competência de a organização desenvolver um programa de recompensas e benefícios, bem como o reconhecimento de seus colaboradores com o propósito de que os mesmos se sintam satisfeitos.

A inovação nos negócios depende especialmente de uma gestão de pessoas que consegue atrair, desenvolver e conquistar as pessoas para o ambiente de trabalho. Torna-se um grande prejuízo os investimentos em capacitação de talentos, onde não há uma política de valorização de pessoas e que gere o sentimento de pertencimento da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreendeu-se que a retenção de talentos é um modelo gerencial da gestão de pessoas, que deve ser caracterizado pela inovação na busca por resultados individuais, alinhados com os objetivos e metas da organização. Nesse sentido, o conhecimento, as

habilidades e as atitudes comportamentais dos profissionais são avaliadas de acordo com o posicionamento de cada colaborador dentro da organização.

O modelo tradicional de gestão de pessoas mantém desvantagens em relação à técnica do gerenciamento de pessoas com o desenvolvimento das habilidades profissionais, de atitudes comportamentais e o diferencial competitivo denominado conhecimento, principalmente quando a empresa desenvolve um programa de desenvolvimentos e retenção de talentos.

Identificou-se que uma das principais vantagens relacionada com a gestão e retenção de talentos aplicada aos resultados empresariais foi o aumento da competitividade e da lucratividade, bem como os benefícios que a empresa pode auferir em longo prazo. O aproveitamento das pessoas de acordo com suas habilidades e competências é o grande diferencial em relação ao modelo tradicional de monitoramento de pessoas.

O processo de avaliação de pessoas é realizado primeiro pelo criterioso processo de escolha dos profissionais associado com a análise de perfil relacionado com cada cargo ou função que a empresa disponibilizar. A mensuração de competências é realizada por meio de pesquisas com o candidato a colaborador da empresa, todos os índices são levados em consideração e depois um acompanhamento de adaptação ao cargo em que o colaborador foi alocado, em seguida é realizada a decisão de reter o colaborador.

Sugere-se que uma empresa que mantém o método tradicional de gestão de pessoas, faça uma análise com o novo modelo de retenção e talentos, redimensione seus conceitos sobre o velho departamento ainda chamado de recursos humanos, reveja sua visão e valores empresariais a fim de permitir inovação, posicionamento estratégico e domínio de mercado.

Nesse sentido, a empresa que optar pela gestão por competências, reconhecendo as potencialidades individuais, onde o direcionamento das habilidades seja compatível para cada cargo ou função, a organização pode aumentar sua competitividade de mercado.

A gestão por competências se configura como uma alternativa diferenciada dos modelos tradicionais de gestão de pessoas, bem como para os colaboradores, visto que, para as empresas se maximiza a operacionalidade funcional, ou seja, traz maior eficiência gerando maior lucratividade empresarial e para os trabalhadores maior satisfação, pois o desenvolvimento profissional é colocado em evidência.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Thomson, 2004.

COHEN, Marcos et al. Corporate Social-Environmental Responsibility as an Attraction and Retention Factor for Young Professionals. **BBR. Brazilian Business Review [online]**. 2017, v. 14, n. 1, pp. 21-41. Disponível em: <<https://doi.org/10.15728/bbr.2017.14.1.2>>. ISSN 1808-2386. <https://doi.org/10.15728/bbr.2017.14.1.2>. Acesso em: 12 de Maio/2022

DRUCKER, P. **O fator humano e desempenho**. 10 ed. São Paulo: Pioneira, 2015.

FERRAZZA, Dayane Scopel; BURTET, Cecília Gerhardt; SCHEFFER, Angela Beatriz Busato. O que as organizações entendem por gestão de talentos?. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre) [online]**. 2015, v. 21, n. 1, pp. 222-247. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1413-2311.0162014.49054>>. ISSN 1413-2311. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.0162014.49054>. Acesso em: 12 de Maio/2022

FLEURY, M.T.L. **Uma discussão sobre clima organizacional**. As pessoas na organização São Paulo: Editora Gente, 2018.

FREITAG, Bárbara Beatriz; FISCHER, André Luiz. Talentos em gestão e gestão de talentos: análise da literatura acadêmica e de práticas corporativas. Recebido em 17/04/2015; aprovado em 23/07/2017. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre) [online]**. 2017, v. 23, n. spe, pp. 158-187. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1413-2311.152.54930>>. Epub Dez 2017. ISSN 1413-2311. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.152.54930>. Acesso em: 12 de Maio/2022.

GARCIA, Osmarina Pedro Garcia; COLTRE, Sandra Maria Knowledge. A gestão como fator determinante na retenção de profissionais do setor: um estudo de caso em uma organização do setor moveleiro. **BBR. Brazilian Business Review [online]**. 2017, v. 14, n. 2, pp. 182-203. Disponível em: <<https://doi.org/10.15728/bbr.2017.14.2.3>>. ISSN 1808-2386 . Acesso em: 12 de Maio/2022.

GLASSER, W. **Administração de Liderança**. 15 ed. São Paulo: Best Seller, 2017.

JOHANN, Sílvio Luiz. **Gestão da cultura corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2018.

MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2 ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2019.

MATOS, Florinda; LOPES, Albino. **Gestão do capital intelectual: A nova vantagem competitiva das organizações**. COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO, 2008, VOL. 14, N.º 2, 233-245.

MCGREGOR, D. **Motivação e liderança**. 20ª Ed. São Paulo: Brasiliense, 2017.

Bruno Rodrigues de OLIVEIRA; SERGIO ZENO GRANETTO. RETENÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS NAS EMPRESAS. JNT- Facit Business and Technology Journal. AGOSTO-OUTUBRO/2022. Ed. 39. Vol. 1. Págs. 93-106. ISSN: 2526-4281 <http://revistas.faculdefacit.edu.br>. E-mail: jnt@faculdefacit.edu.br.

PEREIRA, Manuel. **A relevância da gestão de talentos e o seu impacto incremental na estratégia organizacional:** um estudo qualitativo. 2018. Disponível em: <http://repositorio.uportu.pt:8080/handle/11328/2456>. Acesso em: 12 de Maio/2022.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** Tradução técnica Reynaldo Marcondes.- 11ª ed.,- São Paulo Pearson Prentice Hall, 2017

TEIXEIRA, Ian de Carvalho Barbosa. **A relação entre a qualidade de vida no trabalho e a retenção de talentos nas organizações.** 2020. Tese de Doutorado. Disponível em: <http://repositorio.unifametro.edu.br/handle/123456789/766>. Acesso em: 10 de Maio/2022.