

**VITÓRIA KAROLINE DE OLIVEIRA LIMA**

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA SINGULARIDADE MEDIANTE A  
SEGMENTAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E ENGAJAMENTO DE TALENTOS, NA  
EMPRESA X DA CIDADE DE JI-PARANÁ/RO**

**VITTÓRIA KAROLINE DE OLIVEIRA LIMA**

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA SINGULARIDADE MEDIANTE A  
SEGMENTAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E ENGAJAMENTO DE TALENTOS, NA  
EMPRESA X DA CIDADE DE JI-PARANÁ/RO**

Trabalho de Conclusão de Curso,  
apresentado à Banca Examinadora do  
Centro Universitário São Lucas, como  
requisito parcial para obtenção do título  
de bacharel em Administração.

Orientador: Profa. Ms. Marcia Cristina  
Teixeira.

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação - CIP

L732i Lima, Vitória Karoline de Oliveira.

A importância da gestão da singularidade mediante a segmentação, desenvolvimento e engajamento de talentos na empresa X da cidade de Ji-Paraná. / Vitória Karoline de Oliveira Lima.

Ji-Paraná, 2021.

35 p. il.

Artigo Científico (Curso de Administração) Centro Universitário São Lucas, 2021.  
Orientação: Prof. Ms.Marcia Cristina Teixeira.

1. Gestão da singularidade. 2. Talentos. 3. Pessoas. I. Teixeira, Marcia Cristina. II. Título.

CDU 658.3

**VITTÓRIA KAROLINE DE OLIVEIRA LIMA**

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA SINGULARIDADE MEDIANTE A  
SEGMENTAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E ENGAJAMENTO DE TALENTOS, NA  
EMPRESA X DA CIDADE DE JI-PARANÁ/RO**

Trabalho de Conclusão de Curso,  
apresentado à Banca Examinadora do  
Centro Universitário São Lucas, como  
requisito parcial para obtenção do título  
de bacharel em Administração.

Orientador: Profa. Ms. Marcia Cristina  
Teixeira.

Ji-Paraná, 19 de novembro de 2021.  
Avaliação/ Nota: 100

**BANCA EXAMINADORA**

---

Professora: Marcia Cristina Teixeira  
Centro Universitário São Lucas de Ji-Paraná

---

Professor: Braian de Souza Bulian  
Centro Universitário São Lucas de Ji-Paraná

---

Professor: Leandro Carlos Magnabosco  
Centro Universitário São Lucas de Ji-Paraná

**ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

ATA Nº 09121 - TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO EM ADMINISTRAÇÃO

Ao(s) sexto dia(s) do mês de dezembro de 2021, às 19 horas, reuniram-se em Banca, sob presidência do(a) primeiro(a), o(a) Professor(a) Marcia Cristina Teixeira, Orientador(a) e os(as) Professores(as) Leandro Carlos Magnabosco e Braian De Souza Bulian, avaliadores, para comporem Banca Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso entitulado A importância da gestão da singularidade mediante a segmentação, desenvolvimento e engajamento de talentos, na empresa X da cidade de Ji-Paraná/RO, de autoria do(a) aluno(a) Vitória Karoline de Oliveira Lima. Após arguições e apreciação sobre o trabalho, foi atribuída nota 100, considerando-se  APROVADO - ( ) REPROVADO, com as seguintes NOTAS parciais:

- a. Avaliação escrita: Média 100  
b. Avaliação oral (defesa): Média 100  
c. Média final: 100

Considerações da banca: a acadêmica foi  
aprovada com nota máxima com  
louvor.

Ji-Paraná, 06 de Dezembro 2021.

Vitória Karoline de O. Lima  
Assinatura Orientando(a)

Marcia Cristina Teixeira  
Assinatura do(a) orientador(a)

# A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA SINGULARIDADE MEDIANTE A SEGMENTAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E ENGAJAMENTO DE TALENTOS, NA EMPRESA X DA CIDADE DE JI-PARANÁ/RO

Vittória Karoline de Oliveira Lima<sup>1</sup>  
Marcia Cristina Teixeira<sup>2</sup>

## RESUMO:

Mediante as diversas formas de gestão apoiadas em estudos e comprovações, encontra-se a gestão da singularidade como um meio prático e preciso para o tratamento dos talentos encontrados em uma organização. O presente estudo teve por objetivo entender a importância da Gestão da Singularidade nas organizações, analisando uma empresa posicionada da cidade Ji-Paraná/RO, na sua fase inicial de implantação da gestão aperfeiçoada de talentos, dando enfoque nos resultados e no que ainda precisa ser melhorado. Realizou-se uma pesquisa exploratória e qualitativa, para esclarecimento do tema abordado, que teve como instrumentos de coleta um questionário aplicado para os vinte e três funcionários da empresa, além de uma entrevista com o gestor responsável pela Gestão de Pessoas e observação participante do pesquisador. A pesquisa identificou fatores que apoiaram o desenvolvimento da gestão aprofundada de talentos, seus benefícios e meios de implantação, podendo servir então, como um modelo de apoio para outras organizações.

**Palavras-chave:** Gestão da singularidade; Talentos; Pessoas.

## ABSTRACT:

Through the various forms of management supported by studies and evidence, is the management of uniqueness with a practical and precise means for the treatment of talents found in an organization. The present study aimed to understand the importance of the Singularity Management in organizations, analyzing a company positioned in the city of Ji-Paraná/RO, in its initial phase of implementation of the improved talent management, focusing on the results and on what still needs to be improved. An exploratory and qualitative-quantitative research was carried out to clarify the theme addressed, which had as collection tools a questionnaire applied to the twenty-three employees of the company, as well as an interview with the People Management manager and participant observation by the researcher. The research identified factors that supported the development of in-depth talent management, its benefits and means of implementation, and can then serve as a support model for other organizations.

**Keywords:** Management of singularity; Talents; People.

## 1. INTRODUÇÃO

Diante de inúmeros cenários de crises empresariais e comprovações de eficácia mediante estudos envolvendo a principal fonte de crescimento de uma organização, que são as pessoas, surgiu a Gestão da Singularidade, também conhecida como Gestão Segmentada de Talentos, sendo esta uma forma de evidenciar colaboradores que se destacam e que trazem consigo competências e talentos dificilmente encontrados, além de formas únicas/singulares para o tratamento dos mesmos. Eduardo Carmello define

---

<sup>1</sup> Acadêmica do curso de Administração do Centro Universitário São Lucas Ji-Paraná – vittoriakaroline18@gmail.com

<sup>2</sup> Professora orientadora do curso de Administração do Centro Universitário São Lucas Ji-Paraná – marcia.foganca@gmail.com

esse modelo de gestão como a capacidade que uma organização e seus gestores têm de maximizar seus resultados por meio da melhoria de performance e inovação de sua equipe, construindo estratégias distintas para talentos em níveis diferentes de performance, engajamento e conhecimento (CARMELLO, 2013).

Esse modelo de gestão, aparentemente, não se faz presente em todas as empresas, necessitando de seu devido reconhecimento, pois ao trazer para a cidade onde a pesquisa foi retratada (Ji-Paraná RO), encontra-se grandes falhas nesse processo tão rico em resultados positivos, devido à falta de conhecimento dessa temática e investimento em capacitação de gestores para levarem esse modelo às organizações, bem como os meios de executá-lo, evidenciando a pontuação de Carmello ao dizer que toda organização com chances de crescer precisa de gestores capacitados para transformar estratégia em ação (CARMELLO, 2013). Dessa forma, ao analisar-se a empresa X onde a pesquisa foi aplicada, extraiu-se informações e constatações necessárias para a realização dessa implantação em organizações que sofrem com tal carência de gestão, para ampliação de seu principal recurso de crescimento, que são as pessoas.

A pesquisa teve como objetivo geral: Analisar a importância da Gestão da Singularidade mediante a segmentação, desenvolvimento e engajamento de talentos na Empresa X da cidade de Ji-Paraná/RO. Para tal, foi necessária a evidência dos seguintes objetivos específicos: Verificar como a Empresa X pode segmentar possíveis talentos mesmo tendo uma análise não tão aprofundada de cada participante nos processos seletivos; Identificar de que maneira a empresa vai desenvolver esses talentos identificados; Sugerir formas de aplicação desses talentos e como mantê-los engajados para continuarem produzindo e sendo recompensados pelo trabalho desenvolvido.

A temática do estudo teve por oportunidade o aproveitamento de todo o contexto atual de foco na importância das pessoas, principalmente em empresas, onde não somente a mão de obra precisa ser analisada, mas também tudo que vem acompanhado do próprio ser envolvido nesse processo; dessa forma, a gestão da singularidade vem como uma ferramenta de personificação de atitudes pessoais que podem contribuir para o bom desenvolvimento empresarial. A pesquisa encontrou sua real importância na imprecisão de métodos práticos de Recursos Humanos, tendo a falta de técnicas eficientes de recrutamento e seleção onde a Gestão da Singularidade já começa a ser implantada, além da falha na segmentação, desenvolvimento e engajamento dos talentos, impactando em todos os setores de uma organização que não irão dispor de pessoas práticas e proativas na realização das atividades.

## **2. TEORIA DE BASE**

Neste ponto será tratado todo o referencial teórico que serviu de base para elaboração do projeto, bem como os principais autores que abordam a gestão de pessoas, gestão de talentos e a gestão da singularidade, ambos importantes para o crescimento pessoal do colaborador e da empresa. Elencará a importância de identificar e segmentar talentos, desenvolvimento e aplicação dos mesmos, mediante meios únicos de tratar cada indivíduo.

### **2.1 Gestão de Pessoas**

Diante de inúmeras mudanças decorrentes de inovação no mundo, está a área de Recursos Humanos (RH), uma das que mais sofrem com esse fator no âmbito empresarial, onde já está tendo seu nome possivelmente substituído por expressões como gestão de pessoas (GP), gestão do talento humano, gestão de competências, gestão de colaboradores, entre outras tantas opções (CHIAVENATO, 2014).

Segundo Paula e Nogueira (2016), a Gestão de Pessoas (GP) vem como uma

oportunidade de suprir as necessidades de motivação que acompanham os colaboradores, sejam eles internos ou externos, aproveitando-se de um clima organizacional estimulante para uma perfeita performance de desenvolvimento de atividades, fazendo-se então notório o aumento da quantidade de empresas que vêm investindo em um ambiente motivacional, de aprendizado e programas de desempenho (PAULA; NOGUEIRA, 2016).

Idalberto Chiavenato (2014) conceitua a GP como uma relação de interdependência, onde as organizações precisam de pessoas com suas ideias e talentos para desenvolver atividades e provocar crescimento exponencial, assim como as pessoas precisam das empresas para subsistirem e obterem sucesso pessoal, sendo assim, cria-se então um relacionamento de interesses mútuos e benefícios recíprocos. A GP visualiza as pessoas como seres humanos com personalidades únicas, com talentos e conhecimentos que podem agregar positivamente às organizações, não sendo apenas recursos dispensáveis, difíceis de serem notadas; pessoas como parceiras, portadoras de competências específicas que agregarão vivências inéditas de desenvolvimento, dispostas a impulsionarem as empresas envolvidas (CHIAVENATO, 2014).

Na visão no “novo trabalhador”, empresas “boas para se trabalhar” são aquelas que oferecem em primeiro plano condições de estímulo e satisfação para seus colaboradores, repassando a sensação de segurança e de que o mesmo é notado e deve estar motivado para a realização de suas tarefas, além de disponibilizar meios concretos e práticos de aprendizagem e desenvolvimento. Não basta apenas a montagem de um discurso satisfatório relatando a importância da organização, de como sua cultura é bem posicionada e de sua preparação social, mas sim a comprovação de que em meio a tudo isso, o colaborador terá suas expectativas e necessidades atendidas, caso contrário, ele não irá se comprometer (DUTRA, J.; DUTRA, T.; DUTRA, G., 2017).

A tecnologia tem apresentado enorme e constante importância para as organizações, não podendo mais ser deixada de lado caso o anseio por resultados positivos se faça necessário, mas, apesar dela, pessoas ainda estão sendo um meio de agregar inovação, com toda a criatividade e imaginação, continuam sendo elas a operarem as máquinas que não pensam, não criam e não se relacionam, dessa forma, uma empresa que investe apenas em tecnologia atrai para si inúmeros problemas, que poderão futuramente ocasionar sua falência (COSTA, 2017).

## 2.2 Gestão da Singularidade

Com a chamada *guerra pelos talentos* associada ao momento em que a sociedade industrial passa para a pós-industrial, houve um impacto no mercado de trabalho, acarretando análise profunda nas práticas de gestão realizadas pelas empresas, principalmente no que diz respeito ao perfil profissional dos trabalhadores, demonstrando que tais mudanças garantiam espaço concorrencial (FERRAZZA; BURTET; SCHEFFER, 2015).

Eduardo Carmello (2013) apresenta a gestão da singularidade, ou gestão aperfeiçoada de talentos, como um agente de melhorias no gerenciamento de indivíduos originalmente diferentes; vem como apresentação de estratégias distintas para talentos com performance, engajamento e conhecimento únicos, que agregarão experiências ímpares. Tem foco de atuação na melhora de resultados da equipe, com práticas de orientação, envolvimento e capacitação; avaliação da equipe com desenvolvimento de planos de melhoria; construção de feedbacks e aprimoramento de forma singular; moldando o próprio gestor de forma estratégica (CARMELLO, 2013).

A expressão “talento” apresenta diversas conceituações, embora levem para a

mesma definição, sendo uma forma de identificar os melhores e mais brilhantes, os que se destacam em meio à uma multidão de pessoas ávidas por conseguirem um lugar no meio organizacional, tendo habilidades específicas, dificilmente encontradas, com uma bagagem vasta de idoneidade e conhecimentos, que quando colocados em prática trazem resultados positivos para as empresas na qual estão inseridos (FERRAZZA; BURTET; SCHEFFER, 2015).

Um gestor que consegue identificar quais as necessidades dos diferentes talentos, propondo formas de desenvolvimento e aplicação distintas que refletirão positivamente na produção, já está passos à frente do convencional. Não basta apenas recrutar e designar tarefas, a empresa precisa posicionar de forma precisa e ampla cada funcionário, de forma a obter informações que ajudarão ambas as partes, pois é nesse processo que poderá ser identificado quais colaboradores se destacam; é quase impossível exigir que talentos apareçam se os mesmos não recebem o estímulo necessário para tal, precisando estar confortáveis e bem orientados para isso acontecer (CARMELLO, 2013).

Por mais dificultoso e desencorajador que isso possa parecer para o líder, não há forma melhor de tratar a singularidade de cada talento; os movimentos de um gestor precisam ser programados para cuidar individualmente desses indivíduos com sua carga de capacidades, conservando esses talentos e estimulando outros, distinguindo como cada um é. Um líder que generaliza seus talentos vai facilmente encontrá-los futuramente desmotivados, cansados e perdidos quanto às suas habilidades (BUCKINGHAM; CLIFTON, 2015).

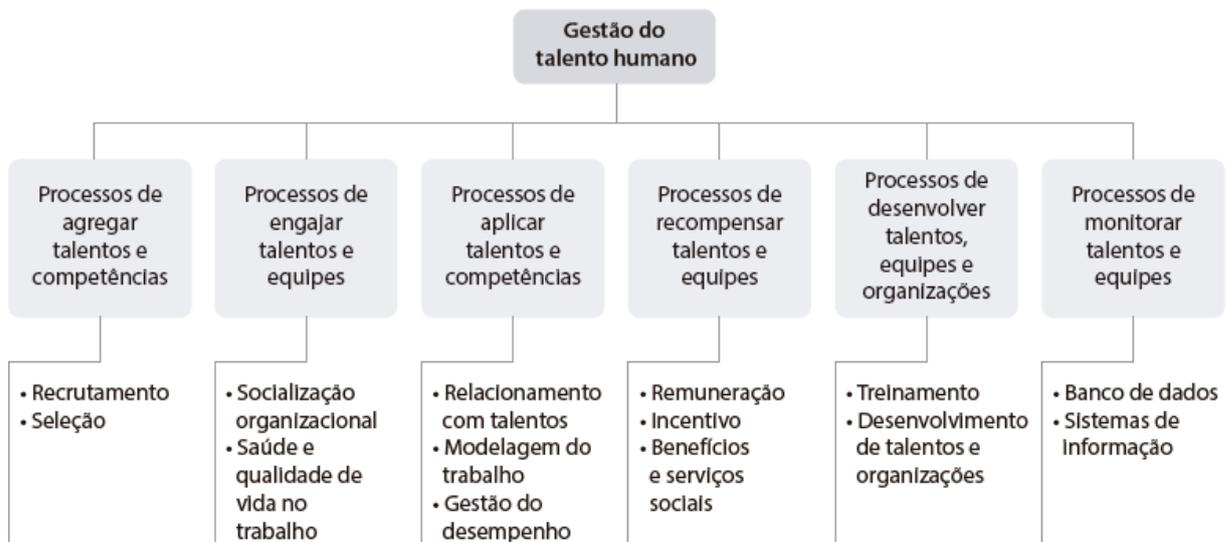
Diante dos desafios constantes que uma organização pode enfrentar no mercado, líderes precisam utilizar de todo o seu potencial de inovação para estabelecer estratégias distintas para capacitar, engajar e orientar seus diferentes talentos, potencializando seus resultados (FRANÇA, 2013).

Gestores precisam se atentar para o fato de que não podem aderir o estilo tradicional de gestão, apontando erros e deixando de orientar, punindo de forma exacerbada, abrindo mão da construção de feedbacks que melhorariam o desempenho do colaborador, comunicando e motivando a todos de forma semelhante. O gestor atual precisa jogar xadrez, e não damas; dar atenção e avaliar de forma prioritária e única cada indivíduo, garante uma gestão segmentada, administrando o desempenho da equipe e evitando decaída no rendimento, desmotivação e falta de compromisso, além da resistência no que diz respeito às mudanças (CARMELLO, 2013).

Pessoas são diferentes e precisam de formas distintas para entrega de resultados, cada um vai desenvolver um método para isso, por caminhos diversos, indo tanto pelo lado das suas habilidades técnicas como por suas habilidades de relacionamento interpessoal, e cabe à empresa se organizar para isso, porque vão estar recebendo o esperado de qualquer forma, não adiantando estabelecer um meio único para todos os indivíduos onde provavelmente poucos, conseguirão acompanhar, não significando falha mas sim uma forma ineficiente de gestão para tal (DUTRA, J.; DUTRA, T.; DUTRA, G., 2017).

Chiavenato emoldura a Gestão do Talento Humano (GTH) como uma forma de ajudar o gestor a desempenhar as quatro funções do processo administrativo: planejar, organizar, dirigir e controlar (CHIAVENATO, 2020). Elenca um modelo de seis processos básicos da GTH:

**Figura 1: Processos básicos de GTH**



Fonte: CHIAVENATO, Idalberto (2020, p. 15)

Um relatório de 2013 realizado com profissionais da área de Recursos Humanos, da *Society of Human Resource Management* (SHRM), apontou que a Gestão de Talentos tem ocupado o primeiro lugar na lista de preocupações e prioridades dos líderes de RH desde o ano de 2010, de forma mundial (FERRAZZA; BURTET; SCHEFFER, 2015).

### 2.3 Segmentação de Talentos

Um talento quando identificado, lapidado e direcionado tem grandes chances de se desenvolver e ser direcionado para o caminho certo, com capacitação apropriada que intensifique suas habilidades (FERREIRA, 2014).

Agregar talentos é mais do que recrutar e selecionar, estende-se para o oferecimento de oportunidades de desenvolvimento e investimento, com o retorno proporcional e significativo para as partes envolvidas (CHIAVENATO, 2020).

Empresa e colaborador precisam estar cientes dos pontos fortes de cada talento e posicioná-los fielmente nas funções assim estabelecidas, onde poderão se desenvolver e realizar com eficiência suas atividades, nesse sentido entra em conflito a constatação de que “a prática leva à perfeição”, pois não necessariamente pode-se alcançar um alto nível de desempenho estável e quase perfeito em todas as atividades, essa arte requer os talentos que surgem de forma natural e também com aprendizado específico. Os pontos fortes surgem da junção dos talentos, conhecimentos adquiridos e técnicas, criando um indivíduo perfeitamente capaz para realizar algo. Dessa forma, quando identificados os talentos dominantes e aprimorá-los com técnicas e conhecimentos, desenvolverá autênticos pontos fortes (BUCKINGHAM; CLIFTON, 2015).

Apesar de treinamentos e outras capacitações, as pessoas geralmente apresentam uma certa resistência para um desenvolvimento imediato, algumas até desfrutam de algumas semanas travadas na nova função ou novo emprego, acreditando que não são capazes de realizar tais atividades. Gestores precisam ficar atentos nesse sentido, são nesses momentos que podem descobrir possíveis talentos, são grandes as possibilidades de um indivíduo se destacar nessas horas, obtendo maior rapidez e entendimento imediato de muitos processos, apesar de não ter experiência com aquela atividade (BUCKINGHAM; CLIFTON, 2015).

Chiavenato (2020) aponta duas posições de agregação de talentos: a abordagem tradicional e a moderna; a primeira delas é focada apenas no preenchimento de vagas, não gerando preocupações de recrutamento e seleção extremamente ativo, apenas padronizado, priorizando o processo e não o resultado que vai gerar no fim para a organização, focando na execução dos procedimentos; a segunda abordagem vem com melhorias no quesito de agregação de valores, incluindo talentos e competências, propiciando alcance de objetivos e realização da missão empresarial, envolvendo toda a organização nesse processo (CHIAVENATO, 2020).

#### 2.4 Desenvolvimento de Talentos

Idalberto Chiavenato (2020) conceitua o desenvolvimento de talentos como a doação das informações necessárias para que um indivíduo aprenda e desenvolva novas atitudes, ideias, conceitos e mudança de comportamento e sejam eficientes na resolução de suas atividades pré-estabelecidas. O comportamento humano é uma bagagem de dois componentes que se relacionam entre si e formam cada pessoa, trata-se da hereditariedade e aprendizagem; a primeira trata das características inatas de cada ser, sendo elas psicológicas, biológicas e entre outras opções, já a aprendizagem vai dizer a respeito do que se constrói ao longo do tempo, experiências com o mundo em que se vive, assegurando a adaptação no meio no qual está inserido, mantendo a individualidade. Dessa forma, desenvolver talentos vai dizer muito a respeito da aprendizagem que cada líder colocará à disposição de seus liderados (CHIAVENATO, 2020).

Dentro da Gestão da Singularidade, desenvolver talentos se resume em encontrar uma forma que melhor se aplica em cada indivíduo no quesito da aprendizagem, pois cada pessoa reage de modo diferente na aplicação dos diversos modelos de desenvolvimento abordados por diversos autores, cabendo ao líder encontrar a maneira que melhor se aplica em cada um de seus liderados, provocando crescimento exponencial nos mesmos (CARMELLO, 2013).

Mandelli e Loriggio (2017) desenvolveram um modelo de visualização da evolução dos liderados, em quatro níveis, podendo ser aplicado no desenvolvimento de talentos na gestão da singularidade. O primeiro nível diz respeito ao estágio inicial do indivíduo, denominado incauto motivado, nem um pouco preparado mas disposto a aprender, ainda eufórico, necessitando de diretividade e treinamento; o segundo nível apresenta o limitado frustrado, estando esse desengajado e desanimado, tomando consciência de seu despreparo, precisando de diretividade, treinamento, apoio e suporte; o terceiro nível acontece quando o liderado se mostra parcialmente preparado, com um pouco mais de motivação, chamado capaz inseguro, realizando suas atividades com maior eficiência, sendo assim, o líder só precisa manter o apoio e suporte para que o mesmo se sinta mais seguro e com credibilidade; o quarto e último nível chamado de realizador independente vai mostrar um liderado disposto, preparado e autoconfiante, precisando de mais autonomia para tomar decisões e realizar sozinho suas atividades, deixando o líder na parte da observação. Compreendendo esses quatro níveis, o gestor poderá facilmente identificar em que estágio se encontra cada talento, bem como as formas de trabalhar suas dificuldades para não perdê-los (MANDELLI; LORIGGIO, 2017).

A organização focada no desenvolvimento de seus talentos deve se atentar para o fato de que um dos maiores problemas nesse âmbito é a falha no entendimento das necessidades de aprendizado de cada indivíduo, sem o fornecimento de treinamentos variados; um treinamento não deve ser apenas baseado em carga horária, mas sim na mudança de comportamento e pensamento dos envolvidos, não bastando oferecer inúmeras horas de aprendizado quando se pode dar um passo de cada vez, levando em consideração a singularidade de cada um e que muitas vezes menos é mais, sendo assim, um talento bem preparado é aquele que também vai memorizar cada parte do

treinamento oferecido, colocando em prática, vivendo experiências e recebendo o feedback necessário (BOCK, 2015).

Dentro do desenvolvimento deve haver o pensamento organizacional mútuo de que todos os trabalhadores que ali estão inseridos são competentes, detentores de talentos e com potencial para se desenvolver, dessa forma não haverá exclusão no processo, alguns não ficarão desgarrados e perambulando sem um sentido estabelecido de sua função e importância (DUTRA, J.; DUTRA, T.; DUTRA, G., 2017).

Quando se coloca um grupo em marcha, deve-se visualizar se alguns não estão ficando para trás, caso isso aconteça, a primeira análise a ser feita é se foi dada ferramentas diferentes de desenvolvimento para estes, possibilitando acompanhamento dessa caminhada; esse atraso de ritmo pode ter relação com o fato de que esses talentos podem estar tentando acompanhar os que estão à frente utilizando dos mesmos métodos que eles, aí se encontra o erro, pois como já foi dito, cada pessoa apresenta sua singularidade e precisa ser tratado dessa forma. Um funcionário que fica para trás pode estar sendo negligenciado por seu próprio gestor, que ainda desconhece ou não dá o devido valor para esse método eficiente de gestão, deixando de encontrar formas de ajudar esse indivíduo, acertando sua lentidão (MANDELLI; LORIGGIO, 2017).

## 2.5 Engajamento de Talentos

Talentos engajados colocam suas energias físicas, mentais e emocionais em prol da organização. O engajamento consiste na disponibilização por parte da organização de disponibilizar um ambiente físico, psicológico e social agradável, motivador, seguro e despertador de boas energias, tornando-se então um dos maiores desafios que as organizações encontram atualmente. O processo de engajamento começa quando o colaborador ingressa na empresa, onde nesse período em questão ocorrem altas taxas de rotatividade devido a não adaptação e dificuldades específicas da atividade, necessitando de acompanhamento imediato e próximo para conhecer melhor a organização e as atividades que serão desempenhadas, demonstrando o gestor para com ele que se importa e que quer mantê-lo na empresa (CHIAVENATO, 2020).

Um clima organizacional bem estruturado afeta indiretamente e positivamente o engajamento dos talentos, mantendo um ambiente harmonioso carregado de boas energias que auxiliarão no desenvolvimento das atividades e reconhecimento próprio das capacidades (DUTRA, J.; DUTRA, T.; DUTRA, G., 2017).

Os processos de recompensas fornecem participação especial no engajamento de talentos com base em objetivos organizacionais e pessoais de cada pessoa, servindo como reforço positivo para a permanência do colaborador na empresa, embora não seja apenas isso que o mantenha motivado e ativo. Dentro disso, pode-se encontrar as recompensas financeiras diretas que consistem em pagamentos na forma de salário, comissões, prêmios e bônus; por outro lado, tem-se as recompensas financeiras indiretas, bem como gratificações, adicionais, participação nos resultados, férias, seguro de vida e saúde, horas extraordinárias, entre outras tantas opções. Somando-se esses dois tipos de recompensa, encontra-se a remuneração que representa tudo aquilo que o trabalhador adquire em consequência de seu trabalho exercido, sendo ela em gênero e o salário em espécie (CHIAVENATO, 2020).

A recompensa vai acompanhada de uma carga emocional, demonstrando reconhecimento e apreço, dessa forma, não importa sua quantidade mas sim a forma como é aplicada em cada talento. Deixa de fazer efeito motivador quando se tornam repetitivas e sem explicação do porquê, fazendo o trabalhador entender que ela já passa a fazer parte de sua remuneração (MURO, 2019).

Uma das principais fontes de satisfação vem interligando feedback e desafios, baseado na própria natureza do trabalho; o salário também beneficia esse processo, embora não seja o solucionador da falha de engajamento, mas contribui para a satisfação das necessidades básicas e de ordem elevada. É notória a preocupação das pessoas com a saúde mental no cenário atual, deixando até mesmo de lado empregos que não lhe propiciam tranquilidade, possibilidade de desenvolvimento e reconhecimento, por mais que o salário seja alto, não é algo que a prenda naquela organização devido aos altos níveis de estresse, caminhos sem saída e pressão exagerada (ROTHMANN; COOPER, 2017).

Por mais trabalhoso e desencorajador que esse processo possa parecer para a empresa, a mesma precisa estar preparada para lidar com o nível de insatisfação de seus colaboradores, e disposta a mudar esse cenário e atender a demanda de exigência. De nada adianta planos de valorização profissional se eles não saem do papel e seus funcionários continuam a decair no sistema de produção. Talentos precisam ser moldados de acordo com a cultura organizacional, não podem estar exauridos e com o sentimento de que suas habilidades não estão sendo suficientemente aproveitadas; segmentação, desenvolvimento, treinamento deixam de fazer sentido se não houver o engajamento necessário para manter esses talentos ativos (ROCHA; GOLDSCHMIDT, 2010).

Quando um funcionário entende e acredita que seu trabalho tem valor e é reconhecido por isso, ele se sente motivado; quando está envolvido com as questões da empresa, tem sua opinião ouvida e o poder de tomar decisões, ele se sente motivado. A motivação vem como uma ferramenta de encontrar sentido para “o fazer”, carregada de emoção, quando atingido o objetivo, melhor é o desenrolar dos fatos. Um líder que motiva seus talentos está angariando para a empresa a eficiência e eficácia da realização das atividades, recriando indivíduos que sabem o que estão fazendo e o porquê disso, que deixam de lado qualquer ansiedade e se encontram dispostos para qualquer desafio. O que cada pessoa quer não é a felicidade em si, mas sim um motivo para estar feliz; no âmbito organizacional, também aplica-se essa linha de raciocínio, as pessoas não se sentem felizes realizando seus serviços porque não visualizam sentido e importância na tarefa, cabe ao gestor revolucionar esse pensamento e remover todos os pontos de interrogação, colocando ponto final nas dúvidas e promovendo a motivação necessária para que os mesmos despertem (BERGAMINI, 2018).

A discussão que gira em torno de um feedback construtivo para um engajamento imediato não é recente. Diante de inúmeras pesquisas sobre esse assunto, a única constatação emergente é o relato de sua importância, mas a dificuldade de ser aderido por gestores convencionais - que ainda são muitos - dificultando o desenvolvimento de seus colaboradores. Essa barreira muitas vezes é criada pelo medo do gestor de chatear seu colaborador e não ser compreendido, bem como a dificuldade de aceitação dos indivíduos que vão recebê-lo, mesmo assim, são justificativas descartáveis quando a equipe é preparada para isso e entendem o objetivo que existe por trás do processo (MISSEL, 2016).

Na troca de feedbacks é necessário haver confiança e respeito da parte do líder e do liderado. Dentro desse método, verdade e respeito com o outro deve ser predominante, além de firmeza e assertividade, intenção de cuidado, ajuda e cooperação, sem agressividade ou bate e volta; apesar das inseguranças que as pessoas desenvolvem para realização do mesmo, é relevante a constatação de que um feedback bem estruturado pode gerar uma boa relação, criando vínculos sutis, ajudando ambos os indivíduos envolvidos a criarem ferramentas singulares que melhor se aplicam em cada talento, elevando-os a níveis máximos de eficiência e eficácia (SABBAG, 2019).

### **3. METODOLOGIA**

Nesta etapa será abordada a forma como o estudo foi realizado. Gil (2019) define esse delineamento de pesquisa como algo que não se concretiza com apenas uma proposta, precisa de base e dados para realização, convocando meios práticos de comprovação de sua real necessidade, quem quer atingir e como vai realizar isso, garantindo resolução do problema.

### 3.1 Plano ou delineamento da pesquisa

A gestão especificada de talentos, abordada no artigo em questão como gestão da singularidade, tende a ser algo complexo para gestores da cidade onde a Empresa X está alocada pelo seu grau elevado de dificuldade de aplicação e devido à falta de conhecimento da mesma, sendo assim, essa pesquisa torna-se exploratória e quali-quantitativa. Gil (2019) define a pesquisa exploratória como uma opção de tornar o problema mais explícito, visualizando sua real necessidade, aproximando pesquisador e pesquisa; a pesquisa qualitativa vem como análise de experiência e a quantitativa para geração de dados de estudo.

O método quantitativo vai basear-se em estatísticas para definição de dados, permitindo comparações; o modelo qualitativo vai explorar significados e suposições, captando perspectivas e interpretação dos fatos (ROESCH, 2013).

Roesch (2013, p.130) aponta que “[...] se o propósito do projeto é explorar um tema que foi pouco estudado, utilizam-se pesquisas exploratórias. Estas normalmente são fases preliminares de outras pesquisas com delineamentos mais rigorosos, como os mencionados”.

“Quando se trata de programas abrangentes, como reestruturação do trabalho, sistema participativo, programa de incentivos, é interessante introduzir mudanças numa base experimental. A ideia é testar se vale a pena introduzir tal sistema ou programa; se o momento é oportuno; se as pessoas vão ter condições de operá-lo e, evidentemente, se o sistema produz bons resultados” (Roesch, 2013, p.131).

Outro modelo utilizado foi a pesquisa-ação, intitulada por Roesch (2013, p.156) como uma oportunidade de “[...] desenvolver os componentes analíticos, conceituais e categóricos de explicação, a partir dos dados, e não de técnicas estruturadas, preconcebidas e altamente quantificadas que enquadram a realidade em definições operacionais construídas pelo pesquisador”, não tratando os indivíduos pesquisados como apenas uma fonte de dados, mas sim desenvolvendo níveis de confiança e demonstrando que o projeto pode servir de benefício para os mesmos. O pesquisador tornou-se um modelo de consultor, colaborador e orientador.

O estudo de caso também esteve presente na pesquisa em questão, como abordagem qualitativa, permitindo “[...] o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto; é especialmente adequado ao estudo de processos e explora fenômenos com base em vários ângulos”, de acordo com Roesch (2013, p.201).

### 3.2 Definição da Área ou população alvo do estudo

Identificar a população de estudo, suas características e os meios para isso, faz parte da construção do projeto de pesquisa (CRESWELL, 2010). Pode se concentrar em apenas um setor específico ou englobar toda a organização, devendo estar descrita a estrutura e a quantidade de pessoas ativas (ROESCH, 2013).

Gil (2019) conceitua esse processo da pesquisa como interrogatório com as pessoas que poderão fornecer informações importantes para o processo acerca do problema identificado, baseando-se na análise quantitativa, obtendo-se grande quantidade de dados em pouco tempo, resultando então em uma análise estatística simplificada.

Segundo Roesch (2013, p.138), “Usualmente, os levantamentos são usados com grandes populações. Uma população é um grupo de pessoas ou empresas que interessa entrevistar para o propósito específico de um estudo”.

A pesquisa do tipo censo contou com a participação de todos os ativos presentes durante o processo, sendo a quantidade de 23 funcionários, com idades entre 18 e 68 anos, de todos os setores da Empresa X, visando captar a percepção dos mesmos a respeito do tema retratado, focalizando em sua relevância para a vida profissional dessas pessoas; a parte mais exploratória foi aplicada ao gestor de Recursos Humanos da organização, que pôde dar maiores detalhes a respeito do tema levantado e como o mesmo está sendo imposto na realidade da empresa.

### 3.3 Planos de instrumento de coleta

De acordo com Roesch (2013, p.128), “[...] um projeto pode combinar técnicas desenvolvidas em um ou outro paradigma”, especificando nesse processo a população alvo da pesquisa e os documentos analisados.

Creswell (2010, p.208) aponta que “[...] pesquisadores qualitativos coletam pessoalmente os dados por meio de exame de documentos, de observação do comportamento ou de entrevista com os participantes”, assim como também a coleta de inúmeras formas de dados, não confiando em apenas uma única fonte.

Como uma das principais técnicas de coleta de dados para obtenção de informações dos colaboradores, têm-se o questionário, que foi utilizado no estudo, empregando o modelo da escala de Likert, além do aproveitamento do banco de dados (Solides Profiler) da empresa x alvo da pesquisa e relatórios de desenvolvimento de funcionários (Roesch, 2013). Esse questionário visou a mensuração de opiniões acerca do processo de reconhecimento de talentos na organização e a utilização dos mesmos.

Também foi realizada a entrevista com o gestor de Recursos Humanos da Empresa X, captando informações mais precisas do desenvolvimento dos funcionários e o olhar da empresa mediante o tema abordado. Roesch (2013, p.159) apresenta um modelo de entrevista em profundidade que foi abordada no estudo, com o objetivo de “[...] entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador”, além de ser semiestruturada, utilizando-se de “[...] questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa”, obtendo maior organização na estruturação de relatório para análise.

### 3.4 Plano de Análise de Dados

Para Roesch (2013, p.128), “[...] O tipo de dado coletado delimita as possibilidades de análise”, descrevendo-se então a análise de resultados por meios de gráficos mediante respostas geradas na pesquisa.

No âmbito quantitativo, os dados coletados foram submetidos a análise estatística por meio da criação de gráficos e porcentagens que o próprio Google Questionários forneceu, cabendo ao pesquisador apenas analisar essas informações no sentido qualitativo, expressando em forma de relatório a opinião dos funcionários e gestor, estes submetidos à pesquisa.

O modelo de observação foi direta e participativa, denominada por Gil (2019) como participativa ativa, onde o pesquisador se envolve em todas as etapas, obtendo informações mais precisas por parte da equipe.

Roesch (2013, p.151) relata que “[...] Um exemplo marcante nas ciências sociais é a escala de Likert, que atribui pontos às diferentes categorias de resposta, criando assim uma escala artificial de pontos que varia de 1 a 5, em que, por exemplo, 1 é

discorda muito e 5 é concorda muito”, dessa forma, vale destacar a utilização desse modelo de escalas nas apresentações de respostas do questionário aplicado nos funcionários da Empresa X, para coleta e melhor análise desses dados, permitindo estatísticas comprovadas e afuniladas do que se quis captar. Os dados vão ser encontrados em escala intervalar, expressos em números, possibilitando a utilização de técnicas estatísticas (Roesch, 2013).

#### 3.4.1 Análise qualitativa

Para a análise de dados de caráter qualitativo, implementou-se no questionário dos funcionários pelo menos duas perguntas abertas, visualizando o problema, que pôde sanar algumas dúvidas. Roesch (2013, p.169) destaca que “[...] As perguntas abertas em questionários são a forma mais elementar de coleta de dados qualitativos”, sendo assim, foi possibilitado ao pesquisador a oportunidade de entender a perspectiva dos respondentes, além de ter em mãos a análise de conteúdo da entrevista com o gestor em forma de relatório, garantindo também a visão da empresa nesse processo.

Por meio da observação, o pesquisador analisou de perto o programa Solides Profiler e seus resultados nas pesquisas já realizadas com os funcionários, podendo assim explicar com profundidade e detalhes, de forma a descrever e detalhar conclusões (Roesch, 2013).

#### 3.4.2 Análise quantitativa

Na análise quantitativa extraiu-se sentido nos dados coletados por meio de gráficos fornecidos pelo Google Questionários que suportou parte da pesquisa.

Creswell (2010, p.187) informa que “[...] um passo final na análise dos dados é apresentar os resultados em tabelas ou figuras e interpretar os resultados do teste estatístico. Uma interpretação dos resultados significa que o pesquisador tira conclusões a partir dos resultados para as questões e hipóteses de pesquisa e para o significado maior dos resultados”.

#### 3.4.3 Estratégia de triangulação concomitante

Creswell (2010, p.250) relata que na abordagem da triangulação concomitante “[...] o pesquisador coleta concomitantemente os dados quantitativos e qualitativos e depois compara os dois bancos de dados para determinar se há convergência, diferenças ou alguma combinação”. Nesta fase, os dados referentes ao questionário e análise de banco de dados, relatórios e participação direta do pesquisador, permitiram uma comparação eficiente para verificar se há convergências ou semelhanças entre a forma como a empresa e funcionário visualizam o tema abordado e como o mesmo funciona na prática.

### **4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Nessa etapa, foram analisados os dados coletados entre os dias 10/09/2021 e 05/11/2021, de forma qualitativa e quantitativa, e, triangulação concomitante, sendo um questionário aplicado aos colaboradores da Empresa X e uma entrevista realizada com o Gestor de Recursos Humanos da organização.

#### **4.1 Análise da pesquisa com os Colaboradores**

A presente pesquisa, realizada com 23 funcionários da Empresa X de Ji-Paraná/RO, teve por objetivo levantar opiniões acerca da segmentação, desenvolvimento e engajamento de talentos na organização. Mediante os resultados do questionário, pôde-se observar inúmeros pontos positivos com relação à importância da gestão de talentos na empresa e a percepção unânime da parte dos colaboradores

diante do exposto, além da observação participante do pesquisador, que colaborou com a melhor interpretação dos fatos apresentados.

A análise geral e minuciosa da pesquisa trouxe evidências das respostas sinceras por parte dos funcionários e interesse nos resultados do estudo. Avaliando as duas questões abertas da pesquisa (questões 1 e 2), enfatiza-se a real constatação por parte dos colaboradores ao desenvolverem respostas frente à primeira pergunta a respeito do entendimento da expressão “talento”.

Algumas das respostas da questão 1 foram: “Habilidade em encontrar soluções e resolver problemas”, “Algo que nasce com alguém, não se pode aprender, mas sim aperfeiçoar”, “É aquilo que cada pessoa pode fazer de melhor e agradar a todos com sua capacidade de executar tais funções”, “Algo bom que nos dá destaque devido a boa realização de algo”, “Facilidade em realizar atividades sem muitas explicações de terceiros”, “Algo que você tem de único, praticamente um dom”, “Habilidade de efetuar determinada atividade com maestria, de forma espontânea”, “Alguém capaz de exercer qualquer coisa sem esforço algum, algo que é natural dela mesma”, “Capacidade de exercer funções de forma nata, com facilidade de aprendizado, sendo isso de forma natural”, “Alguém que realiza uma atividade de forma natural, prática”.

Tudo isso vai ao encontro com o que foi exposto na Teoria de Base, evidenciando, assim, que os talentos podem ser definidos como indivíduos que se destacam por características específicas que os levam a serem brilhantes no que fazem e a inspirarem outros indivíduos nessa jornada.

Na segunda questão, ao questionar esses colaboradores se acreditam que suas habilidades e conhecimentos estão sendo verdadeiramente aproveitados na empresa e setor onde se encontram inseridos, e se poderiam dar exemplos disso, a maioria soube destacar esses pontos de forma positiva, demonstrando estarem realmente empenhados no comprometimento para com a empresa. Nota-se o fato de os mesmos saberem elencar de que forma utilizam seus talentos para desempenharem atividades, sendo esse um passo importante para a segmentação e desenvolvimento desses talentos, criando indivíduos com percepções a respeito de suas capacidades.

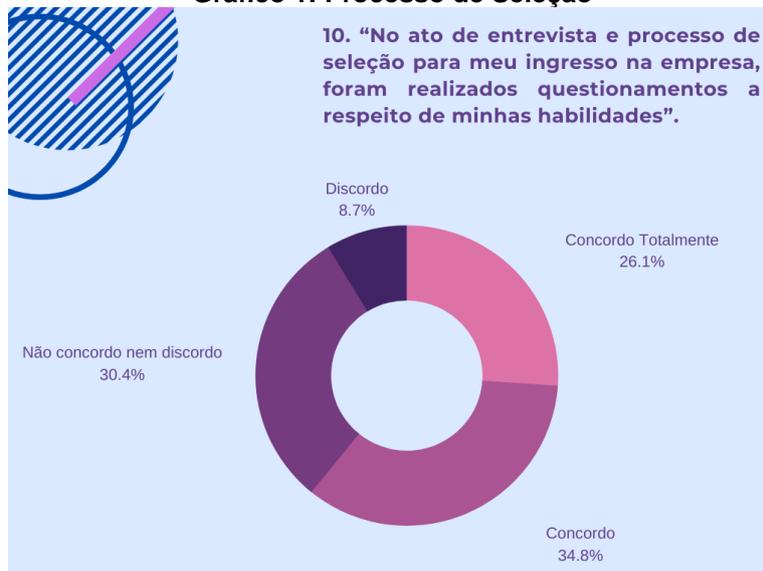
Algumas das respostas da questão 2 foram: “Acredito que sim, meu talento é ter comunicação, então posso utilizá-la perfeitamente em minha função”, “Sim, pois tenho boa relação, ao menos me esforço a ter com todos, me dedico ao que faço, sou reconhecida pelo esforço e eficiência e ao precisar de mim independentemente do que seja estou sempre à disposição e esforçando para dar o meu melhor desenvolvimento”, “Sim, procuram me engajar em cada função que há dentro da empresa, e sempre busco ser proativa em tudo que faço”, “Sim, ajudando em todos os setores”, “Sim, porque sempre estou disponível para ajudar em qualquer setor, contribuindo para cada atividade ser realizada pelos demais colegas”, “Sim. Procuro sempre estar disposto a ajudar as pessoas que me procuram, e sempre fazendo o meu melhor”, “Sim, utilizo minhas habilidades sem a cobrança de gestores, de forma antecipada, com resultados satisfatórios”, “Sim. Sempre sou lembrado a debater junto os gestores, sobre as situações e problemas do dia a dia”.

#### 4.1.1 Segmentação de Talentos

Na questão 10, a segmentação de talentos na Empresa X é percebida em fase inicial, onde os novos entrantes ocupam as posições de respostas positivas, sendo 60,9% (14 pessoas) dos respondentes que afirmam terem sido questionados a respeito de suas habilidades e talentos no ato da entrevista e processo de seleção de suas contratações, e, 39,1% (9 pessoas) dos que não concordam com tal afirmação, fazem parte dos funcionários antigos, que não passaram pelo novo modelo de contratação

implantado na organização, explicando-se então, por meio de participação ativa esse fator relevante nos resultados da pesquisa.

**Gráfico 1: Processo de Seleção**

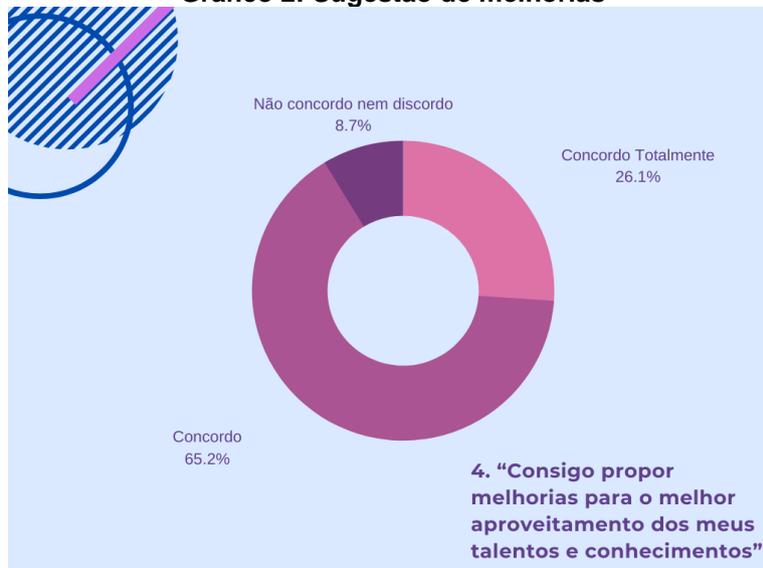


Fonte: Dados coletados na pesquisa

#### 4.1.2 Desenvolvimento de Talentos

Quando um funcionário se sente confortável e observa disponibilidade por parte dos gestores para expor opiniões que auxiliarão em seu desempenho, propondo melhorias para o melhor aproveitamento dos seus talentos, a Gestão da Singularidade obtém maior eficiência, assim como foi coletado na questão 4, onde 91,3% dos respondentes (21 pessoas) aproveitam essa abertura ofertada pela empresa e desenvolvem o feedback inverso, de colaborador para gestor.

**Gráfico 2: Sugestão de melhorias**

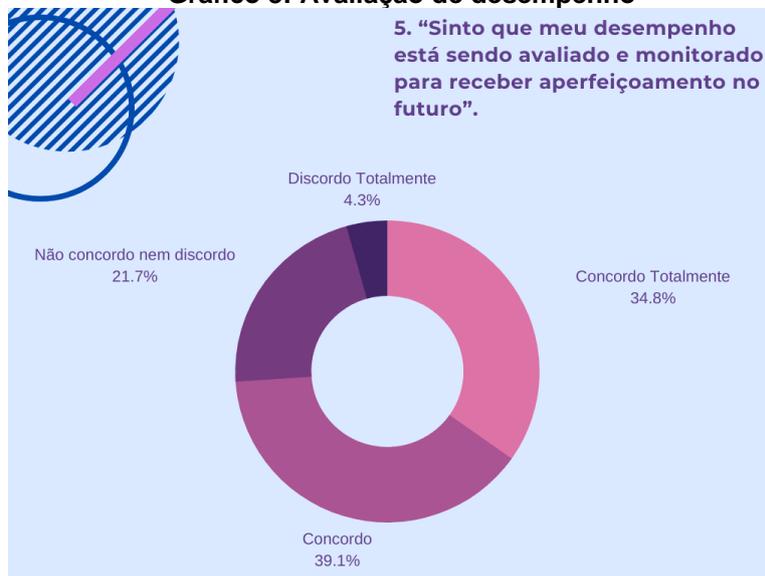


Fonte: Dados coletados na pesquisa

Na questão 5, 74% (17 pessoas) dos colaboradores sentem que seu desempenho é avaliado e monitorado de forma rotineira para ser aperfeiçoado no futuro, desenvolvendo assim, maneiras de se aprimorar esses talentos e usá-los para o crescimento exponencial da organização e desenvolvimento do indivíduo.

Por meio de observação participativa, nota-se que 26% (6 pessoas) dos respondentes negam esse fato, provavelmente pelo fato de se ter muitos funcionários novos na empresa, podendo os mesmos não terem ainda analisado e reparado nesse comportamento por parte dos gestores, não alterando então os resultados positivos da questão.

**Gráfico 3: Avaliação de desempenho**



Fonte: Dados coletados na pesquisa

Os treinamentos, palestras e reuniões precisam ter participação ativa na Gestão de Talentos aprimorada, para o melhor desenvolvimento dos indivíduos, solucionando possíveis falhas no uso desses talentos; encontrou-se na Empresa X uma porcentagem significativa com base na questão 6, onde 69,5% (16 pessoas) desses funcionários afirmam receber isso na organização, melhorando na atuação dos mesmos.

Mediante análise participativa, reconhece-se esse fato, mas não deixando de afirmar que deveria receber melhor otimização, para assim abranger os 7 (30,6%) funcionários que ainda não foram alcançados com tais funções de desenvolvimento.

Segundo os respondentes, o ato de feedbacks constantes enfatizando a utilização dos talentos (questão 9) faz-se presente dentro da Empresa X, onde 13 funcionários (56,5%) concordam com tal afirmação, e 7 funcionários (30,5%) não concordam e nem discordam, atentando-se o pesquisador ao fato de que os mesmos podem não ter visualizado essa prática com maior veracidade por terem pouco tempo de prestação de serviço para a organização, e outros estarem um pouco perdidos nesse processo; dos 23 funcionários, apenas 3 (13%) ainda não foram alcançados pela prática de feedbacks, devendo o gestor se atentar aos mesmos para inclusão dos resultados positivos.

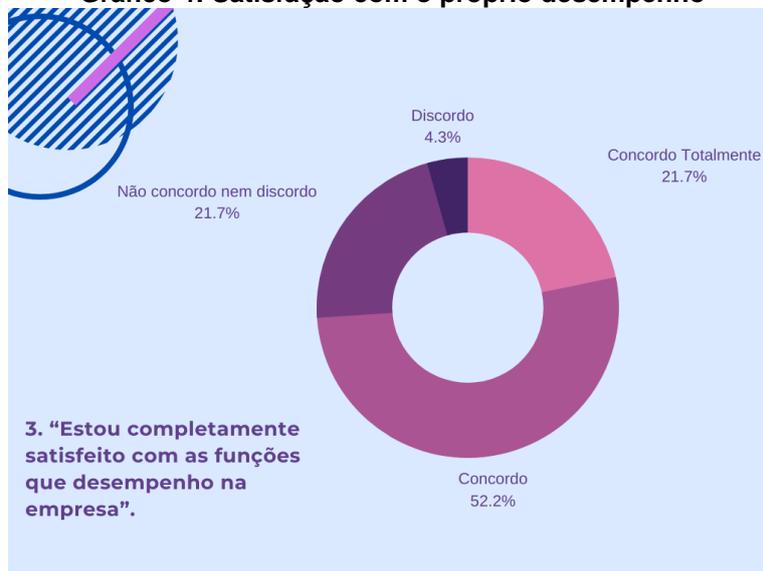
É válida a constatação de que tais práticas encontram apoio importante no ato de desenvolvimento do colaborador, podendo esse descobrir eventuais problemas quanto à sua participação na organização, e também, o que tem apresentado de pontos positivos, incluindo-se então nessa fase, o melhor acompanhamento e também aperfeiçoamento de seus talentos.

#### 4.1.3 Engajamento de Talentos

Percebe-se junto à questão 3 que 73,9% (17 pessoas) dos funcionários estão satisfeitos com as funções que desempenham na empresa, ou seja, estão confortáveis em tais posições, dessa forma, utilizam seus talentos para obter melhor performance; dos descontentes ou que ainda estão se ajustando, pode-se encontrar 6 (26%)

funcionários dentro dessas porcentagens, o que pode vir a ser normal dentro de uma organização, pois muitos indivíduos geralmente não se identificam com a função que exercem por terem determinadas outras prioridades que não se encaixam com a realidade da empresa.

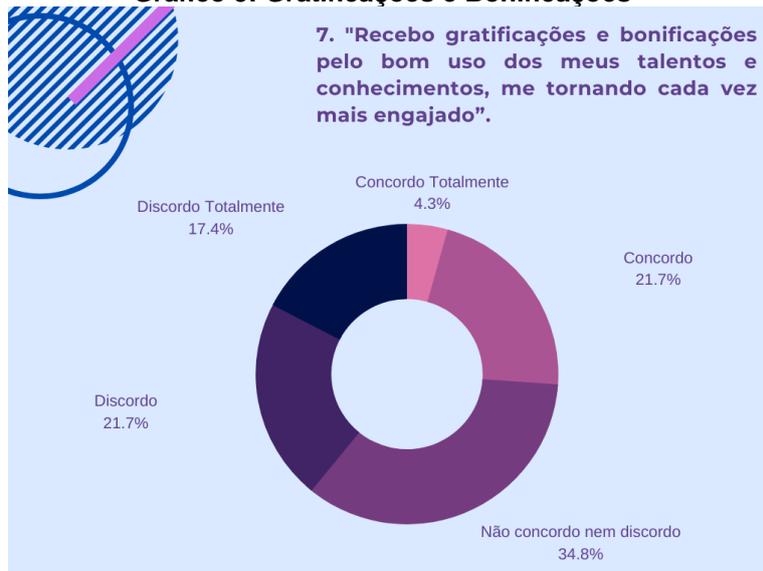
**Gráfico 4: Satisfação com o próprio desempenho**



Fonte: Dados coletados na pesquisa

Com base na análise da questão 7, encontrou-se talvez uma certa falha no engajamento desses talentos baseando-se nas gratificações e bonificações, com divisão notória nas respostas, frente às demais afirmações. Apenas 26% (6 pessoas) dos funcionários se encontram satisfeitos com as recompensas que recebem na utilização de seus talentos, 34,8% (8 pessoas) se detém num impasse de opiniões, onde podem estar recebendo alguma gratificação e/ou bonificação, mas ainda não estão satisfeitos, e, 39,1% (9 pessoas) discordam dessa afirmação, assegurando estarem totalmente descontentes com esse fator para se sentirem engajados.

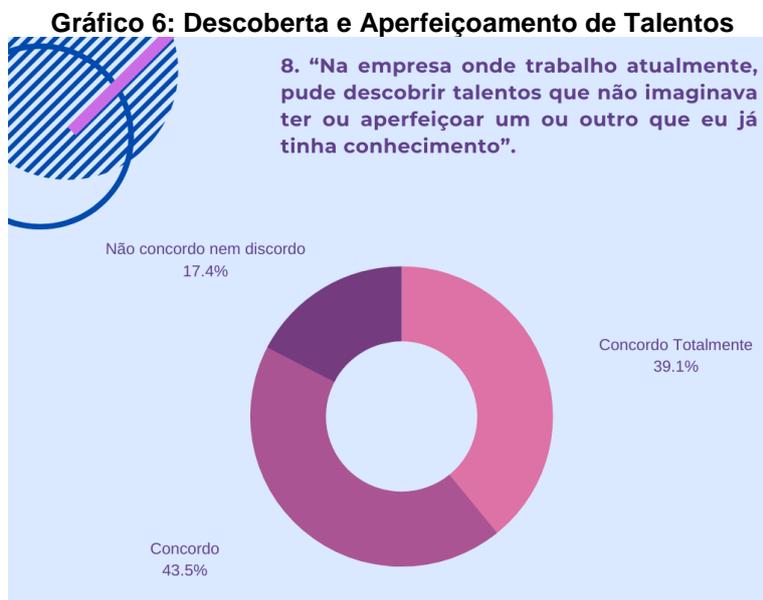
**Gráfico 5: Gratificações e Bonificações**



Fonte: Dados coletados na pesquisa

Um alto fator de engajamento é quando um funcionário pode se descobrir na organização e encontrar um espaço que lhe agrade, dessa forma, constata-se na questão 8 que a maioria dos colaboradores da Empresa X puderam descobrir seus

talentos ou aperfeiçoar os que já tinha, abraçando uma porcentagem de 82,6% (19 pessoas) dos que concordam com a afirmação apresentada, restando apenas 4 (17,4%) funcionários que ainda se encontram com dúvida nesse quesito, avaliando-se então por meio de participação ativa que esse fator se deve ao número considerável de novos funcionários que ainda podem estar se descobrindo dentro da empresa, e esse processo pode levar um tempo notório.



Fonte: Dados coletados na pesquisa

## 4.2 Análise da entrevista com o Gestor

Mediante entrevista semiestruturada realizada com o Gestor de Recursos Humanos da Empresa X, buscou-se analisar as mesmas informações apoiadas no questionário aplicado para os colaboradores, mas captando um olhar diferente por parte das pessoas que gerem esses funcionários.

### 4.2.1 Segmentação de Talentos

Antes de buscar atrair um talento organizacional, o gestor precisa ter conhecimento do significado dessa expressão, para assim saber o que vai procurar. Segundo o Gestor da Empresa X, a expressão talento significa:

"[...] habilidade natural de uma pessoa em realizar algum tipo de ação/função, mas acredito que além de todos possuímos talento em algo, não significa que aquilo em que não temos, não seja aprendido e exercido com exatidão". Ou seja, o talento seria somente como um atalho natural que uma pessoa tem para chegar a certo nível, mas mesmo quem não tenha essa naturalidade, consegue também".

Quando foi questionado a respeito do conhecimento da empresa dos talentos ali retidos, informou que o diretor geral sempre buscou sondar os colaboradores mais desenvolvidos, reconhecendo os que se destacavam em algo, mas sem nada muito certo para essa definição. Depois de um certo tempo, resolveu-se consultar a opinião de terceiros, para verificar se as opiniões se encontravam, mas como esse método também é incerto, a empresa optou recentemente por uma avaliação de desempenho para melhor acompanhamento desses talentos, avaliando competências técnicas e comportamentais. Como essa avaliação acaba de ser implantada, resultados positivos da mesma, levarão um certo tempo para aparecerem. O gestor também destacou que os diretores sentem a necessidade de aplicar uma pesquisa de clima e satisfação, para ter maior conhecimento dos talentos e opinião dos mesmos acerca da organização.

No âmbito de recrutamento e seleção, uma vertente extremamente importante para a Gestão da Singularidade, onde agregar talentos vem como um oferecimento de oportunidades de desenvolvimento e investimento, com retorno significativo, encontra-se na Empresa X um processo de aplicação recente dos modelos atuais de recrutamento e seleção (CHIAVENATO, 2020). Segundo o gestor entrevistado, antes a empresa só contava com a ajuda de uma simples entrevista, sem muitas etapas, mas atualmente conta com a ajuda de um site onde os interessados podem cadastrar seus currículos, sendo essas vagas divulgadas por lá e também pelas redes sociais, com data estabelecida para o fechamento dos envios.

Após esse processo, realiza-se a análise desses currículos e do perfil comportamental através software de gestão de Recursos Humanos, selecionando então até oito perfis, comparando os mesmos com os perfis já retidos na empresa e com o “perfil ideal” criando pelo gestor para o determinado cargo, chamando então esses candidatos para a entrevista física e escolhendo o que melhor se encaixa nas definições pré-estabelecidas. Para os jovens aprendizes, aplica-se também avaliação de lógica, matemática e comportamental.

#### 4.2.2 Desenvolvimento de Talentos

Dentro do desenvolvimento dos funcionários na Empresa X, o gestor apontou que o acompanhamento referente ao desempenho dos funcionários ainda não recebe a atenção devida, mas que estão desenvolvendo ferramentas apoiadas num software de gestão de RH, que serão analisadas todos os anos no mês de dezembro, para acompanhar o desenvolvimento dos colaboradores da qual dispõe.

Segundo o gestor entrevistado “Atualmente a empresa praticamente só possui treinamento de vendas e para setores mais administrativos. Todavia, já está em pauta a necessidade de treinamento para colaboradores mais operacionais também”. Quando questionado a respeito de melhorias para esse processo de treinamento, tão importante para a Gestão da Singularidade e apontado por Chiavenato (2020) como a doação das informações necessárias para que um indivíduo aprenda e desenvolva novas atitudes, ideias, conceitos e mudança de comportamento e sejam eficientes na resolução de suas atividades pré-estabelecidas, sugeriu-se por parte dele “[...] aumentar o número de treinamentos para possuir uma maior frequência, e começar aplicar treinamentos por setores, para ser algo mais exclusivo/específico”.

Atualmente a empresa conta com um Plano de desenvolvimento individual em elaboração, que será aplicado em cada colaborador, onde junto com o gestor, cria-se planos e metas de melhoria, visando o aumento de produtividade do funcionário e o acompanhamento para com o mesmo. Apesar de ser um ótimo plano, o gestor ainda encontra dificuldades na implantação, pois está levando um tempo considerável para conseguir aplicar em todos os funcionários, visto que está fazendo isso sozinho, dessa forma, sugere-se como melhoria nessa função, alguém para auxiliá-lo.

Observando o fato de que cada talento é único, se destacam de formas diferentes e aprendem de maneiras variadas, questionou-se o gestor a respeito de como a empresa busca desenvolver a singularidade dos talentos, foi apontado a utilização do sistema Sólides®, que é um software de gestão de RH, onde é gerado um perfil de cada pessoa e de como deve ser abordada, definindo maneiras de como aplicar feedback, qual a melhor forma de gerir esse funcionário, de como o mesmo age sob pressão e características pessoais suas que podem interferir no processo de ajuda. Por meio desse sistema, a empresa pode ter um conhecimento maior de como é o colaborador e de como pode auxiliar no seu desenvolvimento.

Ao questionar como a empresa lida com colaboradores ineficientes, o gestor citou um exemplo de uma funcionária que não estava exercendo suas funções e que

poderia ser demitida, mas ao ser chamada para conversar e entender o que estava acontecendo, puderam entender que era algo pessoal e acolhê-la de forma devida, logo após, ela começou a exercer sua função com êxito. Nos casos em que a empresa visualiza esse problema, chama para conversar e fornecer ajuda, mas o colaborador permanece da mesma forma, adota-se o método de advertências e suspensões.

#### 4.2.3 Engajamento de Talentos

Assim como já foi apontado, o feedback em uma organização precisa ser frequente e de forma assertiva, visando melhorias para com o trabalhador que será beneficiado nesse processo, assim como a própria empresa, além do fato de que o mesmo sentirá que é notado e que tem a devida importância onde está inserido (MISSEL, 2016).

O feedback na Empresa X é apontado pelo gestor entrevistado e percebido por parte de participação ativa do pesquisador, como uma função ainda em andamento, não tendo total efetivação para com todos os colaboradores. Por parte do diretor geral, o feedback é aplicado, mas não de forma organizada, apenas para os mais próximos a ele, podendo até ser aplicado de forma errada e local impróprio, dessa forma, os colaboradores se sentem mais reservados para dar e receber feedbacks.

Essa função de feedback vem sendo trabalhada em certos gestores da empresa mediante cursos de liderança, visto que a dificuldade de implantação positiva dessa ferramenta apresenta grande dificuldade. Apesar desse problema, o gestor entrevistado busca estar sempre em comunicação com a equipe, deixando espaços abertos para conversas, sugestões e reclamações, mas os mesmos ainda apresentam certa dificuldade para confiar nesse processo.

Apesar dessa liberdade imposta por parte do gestor, os colaboradores dificilmente propõem melhorias para o melhor aproveitamento de suas habilidades, dessa forma, pode até ser prejudicial para o desenvolvimento dos talentos retidos na organização.

Assim como já foi apontado anteriormente, os processos de recompensas fornecem participação especial no engajamento de talentos com base em objetivos organizacionais e pessoais de cada pessoa, servindo como reforço positivo para a permanência do colaborador na empresa (CHIAVENATO, 2020); dentro disso, é de reconhecimento por parte do gestor entrevistado, que esse processo tem suas devidas falhas na Empresa X.

Ao ser questionado de como funciona o processo de recompensa para os diferentes talentos que precisa gerir, o mesmo informou que “A empresa ainda não aplicou uma recompensa direta para os colaboradores (além do crescimento de cargo para aqueles que verificamos o merecimento através de suas habilidades e competências)”, dessa forma, tendo conhecimento do problema que isso pode causar no engajamento dos funcionários, apontou planos já traçados para mudar essa situação, como a criação de um quadro de colaboradores do ano, onde contará com premiações exclusivas para cada talento, visando reconhecimento e gratidão pelos esforços além do necessário, podendo melhorar o engajamento e gerar uma competitividade positiva na equipe.

Informou-se também ao mesmo, os resultados do questionário aplicado com os colaboradores, destacando a questão 7, onde a porcentagem de não concordância ou indiferença quanto a afirmação apresentada a respeito da satisfação com os processos de recompensa foi praticamente de opinião unânime; o gestor demonstrou entender essa situação e opinião dos mesmos, citando que “[...] empresa precisa mudar nesses quesitos, para assim não só reter mais talentos, mas também demonstrar que nos importamos com os colaboradores”.

Analisando a Empresa X no momento atual e as percepções que têm para o futuro, o gestor aponta que está satisfeito com o desempenho e os resultados entregues por parte dos colaboradores, mas destaca que os talentos retidos na organização ainda precisam ser melhor realocados e desenvolvidos, embora a busca por melhorias já tenha começado, mas tende a ser um processo longo, então vai demandar paciência e esforço por parte da equipe e gestores.

### **4.3 Comparação de resultados entre questionário e entrevista**

Analisando-se o questionário aplicado com os colaboradores e a entrevista realizada com o gestor da Empresa X, verificou-se uma pequena divergência de opiniões a respeito da aplicação e recebimento de feedback na organização. Dos 23 funcionários respondentes, 13 disseram estar satisfeitos com a utilização da ferramenta de feedback, conforme já foi citado, e 7 se encontram em dúvidas a respeito da afirmação apresentada na questão; o gestor entrevistado já apontou ser essa uma prática ainda com falhas na empresa, sendo aplicada apenas em alguns colaboradores, precisando ser ainda mais desenvolvido por parte dos gestores.

Dessa forma, a divergência encontrada diz respeito a visualização equivocada dos funcionários mediante a prática de feedbacks, pois torna-se impossível estar satisfeito com algo que ainda não está em prática constante, em fase de implantação.

Mediante o exposto, faz-se necessária a sugestão de ponto de melhoria nesse fator crucial para a Gestão da Singularidade, pois conforme já citado, estratégias distintas para cada talento denominado como único poderão garantir o engajamento e desenvolvimento desses indivíduos no meio organizacional; para isso, feedbacks constantes, com intervalos de três meses, podem ser utilizados no começo dessa implantação juntamente com o registro em forma de documento do que foi desenvolvido em cada encontro entre gestor e colaborador, facilitando para ambas as partes visualizarem o andamento e desenvoltura do liderado, estabelecendo então maior confiança e entendimento em tal ferramenta; de acordo com o desenvolvimento do funcionário, essa ação pode passar a ocorrer a cada seis meses, pois o mesmo já terá uma boa visão do que a empresa espera para com a realização das atividades e de como tem contribuído positivamente com a organização (SABBAG, 2019).

Amparando essas duas coletas de informações realizadas com gestor e funcionário, encontra-se um problema principal da falta de engajamento e satisfação por parte dos colaboradores, sendo esse as gratificações e bonificações; segundo o gestor entrevistado, esse processo ainda é um problema na Empresa X, mas meios de se contornar isso já estão sendo aderidos, e, de acordo com o questionário, apenas 26% dos funcionários se encontram satisfeitos com as recompensas que recebem por parte da organização; dessa forma, concluindo ser esse um problema reconhecido pelas duas partes, torna-se propício para ser resolvido.

Assim, como já foi apresentado anteriormente, as recompensas exercem função fundamental na garantia de satisfação do colaborador, servindo como um bom reforço para a permanência do mesmo na organização. Dessa forma, faz-se também necessária a resolução desse problema encontrado na Empresa X como uma forma de garantir que os colaboradores permaneçam engajados e produzindo; em primeiro plano, sugere-se o aumento das recompensas financeiras diretas, principalmente no que diz respeito às premiações e bonificações que não estarão diretamente ligadas ao salário, facilitando seu peso e visualização; as recompensas não financeiras também podem ganhar maior destaque, sendo a principal delas a oportunidade de reconhecimento, ligando feedback e recompensas diretas (CHIAVENATO, 2020).

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo alcançou seu objetivo principal ao analisar a importância da Gestão da Singularidade mediante a segmentação, desenvolvimento e engajamento de talentos na Empresa X da cidade de Ji-Paraná/RO. Dessa forma, fez-se necessário averiguar e trazer comprovação de que a gestão aprofundada de talentos tem sido motivo de melhorias em empresas espalhadas pelo mundo, sendo assim, uma pesquisa em uma organização com fase de implantação inicial desse modelo de gestão, tende a servir de modelo para outras empresas que desejam a valorização de principal mão de obra, que são as pessoas.

Para isso, foram discutidos pontos envolvendo a verificação de como a Empresa X pode segmentar possíveis talentos mesmo tendo uma análise não tão aprofundada de cada participante nos processos seletivos; identificação de métodos para desenvolver esses talentos identificados; sugestão de formas de aplicação desses talentos e como mantê-los engajados para continuarem produzindo e sendo recompensados pelo trabalho desenvolvido, tais como feedbacks para desenvolvimento e recompensas financeiras e não financeiras.

Como forma de trazer mais viabilidade à pesquisa, aplicou-se um questionário aos colaboradores e uma entrevista ao gestor de gestão de pessoas da organização, onde os pontos de segmentação, desenvolvimento e engajamento foram questionados, visando entender a visão do colaborador e gestor, verificando se há divergências ou os dois lados andam juntos em tais pontos de vista. Conclui-se então que a organização apresenta diversos pontos positivos mediante o modelo de gestão apresentado, mesmo estando na fase inicial de implantação, tendo pontos a melhorar, mas não deixando de se destacar no que diz respeito à procura de mudanças, acompanhando as tendências atuais.

Analisando o estudo realizado, além dos resultados do questionário aplicado e entrevista com gestor, é válido destacar que como pontos de melhoria, sugeridos pelo pesquisador, encontra-se em primeiro plano uma reavaliação das recompensas aplicadas nos diferentes talentos como forma de engajamento, além da realização frequente de feedbacks. Propõe-se então, estudos futuros de forma complementar, para que a Empresa X continue evoluindo nesse conhecimento acerca da Gestão da Singularidade, e que os mesmos possam ser aplicados em outras organizações de forma mais sólida, haja vista que o estudo de caso da pesquisa em questão não tem a intenção de tirar conclusões por todas as outras organizações.

## **6. REFERÊNCIAS**

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas organizações: Nem todos fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

BOCK, Laszlo. *Um novo jeito de trabalhar: Para ser uma das empresas mais criativas e bem-sucedidas do mundo*. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2015.

BUCKINGHAM, Marcus; CLIFTON, Donald O. *Descubra seus pontos fortes*. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2015.

CARMELLO, Eduardo. *Gestão da Singularidade: Alta performance para equipes e líderes diferenciados*. 4. ed. São Paulo: Editora Gente, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: O novo papel da gestão do talento humano*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

COSTA, Adilson Cunha. A gestão de competências como uma das importantes estratégias para o fomento da inovação dentro das organizações. **Inteligência Competitiva**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 82-106, abr./jun. 2017. Disponível em: [https://www.inteligenciacompetitivarev.com.br/ojs/index.php/rev/article/view/217/pdf\\_104](https://www.inteligenciacompetitivarev.com.br/ojs/index.php/rev/article/view/217/pdf_104) . Acesso em: 29 mar. 2021.

CRESWELL, John W. Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. São Paulo: Artmed, 2010.

DUTRA, Joel; DUTRA, Tatiana; DUTRA, Gabriela. Gestão de Pessoas: Realidade atual e desafios futuros. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

FERRAZZA, Dayane Scopel; BURTET, Cecília Gerhardt; SCHEFFER, Angela Beatriz Busato. O que as organizações entendem por gestão de talentos?. REAd. Rev. eletrôn. adm. Porto Alegre, vol.21, n.1, p.222-247, 2015. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-23112015000100222&script=sci\\_abstract&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-23112015000100222&script=sci_abstract&tlng=pt) . Acesso em: 29 mar. 2021.

FERREIRA, Patricia Itala. Atração e seleção de talentos. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

FRANÇA, Manoel Silva. **A gestão da Singularidade e subjetividades nas organizações**. Monografia (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Maranhão. São Luís, 2013.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MANDELLI, Pedro; LORIGGIO, Antônio. Liderando para alta performance: Conceitos e ferramentas. 1. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017.

MISSEL, Simoni. Feedback Corporativo: Como saber se está indo bem. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MURO, Paco. Gestão eficaz de recompensas: A arte de premiar para motivar. 1. ed. Lisboa, Portugal: Actual, 2019.

PAULA, Vilson Vieira de; NOGUEIRA, Giulia de Mendonça. A importância da área de gestão de pessoas, para o sucesso da organização. **Inovarse**, set. 2016. Disponível em: [https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16\\_047.pdf](https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_047.pdf) . Acesso em: 29 mar. 2021.

ROCHA, Thelma; GOLDSCHMIDT, Andrea. Gestão dos stakeholders: Como gerenciar o relacionamento e a comunicação entre a empresa e seus públicos de interesse. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de estágio e de pesquisa em administração: Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ROTHMANN, Ian; COOPER, CARY. Fundamentos de psicologia organizacional e do trabalho. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

SABBAG, Paulo Yazigi. Competências em Gestão. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

## **APÊNDICE 1: QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES**

### **1. O que você entende a respeito da expressão "talento"?**

Respostas:

- Pra mim é a capacidade para exercer determinada ocupação ou para desempenhar uma atividade
- Talento tem aquele que se desenvolve bem no que faz, e faz por amor mais, não só em sua área mais sim aquele que é capaz de desenvolver qualquer outra função com dedicação amor e esforço e que mesmo sendo fora de sua formação ou seu talento consegue desenvolvê-la com êxito.
- Habilidade em encontrar soluções e resolver problemas.
- Habilidade de efetuar determinada atividade com maestria, de forma espontânea.
- Um dom, algo que você tem que se destaca.
- Saber o que quer da vida, tudo o que fazer, fazer bem feito.
- Habilidade incomum em determinadas atividades.
- Tudo que a pessoa apresenta em qualidades, execução, proatividade dentro do trabalho realizado.
- Entendemos que é algo que é feito por conhecimentos procurados pela pessoa, e realizado com sucesso e inspiração.
- Alguém capaz de exercer qualquer coisa sem esforço algum, algo que é natural dela mesma.
- É aquilo que cada pessoa pode fazer de melhor e agradar a todos com sua capacidade de executar tais funções.
- Algo que você tem de único, praticamente um dom.
- Alguém que realiza uma atividade de forma natural, prática.
- Algo que nasce com alguém, não se pode aprender, mas sim aperfeiçoar.
- Um esforço, dedicação e treino para melhorar algo que já temos.
- Proatividade, iniciativa, espírito de liderança, desde pequenas atitudes até às mais complexas.
- Capacidade de exercer funções de forma nata, com facilidade de aprendizado, sendo isso de forma natural.
- Algo bom que nos dá destaque devido a boa realização de algo.
- Um dom que temos dentro de nós, onde nos destacamos mais e brilhamos.
- Facilidade de aprender e se desenvolver muito rápido, em um curto período.
- Facilidade em realizar atividades sem muitas explicações de terceiros.
- Algo que destaca um indivíduo dos outros, que é excêntrico.
- Nada.

### **2. Você acredita que suas habilidades e conhecimentos estão sendo verdadeiramente aproveitados na empresa e setor onde está inserido? Caso a resposta seja "sim", dê alguns exemplos.**

Respostas:

- Não.
- Sim.
- Sim, pretendo estudar o mesmo ramo
- Sim, pois tenho boa relação, ao menos me esforço a ter com todos, me dedico ao que faço, sou reconhecida pelo esforço e eficiência e ao precisar de mim independentemente do que seja estou sempre à disposição e esforçando para dar o meu melhor desenvolvimento.
- Sim. Sempre sou lembrado a debater junto os gestores, sobre as situações e problemas do dia a dia.
- Acredito que sim, meu talento é ter comunicação, então posso utilizá-la perfeitamente em minha função.

- Sim, sou formado e atuo na área.
- Sim, em todos os setores inseridos.
- Sim, procuram me engajar em cada função que há dentro da empresa, e sempre busco ser proativa em tudo que faço.
- Sim, porque faço com carinho, além de ser experiência para mim, ajudando também na melhora da imagem da empresa.
- Sim, porque sempre estou disponível para ajudar em qualquer setor, contribuindo para cada atividade ser realizada pelos demais colegas.
- Sim, ajudando em todos os setores.
- Sim, pois já consigo demonstrar tudo que posso fazer.
- Não exatamente; acredito que ainda falta uma melhor remuneração para podermos ter melhor incentivo, e aos poucos um melhor aproveitamento.
- Sim, pelo tempo de experiência e conhecimentos técnicos adquiridos com cursos e treinamentos.
- Sim. Procuo sempre estar disposto a ajudar as pessoas que me procuram, e sempre fazendo o meu melhor.
- Sim, pois com empenho conseguimos evoluir e alcançar outra patamares, obtendo resultados positivos.
- Não, acredito que ainda tenho muito a melhorar e aprender.
- Sim, utilizo minhas habilidades sem a cobrança de gestores, de forma antecipada, com resultados satisfatórios.
- Sim, porém às vezes com certa desvalorização da parte de terceiros.

**3. “Estou completamente satisfeito com as funções que desempenho na empresa”.**

Concordo Totalmente	5 pessoas
Concordo	12 pessoas
Não concordo nem discordo	1 pessoa
Discordo	5 pessoas

**4. “Consigo propor melhorias para o melhor aproveitamento dos meus talentos e conhecimentos”.**

Concordo Totalmente	6 pessoas
Concordo	15 pessoas
Não concordo nem discordo	2 pessoas

**5. “Sinto que meu desempenho está sendo avaliado e monitorado para receber aperfeiçoamento no futuro”.**

Concordo Totalmente	8 pessoas
Concordo	9 pessoas
Não concordo nem discordo	5 pessoas
Discordo	1 pessoa

**6. “Recebo a ajuda necessária (treinamentos, reuniões, palestras, entre outros) da parte de meus gestores para o desenvolvimento e aprimoramento das minhas habilidades”.**

Concordo Totalmente	5 pessoas
Concordo	11 pessoas
Não concordo nem discordo	4 pessoas
Discordo	3 pessoas

**7. "Recebo gratificações e bonificações pelo bom uso dos meus talentos e conhecimentos, me tornando cada vez mais engajado”.**

Concordo Totalmente	1 pessoa
---------------------	----------

Concordo	5 pessoas
Não concordo nem discordo	8 pessoas
Discordo	5 pessoas
Discordo Totalmente	4 pessoas

**8. “Na empresa onde trabalho atualmente, pude descobrir talentos que não imaginava ter ou aperfeiçoar um ou outro que eu já tinha conhecimento”.**

Concordo Totalmente	9 pessoas
Concordo	10 pessoas
Não concordo nem discordo	4 pessoas

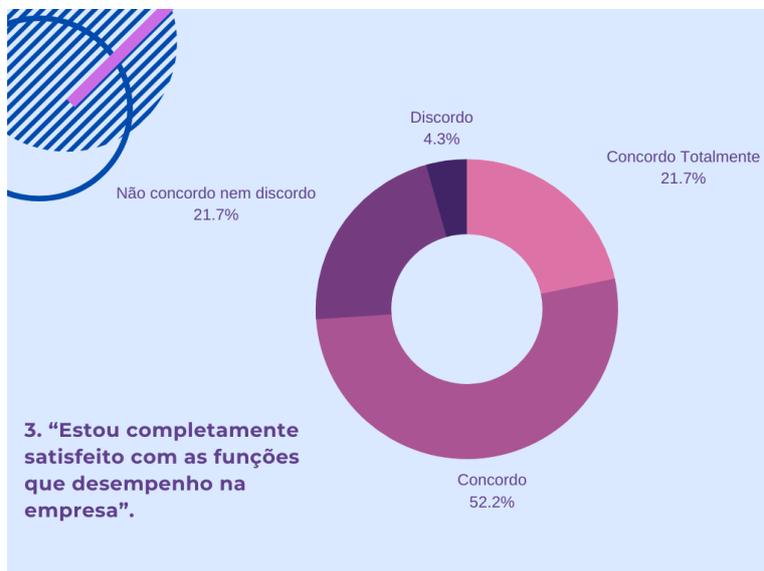
**9. “Recebo feedbacks constantes a respeito da realização de minhas funções, enfatizando o aproveitamento de meus talentos e conhecimentos”.**

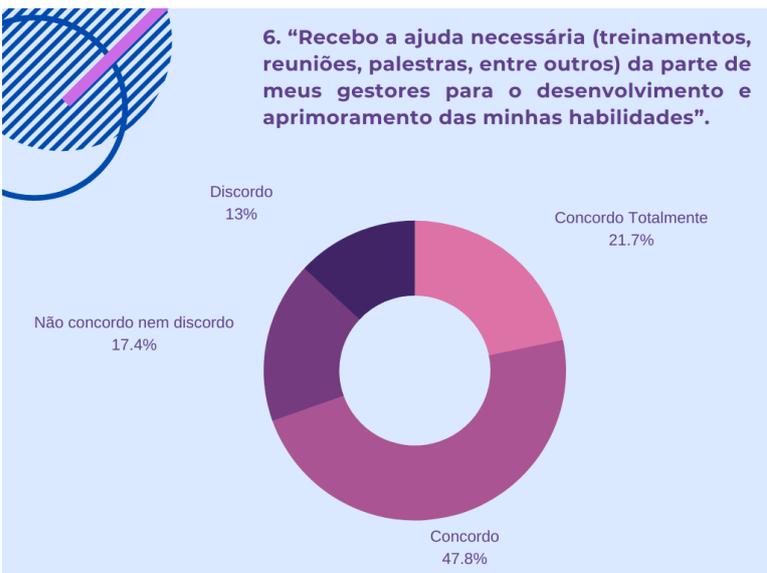
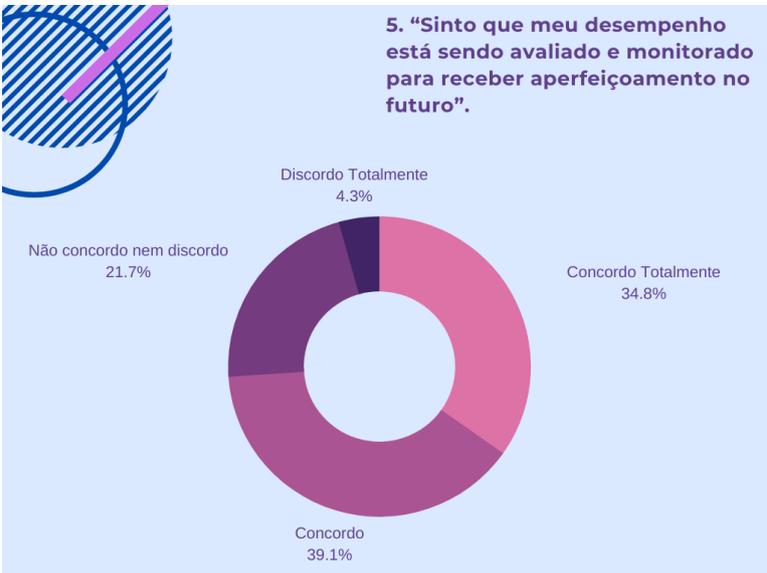
Concordo Totalmente	2 pessoas
Concordo	11 pessoas
Não concordo nem discordo	7 pessoas
Discordo	3 pessoas

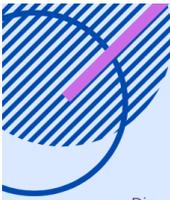
**10. “No ato de entrevista e processo de seleção para meu ingresso na empresa, foram realizados questionamentos a respeito de minhas habilidades”.**

Concordo Totalmente	6 pessoas
Concordo	8 pessoas
Não concordo nem discordo	7 pessoas
Discordo	2 pessoas

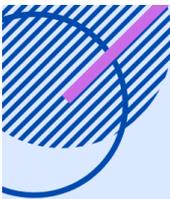
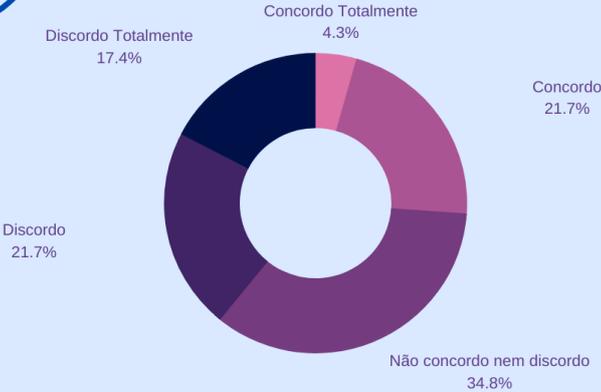
## APÊNDICE 2: GRÁFICOS DOS RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO



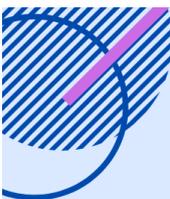
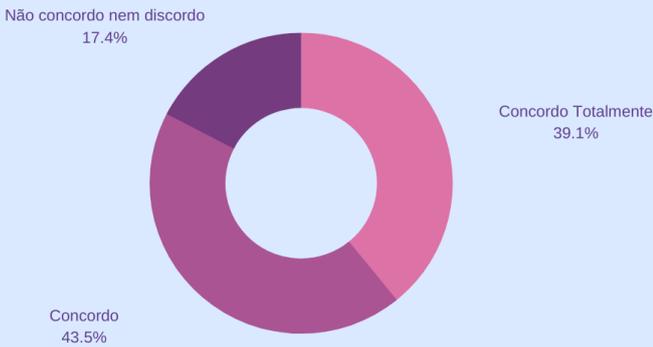




**7. "Recebo gratificações e bonificações pelo bom uso dos meus talentos e conhecimentos, me tornando cada vez mais engajado".**

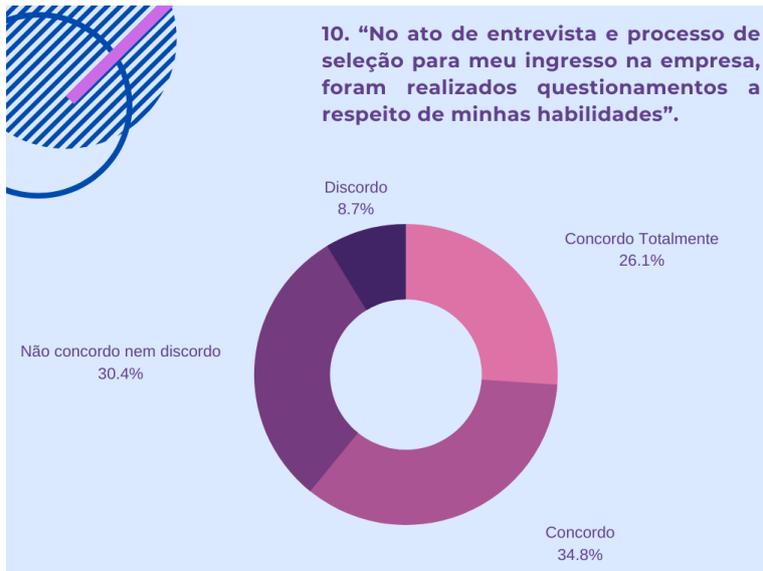


**8. "Na empresa onde trabalho atualmente, pude descobrir talentos que não imaginava ter ou aperfeiçoar um ou outro que eu já tinha conhecimento".**



**9. "Recebo feedbacks constantes a respeito da realização de minhas funções, enfatizando o aproveitamento de meus talentos e conhecimentos".**





### APÊNDICE 3: ENTREVISTA COM GESTOR DE RECURSOS HUMANOS

#### 1- Qual o seu entendimento a respeito da expressão "talento"?

R: Talento é habilidade natural de uma pessoa em realizar algum tipo de ação/função, mas acredito que além de todos possuímos talento em algo, não significa que aquilo em que não temos, não seja aprendido e exercido com exatidão. Ou seja, o talento seria somente como um atalho natural que uma pessoa tem para chegar a certo nível, mas mesmo quem não tenha essa naturalidade, consegue também.

#### 2- A empresa já reconhece quais os talentos retidos na organização? Como?

R: O diretor geral sempre observou as pessoas da empresa e foi percebendo visualmente quais eram os melhores talentos. Mas somente o visual não é necessário, então eu (Diretor de RH), comecei a buscar novas formas de observar isso, começando com opiniões de terceiros, e agora elaborando uma avaliação de desempenho que logo será aplicada, e assim nos dando um norte em competências técnicas e comportamentais de todos os colaboradores.

Quem sabe no futuro finalmente fazermos uma pesquisa de clima e satisfação para termos uma porcentagem boa de nossa retenção de talentos.

#### 3- Como funciona o processo de recrutamento e seleção na organização? Existem métodos para a procura desses talentos que somariam com a empresa, ou é algo mais para o preenchimento das vagas propostas?

R: Atualmente a empresa começou a adotar um novo método de recrutamento e seleção, antes era somente entrevista, agora possuímos um site para captação de currículos, e por lá abrimos vagas, divulgamos em redes sociais, e estabelecemos uma data para o fechamento dos envios. Logo após, começamos esta análise online e física (através dos currículos físicos também), depois desta filtragem avançamos para a etapa de análise de perfil comportamental através de um software de gestão de RH. Então selecionamos em até 8 perfis, os comparamos com perfis já de dentro da empresa e com um "perfil ideal" criado para o cargo, e por fim chamamos para a entrevista. A partir daí, é feita a seleção do candidato ou candidata. Vale lembrar que para jovens aprendizes, aplicamos uma avaliação de lógica, matemática e comportamental.

#### 4- Como é avaliado o desempenho dos funcionários?

R: Elaboramos uma avaliação de desempenho através de nosso software de gestão de RH, e aplicaremos em dezembro todos os anos. Alguns dos principais avaliadores já estão observando os liderados para poder preenchê-la com exatidão, mas ainda é algo novo na empresa.

**5- Como é feito o treinamento dos colaboradores da empresa? Existem oportunidades para aprimoramento dos talentos?**

R: Atualmente a empresa praticamente só possui treinamento de vendas e para setores mais administrativos. Todavia, já está em pauta a necessidade de treinamento para colaboradores mais operacionais também.

Não sei se entraria como treinamento de fato, mas atualmente começamos com um processo de PDI (Plano de desenvolvimento individual), porém por ser somente eu no RH, estou tendo que fazer somente com uma pessoa por vez, o que leva tempo e demorará um pouco até atingir todos necessariamente.

**6- Observando o fato de que cada talento é único, se destacam de formas diferentes e aprendem de maneiras variadas, como a empresa busca desenvolver a singularidade dos mesmos?**

R: Hoje com o sistema Sólides (software de gestão de RH), ele gera um perfil de cada pessoa e de como é a melhor forma para abordá-la, seja em feedback, seja em como ela age sobre pressão, como a pessoa é em sua essência e como é a melhor forma de geri-la. Então com isso, possuímos um norte de como abordar cada pessoa, grupo ou setor. E como dito antes, estamos aplicando o PDI, que é exclusivo para cada colaborador, pois ao conversar comigo elaboramos juntos metas e planos de desenvolvimento daquilo que tanto eu quanto ele, acreditamos que seja bom ser melhorado.

**7- Quais mudanças ou melhorias você sugere no treinamento dos funcionários para o melhor desenvolvimento dos talentos?**

R: Creio que primeiramente aumentar o número de treinamentos para possuir uma maior frequência, e começar aplicar treinamentos por setores, para ser algo mais exclusivo/específico. Também acredito ser interessante alguém para me auxiliar no PDI, assim reduzindo o tempo necessário para atingir todos os colaboradores e fazer um ciclo de aprendizagem e crescimento mais rápido e com visões diferentes.

**8- Como funciona a troca de feedbacks? (de gestor para colaborador/ de colaborador para gestor)**

R: Depende muito de cargo para cargo e setor para setor. Mas posso falar com clareza sobre o diretor geral, eu e a nossa farmacêutica de controle técnico, que praticamente gere o setor de depósito e medicamentos controlados.

O diretor geral está sempre observando os colaboradores, e aqueles com um pouco de intimidade ele dá um feedback positivo na hora, porém em casos de erros ou algo que envolve um grande custo para a empresa, ele se estressa e pode acontecer de causar um feedback negativo na hora e lugar errado, podendo causar problemas no clima organizacional e conforto dos colaboradores. Por conta disso, muitos colaboradores não se sentem à vontade de dar feedbacks para ele.

A farmacêutica de controle técnico compreende melhor essa questão de feedback, mas alguns também possuem certa resistência por ela ser bem rígida. Todavia, creio que ela serve como um braço de apoio para muitos do depósito realizarem seus feedbacks. E ela atualmente começou a aplicar mais esta prática, que está sendo desenvolvida através de um curso de desenvolvimento que demos para ela.

Quanto à mim, acredito que por eu ser filho do dono, alguns ainda tem resistência de falar diretamente ou reclamar comigo, mas aos poucos consegui fazê-los compreender que existe sigilo e compreensão. Atualmente dou bastante feedbacks, chamo os colaboradores em minha sala para conversar, e eles muitas vezes vem até a mim também. Porém, creio que ainda falta um pouco de rigidez de minha parte algumas horas ou até mesmo uma maior disponibilidade, apesar de deixar claro que caso eu não esteja na empresa, podem me enviar mensagens via Whats App que venho na hora para conversarmos.

**9- Os funcionários têm liberdade para propor melhorias a respeito de uma melhor utilização de suas habilidades? Costumam fazer isso com bastante frequência?**

R: Muito raramente isto acontece por parte deles, hoje através da comparação de perfis eu vejo pessoas que podem ser ideais para algum cargo, mas não vejo muito eles dizendo sobre como usar melhor suas habilidades, apesar de eu dar essa liberdade para eles.

**10- Como lidar com colaboradores ineficientes?**

R: Creio que antes de qualquer decisão extrema, é necessário compreender o que está acontecendo. Um exemplo foi o que aconteceu com uma colaboradora que não estava exercendo bem suas atividades e poderia facilmente ser demitida por justa causa por falta de produtividade. Porém, ao conversar e compreender o que estava passando, conseguimos acolhê-la e esperar o problema passar (por ser algo pessoal da colaboradora). Hoje, ela exerce sua função com um ótimo desempenho.

E em caso de pessoas que mesmo conversando, verifico que não possui nada de errado, e é unicamente ineficiência real, adotamos o método de advertências e suspensões.

**11- Como funciona o processo de recompensa para os diferentes talentos retidos na empresa?**

R: A empresa ainda não aplicou uma recompensa direta para os colaboradores (além do crescimento de cargo para aqueles que verificamos o merecimento através de suas habilidades e competências). Mas já está feito e assim que pronto os resultados da avaliação de desempenho como citado anteriormente, vamos criar um quadro de colaboradores do ano, honrá-los e dar uma premiação exclusiva para eles, como forma de reconhecimento e gratidão pelos seus esforços. E acreditamos que isso pode gerar um pouco mais competitividade e melhorar o engajamento deles, podendo ficar mais notório seus talentos.

**12- Na pesquisa realizada com os funcionários, a porcentagem de não concordância ou indiferença quanto a afirmação apresentada na questão 7, foi praticamente de opinião unânime. Qual a sua opinião a respeito?**

R: Creio que justamente por essa gratificação ou bonificação ser feita para pouquíssimas pessoas, hoje mesmo no holerite acredito que somente três pessoas possuem algum tipo de gratificação. E premiações ou algo um pouco diferente diretamente falando, é raramente explorado. Sendo feito mais especificamente com vendedores. Por isso, assim como dito na reposta anterior, estamos buscando novas formas de reconhecimento para todos os setores. A empresa precisa mudar nesses quesitos, para assim não só reter mais talentos, mas também demonstrar que nos importamos com os colaboradores.

**13- Analisando a organização nesse momento e visualizando a equipe que precisa gerir, você está satisfeito com os resultados entregues e os diferentes talentos ali posicionados? Explique o motivo.**

R: Creio que ainda temos muito que melhorar em relação a gerência de talentos, mas que com o tempo conseguiremos entregar mais resultados e desenvolvimento, pois além de ainda estarmos passando por um processo de aprendizagem prática, a empresa é grande para somente uma pessoa gerir isto. Agora quanto as entregas por parte dos colaboradores, estamos muito satisfeitos com os seus esforços e empenhos. E o que poderia melhorar mais seria mais no âmbito comportamental mesmo.