

CENTRO UNIVERSITÁRIO ATENAS

THAYNÁ CAMPOS NOGUEIRA

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS  
PARA RETENÇÃO DE TALENTOS:** um relato de caso em uma  
empresa de *delivery*

Paracatu

2020

THAYNÁ CAMPOS NOGUEIRA

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS PARA RETENÇÃO  
DE TALENTOS:** um relato de caso em uma empresa de *delivery*

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Centro Universitário Atenas, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de Concentração: Gestão Estratégica de Pessoas.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Mayra Silva de Souza

Paracatu

2020

THAYNÁ CAMPOS NOGUEIRA

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS PARA RETENÇÃO  
DE TALENTOS:** um relato de caso em uma empresa de *delivery*

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Centro Universitário Atenas, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de Concentração: Gestão Estratégica de Pessoas.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Mayra Silva de Souza

Banca Examinadora:

Paracatu – MG, 28 de Janeiro de 2021.

---

Prof<sup>a</sup>. Mayra Silva de Souza  
Centro Universitário Atenas

---

Prof<sup>a</sup>. Msc. Tamara de Oliveira Gonçalves  
Centro Universitário Atenas

---

Prof<sup>a</sup>. Msc. Andressa Cristina de Souza Almeida  
Centro Universitário Atenas

Dedico este trabalho primeiramente a Deus pois sem ele eu não chegaria até aqui e a minha professora orientadora que tanto fez para que eu pudesse obter sucesso no mesmo, e a minha querida vizinha que tanto me apoiou e fez tudo para eu continuar aqui.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus pois sem ele eu não seria nada, não teria forças para prosseguir durante esses quatro anos de muita luta e determinação para concluir esse sonho.

Agradeço a minha professora orientadora que se mostrou todo o tempo muito dedicada e comprometida a me ajudar em todas as dúvidas e me incentivar para que eu acreditasse em meu potencial.

Agradeço ao meus pais que sempre me apoiaram em especial a minha vizinha pois sem ela eu não seria nada, não teria nem estudado e não seria a pessoa grata e determinada que sou hoje.

Não devemos parar de explorar.  
E o fim de toda nossa exploração será  
chegar ao ponto de partida e ver o lugar  
pela primeira vez.

Stephen R. Covey

## RESUMO

O presente trabalho aborda os conceitos da gestão estratégica de pessoas em toda a organização, embasando todos os problemas do cotidiano dentro de uma organização a fim de reatar e buscar soluções para uma boa gestão. Tem como objetivo apresentar todos os aspectos desde a criação da área de gestão mesmo antes quando se tratava somente de áreas praticas, e ao decorrer do tempo foram feitos ajustes e aprimorando para que essa determinada área se torne primordial para o sucesso de qualquer organização. O trabalho foi realizado através de pesquisas bibliográficas afim de embasar o tema da melhor maneira para que as informações sejam coerentes com o estudado e entendido. Verificou-se através do estudo que em tempos passados as leis e formas de abordar e manter o colaborador eram falhas, com isso resultava em insatisfação e má interpretação de ambos os lados, com isso planejaram estratégias para melhorar o convívio, os benefícios como propor e trabalhar o plano de carreira dentro das organizações para que os colaboradores se sintam mais motivados fazendo com que tivessem mais retorno investindo mais em capital humano. A pergunta de pesquisa foi respondida, pois nesse presente trabalho pode-se perceber que a eficiência em melhorar os processos no capital humano auxilia automaticamente na retenção de talentos, que nada mais é que moldar o colaborador para que ele seja fiel ao que se faz e garantindo assim uma excelência e eficiência em todo seu trabalho desde o plano de carreira até o final de sua jornada nas organizações. A hipótese de letra A foi confirmada.

**Palavras-chave:** Retenção de Talentos. Capital Humano. Plano de Carreira.

## **ABSTRACT**

*This work addresses the concepts of strategic management of people throughout the organization, basing all everyday problems within an organization in order to resume and seek solutions for good management. It aims to present all aspects since the creation of the management area even before when it was only practical areas, and over time adjustments and improvements have been made so that this particular area becomes paramount for the success of any organization. The work was carried out through bibliographic research in order to support the theme in the best way so that the information is consistent with what has been studied and understood. It was verified through the study that in the past the laws and ways of approaching and maintaining the employee were flaws, with that it resulted in dissatisfaction and misinterpretation on both sides, with that they planned strategies to improve the coexistence, the benefits as to working on the career plan within organizations so that employees feel more motivated, making them more profitable by investing more in human capital. The research question was answered, because in this present work we can see that the efficiency in improving processes in human capital automatically helps in retaining talents, which is nothing more than molding the collaboration so that it is faithful to what is done and thus ensuring excellence and efficiency in all your work from the career plan to the end of your journey in organizations. The hypothesis of letter A has been confirmed.*

**Keywords:** *Talent Retention. Human Capital. Career Plan.*



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>9</b>
<b>1.1 PROBLEMA</b>	<b>10</b>
<b>1.2 HIPÓTESES</b>	<b>10</b>
<b>1.3 OBJETIVOS</b>	<b>10</b>
<b>1.3.1 OBJETIVOS GERAIS</b>	<b>10</b>
<b>1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>10</b>
<b>1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO</b>	<b>10</b>
<b>1.5 METODOLOGIA DO ESTUDO</b>	<b>11</b>
<b>1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO</b>	<b>12</b>
<b>2. CONCEITUAR GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS</b>	<b>13</b>
<b>3 APRESENTAR ESTRATÉGIAS PARA A RETENÇÃO DE TALENTOS</b>	<b>17</b>
<b>3.1 MOTIVAÇÃO</b>	<b>17</b>
<b>3.2 TREINAMENTO</b>	<b>17</b>
<b>3.3 COMUNICAÇÃO EFICAZ</b>	<b>18</b>
<b>3.4 TRABALHO EM EQUIPE</b>	<b>18</b>
<b>3.5 GESTÃO POR COMPETÊNCIA</b>	<b>19</b>
<b>4 RELATO DE CADO EM UMA EMPRESA DE <i>DELIVERY</i></b>	<b>22</b>
<b>4.1 O SURGIMENTO DA EMRESA</b>	<b>23</b>
<b>4.2 A INTEGRAÇÃO DOS ESTABELECIMENTOS A PLATAFORMA</b>	<b>23</b>
<b>4.3 A INTEGRAÇÃO DOS ENTREGADORES A EMPRESA</b>	<b>24</b>
<b>4.4 CONFLITOS INTERNOS E EXTERNOS DA EMPRESA</b>	<b>24</b>
<b>4.5 A IMPORTÂNCIA DA RETENÇÃO DE TALENTOS DENTRO DA ORGANIZAÇÃO</b>	<b>24</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>26</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>27</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão estratégica de pessoas é primordial para uma organização e é desempenhada através dos gestores. Os gestores são auxiliados pelo setor de recursos humanos que tem o intuito de melhorar o desempenho dos colaboradores a curto e longo prazo, desenvolvendo habilidades para conduzir diversos comportamentos para gerar resultados de crescimento pessoal e profissional. Segundo Marras (2009) em outros tempos não se usava a gestão de pessoas nas empresas o que causava grande insatisfação tanto dos colaboradores quanto dos proprietários das organizações.

Não se pode esquecer de diferenciar recursos humanos e gestão de pessoas. Os recursos humanos se responsabilizam pela a parte burocrática do negócio, como, contratações, análise de currículos, treinamentos e desenvolvimento, segurança e saúde no trabalho, benefícios do trabalhador e demissões. Já a gestão de pessoas tem o papel de moldar o profissional dos sonhos, o profissional que toda empresa busca, proporcionando crescimento profissional, não se esquecendo dos princípios das organizações, como a ética, moral e cultura.

Acredita-se que para uma boa gestão estratégica de pessoas é necessário que todas as partes estejam empenhadas a desenvolver boas práticas em prol de um objetivo. É necessário que os gestores tenham em mente um plano de estratégias que mantenham a cultura organizacional equilibrada, uma comunicação eficaz, liderança ativa, iniciativa, crescimento individual e profissional e jogo de cintura para lidar com situações adversas.

Uma gestão estratégica de pessoas bem alinhada pode trazer grandes resultados para a organização, além disso demonstra que a importância dos colaboradores está além do valor monetário, trata-se da valorização como pessoa. Um profissional que é reconhecido pelo seu valor dentro da organização, automaticamente se torna motivado e comprometido com seu trabalho, fazendo com que tenha um plano de carreira de sucesso.

## 1.1 PROBLEMA

Qual a importância de manter uma gestão estratégica eficaz na retenção de talentos?

## 1.2 HIPÓTESES

- a) possivelmente quando a organização possui uma gestão estratégica de pessoas eficaz, contribui para que o colaborador adquira satisfação pessoal em consequência a motivação no ambiente de trabalho, fidelizando o mesmo;
- b) acredita-se que quando a gestão estratégica de pessoas resulta em uma aplicabilidade desfavorável à organização, pode-se ocorrer a negligência dos processos da mesma por parte dos colaboradores, o que oferece um desconforto no ambiente organizacional.

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 OBJETIVOS GERAIS

Conceituar e apresentar estratégias e métodos eficazes para a retenção de talentos em uma organização.

### 1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) conceituar a gestão estratégica de pessoas;
- b) apresentar estratégias para a retenção de talentos;
- c) relato de caso sobre a importância da gestão estratégica em uma empresa de *delivery*.

## 1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

O tema gestão de pessoas é de extrema importância para ajudar a descobrir as adversidades no ambiente de trabalho tanto para o colaborador como

para o gestor. Fatores motivacionais contribuem para uma gestão de pessoas qualificada, o primordial inicialmente seria um ambiente limpo e agradável, sequencialmente uma gestão individual pois cada um possui sua particularidade, um modo de pensar e agir diferente do outro, o que torna cada ser humano único.

Acredita-se que uma qualidade na gestão de pessoas se dá não somente na infraestrutura, mas também na forma com que uma pessoa se relaciona com a outra, tanto no ambiente de trabalho como em sua vida pessoal, porque apesar de tentar driblar e separar o profissional do pessoal, em algumas situações o estado emocional pode afetar inteiramente em seu rendimento.

Um dos maiores desafios são as buscas de respostas para entender o foco principal de algum problema para elaborar uma solução, manter uma equipe motivada e organizada em prol de uma satisfação pessoal e com isso caminhar juntamente com a organização para adquirir um crescimento individual e em conjunto.

Acredita-se que uma organização que pensa no seu pessoal como uma ferramenta principal e não apenas como apoio, tende a se prevenir de problemas futuros e garante resultados satisfatórios a curto e longo prazo, adequando-se as necessidades do seu pessoal como um ponto de suma importância. A retenção de talentos garante a fidelidade de seus colaboradores e uma imagem positiva da empresa que visa garantir a qualidade de trabalho como uma missão.

## **1.5 METODOLOGIA DO ESTUDO**

A presente pesquisa é de caráter descritiva e bibliográfica, onde a pesquisa descritiva realiza um estudo e uma análise mais detalhada, com a finalidade de após a observação, registrar os fatos. Nesse tipo de pesquisa não há interferência do pesquisador na realidade dos fatos.

Segundo Perovano (2014), o processo descritivo visa à identificação, registro e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenômeno ou processo. Pode ser entendida como um estudo de caso onde, após a coleta de dados, é realizada uma análise das relações entre as variáveis para uma posterior determinação dos efeitos resultantes em uma empresa, sistema de produção ou produto.

A pesquisa bibliográfica consiste em fatos e relatos publicados em livros, artigos e teses acerca do determinado tema, buscando o entendimento e resumindo a

compreensão do assunto a se abordar. Uma revisão da literatura onde pode ser realizada através de vario canais.

Segundo Fonseca (2002), a pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas por meios eletrônicos, existem pesquisas científicas que se baseiam unicamente, procurando referencias teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta.

## **1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO**

No capítulo 1 será abordada a introdução do tema onde será relatado um breve contexto desse trabalho. Ainda no mesmo capítulo será demonstrado, as hipóteses, objetivos gerais e específicos para melhor entendimento do tema. No capítulo 2 será abordado o conceito da gestão estratégica de pessoas, com o objetivo de apresentar os princípios desde o surgimento da gestão de pessoas até todo o processo de melhorias. No capítulo 3 são apresentadas as estratégias para a retenção de talentos, onde será caracterizado a retenção de talentos, as principais ferramentas para valorizar o capital humano garantindo que a tomada de decisão seja algo que fique cada vez mais fácil para os gestores pois eles estarão preparados para quaisquer desafios que virão surgindo com o tempo. O capítulo 4 apresenta o relato de caso em uma empresa de *delivery* onde será demonstrado o seu surgimento, sua missão, visão e valores, o objetivo de trabalho, o benefício que o mesmo traz à população em tempos de crise, o ambiente organizacional e quais serão suas pretensões sobre o futuro, bem como o mercado visualiza o ramo a longo prazo, os planos de crescimento e inovação. No capítulo 5 são apresentadas as considerações finais do estudo referente a todo o processo de entendimento sobre o tema, embasando todo o aprendizado e colocando em prática, concluindo assim as estratégias baseadas em todo contexto afim de propor melhorias para o ambiente organizacional.

## 2 CONCEITO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

A gestão estratégica de pessoas trata-se de como preservar os colaboradores tornando-os satisfeitos e garantindo assim que as atividades da empresa sejam executadas com excelência. Uma maneira de manter o contato direto entre colaborador e líder, é desenvolvendo o patrimônio humano da empresa.

Segundo Toledo (1986) a definição de recursos humanos seria uma especialização da administração, onde desenvolve o colaborador para que ele se integre às atividades aumentando ainda mais a produtividade das tarefas a serem desenvolvidas. Com isso pode-se entender que a gestão estratégica de pessoas se trata do recrutamento e seleção até o plano de carreiras dentro da empresa, onde o colaborador tende a buscar conhecimentos e especializações para crescer e ocupar melhores cargos na organização.

Segundo Chiavenato (2010), toda empresa depende do colaborador, pois sem mão de obra nada poderá ser feito, e assim as organizações não conseguem atingir seus objetivos e alcançar um lugar no mercado no ramo em que atua. Para isso as organizações precisam traçar planos e metas para alavancar a carreira de seus colaboradores e fazer com que eles sintam satisfeitos. Contudo, os colaboradores precisam estar focados e ter a pretensão de crescimento na organização, e assim unir esforços para uma coisa levar à outra.

Segundo Marras (2011), cada pessoa tem seu plano de carreira, e cabe aos líderes de recursos humanos traçar estratégias para que os colaboradores possam garantir excelência e assim atingir a meta da organização. É necessário que as metas estejam alinhadas e organizadas para que possam ser implementadas.

Segundo Marras (2011), em um ambiente de trabalho, existem diversos desafios que podem ser solucionados no dia-a-dia, para isso é necessário ter uma equipe alinhada e reformulada, além disso, manter pessoas que transmite confiança e executem tarefas que possam ser encaradas como desafios que servirão como aprendizado para novas chances de conhecimento.

Segundo Marras (2011), a administração de recursos humanos ainda é uma área bastante falha nas organizações, os “chefes” não oferecem a devida importância. Reter talentos contribui para evitar problemas futuros, pois o colaborador que possui um bom desempenho e pretende ter um plano de carreira dentro da empresa, pode evitar outros treinamentos de pessoas ou talvez não se encaixem no

perfil esperado como por exemplo, quando alguém não atende as exigências da empresa por alguma falta de comunicação ou por atritos causado com os colaboradores.

Segundo Mello (2011) quando as organizações veem os colaboradores como um meio de oportunidades e resultados, e não como um custo excessivo, é possível ter uma boa estratégia de pessoas. O foco está em desenvolver competências para respostas positivas de mercado, almejando resultados satisfatórios.

Segundo Fischer (2001) como principais características da gestão estratégica de pessoas considera-se o impacto organizacional interno e externo, os impactos das competições de trabalho, apresentar foco em curto e longo prazo, tomada de decisões rápidas e com pró atividade, considerando todos os colaboradores da organização como ferramenta primordial de desenvolvimento, estar integrado a todas as estratégias organizacionais a fim de colher o máximo de informações para auxiliar na tomada de decisão.

Segundo Dutra (2009) a importância em se manter o capital humano visa garantir resultados a curto e longo prazo como, contribuir para desenvolvimento profissional juntamente com a empresa, manter vantagens competitivas, mudanças dentro da organização, condições para respostas rápidas em desafio de negócio, e em fazer com que a área de gestão estratégica de pessoas não seja somente uma busca de responsabilidade, mas sim para auxiliar em um plano de carreira e ajudar na rápida tomada de decisões.

Segundo Ulrich (2000) a formação de objetivos para a organização tendo em vista planos para serem executados podem alcançar impactos no ambiente organizacional como mudanças, ter poder para gerar influência para relações sociais, ter uma gestão de pessoas alinhada para desenvolver funções como recrutar, selecionar, desenvolver, avaliar e reter talentos, ter uma cultura de liderança de gestão para que as competências sejam alternativas para desenvolver mais aprendizado.

Segundo Schuler (2001) a partir da leitura de cada colaborador, pode-se elaborar estratégias cabíveis para o desenvolvimento pessoal e em equipe, para que assim possam desenvolver funções importantes e não ser apenas RH, mas que possam ser considerados fundamentais para se implementar e garantir uma vantagem competitiva que passa a ser percebida como conquista. Pessoas vistas

como talentos podem contribuir para realização de missão, visão, propósito e objetivos para a organização.

Segundo Kiechel (1984) mesmo com o conhecimento detalhado do que deve ser feito não é suficiente para o sucesso na gestão estratégica, é importante definir ações para que os projetos possam ser elaborados e no decorrer do planejamento podem surgir falhas onde os gestores possam se sentir desmotivados, por isso acusam a estratégia falha e contribui para resultados irreais, impossibilitando a realização das metas a serem alcançadas.

Segundo Gratton (2000), a gestão estratégica de pessoas pode ser considerada como uma abordagem para gerir profissionais em uma organização, de acordo com decisões futuras a serem tomadas. O gestor abrange esse processo, o fluxo em tomada de decisões, a liderança ao precisar gerir os processos e pessoas, a fim de gerenciar o seu departamento de RH ao longo do planejamento organizacional.

Ainda segundo Gratton (2000), o objetivo é orientar programas de desenvolvimento e implementação, pois elas fornecem um meio de se comunicar diretamente a todos os envolvidos em todos os processos da organização que serão gerenciados para fornecerem visão de futuro que são um encaixe para futuras ações necessárias no cotidiano da organização, visto que a excelência não está somente em criar, mas sim em executar.

Ainda segundo Marras (2010), a gestão estratégica de pessoas tem como objetivo alavancar os resultados, agregando valor às organizações a fim de garantir a melhoria contínua no decorrer dos processos e auxiliando na tomada de decisão, assim devem saber conciliar o desenvolvimento pessoal com o desenvolvimento em equipe, assim garantir resultados esperados.

Dessa forma, conforme Marras (2010, p. 134):

*O desenvolvimento cognitivo dos trabalhadores terá como retorno dois cenários interessantes tanto para o empregado quanto para a empresa. Para o empregado, o interesse em adquirir mais e melhores conhecimentos contribuirá para a sua formação profissional, garantindo sua especialização e, portanto, maior probabilidade de ascensão intra empresarial e social (cargos, salários, benefícios e status). Para a empresa, a produtividade e a qualidade dos produtos são diretamente proporcionais à qualificação dos profissionais que os produzem. Portanto, empregados mais qualificados garantem à empresa melhor competitividade no mercado [...] ao mesmo tempo, a possibilidade de ampliar os seus conhecimentos leva os trabalhadores a permanecer na empresa, diminuindo a taxa de turnover e absenteísmo, o que representa uma enorme vantagem para a concorrência.*



Sendo assim, há o interesse em se adquirir cada vez mais conhecimento afim de melhorar todos os processos e conseqüentemente o seu plano de cargos e salários garantindo a empresa mais lucratividade e uma vantagem competitiva, possibilitando ampliar os conhecimentos e tendo um poder de liderança (MARRAS, 2010).

No próximo capítulo serão abordadas a apresentação de estratégias para a retenção de talentos afim de solucionar problemas do cotidiano para garantir melhoria continua desde o início até o fim dos projetos organizacionais.

### **3 ESTRATÉGIAS PARA A RETENÇÃO DE TALENTOS**

Segundo Marras (2011) a gestão estratégica de pessoas garante um resultado de sucesso quando se é executada com eficiência. Uma equipe bem formulada com avaliação de desempenho e objetivos estratégicos, requer esforços mútuos. Um gestor que pensa em seu pessoal como sua principal fonte de resultados tem em mãos uma ferramenta de evolução.

#### **3.1 MOTIVAÇÃO**

Para Chiavenato (2010), a motivação procura justificar como as pessoas se comportam. A motivação é a tensão permanente que o indivíduo enfrenta de alguma maneira em seu comportamento, visando a satisfação de uma ou mais necessidades. Ou seja, uma boa gestão estratégica de pessoas gera motivação na execução das atividades e conseqüentemente um bom relacionamento interno que reflete no externo.

Segundo Marras (2011), existem diversas formas de se conviver em um ambiente de trabalho de maneira agradável onde haja satisfação entre os colaboradores. Lidar com muitos clientes de diversas maneiras se torna um pouco difícil com os problemas que acontecem no dia-a-dia, por isso causa estresse e falta de motivação no ambiente de trabalho.

Segundo Dutra (2009) a motivação é muito importante para todas as pessoas, inclusive quando se está em um ambiente de trabalho, pois possibilita o crescimento profissional. Para se garantir o bem-estar no ambiente de trabalho é preciso ter uma motivação. Quando algo está errado na organização os primeiros a serem afetados são os colaboradores, na maioria dos casos o problema é mais pessoal, como a falta de perspectiva para o crescimento e plano de carreiras.

#### **3.2 TREINAMENTO**

É necessário investir em treinamentos para os colaboradores. Marras (2004) apresenta o processo de treinamento que consiste em implementar, analisar e priorizar algumas atividades necessárias para serem implementadas na retenção de talentos. A relação entre aprendiz e instrutor necessitam de concordância, uma vez

que o instrutor geralmente é uma pessoa que tem um alto conhecimento sobre a área e necessita repassar, havendo uma qualidade ao transmitir a informação pois esses fatores influenciam no momento do aprendizado e execução das atividades.

Segundo Marras (2009), uma organização que prioriza o colaborador, investe em treinamentos, busca aprendizado e especialização dos mesmos, garante ao colaborador uma fidelidade em sua função, obtendo deles tarefas bem executadas, bons rendimentos e sucesso em seus projetos. Ter um bom planejamento na hora de executar é o essencial para que pessoas possam ser valorizadas.

Segundo Marras (2009) o desenvolvimento da equipe é bom para ambos os lados, uma empresa com mão de obra qualificada conta com oportunidades de desenvolvimento pessoal, para que se sintam valorizados e possam render, se aperfeiçoar ainda mais em suas atividades diárias que também auxiliam na tomada de decisão.

### **3.3 COMUNICAÇÃO EFICAZ**

Segundo Dutra (2009), uma boa comunicação é fundamental para a gestão de pessoas estratégica alinhada. Uma equipe precisa ter liberdade para trocar informações e líderes para encorajar e resolver de conflitos. Quando um líder é totalmente fora dos padrões, a equipe tem dificuldades com a falta de comunicação e ambos podem demorar para relatar problemas e conseqüentemente resolvê-los. Portanto é importante que os líderes incentivem a comunicação clara e eficiente para que os colaboradores se sintam bem em conviver e ter liberdade em esclarecer acontecimentos e relatar quaisquer problemas que vierem a ocorrer.

### **3.4 TRABALHO EM EQUIPE**

Segundo Chiavenato (2010), o trabalho em equipe deve ser incentivado pois quando estão juntos, as pessoas trabalham melhor e com mais agilidade do que somente uma. Mais importante que ter o trabalho em equipe, é ter um líder carismático para que a harmonia seja construída e renovada todos os dias e que o trabalho seja executado com cautela.

Existem diversas maneiras de intensificar e harmonizar o trabalho em equipe, como por exemplo, pequenos eventos de confraternização para que os colaboradores possam interagir e com o tempo formem laços que resultam na boa convivência e conseqüentemente um bom desempenho no trabalho (CHIAVENATO, 2010).

Ainda segundo Marras (2010) cita que em algumas organizações onde grandes líderes são a ferramenta para reter talentos, que existem psicólogos responsáveis para mediar as adversidades do dia a dia onde através de conversas, dinâmicas, afim de entender e melhorar a qualidade de trabalho do líder onde ele possa ter um psicológico tranquilo para tomar decisões e conseguiu lidar com a equipe. Os líderes também usam de momentos mais livres com dinamismo para conseguir refletir melhor as decisões e trabalhar de maneira mais tranquila mediante aos desafios cotidianos.

### **3.5 GESTÃO POR COMPETÊNCIA**

Segundo Marras (2010) a gestão por competência identifica profissionais para integrá-los à empresa de forma que a cultura, valores e a gestão da organização possam garantir que os colaboradores se sintam bem no ambiente de trabalho, fazendo com que tenham valores compatíveis com os do mercado. As organizações prezam pelos testes de personalidade para verificarem se os futuros colaboradores se adequam às exigências da empresa. Quando os valores pessoais e os da empresa coincidem, os mesmos se adaptam à cultura organizacional e o ambiente se torna algo agradável para se conviver.

Ainda segundo Marras (2010) a ferramenta principal para o sucesso da organização é a valorização do colaborador, que além dos benefícios óbvios para a empresa o funcionário garante um serviço de qualidade. Sendo assim, os funcionários recebem treinamentos e cursos no ambiente de trabalho para estarem cada vez mais capacitados para exercerem as funções acordadas pela empresa.

De acordo com o supracitado autor, a qualidade de vida dos funcionários aumenta quando os mesmos se sentem valorizados em seu local de trabalho. A sensação de realização profissional é importante para um trabalho bem desempenhado e com o investimento no futuro do colaborador, ele conseguirá ser

apto para sua função e conseqüentemente terá uma confiança maior na sua produtividade.

A temática de valorizar o profissional, contribui na participação e na tomada de decisão, pois os profissionais contratados vão se especializando nas áreas a eles comandadas para desempenhar um bom trabalho. Os gestores devem participar ativamente do processo de crescimento de seus colaboradores para que assim possam ouvir opiniões, contribuindo para que os produtos e processos sejam cada vez melhores (MARRAS, 2010).

Diante dessas estratégias apresentadas, pode-se perceber que o envolvimento contribui para que o funcionário de fato “vista a camisa” da empresa. Para isso, devem estar alinhados com os valores e a missão da organização para que ocorra o crescimento da mesma. Através da valorização que é feita com o colaborador ele se envolve mais com a organização, pois todos os pilares devem estar alinhados para o crescimento pessoal e em conjunto (MARRAS, 2009)

O supracitado autor ainda diz que para garantir uma boa gestão estratégica de pessoas na empresa os gestores devem sempre priorizar alguns pilares para o desenvolvimento da equipe. Por isso se dá a importância em contratar líderes que se adaptam com as exigências da empresa e conseguem driblar os problemas eventuais diários. Uma liderança acessível, inteligente e confiante prioriza algumas ações no decorrer de todos os processos como:

- Conhecer e confiar em sua equipe;
- Estimular a participação dos colaboradores na tomada de decisão;
- Estar sempre presente e ser acessível;
- Ouvir os *feedbacks* e saber tomar decisões a partir deles;
- Comemorar conquistas e,
- Estimular o desenvolvimento pessoal e em equipe.

Cada colaborador possui seus objetivos quando agregam a alguma organização, e quando as empresas investem em planos de carreira, criam um diferencial em meio a concorrência faz com que ele se motive ainda mais. O plano de carreira trata-se de estruturar um processo para que os colaboradores possam crescer profissionalmente dentro das organizações. Os treinamentos, as especializações e a estrutura de trabalho são fatores para o crescimento pessoal e

consequentemente a retenção de talentos, pois a empresa que prioriza o capital humano consegue dos seus colaboradores tarefas bem executadas e profissionais fieis a marca (MARRAS, 2009).

No próximo capítulo será abordado a retenção de talentos em uma empresa de *delivery*, estratégias adotadas, a história da organização em questão e a integração de qualquer departamento a empresa.

#### **4 RELATO DE CASO SOBRE A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS EM UMA EMPRESA DE *DELIVERY***

A empresa em questão pertence ao ramo de *delivery*, que é franqueada em meio a 34 cidades que operam através de um aplicativo de pedidos *online*, afim de facilitar as refeições da população, onde a praticidade torna a vida das pessoas ainda mais fácil. Um ramo com atuação cada vez mais forte em meio a grandes e pequenas cidades que têm gerado cada vez mais empregos.

A empresa é composta com 25 entregadores com carga horária diária constante, 6 centrais de atendimento para driblar todos os processos dos pedidos afim de atender os clientes quanto por exemplo a fazer alterações de pedidos (adições e exclusões), cancelamentos quando necessário e seguir um protocolo de ligação para o cliente quando os pedidos na plataforma chegam a um tempo específico.

A plataforma possui detalhes precisos onde é possível ter a percepção de todos os pedidos que os clientes finalizam, com protocolo de análise de dados para confirmação do mesmo. Dessa forma, os pedidos chegam aos estabelecimentos para que possam aceitá-los e produzi-los e a partir disso são os mesmos que tem um controle maior dos pedidos, informando quando estão prontos. Todo esse processo pode ser visualizado pela plataforma dos centrais e pelo aplicativo dos entregadores.

Ainda existem um alto grau de rejeição por parte dos consumidores em assimilar a plataforma e nome da empresa ao que ela realmente é. Após o surgimento dos *deliverys* em todas as cidades, existem um pouco de receio em relação à prestação de serviço e ao nome, que quando se inicia não é tão conhecido. A intenção é assimilar a plataforma no pensamento dos consumidores de quando pensar em pedir algo, já surge em mente o nome da empresa como referência de mercado.

A central de atendimento é responsável por toda a empresa, com um treinamento adequado no início dos trabalhos na mesma. Executam trabalhos diversos desde o atendimento de fornecedores até aos clientes e também uma plataforma específica para os entregadores onde as centrais conseguem acompanhar em tempo real onde estão e em qual processo está cada pedido. Após a finalização do expediente realizam organização do ambiente para que os colaboradores do próximo dia possam executar suas atividades em um ambiente agradável.

#### **4.1 O SURGIMENTO DA EMPRESA**

Havia a necessidade em ter uma empresa para facilitar a vida das pessoas tanto dos consumidores quanto aos fornecedores de produtos. A ideia era ter um entregador disponível para que as mercadorias pudessem chegar em menor tempo com uma qualidade diferenciada. A partir disso desenvolveram um sistema de plataforma *online* para que os centrais de atendimento e financeiro possam ter um controle total de tudo que se passa. Uma plataforma para os clientes realizarem os pedidos em um processo de cadastro rápido, fácil e prático. A plataforma foi criada e está em desenvolvimento constante e sempre aperfeiçoando. Com apenas 5 anos de atuação já estão presentes em 34 cidades e evoluindo cada dia mais com o projeto de expandir o empreendimento.

#### **4.2 A INTEGRAÇÃO DOS ESTABELECIMENTOS À PLATAFORMA**

O interesse pela integração surge a partir do conhecimento pelo aplicativo através dos consumidores, então é apresentado aos responsáveis legais pelas organizações a “proposta” onde lhes é exposto as regras, taxas, exigências de cadastro, a plataforma e todas as condições de se vincularem à mesma. Na sequência, é necessário o envio dos dados e cardápio para a criação da loja, incluindo todos os produtos disponíveis em cada uma delas, para isso é preciso um prazo determinado.

Depois desse processo, os responsáveis pelo estabelecimento são chamados à central de atendimento para um treinamento, onde lhes é exposto todo funcionamento como fornecedores, é feito um pedido teste para que os mesmos possam manusear a parte de aceitação e finalização, assim, eles acompanham todo o processo até depois que os entregadores são direcionados para as casas dos clientes. Após esse treinamento, eles ficam preparados para operar e realizar as vendas, podendo acompanhar através da plataforma financeira os valores a receber por cada venda, as vendas efetuadas durante todas as “quinzenas” e todo processo de entrega.



### **4.3 A INTEGRAÇÃO DOS ENTREGADORES A EMPRESA**

A partir de um cadastro feito na plataforma *express*, os entregadores têm seus cadastros aprovados através de pré-requisitos como: Documentação em dia, e habilitação categoria “A” que permite o condutor a pilotar motos. Diante disso, é marcado um horário para fazer o treinamento, onde é exposto aos recém-admitidos todo o processo dos pedidos. Através da plataforma do entregador lhes é ensinado como “puxar” pedidos para que eles fiquem responsáveis pelos mesmos, a partir disso aparece para eles quando os pedidos ficam prontos para coleta e após a coleta é feita a entrega para os clientes.

### **4.4 CONFLITOS INTERNOS E EXTERNOS À EMPRESA**

Existem diversas formas de se manter colaboradores e clientes dentro da organização. A empresa mantém um padrão de qualidade na entrega seguindo protocolos para a satisfação de seus clientes e da sua equipe. Diversos problemas surgem no decorrer dos dias como a insatisfação de alguns clientes tanto com produtos quanto com entregas ou atendimento. Um dos problemas diários são tempo de entrega pela parte do entregador, às vezes o tempo de coleta, produtos incompletos. Alguns conflitos internos são: a insatisfação com valores, horários, com adversidades do tempo, demora em qualquer processo de pedidos, entre outros.

Mesmo sabendo que existem dificuldades em qualquer ambiente de trabalho, a empresa busca de métodos para melhorar a vida de cada colaborador que conseqüentemente resulta em serviços executados com eficiência e com maior motivação para continuarem desenvolvendo um bom trabalho, e assim facilitando na percepção de melhorias e auxiliando na tomada de decisão, contribuindo para que a empresa esteja sempre alinhada e assim possam ter resultados satisfatórios a curto e longo prazo (MARRAS, 2010).

### **4.5 A IMPORTÂNCIA DA RETENÇÃO DE TALENTOS DENTRO DA ORGANIZAÇÃO**

Em meio a diversas dificuldades cotidianas no ambiente organizacional, a empresa busca de alternativas para reter seus talentos diante à crise de bons

funcionários que realmente se dedicam e são dignos de confiança para se atuar em qualquer ramo. A empresa em questão adota de atrativos para auxiliar na retenção de talentos como premiação mensal por metas alcançadas, treinamentos de aperfeiçoamento para melhoria nas atividades, prezam pelo trabalho em equipe onde o conceito é de que juntos são mais fortes e assim se sentem mais motivados para trabalhar satisfeitos, e conseqüentemente geram um trabalho bem executado.

Para equipe de entregas, a empresa adota meios de reter talentos como índice de desempenho com premiações trimestrais, onde se empenham ao máximo para serem ágeis e agradar a todos, estipulam metas a serem alcançadas para que possam ter um valor agregado. Ao final das quinzenas, são feitos pagamentos às equipes, rodas de conversa e confraternizações em dias esporádicos para que todos possam ter mais liberdade e se sentirem cada vez mais à vontade e motivados para desempenhar melhor suas funções.

A empresa possui plano de carreira para todos como por exemplo especializações para adquirir cargos de central de atendimento, entre outros, até conseguirem chegar ao crescimento esperado. E para isso, a empresa observam diariamente seus colaboradores para conseguirem reter os talentos e adaptar formas de benefícios para a equipe.

Foram implementados o ciclo PDCA na organização para análise de melhorias onde busquei identificar as principais falhas na organização e onde precisava melhorar para um ambiente melhor de se conviver, através disso pude perceber os principais erros, desperdícios, ineficiências, para conseguir dar sugestões de melhoria como aumentar a equipe de trabalho para reduzir o retrabalho, a ineficiência nas tarefas a serem executadas e assim não sobrecarregar para outros colaboradores, através de novas contratações, assim as tarefas da empresa passam a ser melhor distribuídas e automaticamente os mesmos se tronam mais empenhados e se sentem mais motivados, assim o ambiente se torna de melhor convivência. Os custos podem aumentar a curto prazo, mas a possibilidade de não ocorrer erros se torna maior evitando prejuízos futuros. A ideia é tentar driblar os problemas cotidianos afim de ficar cada vez mais rápido e fácil de resolve-los ao longo do profissionalismo de cada colaborador.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão estratégica de pessoas para retenção de talentos é fundamental para o desenvolvimento de qualquer organização. O capital humano motivado, valorizado e empenhado garante atividades bem executadas, uma equipe alinhada grandes resultados a curto e longo prazo, trazendo assim um esforço mútuo e consequentemente o sucesso pessoal e da organização.

Foram implementadas o ciclo PDCA na organização para análise de melhorias, buscando identificar as principais falhas, erros, desperdícios, ineficiências, reduzir custos que podem ocorrer a algo mais sério se não estudado corretamente.

Por fim, a empresa busca sempre melhorar os seus processos, implementar o desempenho pessoal dos colaboradores ou em equipe, para que assim possam reter seus talentos garantido bons resultados e o sucesso da organização. Ainda existem diversos fatores humanos a serem superados em todos os momentos, cabe ao gestor saber lidar como conversas para conseguir captar o melhor momento de efetuar melhorias para um ambiente de trabalho agradável e satisfatório.

A pergunta da pesquisa foi respondida, os objetivos foram alcançados e as hipóteses foram confirmadas.

## REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto de. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto **Recursos Humanos: o capital humano das organizações/** Idalberto Chiavenato. 10. ed. 8. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DUTRA, J. S.; FISCHER, A. L.; AMORIM, W. A. C. **Gestão de pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. **Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25, 2001, Campinas: ANPAD, 2001.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Fortaleza: UEC, 2002.
- GRATTON, L. **Living strategy: putting people at the heart of corporate purpose**. Edinburgh: FT Press, 2000.
- KIECHEL, W. **Sniping at Strategic Planning**, *Planning Review*, v. 12, n. 3, 1984. p. 8-11,
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Futura, 2011.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 12. ed. São Paulo: Futura, 2010.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 10. ed. São Paulo: Futura, 2009.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 4.ed. São Paulo: Futura, 2004.
- MELLO, J.A. **Strategic management of human resources**. London: South Cengage Learning, 2011.
- PEROVANO, Dalton Gean. **Manual de Metodologia Científica**. Paraná: Editora Juruá, 2014.
- SCHULER, R.; JACKSON, S. **HR issues and activities in mergers and acquisitions**. *European Management Journal*, v. 19, n. 3, p. 239-253, jun. 2001.
- TOLLEDO, Flavio de. **O que são Recursos Humanos**. 8. ed. Brasília: Futura, 1986.
- ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000.