

**FACULDADE CIDADE DE JOÃO PINHEIRO – FCJP  
NÚCLEO DE PESQUISA E INICIAÇÃO CIENTÍFICA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**RAIANE BATISTA ALVES SANTOS**

**GESTÃO DE PESSOAS E TALENTOS: Uma organização  
analisada em João Pinheiro 2004 a 2017**

**JOÃO PINHEIRO-MG  
2017**

**RAIANE BATISTA ALVES SANTOS**

**GESTÃO DE PESSOAS E TALENTOS: Uma organização  
analisada em João Pinheiro 2004 a 2017**

Artigo apresentado à Faculdade Cidade de João Pinheiro, como parte dos requisitos para obtenção de notas na disciplina de TCC-II, do Curso de Administração.

Orientador: Bráulio Emílio Maciel Faria

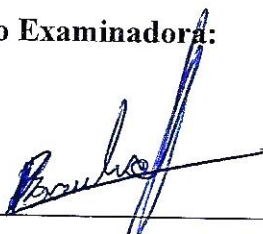
**FACULDADE CIDADE DE JOÃO PINHEIRO – FCJP**

**NÚCLEO DE PESQUISA E INICIAÇÃO CIENTÍFICA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

A comissão examinadora, abaixo-assinada, aprova o trabalho de conclusão de curso “GESTÃO DE PESSOAS E TALENTOS: Uma organização analisada em João Pinheiro 2004 a 2017” como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Elaborada por Raiane Batista Alves Santos

**Comissão Examinadora:**

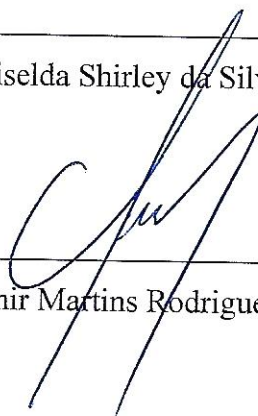


---

Professor: Esp. Bráulio Emílio Máciel Faria-Orientador

---

Professora: Ma. Giselda Shirley da Silva



---

Professor: Me. Osnir Martins Rodrigues

João Pinheiro, 02 de dezembro de 2017

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, muito, a DEUS por me abençoar em mais uma etapa da minha vida, dando-me força, coragem, conhecimento e gratidão, pois sem o apoio do Espírito Santo não seria capaz de superar tantos obstáculos que surgiram no decorrer desses quatro anos. Obrigada pelos livramentos, por me abençoar muito mais do que eu mereço!

À Família: Agradeço muito a minha família, meu esposo Marcos Aparecido, aos meus pais Diva Batista e Pedro Martins, às minhas irmãs Fernanda Batista e Danielly Batista, obrigada por fazer parte da minha vida.

Ao Orientador: Agradeço ao Professor Bráulio Emílio por me orientar, refletindo alguns pontos de vista e principalmente por ter sido tão paciente comigo, quando tive dúvidas sempre estava disponível para ajudar.

Aos Entrevistados: Agradeço aos gestores que contribuíram para a realização desta pesquisa, enriquecendo-a com as informações passadas.

Aos Professores: Agradeço a cada um dos professores que esteve comigo nessa caminhada, que administrou com competência, dedicação, empenho, carisma e confiança cada disciplina ministrada ampliando meus conhecimentos para que eu me torne uma Profissional capacitada para o Mercado de Trabalho. Aos queridos professores André Locatelli, Bráulio Emílio, Ma.Daniela Cristina, Eremita Marques, Fábio Martins, Fernando Amaral, Ma. Giselda Shirley, José Geraldo, José Valdo, Luciana Batista, Marcelo Pereira, Dra. Maria Célia, Mircia Adriana, Norberto Gonzaga, Me.Osnir Martins, Patrícia Helena, Pedro Henrique, Renata Suzelli, Sebastião Menezes, Thales Vida, Unilson Gomes e Me.Vandeir Jose.

Aos Acadêmicos: Agradeço a todos os acadêmicos do Curso de Administração da Faculdade Cidade de João Pinheiro-FCJP, especialmente a Iara Maria, Viviane Damaceno e Júlio César que sempre estiveram comigo, ajudando-me e incentivando-me a fazer o melhor para a minha carreira profissional. Aos colegas Eliane Barcelos, Geane Taís, Katiane Dias e Denílson Pereira. Sem a ajuda de vocês, seria impossível ir até a Faculdade.

Aos funcionários da Faculdade Cidade de João Pinheiro, na pessoa da professora/ouvidora Maria de Lourdes, obrigada!

Enfim, agradeço a todos que contribuíram de forma direta e indiretamente para a realização deste trabalho e aos que me ajudaram nesta caminhada.



Dedico este trabalho ao meu Deus. Ao meu marido, Marcos Aparecido, e a minha família que sempre me incentivaram a ter um futuro melhor.

# **GESTÃO DE PESSOAS E TALENTOS: Uma organização analisada em João Pinheiro 2004 a 2017**

**Raiane Batista Alves Santos\***  
**Bráulio Emílio Maciel Faria\*\***

## **RESUMO:**

O motivo principal desta pesquisa é demonstrar que a Gestão de Pessoas pode tornar uma ferramenta na retenção de talentos na empresa. A empresa pesquisada foi uma instituição de ensino localizada na Cidade de João Pinheiro-MG, e teve como o marco temporal o ano de 2004 a 2017. Os objetivos da pesquisa foram analisar se os gestores consideram os colaboradores como talentos, identificar como a empresa retém os talentos dentro da organização pesquisada; investigar qual a maior dificuldade que os gestores enfrentam ao identificar talentos; pesquisar o motivo pelo qual os profissionais demitem-se a empresa. O estudo foi realizado por meio de pesquisa qualitativa, sendo utilizado o instrumento de entrevistas com os três gestores que fazem a gestão da instituição. Estas foram planejadas com o roteiro previamente elaborado, levando em considerações os objetivos e os problemas de estudo. Dentre os resultados obtidos, percebe-se que os talentos são fundamentais é que faz a diferença na empresa. Com os conhecimentos dos entrevistados, os resultados foram comprovados com as hipóteses dos problemas. Na visão dos gestores, todos são talentos, cada um consegue desenvolver algum tipo de atividade que contribui para o sucesso da instituição. À medida que as diversas ações acontecem no dia a dia, é observado o talento individual de cada colaborador, assim a empresa consegue manter o capital intelectual ativo. Tão importante quanto identificar talentos, é investir em especialização, desenvolvimento e acompanhamento. Foi identificado que a organização possui vantagens para retê-los.

**Palavras-Chave:** Instituição. Capital Humano. Talentos.

## **ABSTRACT:**

The main reason for this research is to demonstrate that People Management can become a tool in the retention of talent in the company. The research company was a teaching institution located in the city of João Pinheiro-MG, and had as the time frame the year 2004 to 2017. The objectives of the research were to analyze if the managers consider the employees as talents, to identify how the company retains the talents within the research organization; investigate the greatest difficulty that managers face in identifying talents; investigate the reason why professionals dismiss the company. The study was carried out through a

---

\*Bacharelada em Administração pela Faculdade Cidade de João Pinheiro (FCJP).  
E-mail: raianebjpi@hotmail.com

\*\*Especialista em Gestão de Pessoas e Recursos Humanos pela Associação Educacional de Patos de Minas (2016), Graduação em Administração pela Associação Educacional de João Pinheiro (2012). Atualmente é Coordenador de Recursos Humanos e Professor de Ensino Superior da Faculdade Patos de Minas, Professor de ensino Superior da Associação Educacional de João pinheiro e Coordenador de Recursos Humanos. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração.  
E-mail: braulioemilio@gmail.com

qualitative research, using the instrument of interviews with the three managers who manage the institution. These were planned with the script previously elaborated, taking into account the objectives and the problems of study. Among the results obtained, it is perceived that the talents are fundamental is what makes the difference in the company. With the knowledge of the interviewees, the results were proven with the hypotheses of the problems. In the view of the managers, all are talents, each one is able to develop some type of activity that contributes to the success of the institution. As the various actions take place on a day-to-day basis, the individual talent of each employee is observed, so that the company is able to keep intellectual capital active. As important as identifying talent is investing in specialization, development and follow-up. It has been identified that the organization has advantages to retain them.

**Keywords:** Institution. Human capital. Talents.

## INTRODUÇÃO

Diante da grande competitividade no mercado empresarial, empresas, instituições de ensino e indústrias buscam diferentes estratégias para sobressaírem-se. Uma dessas estratégias é a gestão de pessoas de talentos, no entanto, segundo Junior (2010), estudos apontam que o modelo de gestão de pessoas não é algo novo, contudo sobressaiu-se mais no século XXI. (NISGOSKI, 2012, p.11) aponta que “A partir da década de 90, com as profundas mudanças no cenário nacional e Internacional como a globalização, surgiu à necessidade de buscar novos paradigmas de gestão”. Em busca de sucesso para permanecerem no páreo mercadológico, as empresas buscam por melhoria na qualidade de vida no trabalho, melhorar o clima organizacional entre os colaboradores, minimizar o índice de absenteísmo, doenças ocupacionais, estresse, acidente de trabalho, rotatividade de pessoal, entre outros.

Dentro dessa perspectiva, viu-se como contribuinte investigar a gestão de pessoas e talentos em uma instituição de ensino na Cidade de João Pinheiro entre os anos de 2004 a 2017. O marco temporal escolhido deu-se por ser o período em que a instituição começou a ter um setor específico de Gestão de Pessoas e por este perdurar até a presente data e ainda por considerar ser a gestão Pessoas e Talentos um tema rico e fundamental para o sucesso empresarial.

A instituição pesquisada é está localizada na Cidade de João Pinheiro, cujo município tem a maior extensão territorial de Minas Gerais, região sudeste do Brasil, possuindo um número de 10.727,471 (km<sup>2</sup>) com aproximadamente, segundo (IBGE, 2016), 48.472 mil habitantes.

Depois da escolha da instituição para ser o campo de pesquisa, surgiram diversas inquietações, as quais são aqui colocadas nos seguintes questionamentos: Será que todos os



colaboradores são talentos? Como a instituição analisada retém os seus talentos? Existem dificuldades dos gestores ao identificar esses talentos na instituição analisada? Na visão dos gestores, quais são as razões que levam seus profissionais demitirem-se da instituição?

O presente estudo teve como objetivo geral analisar se os gestores consideram os colaboradores como talentos. Os objetivos específicos foram: identificar como a empresa retém os talentos dentro da organização pesquisada; investigar qual a maior dificuldade que os gestores enfrentam ao identificar os talentos; pesquisar o motivo pelo qual os profissionais demitem-se da empresa.

A relevância acadêmica consiste na produção de novas ideias e conhecimentos que podem contribuir para pesquisas futuras da comunidade acadêmica. A pesquisa tem grande relevância social, pois tem informações detalhadas sobre gestão de pessoas e talentos, assim como é contribuinte para gestores da análise, e ainda como motivação para outros órgãos empresariais atuarem com gestão de pessoas e talentos.

O estudo partiu da hipótese de que todos os colaboradores que trabalham na instituição são considerados talentos, porém alguns são mais interessados que os outros, pois depende da visão do indivíduo o esforço, aperfeiçoamento, interesse no aprendizado, relacionamento e atualização de cada pessoa. A instituição retém seus talentos da seguinte forma: através de oportunidade, reconhecimento, crescimento profissional, participação e ideias, renumeração de forma justa, de acordo com o mercado, qualificação, treinamento, capacitação, motivação e a obtenção da sinergia entre a equipe de trabalho. As pessoas mais talentosas se destacam das demais, são pessoas que possuem conhecimentos, habilidades e competências.

Acredita-se que a instituição pesquisada encontra dificuldades ao identificar e reter os talentos, pois o mercado de trabalho está cada vez desafiador. Busca por talentos e esses são profissionais de referência que depois de selecionados e recrutados são treinados e desenvolvidos para obter o resultado desejado da organização.

A pesquisa de campo foi realizada através de entrevistas com três gestores que trabalham na instituição, as quais foram planejadas com o roteiro elaborado previamente, levando em considerações os objetivos e os problemas do estudo. Para a realização das mesmas, foi feito o agendamento prévio. As entrevistas foram elaboradas previamente, gravadas, posteriormente transcritas e analisadas a luz de teorias.

Para a realização deste estudo, buscou-se o método qualitativo.

Pesquisa Qualitativa: considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a

subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem. (MORESI, 2003, p.8-9).

A qualidade nos processos é importante, não simplesmente com os resultados ou produto, pois a pesquisadora tem o interesse de verificar as ações que se manifesta nas atividades e nos procedimentos.

## **HISTÓRICO DO SURGIMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS**

Gestão de Pessoas é nome que vem sendo apresentado nas organizações. Os fundamentos dessa tendência estão no reconhecimento de que o capital intelectual constitui um importante fator para determinar o sucesso nos negócios.

Entre esses ativos – que são considerados intangíveis –, os mais importantes são os ativos humanos, pois as pessoas é que têm o potencial de gerar conhecimentos e de inovar constantemente as organizações. Assim, o principal desafio com que se deparam os gestores neste início de século é o da transição da Gestão de Recursos Humanos para a Gestão de Pessoas, já que o exercício pleno dessas competências requer que se considerem pessoas, e não recursos. Se tratadas como recursos, as pessoas poderiam ser consideradas patrimônio da organização. Logo, é preferível que os empregados sejam tratados como parceiros ou colaboradores das empresas. Dessa forma, eles passam a ser reconhecidos como fornecedores de conhecimentos, habilidades, capacidades e principalmente de inteligência. (GIL, 2016, p. 27).

A Gestão de Pessoas está preocupada com o capital humano, pois são as pessoas e o seu capital intelectual que fazem parte da vida da organização, os talentos precisam ser mantidos e desenvolvidos para atingir seus objetivos.

Segundo Gil (2016), a Gestão de Pessoas vem ganhando influência, já que muitas empresas anunciam a disposição para tratar seus empregados realmente como parceiros, incentivando sua participação nas decisões e utilizando ao máximo o talento das pessoas para a obtenção da sinergia necessária para seu desenvolvimento.

A Gestão de Pessoas é uma atividade cujas origens podem ser identificadas num passado bastante remoto. Quando algumas pessoas começaram a empregar outras para a realização de determinadas tarefas, mediante algum



tipo de pagamento, iniciou-se, a rigor, a Gestão de Pessoas. Assim, a Gestão de Pessoas assumiu formas diferenciadas ao longo da História, já que as relações que as pessoas estabeleceram no processo de trabalho variaram significativamente em função das revoluções tecnológicas e sociais. A Gestão de Pessoas é a disciplina científica que sucedeu à Administração de Recursos Humanos, cuja história, em certa medida, corresponde à própria história da Administração. (GIL, 2016, p.24).

No decorrer dos anos, percebe-se que surgiu a necessidade das organizações se adaptarem ao modelo de gestão. A partir da década de 90, o colaborador passou a ser participativo observado e tratado de forma diferenciada, as organizações, passaram a valorizar aqueles que se destacam em busca de realização profissional e do crescimento da empresa.

A partir da década de 90, com as profundas mudanças no cenário nacional e Internacional como a globalização, surgiu a necessidade de buscar novos paradigmas de gestão. Assim foi necessário quebrar os velhos paradigmas para entender a empresa e as pessoas como gestoras e colaboradoras para se adaptar a esse novo conceito. O papel do colaborador é mais participativo, ele tem maior autonomia em suas atividades, cooperação nas decisões com seus gestores, facilidade na interação, aprendizagem, conhecem a empresa e participam dos negócios. (NISGOSKI, 2012, p.11).

As organizações passaram a desenvolver uma política de valorização do homem, assim o colaborador passa a ser tratado de forma diferenciada, com melhores condições de trabalho e a ser considerado parceiro nos negócios.

### **Gestão de Pessoas no Mundo**

O movimento de valorização das relações humanas no trabalho surgiu da constatação da necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade. As bases desses movimentos foram dadas pelos estudos desenvolvidos pelo psicólogo americano Elton Mayo (1890-1949). Mayo desenvolveu uma experiência pioneira no campo do comportamento humano no trabalho.

Essa experiência, iniciada em 1927, na fábrica do Western Electric, no distrito de Hawthorn, em Chicago, teve como objetivo inicial o estudo das influências da iluminação na produtividade, índice de acidentes e fadiga. Seu desenvolvimento, entretanto, veio demonstrar a influência de fatores psicológicos e sociais no produto final do trabalho. Essa experiência e outras que se seguiram vieram ressaltar a importância de fatores psicológicos e sociais na produção. Como consequência, passou-se a valorizar as relações humanas no trabalho. Assim, temas como Comunicação, motivação, liderança e tipos de supervisão passaram a ser também considera- dos na



Administração de Pessoal. A importância das relações humanas passou a ser mais reconhecida no âmbito das organizações de maior porte e complexidade. Nelas, as relações tendiam a ser cada vez mais impessoais e ficava claro que essa situação conduzia a consequências bastante desfavoráveis no campo da administração de pessoal. (GIL, 2012, p.20).

A importância do fator humano na empresa veio proporcionar harmonia entre o capital e o trabalho assim definida pelos teóricos da Administração Científica. Essa relação humana constitui a integração de indivíduos numa situação de trabalho, de modo que os colaboradores sintam-se como parceiros da empresa até encontrarem satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas.

A década de 80, abrangendo até os dias atuais, caracteriza-se pela utilização de ambas as nomenclaturas – Gestão de Pessoal e GRH – para representar os assuntos de pessoal. A Gestão de Pessoas tem o objetivo de ajudar a organização a realizar sua missão, aumentar a satisfação das pessoas no trabalho, o relacionamento interpessoal, incentivar a mudanças, reter as políticas éticas da empresa entre outras.

Como características têm-se o aumento da pressão da competitividade e da globalização, e a conseqüente preocupação em relação a temáticas como o desenvolvimento de competências, a formação do capital humano etc. Ressaltam-se as preocupações sociais (ligadas ao desemprego e à formação profissional) e a preocupação com a transformação dos valores, da tecnologia e do trabalho e seus impactos na gestão de pessoas. (MARRAS, 2000, p.37).

A Administração Científica tem origem com as experiências de Frederick W. Taylor (1856-1915), nos Estados Unidos, e Henri Fayol (1841-1925), na França. O objetivo fundamental desse movimento era proporcionar fundamentação científica às atividades administrativas, substituindo a improvisação e o empirismo. Taylor, com base em observações diretas, feitas em oficinas, concluiu que, de modo geral, os operários produziam muito menos do que poderiam produzir. A partir daí, desenvolveu seu sistema de Administração Científica. Do ponto de vista técnico, esse sistema fundamentava-se na racionalização do trabalho, mais especificamente na simplificação dos movimentos requeridos para a execução de uma tarefa, objetivando a redução do tempo consumido.

A principal ideia é que os operários trabalhem em menos tempo, aumente a produtividade, reduza os desperdícios e custos para gerar lucros para a empresa.

Foi importante para fundamentar a Administração Científica a contribuição de Henry Ford (1863-1947), pioneiro da indústria automobilística americana. Ford afirmava que, para diminuir os custos, a produção deveria ser em

massa, em grande quantidade e aparelhada com tecnologia capaz de desenvolver ao máximo a produtividade dos operários. Afirmava também que o trabalho deveria ser altamente especializado, realizando cada operário uma única tarefa. Além disso, propunha boa remuneração e jornada de trabalho menor para aumentar a produtividade dos operários. (GIL, 2016, p.18).

Com os estudos de Munsterberg, as organizações têm se preocupado com o comportamento humano e o bem-estar dos colaboradores, principalmente, com avaliação psicológica e técnica, a qual influencia diretamente nas empresas.

Nas primeiras décadas do século XX, passou muitas contribuições relacionadas à Administração de Pessoal, deve-se ao surgimento da Psicologia Industrial, graças aos trabalhos de Hugo Munsterberg (1913), autor do livro *Psychology and industrial efficiency*. Mas, diferentemente da Administração Científica, cujo foco estava no trabalho e na produtividade, a Psicologia Industrial procurou enfatizar o trabalhador e as diferenças individuais. Munsterberg, que foi presidente da American Psychological Association, aplicou os primeiros testes de seleção de pessoal e realizou trabalhos pioneiros de consultoria no campo do comportamento humano. (GIL, 2016, p.19).

Nos Estados Unidos, sobretudo no período imediatamente posterior à Segunda Guerra Mundial, verificou-se notável aumento do poder dos sindicatos de trabalhadores.

Essa situação determinou mudanças significativas na administração de pessoal das empresas, cujas atividades se restringiam às rotinas de pessoal orientadas pelo enfoque legal e disciplinar. Em virtude dessa nova relação de forças, as empresas passaram a preocupar-se mais com as condições de trabalho e a concessão de benefícios a seus empregados. E também passaram a sentir a necessidade de negociar com as entidades representativas dos trabalhadores. Como consequência, alteraram-se as estruturas voltadas à Administração de Pessoal. A seção de pessoal deu origem ao departamento de relações industriais e alterou o perfil requerido de seus dirigentes. (GIL, 2016, p.21).

A relação trabalhista é um meio que a organização passa caracterizar a valorização e a retenção de colaboradores contribuindo com o crescimento e desenvolvimento da organização.

### **Gestão de Pessoas no Brasil**

A trajetória da gestão de pessoas no Brasil é remota, teve seu início no Século XX e vem deixando rastro realmente marcante na história de gestão. Alguns autores registraram



essa evolução no Brasil; dentre eles, escolhemos o desenho e as denominações dadas por Albuquerque (1988), que divide o universo histórico da área de pessoal.

Toda organização possui, em sua estrutura orgânica, uma área específica, cuja missão consiste em responsabilizar-se pela administração dos trabalhadores. Esse papel, inicialmente restrito às questões puramente contábeis, foi se expandindo, ao longo dos tempos, em concordância com as necessidades das empresas e também dos trabalhadores. (MARRAS, 2000, p.108).

Numa organização que não tem uma política de valorização do capital humano, provavelmente, não terá um plano de carreira eficiente, um sistema de avaliação, treinamento e sistemas de apoio para dar auxílio aos colaboradores. A Gestão de Pessoas veio para criar planos que atraem e retém pessoas na organização, além de motivá-los. Segundo Pontes (1988) são:

Políticas de valorização do homem, plano de carreiras, salário justo, benefícios, avaliação de desempenho justa, treinamento e desenvolvimento, chefias treinadas, serviço social, medicina e segurança no trabalho, integração do homem X empresa e segurança no emprego. (PONTES, 1988, p. 21-23).

Quando há elaboração de um RH estratégico na empresa é mais fácil manter os colaboradores empenhados e engajados com o mesmo objetivo da organização. É importante a empresa possuir políticas de valorização, pois o custo para repor empregados é alto.

Segundo Toledo (2003), gestão de pessoas é uma atividade que envolve todas as pessoas que faz parte de uma equipe ou grupo organizado. Assim sendo, envolve a todos que trabalham em uma empresa.

### **O que é Gestão de Pessoas?**

A Gestão de Pessoas abrange um leque de atividades é o modelo de Gestão de estratégica de pessoas, onde proporciona o desenvolvimento, além do aspecto técnico e o intelectual à experiência que ele vai trazer para a organização. “A área de Gestão de Pessoas é responsável por ações como recrutamento, seleção, treinamento, planos de cargos e salários, contratação, remuneração e questões trabalhistas.” (RIBEIRO, 2012, p.12). Ao desenvolver profissionais talentosos é preciso de estratégica para criar um ambiente de trabalho aberto a novas ideias e sugestões dos mesmos.

O gestor de Pessoas é um líder responsável pelo acompanhamento e crescimento dos colaboradores na empresa, que sabem fazer bem as coisas e fazem as coisas essenciais que movem a organização.

A Gestão de Pessoas abrange amplo leque de atividades, como recrutamento de pessoal, descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho etc. Para facilidade de classificação, essas atividades podem ser agrupadas em certo número de categorias amplas, muitas vezes designadas como sistemas. Como, porém, essas atividades estão intimamente relacionadas entre si, influenciando-se reciprocamente, fica difícil estabelecer um sistema de classificação que seja suficientemente exaustivo e não excludente, ou seja, capaz de abranger todas as atividades, de forma que nenhuma seja excluída. (GIL, 2012, p. 24)

O sucesso das organizações depende de investimento nas pessoas, atrair, formar, integrar e reter colaboradores que possa trabalhar como verdadeira equipe, fazendo com que cada membro conheça o seu papel vestindo a camisa da empresa produzindo resultados que movam a organização.

As organizações passaram a valorizar os colaboradores que antes eram considerados como recursos. “A importância de Gestão de Pessoas veio para selecionar, formar, integrar e aperfeiçoar um grupo de pessoas para trabalhar numa empresa como uma verdadeira equipe.” (LACOMBE, 2005, p.14). Gestão de Pessoas visa substituir Administração de Recursos Humanos, que é a mais comum entre todas as expressões utilizadas nos tempos atuais para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações.

Os argumentos em prol dessa mudança de nomenclatura ressaltam que o termo Administração de Recursos Humanos é muito restritivo, pois implica a percepção das pessoas que trabalham numa organização apenas como recursos, ao lado dos recursos materiais e financeiros. Por isso mesmo, alguns autores, adeptos da Gestão de Pessoas, procuram designar as pessoas que trabalham nas organizações não mais como empregados ou funcionários, mas como cooperadores ou parceiros. (GIL, 2012, p.17).

O modelo de Gestão de Pessoas veio para substituir o departamento de RH, este considerado o elemento burocrático que serve para contratação, demissão e pagamentos de funcionários. O modelo de gestão de pessoas veio para agregar o indivíduo em treinar, desenvolver e motivar, pois as pessoas gostam de serem motivadas, reconhecidas e valorizadas.

## O que são Talentos?

O verdadeiro talento é aquele profissional que nenhuma organização gostaria de perder, faz o diferencial mostra interesse pelo seu trabalho e pela a empresa, é capaz de lidar com todas as pessoas.

Segundo o autor, define talento como uma pessoa que possui várias competências técnicas e intelectuais, é interessado pelo seu trabalho e pela empresa, tem ampla cultura geral, adapta-se rapidamente e é flexível, além de saber lidar com pessoas e ser carismática. (SOUZA, 2011, p.12 *Apud*. MICHELETTI, 2006).

Todos os profissionais que trabalham na empresa são talentos prontos ou a serem desenvolvidos, alguns têm ambição em crescer, outros preferem continuar fazendo a mesma função, o que se torna específico é na questão de qualidade, para se reter talentos é preciso tê-los, o individuo precisa ter algum diferencial que a valorize e que a organização não o queira perder para outras empresas.

Talento é o conjunto de habilidades de uma pessoa, seus dons, conhecimentos, experiência, inteligência, discernimento, atitudes, caráter e impulsos inatos, e que inclui sua capacidade de aprender e aquilo que diferencia o talento é a distancia de visão, o quanto ele enxerga mais longe. (PEDRINI, 2011, p. 22 *Apud*, SARSUR, 2003, p.2).

Para que esse talento preze a organização é preciso zelar pela qualidade de vida no trabalho, manter um ambiente agradável que satisfaçam as suas necessidades pessoais e profissionais.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

O presente item teve como finalidade analisar as respostas obtidas na pesquisa de campo. Foi realizada as entrevistas feitas com as três pessoas que fazem a gestão da organização. A primeira pergunta feita foi: Como é a gestão de pessoas na instituição?

*A coordenação acadêmica juntamente com o RH faz o processo seletivo e repassa para a direção, e todas as decisões tomadas em relação à Gestão elas são comunicadas ao CONSUAD que é responsável por qualquer decisão a ser tomada. (Entrevistado 1)*



*A gestão de pessoas é feito de acordo com organograma da mesma, passa pelo Conselho de Administração, que é formado pelos seus diretores gerais responsáveis pelas áreas da empresa. É nesse momento que a direção determina o que será feito, de acordo com os objetivos e metas a serem atingidos. O departamento gerencia os horários, as metas, a remuneração, os afastamentos, os processos de novas contratações vindas de novos postos de trabalho entre outras. (Entrevistado 2)*

*É feito através do CONSUAD que é o conselho Superior de administração, que são formados pelos diretores, onde são definidas as estratégias a serem atingidas e os objetivos. (Entrevistado 3)*

A empresa possui um setor RH estratégico, no qual tem-se a aplicação dos subsistemas: recrutamento e seleção, cargos e salários, qualidade de vida, plano de carreira, garantia de condição agradável que vise à satisfação dos colaboradores como afirma Takeda (2009, p.32):

*A gestão de talentos abrange as práticas de identificação (recrutamento e seleção) e as práticas de retenção de talentos, tais como: remuneração, qualidade de vida, desenvolvimento, planejamento de carreira e papel da liderança, aspectos que ganham cada vez mais importância na administração de RH. (TAKEDA, 2009, p.32).*

Existe uma hierarquia estruturada na empresa, onde o CONSUAD (Conselho Superior de Administração) define as estratégias e planeja as metas. As decisões tomadas são passadas aos coordenadores para alcançar os objetivos estratégicos da instituição.

A segunda pergunta feita foi: Existem ações desenvolvidas para identificar talentos que contribuem com o sucesso da empresa?

*As ações são feitas geralmente pelo RH através do contato direto com os colaboradores de maneira geral com o técnico e administrativo. (Entrevistado 1)*

*Como o responsável do Departamento de RH tem um trabalho muito próximo aos colaboradores responsáveis, à avaliação para retenção dos talentos é feita continuamente, acompanhando de perto o trabalho do colaborador. (Entrevistado 2)*

*As ações iniciam a partir da seleção de pessoas e quando o processo é bem feito através da entrevista da dinâmica de grupo conseguimos identificar certos perfis. E a partir do momento que eles estão contratados, as ações para identificar os talentos são feitas no sentido de observação; vemos como está o andamento do trabalho dessa pessoa, além do aspecto técnico, temos o aspecto intelectual à experiência que ele vai trazer para a organização. (Entrevistado 3)*



Geralmente essas ações são feitas através do RH por ser um departamento que acompanha de perto o trabalho do colaborador. Após passar pelo processo de seleção de pessoas e ser contratado, o responsável pelo RH procura adaptar o colaborador na função que tem habilidades individuais e conhecimentos para realizar as tarefas. A identificação de talentos é feita a partir do momento que a organização atrai o candidato para fazer parte do processo de seleção.

Reter talentos é manter o seu capital intelectual, é a articulação entre pessoas e ações onde busca-se a eficiência e a eficácia no trabalho. E utilizar técnicas para despertar e valorizar a pessoa, minimizando o risco de saída para outra empresa. (PEDRINI, 2010, p.35)

À medida que as diversas ações acontecem no dia a dia, é observado o talento individual de cada colaborador, assim a empresa consegue manter o capital intelectual ativo. A empresa dá oportunidades, investe em treinamento e desenvolvimento do colaborador, assim realiza os objetivos estratégicos.

A terceira pergunta feita foi: A empresa considera os colaboradores como talentos?

*Sim, cada colaborador tem habilidade e consegue desenvolver algum tipo de função, todos são, desde que no lugar certo e com a capacitação correta. (Entrevistado 1)*

*Sim, tem pessoas que chegam à empresa e que se torna um talento se a empresa puder e quiser a manutenção do talento traz benefícios para a mesma. (Entrevistado 2)*

*Sim, cada colaborador pode contribuir para a empresa de acordo com o seu conhecimento, justamente a soma de experiência e conhecimentos façam com que a empresa atinja seus objetivos. (Entrevistado 3)*

Se os colaboradores têm propósitos, competências, conhecimentos, desafios, capacitação, qualificação, participação, atitudes procura aprender e têm motivação para trabalhar, então tem grande valor para a empresa. (NIGOSKI, 2012, p.11). Diz: “A Gestão de Pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização que é o Capital Humano”. Esta deve ser a característica de uma empresa, prezar pelo capital humano, pois ele gera riqueza ou satisfações futuras.

De acordo com as respostas dos entrevistados os gestores consideram que colaboradores são talentos, que cabe à empresa atrair e reter os talentos para o desenvolvimento e a sustentabilidade da mesma.

Os colaboradores contribuem na prática com suas capacidades, visando a atingir melhores resultados, desenvolvem bem sua função desde que esteja no lugar certo, possuem habilidades, conhecimentos, experiências, talentos precisam ser mantidos e desenvolvidos, para que contribuam com o desenvolvimento da empresa.

A quarta pergunta foi: Existe dificuldade dos gestores ao identificar e reter talentos na empresa?

*Na identificação nem tanto, temos uma percepção boa do funcionário, reter é mais complicado pela própria concorrência do mercado, precisamos de profissionais qualificados e que tem uma titulação adequada para a instituição. (Entrevistado 1)*

*Não vejo dificuldades nessa área de atuação da empresa, a educação, talvez, por isso, por ser uma cidade que a cada dia possui esses profissionais para atuarem nesse mercado, e só não fica na equipe o colaborador que possui outros objetivos pessoais. (Entrevistado 2)*

*A principal dificuldade é identificar a competência de um colaborador, quando começa a trabalhar na empresa conseguimos visualizar os aspectos técnico e também o aspecto psicológico. Hoje vivemos na era da informação que está de fácil acesso para qualquer pessoa, eles tem a gama gigantesca de escolha, então a competição fica mais acirrada, é muito difícil você reter essas pessoas quando você tem diversos concorrentes. (Entrevistado 3)*

De acordo com as respostas dos entrevistados, a instituição precisa de profissionais qualificados, que têm uma titulação adequada para atender as expectativas e necessidades da empresa, não é difícil encontrá-los diante de tantas informações existentes, porém retê-los é complicado, pois muitos possuem outros objetivos e ainda por que hoje se tem muitos concorrentes.

A retenção de talentos tornou-se uma dificuldade nas empresas, pois os mercados aquecidos novas empresas estão necessitando de pessoas com potencial, tornando assim, o profissional assediado e solicitado por outras empresas, por isso é recomendável observar seus talentos, porque eles serão os responsáveis pelo crescimento e o sucesso da empresa. (PEDRINI, 2010, p.10)

A retenção é uma tarefa difícil. Para se reter talentos, a empresa precisa valorizar as habilidades e competências do colaborador, investir em suas capacidades. Com o mercado aquecido, a competição fica mais acirrada, perder um profissional para o concorrente representa um risco, para evitar que um colaborador de talento se demita da empresa a gestão deve ser democrática, fazê-lo sentir como parte dela.

A quinta pergunta teve como finalidade identificar se os gestores tratam os talentos de maneira diferenciada?

*Não, precisamos de todos os colaboradores cada um com o seu setor e sua função, todas essas pessoas são importantes na vida da empresa. (Entrevistado 1)*

*Acredito que todos devem ter o mesmo tratamento, até porque todos fazem parte de um processo para se chegar a um objetivo comum a toda a empresa. Não acredito em outra forma, nos dias de hoje, se busca essa unidade para a empresa se manter competitiva no mercado. (Entrevistado 2)*

*Não, todos os colaboradores que entram na empresa eles são tratados da mesma forma, oportunidades têm que ser dados igualmente para todos. Existem as pessoas que conseguem e que crescem e tem aquelas pessoas que preferem continuar estagnadas fazendo a mesma função. (Entrevistado 3)*

De acordo com as respostas dos entrevistados todos os colaboradores devem ser tratados da mesma forma independente da situação. Tão importante identificar talentos, é investir em especialização, desenvolvimento e acompanhamento. Existem pessoas que conseguem e que crescem com o intuito de esforçar para permanecer na empresa, o que diferencia o talento entre os demais.

Além de identificarem, atraírem, treinarem e desenvolverem talentos, as empresas precisam buscar formas de não deixarem que esses grandes profissionais sejam levados pelo mercado de trabalho, ou seja, minimizar a saída desses colaboradores da empresa, tendo em vista que essas pessoas têm um grande potencial, e foram investidos muitos recursos no seu processo de capacitação. (PELOSO, 2010, p.20).

Todos os colaboradores que trabalham na instituição são importantes para o crescimento e o sucesso da organização. Quando a empresa investe em pessoas, receberá o retorno do investimento em curto e longo prazo, mas para isso é preciso que todos os líderes da organização estejam engajados com o mesmo propósito.

A sexta pergunta feita teve como objetivo de analisar se a empresa está atraindo novos talentos?

*A empresa trabalha em manter a qualidade do que e ofertado, se o funcionário não der certo no setor, atraímos novos profissionais. (Entrevistado 1)*



*A empresa está sempre em busca de atender a seus clientes da melhor forma possível e na medida em que se vê em nova situação, já inicia o processo de busca desse novo profissional. (Entrevistado 2)*

*A forma de atrair esses novos talentos seriam mostrar para a sociedade que bom trabalhar na empresa e que damos total condição para que possa exercer sua profissão da melhor tranquilidade possível. (Entrevistado 3)*

Cabe à empresa atrair novos talentos, tudo isso começa com a imagem que a organização demonstra perante a sociedade.

A retenção de talentos é um processo de atração e desenvolvimento do capital humano, por meio de diversas ações. Não há uma única solução, tais ações variam de acordo com as características e a cultura de cada organização. Mas o segredo está em aliar os desejos pessoais do profissional aos objetivos estratégicos da empresa. (TAKEDA, 2009, p.35).

Quando um talento percebe que será valorizado por uma determinada empresa ele a prefere a outra. Para que ele a escolha, ele deve sentir segurança, sentir que investirão assim como ele em sua carreira. A empresa que precisa de talentos não deve primar apenas pelo financeiro, para o retorno imediato de valores monetários, mas no que pode ganhar a médio e longo prazo, pois o que a garantirá no mercado são os talentos que a manterão por longo prazo.

A sétima pergunta foi: Na visão dos gestores, quais são as razões pelas quais o profissional pede demissão da instituição?

*Quando o colaborador pede demissão geralmente é para se qualificar ou mora fora da cidade, também pode ser a não adaptação à função que exerce ou até mesmo as pessoas tem certa resistência em trabalhar a noite e prefere procurar um emprego durante o dia. (Entrevistado 1)*

*Basicamente, por interesse pessoais. O profissional pode querer algo que não seja atendido na região e ao buscar esse novo objetivo precisa se desligar da empresa. (Entrevistado 2)*

*A razão seria por oportunidades melhores em cidades maiores, existe uma faixa salarial que as empresas pagam na região, então da mesma forma a nossa empresa segue o mesmo padrão para que ela seja capaz de sobreviver, a maioria sai para buscar salário melhor ou alguma oportunidade em áreas diferentes. (Entrevistado 3)*

A demissão do colaborador está ligada à fatores pessoais, mudança de cidade em busca de melhores condições de vida, busca de melhores salários onde os salários são

maiores, pois estes são pagos de acordo com a região. Às vezes, a saída do colaborador dá-se pela troca de profissão ou ainda por não se adaptar ao horário oferecido pela instituição.

As pessoas preferem ser leais à empresa, fatores que nem sempre são os monetários. O profissional de talento é ávido por oportunidades de crescimento profissional, por assumir novas responsabilidades e novos desafios e quando não lhes oferecem tal abertura, começam a procurar em outros ambientes. (NIGOSKI, 2012, p.48).

De acordo com as respostas dos entrevistados, o colaborador se desliga da empresa com outros objetivos pessoais. A razão seria por oportunidades melhores em Cidades grandes, pois a Cidade de João Pinheiro é pequena e não têm grandes oportunidades, a maioria sai em busca de salários melhores ou para se qualificar em outras cidades onde tem estrutura adequada.

A oitava pergunta feita teve como objetivo de analisar o que a empresa está fazendo para reter/manter seus talentos?

*A nossa empresa possuem vantagens para os colaboradores como plano de carreira e o plano de incentivo para os colaboradores se qualificarem. (Entrevistado 1)*

*A empresa possui um plano de cargos e salários que atende às exigências solicitadas e mais do que isso, é uma empresa que proporciona um ambiente em que os colaboradores gostam do trabalho realizado e se sentem satisfeitos e honrados em trabalhar na mesma. (Entrevistado 2)*

*Dá qualidade de vida ao trabalhador, a empresa dá oportunidade para que os colaboradores cresçam dentro da instituição esse é um fator primordial para que os colaboradores permaneçam. (Entrevistado 3)*

A instituição preza por ambiente profissional agradável, incentiva e contribui para o crescimento de seus colaboradores, pois percebe que assim o fazendo também crescerá e terá sucesso em seus objetivos institucionais. O colaborador que quer se tornar um profissional de sucesso, a instituição lhe dá total liberdade para tal atendendo aos pedidos solicitados.

Os profissionais de talento estão cada vez mais exigentes e entendem que um salário competitivo, compatível com o atual patamar do mercado faz diferença, mas o fator que mais pode contribuir para trazer bons candidatos é a possibilidade de promover uma carreira bem sucedida. (NIGOSKI, 2012, p.50).

Cabe à empresa usar de metodologias que valorizam seus talentos para fidelizá-los e assim atingirem seus objetivos, ou seja, promovendo uma carreira bem sucedida a todos os envolvidos que fazem parte da organização, ela também terá sucesso.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como proposta analisar como era formada a gestão de pessoas e a retenção de talentos dentro da organização. Durante todas as fases da pesquisa, os resultados obtidos foram satisfatórios, todos os envolvidos contribuíram para que os resultados fossem obtidos. A conclusão dessa pesquisa demonstra que os talentos são fundamentais e fazem a diferença na empresa.

As hipóteses levantadas inicialmente foram confirmadas, pois a administração da instituição começa a identificar os talentos já no processo de seleção, e as competências são desenvolvidas no dia a dia de trabalho e, ainda, na concepção dos gestores todos os colaboradores são talentos, cada um contribui e desenvolve algum tipo de função, mas desde que esteja na função certa. Cada colaborador possui suas vontades, porém alguns têm o interesse em crescer e outros ficam estagnados com a mesma função.

Outro ponto identificado foi que a empresa possui vantagens para retê-los, o colaborador quer se tornar profissional de sucesso e a empresa dá total oportunidade para que cresçam dentro da instituição.

Para permanecer no mercado é preciso de colaboradores capacitados que tenham conhecimentos, habilidades e competências. Cabe à empresa usar de metodologias que valorizam seus talentos para fidelizá-los.

A pesquisadora deixa como sugestão, a criação de programas de integração entre os colaboradores e gestores, reuniões periódicas para se interagirem; dinâmicas entre grupos; outro ponto seria a permanência do gestor na empresa para acompanhar de perto os processos de melhorias. Com esses programas, e com a valorização das competências, os colaboradores serão de grande auxílio para os gestores.

O presente estudo iniciou-se com diversas indagações e as hipóteses foram todas comprovadas como demonstra os resultados obtidos. A gestão de pessoas e talentos na organização pesquisada funciona de maneira sistêmica e eficaz, os colaboradores são valorizados, desenvolvidos e considerados como grande diferencial no sucesso da instituição.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Estratégicos**. São Paulo. Atlas, 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo. Atlas, 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFICA E ESTATÍSTICA-IBGE. Dados de João Pinheiro 2017. Disponível em: <<https://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/home.php?lang=>>>. Acesso em 19 de Abril de 2017.

JUNIOR, N. R. F. **Retenção de Talentos: consideração de aspectos determinantes na empresa Volve do Brasil Veículos S/A**. 2010. 118 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2010. Disponível em: <<https://www.pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/dissertacoes/arquivos/160/Dissertacao.pdf>>. Acesso em 04 de Abril de 2017.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: Princípios e Tendências**. São Paulo. Saraiva, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do Operacional ao Estratégico**. São Paulo. Futura, 2000.

MORESI, Eduardo (Org.). **Metodologia da Pesquisa**. Universidade Católica de Brasília-UCB. Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Gestão do conhecimento e tecnologia da informação. Brasília – DF, Março 2003. Disponível em: <<https://www.xa.yimg.com/kq/groups/22703089/.../name/MetodologiapesquisaMoresi2003.pdf>>. Acesso em 24 de Junho de 2017.

NISGOSKI, L. F. **Aspectos determinantes para a atração, formação e retenção de talentos na empresa**. Universidade de Tecnologia Federal do Paraná, Diretoria Especifica de pós-graduação. Monografia de Especialização, Ponta Grossa, 2012. Disponível em: <[https://www.repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1448/.../PG\\_CEGIPM\\_VII\\_2011\\_15.p](https://www.repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1448/.../PG_CEGIPM_VII_2011_15.p)> Acesso em 05 de Maio de 2017.

PONTES, B.R. **Planejamento e Recrutamento e Seleção de Pessoal**. São Paulo: 1988. *Gestão Estratégica de Pessoas: Conceitos e Tendências/ Jean Pierre Marras (Organizador); Ana Cristina Giuliani... [ET all.]*. São Paulo: Saraiva, 2011.

PEDRINI, V. A. **Capital humano na empresa como fator estratégico para o sucesso - A importância do reconhecimento e valorização dos talentos**. Universidade Candido Mendes Pós-Graduação “Lato Sensu” Faculdade Integrada AVM. Niterói, 2011. Disponível em: <[https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/N204398.pdf](https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/N204398.pdf)>. Acesso em 28 de Agosto de 2017.

PELOSO, A.C.; YONEMOTO, H.W. **Atração, Desenvolvimento e Retenção de talentos**. Encontro de Iniciação Científica. ISSN-21-76-8498, Vol.6, No 6 (2010).

Disponível em: <<https://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/ETIC/article/viewFil/259>>  
Acesso em 15 de Maio de 2017.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo. Saraiva, 2012.

SOUZA, R.M. **Retenção de Talentos e sua Importância na Gestão de Recursos Humanos**. 2011. 29 f. Monografia (Especialização em Recursos Humanos – Gestão de Pessoas e Competências). Centro Universitário Filadélfia, Unifil. Londrina, Pr., 2011.  
Disponível em: <<https://www.unifil.br/pergamum/vinculos/.pdf>>. Acesso em 16 de Maio de 2017.

TAKEDA, R. **Retenção de Talentos: um estudo de caso na Softplan/Poligraph**. 87 p. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.  
Disponível em: <<https://www.tcc.bu.ufsc.br/Adm289734.pdf>>. Acesso em 01 de Março de 2017.

TOLEDO, Flávio. **O que são Recursos Humanos**. São Paulo. Brasiliense, 2003.

## ANEXO



### CURSO ADMINISTRAÇÃO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO - TCC II



Eu Raiane Batista Alves Santos, Acadêmica do 8º período de Administração, venho através desta Pesquisa, expor a importância da sua participação para a realização do meu trabalho.

A entrevista é um instrumento de dados que subsidiará um procedimento de fatos que visa à Pesquisa Científica que será apresentada na Graduação do Curso de Administração da Faculdade Cidade de João Pinheiro – FCJP.

Conto com a sua colaboração, agradeço desde já sua atenção e valiosa participação, paciência e tempo por sua disponibilidade, a sua entrevista vai ser muito importante para a conclusão dessa Pesquisa. Grata!

1- Como é feito a Gestão de Pessoas na instituição?

2- Existem ações desenvolvidas para identificar os talentos na empresa?

3- Observando a empresa, será que todos os colaboradores são talentos?

- 4- Existem dificuldade dos gestores ao identificar e reter talentos na empresa?
- 5- Você acha correto tratar os talentos de forma diferenciada?
- 6-Como a instituição está fazendo para atrair novos talentos?
- 7- Na opinião dos Gestores, quais são as razões pelo qual os profissionais pede demissão da instituição?
- 8- O que a instituição está fazendo para reter/manter seus atuais talentos?