

Reter Talentos: um Desafio Organizacional para uma Indústria de Grande Porte na Cidade de Campo Grande/MS

Keeping Talents: an Organizational Challenge for a Large Industry in the City of Campo Grande/MS

Michelle da Rosa Lopes^{ab*}; Jéssica Milena Valério^c

^aUniderp, Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Meio Ambiente e Desenvolvimento Regional.

^bCentro Universitário Anhanguera de Campo Grande.

^cUniversidade Anhanguera Uniderp, Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão de Pessoas.

*E-mail: michelle.rosa@anhanguera.com

Resumo

No mundo globalizado, o termo competitividade possui um significado mais abrangente, as organizações passaram a se preocupar não só com as exigências dos concorrentes e do mercado, mas também com as pessoas. Devido a isso, uma das tarefas mais desafiadoras das organizações, atualmente, é a retenção de seus talentos. A palavra retenção se refere à capacidade de uma empresa de manter funcionários talentosos, ou seja, funcionários que ajudarão as organizações a permanecerem competitivas no mercado. O presente artigo busca identificar o desafio que uma indústria de grande porte de Campo Grande/MS enfrenta para reter seus talentos diante da visão do gerente da área dos Recursos Humanos e de colaboradores de áreas distintas. Verificou-se que dentre outros fatores, a liderança é a peça chave para o desenvolvimento, sendo esta a retenção dos talentos.

Palavras-chave: Competitividade. Retenção. Talentos. Desafio. Liderança.

Abstrac

In the globalized world, the term competitiveness has a wider meaning; organizations have become concerned not only with the market and competitors' requirements, but also with people. Due to that, one of the most challenging tasks of organizations is currently how to keep their talents. The word retention refers to the ability of a company to keep talented employees, in other words, employees who help their organizations to remain competitive in the market. The article herein seeks to identify the challenges that a large industry from Campo Grande/MS faces to retain their talents before the Human Resources' manager and employees' sight from different areas. It was found that among others factors, leadership is the sensitive point to the development and retention of talents.

Keywords: Competitiveness. Retention. Talents. Challenge. Leadership.

1 Introdução

Administrar o talento se tornou uma das tarefas mais desafiadoras dos gestores e das organizações, pois muitas empresas investem em vários excelentes funcionários e estes acabam deixando a companhia para ir para o mercado.

Competitividade, qualidade e produtividade vêm sendo assuntos bastante abordados, atualmente, mas como ser uma empresa competitiva, com alta produtividade e qualidade, sem que os profissionais estejam satisfeitos, tenham um bom ambiente de trabalho e com qualidade de vida?

Para Chiavenato (2005), capital intelectual é o capital humano, que é constituído das pessoas que fazem parte de uma organização. E este capital humano significa talentos, que precisam ser mantidos e desenvolvidos.

Stewart (2005) e Veloso *et al.*, (2016) afirmam que é muito importante as corporações estabelecerem um alinhamento entre os interesses das pessoas e os interesses das empresas, visando permanência dos talentos no quadro de pessoal. Não há uma forma exata e definida de como se devem atrair talentos para as empresas, mas é importante sempre focar nos valores dos candidatos, para saber se estes convergem com a

cultura da empresa.

O ato de atrair talentos não é uma tarefa mecânica e simples, deve ser encarado como um grande negócio que será fechado, pois dele vai depender o próprio sucesso e o futuro da companhia. A gestão de pessoas se torna o diferencial competitivo para esse século, as organizações que conseguem captar e reter talentos nas organizações, fidelizam não só seus colaboradores, como também seus clientes, o capital intelectual se torna o produto mais valioso nas organizações (ROCHA *et al.*, 2014).

O artigo tem como objetivo principal identificar a percepção do gestor da área de Recursos Humanos e de colaboradores de áreas distintas de uma indústria de grande porte na cidade de Campo Grande/MS, diante aos desafios enfrentados, atualmente, para retenção de talentos.

2 Desenvolvimento

2.1 Metodologia

A pesquisa é de caráter exploratório, uma vez que envolve levantamento bibliográfico, entrevista com pessoas que possuem experiências práticas com o problema pesquisado e

análise de exemplos, que estimulam a compreensão.

As pesquisas exploratórias visam proporcionar uma visão geral de um determinado fato, o qual não é muito explorado. A técnica utilizada foi um estudo de caso, que teve como objetivo principal explorar uma situação real de uma indústria de grande porte na cidade de Campo Grande para fornecer dados qualitativos e servir como complemento para o levantamento bibliográfico realizado. O instrumento de pesquisa utilizado foi a entrevista com questões abertas, considerada como semiestruturada devido à utilização de roteiro previamente elaborado.

No dia 13 de outubro de 2014, as entrevistas foram realizadas com o gerente dos Recursos Humanos da empresa identificada como ABC e com três funcionários identificados como X, Y e Z selecionados, aleatoriamente, de áreas distintas da empresa em questão.

Com relação à questão financeira, o gerente do RH afirma que este não é o principal motivo que impacta na retenção de talentos como muitas pessoas acreditam. Segundo ele, dois principais motivos são: a busca por qualidade de vida, em que muitos funcionários da indústria almejam trabalhar em horários comerciais e não em turnos, e outro motivo é a influência dos gestores diretos, que muitas vezes não se aproximam de seus funcionários com o intuito de identificar as necessidades e anseios. Para a funcionária Y, o seu gestor é o principal canal para seu crescimento dentro da indústria e por esse motivo, acredita que, para muitos funcionários, o bom relacionamento com a supervisão imediata tem um peso relevante devido o líder ser o principal responsável, em ajudar no crescimento profissional do funcionário. Para ela, muitos funcionários não deixam seus empregos e a empresa, e sim, seus gestores. Para os colaboradores X e Z, a questão financeira é importante, e acreditam que seja um dos motivos de pedidos de demissões da área operacional da empresa, uma vez que muitos analisam somente um determinado aumento salarial de uma nova proposta e não analisam o conjunto de benefícios oferecidos.

Questionado se a empresa ABC está empenhada em focar em melhorias para tentar auxiliar na retenção de talentos, o gerente de RH e a funcionária X informaram que a empresa está empenhada devido estar investindo, em programas de treinamentos, direcionados para a liderança no ano vigente, como, por exemplo, um programa chamado “Liderança Essencial”, o qual é dividido em quatro módulos, nos quais são abordados temas como tipos de lideranças, comunicação, entre outros. No ano de 2015, conforme informação do gerente de RH, a empresa ABC investirá em programas de treinamentos distintos focados para funcionários operacionais e administrativos. Ressaltou, ainda, que iniciaram com programas de treinamentos direcionados aos líderes, primeiramente, pois acreditam que a liderança é peça chave para um bom desenvolvimento dos funcionários e, conseqüentemente, para a retenção de talentos dentro da

companhia.

A funcionária Y, com o novo investimento da construção na nova fábrica de extração de proteína da soja, ao lado da fábrica atual, tem observado que a empresa está empenhada em desenvolver os colaboradores internos e em incentivá-los a buscarem, cada vez mais, conhecimento devido às possibilidades futuras, que este novo investimento irá proporcionar para muitos funcionários internos da companhia. Para o funcionário Z, a empresa está empenhada em realizar melhorias salariais com mais frequência, ultimamente, para os funcionários, porém ele acredita que a empresa ABC deveria realizar mais treinamentos técnicos direcionados para os colaboradores operacionais com o intuito de desenvolvê-los mais. De acordo com o funcionário, esta ação ajudaria bastante na retenção dos bons colaboradores dentro da empresa.

Segundo o gerente de RH, da companhia ABC, são vários os benefícios oferecidos para os colaboradores, tais como: assistência médica, assistência odontológica, previdência privada, refeitório na empresa, vale alimentação, programa de participação nos resultados, seguro de vida, ônibus fretado, política de subsídio para a educação e programa de assistência ao empregado. Para o gerente de RH, os benefícios são fortes aliados para a retenção de colaboradores na companhia, devido a muitos dos benefícios se estenderem aos familiares, como, por exemplo, a assistência médica e o programa de assistência ao empregado, que permite com que filhos/as e esposas/os dos funcionários usufruam. Perguntado sobre quais os benefícios que a empresa oferece aos funcionários entrevistados, todos responderam ter ciência dos benefícios existentes e sabem que trabalham em uma empresa de grande porte e que tem como ponto forte os benefícios oferecidos.

Quais os melhores caminhos que uma empresa deve seguir para conseguir reter seus talentos? Este questionamento teve divergentes respostas entre o gerente de RH e os funcionários entrevistados, mas ao final, todas se completam. Para o gerente de RH, a empresa tem que exigir da liderança para estar sempre próxima da equipe e conhecer as individualidades de cada subordinado. Acrescenta, ainda, que a liderança deve frequentemente conversar com seus funcionários sobre as avaliações de desempenho, além de sempre dar *feedbacks* positivos ou construtivos. Acredita que a falta de *feedback* pode desmotivar o funcionário e impactar na falta de comprometimento. Ressalta, ainda, a importância dos líderes sempre oferecerem desafios aos seus colaboradores.

Outro caminho que a empresa deve seguir, na opinião do gerente de RH, é sempre realizar pesquisas de mercado para identificar como a empresa está enquadrada diante de outras empresas do ramo e, caso seja necessário, tomar ações corretivas para se tornar uma empresa mais competitiva. Para a funcionária X, um caminho importante que uma empresa pode seguir para reter e até atrair novos talentos é o fornecimento de uma política de subsídio de educação, conforme é fornecido pela empresa ABC. Acrescenta-se que é

uma maneira na qual a empresa demonstra a preocupação de investir em educação para os funcionários. Segundo a mesma funcionária, a partir do momento que uma empresa paga 75% dos custos das mensalidades de cursos técnicos, graduação, idiomas entre outros cursos, conclui-se que realmente a empresa quer investir em seus funcionários e desenvolvê-los. Para a funcionária Y, a empresa precisa disponibilizar oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional por meio de programas variados de treinamentos, tanto para os líderes como para os funcionários subordinados. Já para o funcionário Z, além da empresa cobrar dos gestores sempre terem um bom relacionamento com a equipe, ele acredita que a empresa, sempre que possível, deve promover funcionários qualificados e promissores e fornecer benefícios atrativos como, por exemplo, assistência médica para os funcionários e dependentes.

Para um funcionário se transformar em um talento, segundo o gerente de RH, é necessário que haja *feedback* constante da liderança e orientações claras ao que tange as metas organizacionais e metas comportamentais. Enfatiza, ainda, que deve haver um incentivo ao colaborador comum para que este usufrua da política educacional e invista na sua educação também. Para os funcionários X e Z, cursos de capacitação técnicos e comportamentais oferecidos pela empresa são fundamentais para a pessoa se tornar um colaborador com talento. Ambos ressaltam que os funcionários, que demonstram interesse, em serem treinados se sentem valorizados ao serem convocados para treinamentos oferecidos pela empresa e se motivam em entregar melhores resultados para a companhia. No entanto, o funcionário Z comenta que é importante que os funcionários, independente dos treinamentos oferecidos dentro da organização, deveriam buscar qualificação profissional por conta própria também, assim estariam mais prontos para muitas oportunidades internas de crescimento profissional que possa vir a surgir. Já para a funcionária Y, nada adiantaria ser investido ou ser oferecido ao colaborador, se este não possuir um ambiente de trabalho agradável, no qual possa se sentir inspirado e motivado a desempenhar o seu melhor. Acredita que existem líderes comuns e líderes talentosos também, e conforme a funcionária Y, pode-se afirmar que a transformação de um funcionário depende muito destes últimos líderes. Acrescenta que a liderança é fundamental na transformação de um funcionário, por isso da necessidade de ter “líderes talentosos” na empresa, que saibam conduzir da melhor forma a gestão dos funcionários objetivando retê-los na empresa.

2.2 Estudo do Caso

Atualmente, este tema vem sendo trabalhado no ambiente das mais variadas empresas, quer seja de pequeno, médio ou grande porte. Essa valorização profissional mostra claramente o perfil do novo modelo de gestão que as organizações atuais devem seguir. Saber valorizar e desenvolver o potencial das pessoas é hoje um grande diferencial de competitividade nos

negócios.

Martins e Cunha (2016) e Cunha (1982) corroboram que as pessoas talentosas são tratadas como se fossem diferentes do ser humano comum é como se tivessem “superpoderes”. Entretanto, possuir talentos, não diferencia as pessoas comuns, dotadas das mesmas ferramentas e atributos da maioria, porém trazem consigo algo mais. Estas percebem, com clareza, o que realmente deve ser feito, e fazem, além de fazerem, possuem capacidade de inovação e criação, buscando sempre melhoria. São eternos inconformados (ROCHA *et al.*, 2014).

A informação e o conhecimento são as armas de nossa era. O conhecimento é mais valioso e poderoso do que os recursos materiais, grandes propriedades ou elevados saldos bancários. Em todos os setores, as empresas bem-sucedidas são as que têm as melhores informações ou as que controlam de forma mais eficaz (DRUCKER, 1987).

Desde o século passado, Peter Drucker já vem disseminando o tema trabalhador do conhecimento, chamado também de “Cérebro de obra”, Chiavenato (2005) e Vaz *et al.*, (2014) confirmam este pensamento, afirmando que no mundo contemporâneo, a valorização das organizações no mercado está cada vez vinculada ao que elas possuem de capital intelectual, ficando em segundo plano, os ativos imobilizados antes considerados como única fonte de valor. O foco da gestão moderna é priorizar o aumento de vantagens competitivas no mercado, incentivando a implantação de ideias criativas e inovadoras, que advêm do conhecimento e da riqueza intelectual das pessoas.

É de extrema importância que as corporações estabeleçam um alinhamento entre os interesses das pessoas e das organizações, visando permanência de seus talentos nos quadros de pessoal. Atrair talentos não significa somente o ato de importar bons profissionais de fora da organização, mas também o de desenvolver ou descobrir os talentos, que existem “adormecidos” dentro da própria empresa. É importante ressaltar que desenvolver não é tão somente treinar e fornecer os conhecimentos técnicos necessários ao desempenho da função, e sim dar a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias e conceitos, que modifiquem os hábitos e comportamentos para se tornarem assim, mais eficazes naquilo que fazem.

Toda empresa deveria ter uma boa política permanente na busca de atração de talentos e também criar um ambiente, no qual as pessoas gostem de trabalhar e trabalhem bem, um ambiente de trabalho, que ajude a enriquecer a vida dos trabalhadores.

Segundo Paschini (2006), o profissional de RH deve buscar estabelecer uma relação baseada na confiança mútua, no respeito, no comprometimento e na confidencialidade. Para trabalhar com o capital humano, de modo que todos consigam dar o máximo de si, é necessário ter pessoas motivadas e satisfeitas, pois assim desenvolverão com melhor qualidade as atividades, portanto, torna-se indispensável a qualquer empresa, independentemente do seu porte, gerar esforços para

possibilitar que as pessoas se sintam sempre estimuladas a crescer junto com a organização.

Kaye e Jordan Evans (2001) dizem que a responsabilidade diária, por manter um pessoal talentoso, incide no interesse dos colaboradores que precisam reconhecer o poderoso papel na batalha do talento. Nesta batalha, as empresas buscam atrair e influenciar colaboradores, e para isso, a área de Recursos Humanos precisa estar sintonizada com essa nova política, de forma a captar e reter talentos, que atendam a esses objetivos, bem como sintonizar-se com as metas empresariais, atendendo a agilidade e a competitividade do mercado (STEFANO *et al.*, 2014).

O grande desafio das empresas é fazer com que as gerências aprendam a se conectar com os seus colaboradores, identificando seus problemas, suas necessidades e suas aspirações. Essa interação contínua criará um clima satisfatório para a retenção dos bons profissionais na empresa. Segundo Kaye e Jordan Evans (2001), os gestores de retenção têm muitas características em comum como mente aberta e desenvolvida, têm um estilo de gerenciamento, que gera lealdade e tendem a criar um ambiente de trabalho que as pessoas gostam.

Na disputa por talentos, ganha a empresa que tem maior poder de atraí-los e retê-los. Pesquisas mostram que, contrariamente ao que se pensa, o salário não é o fator mais importante para reter talentos. A perspectiva pessoal do indivíduo vai além da remuneração oferecida pelas organizações. Muitas pessoas estão preocupadas em projetar a carreira, em definir uma estratégia de atingir bons objetivos profissionais, que promovam o desenvolvimento.

Para Covey (2005), não pode haver só recompensa econômica, é necessário ter os quatro tipos de recompensa:

- Econômica (dinheiro);
- Mental (o desafio de pessoas criativamente envolvidas);
- Social (qualidade de relacionamentos internos de forma que se sintam parte importante de uma equipe respeitada e reconhecida);
- Espiritual (a compensação intrínseca, que surge quando a pessoa serve a bons propósitos e agrega valor para outras pessoas, clientes internos e externos).

O indivíduo ingressa na organização, quando espera que as satisfações pessoais sejam maiores do que seus esforços pessoais. Acredita-se que seus esforços pessoais ultrapassem as satisfações, torna-se propenso a abandonar a organização, se possível. Deve-se levar em conta o modo pelo qual os objetivos individuais são satisfeitos e a percepção do relacionamento, que poderá ser visto como satisfatório para as pessoas, que percebem que as recompensas excederam as demandas feitas sobre elas (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Gubman (1999), se o talento é escasso e valioso, as empresas ganham, quando são mais espertas que a concorrência para criar um ambiente de trabalho atrativo, conseguir os elementos certos e obter o máximo deles. Porque pessoas qualificadas trabalhariam em um ambiente medíocre, quando podem escolher entre muitos empregadores

interessantes?

De acordo com Covey (2005), as empresas atraentes são as que permitem que as pessoas utilizem seu principal talento, que possam conviver com sua paixão e na qual sejam reconhecidas por isso.

Uma pesquisa realizada pela empresa de consultoria em gestão empresarial criada, em 1926, nos Estados Unidos, chamada McKinsey, citada em Michaels, Handfield-Jones e Axelrod (2002), identifica cinco pontos que devem ser, obrigatoriamente, observados pelas empresas realmente preocupadas com a retenção de talentos:

- Adotar uma mentalidade voltada para o talento;
- Reformular as estratégias de recrutamento;
- Tornar o desenvolvimento parte integrante da organização;
- Diferenciar e promover a afirmação de seus recursos humanos.

Os líderes exercem um papel fundamental para o sucesso organizacional, uma vez que lidam diretamente com os colaboradores, responsáveis pelo alcance de metas e resultados. Uma das melhores maneiras de um líder transmitir isso é ouvir seus colaboradores para que sintam sua opinião valorizada e seus sentimentos respeitados. A valorização de cada colaborador, no contexto organizacional, é imprescindível, à medida que cada um deve ser tratado na sua particularidade. Para isso, os gestores devem acreditar que a liderança coerente acontece a partir de uma comunicação, que promova discussões em grupo, crie o espírito de equipe e resulte em um modelo de organização competitiva e produtiva.

Segundo WERNKE (2017), a única maneira de alcançar a liderança entre empresas baseadas na informação é dedicar tempo aos profissionais promissores: instruir e ouvir; desafiar e estimular; conhecer e tornar-se conhecido deles.

O reconhecimento do talento humano não é só um diferencial em uma organização, mas sim a conquista do sucesso de qualquer negócio. Neste cenário, os colaboradores devem ser construtores de ideias e não meros expectadores, para que se sintam parte integrante do contexto (DE MACEDO *et al.*, 2015).

A área de Gestão de Pessoas tem o papel fundamental de desenvolver soluções para retenção dos talentos na empresa. A partir dos conceitos apresentados, é possível compreender que, na contemporaneidade, a arte de atrair e reter talentos se tornou um grande desafio para a maioria das organizações, pois consiste em uma realidade a ser conquistada, porém atingível.

2.3 Caso – Industria ABC

A indústria ABC é multinacional e possui mais de 4000 funcionários no Brasil. No país, processa e vende soja, cacau e trigo e produz fertilizantes, ingredientes para nutrição animal, biocombustíveis e produtos químicos.

A empresa iniciou as operações no Brasil, em 1997, após comprar várias usinas de esmagamento e silos de grãos. Desde então, cresceu e se tornou uma das maiores processadoras de

soja e cacau no país, além de ser uma das maiores produtoras de óleos envasados, e de ter sido a quinta maior exportadora do Brasil, em 2010. Milhões de toneladas de oleaginosas, milho, cacau, trigo, palma e cana de açúcar passam pelos sistemas de processamento e logística da empresa distribuídos em 75 países e 265 plantas, e são transformados em produtos para alimentação, ração animal e biocombustíveis.

A empresa vem investindo em novos projetos, como, por exemplo, a construção na cidade de Campo Grande /MS de uma nova fábrica de extração de proteína de soja com um investimento de 250 milhões de dólares. Este é o maior aporte individual da empresa ABC no Brasil desde 1997, quando começou a atuar no país. Outro projeto para o próximo ano será a construção de uma nova fábrica de extração de óleo de Palma no Estado do Norte do país.

O propósito da empresa ABC é atender as necessidades vitais e tem como visão ser a mais admirada empresa global do agronegócio, criando valor e crescendo com responsabilidade.

- Para poder atingir a visão, a empresa tem como estratégias:
- Expandir o tamanho e o alcance global do modelo de negócios: originação, processamento, transformação, distribuição, comercialização e venda;
- Expandir o volume e a diversidade das colheitas com as quais trabalham;
- Expandir o volume e a diversidade do portfólio de produtos de valor agregado.
- Para implementar as estratégias, a empresa foca em algumas prioridades principais como:
- Segurança, Gestão de Custos e Sustentabilidade.

Na indústria ABC, os valores ajudam a cumprir o propósito e realizar a visão. Eles expressam o que a empresa espera dos funcionários e dos outros. Guiam o comportamento e servem de base para as tomadas de decisão. Em tudo o que é feito na companhia se assumem e são incorporados estes valores:

- Integridade; Respeito; Excelência; Engenhosidade; Trabalho em equipe e Responsabilidade

Guiados pelos valores, a companhia deixa claro quais são as expectativas em relação à conduta dos colegas da empresa. Essas expectativas ajudam os colegas a compreender como manter a integridade com o pessoal da indústria, com os clientes, parceiros de negócio, acionistas e comunidades.

2.4 Discussão

Com o estudo de caso se verificou que embora a questão financeira seja importante, o dinheiro não é o principal motivo pelo qual os colaboradores decidem mudar de emprego. Os profissionais hoje buscam qualidade de vida, aliada à satisfação no trabalho. Na indústria ABC, muitos funcionários pedem demissão para buscar empregos em que possam trabalhar em horários comerciais e não mais em turnos de trabalhos. Outro motivo que tem influência, diretamente, nos pedidos de demissões é a falta de aproximação com o gestor direto. Os líderes têm um papel crucial na prevenção do *turnover*.

Os principais fatores que podem gerar motivação e comprometimento dos funcionários é a perspectiva de crescimento e o desafio gerado, constantemente, aos

colaboradores. Os líderes devem, frequentemente, conversar com a equipe sobre as avaliações de desempenho, além de sempre usufruírem da ferramenta da Gestão de Pessoas conhecida como *feedback*, visando a melhoria contínua do desempenho para atingir os objetivos planejados de maneira mais efetiva.

A falta de *feedback* pode desmotivar o funcionário e impactar na falta de comprometimento, pois se subentende que os superiores diretos não têm interesse no funcionário a ponto de ajudá-lo a identificar e atingir metas de crescimento profissional e pessoal.

Funcionários, com grande potencial, costumam se sentir desmotivados depois de algum tempo na mesma função, quando a aprendizagem se estabiliza e quando os desafios diminuem. Para gerar um desenvolvimento contínuo, as atividades do cargo devem apresentar desafios.

3 Conclusão

Na atualidade, as pessoas têm sido cada vez mais valorizadas e a partir de suas competências, conhecimentos, habilidades e atitudes as organizações garantem competitividade e produtividade no mercado, porém saber reter o potencial dos funcionários é hoje um grande desafio enfrentado pelas empresas.

Concluiu-se que uma boa liderança influencia, significativamente, a retenção de talentos, ajudando a diminuir o *turnover* de talentos, ou seja, diminuir a rotatividade de funcionários, que ajudarão as organizações a permanecerem competitivas no mercado. Os líderes exercem um papel fundamental para o sucesso organizacional, uma vez que lidam diretamente com os funcionários, responsáveis pelo alcance dos resultados. O talento dos funcionários deve ser descoberto e desenvolvido pelos líderes diariamente.

A gestão do capital humano é estratégica e é um diferencial bastante competitivo. Perder talentos custa caro para uma organização. Os custos de reposição são altos, principalmente, devido à perda de produtividade com a saída de um talento-chave de uma organização. Muitas vezes, há impactos negativos junto aos clientes internos e externos, sem mencionar a baixa produtividade até o novo funcionário atingir autonomia na função.

Uma organização deve ter em conta que o seu sucesso é o resultado do trabalho de cada um de seus funcionários. Se, por um lado, espera-se do colaborador comprometimento, dedicação e interesse, a empresa, por sua vez, deve dar o devido valor ao seu capital humano, recompensando o bom desempenho, propiciando sempre o crescimento e o desenvolvimento de seus colaboradores.

Referências

COVEY, S. *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes*: lições poderosas para a transformação pessoal. São Paulo: Best Seller, 2005.

CHIAVENATO, I. *Capital intelectual: a nova vantagem*

competitiva das empresas. Porto Alegre: Campus, 2005.

CHIAENATO, I. *Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

DE MACEDO, Á.F.P. *et al.* Corporativa e evidencição de capital intelectual em empresas brasileiras. *Rev. Evidenc. Contábil Finanças*, v.3, n.1, p.18-33, 2015.

CUNHA, A.G. *Dicionário etimológico da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1982.

DRUCKER, P.F. *Fator humano e desempenho*. São Paulo: Thomsom Pioneira, 1987.

GUBMAN, E.L. *Talento. Desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

KAYE, B.; JORDAN-EVANS, S. *Como reter talentos e manter a produtividade em alta*. São Paulo: T&D, 2001.

MARTINS, S.M., CUNHA, N.C. Retenção de talentos frente às mudanças no mercado de trabalho: uma pesquisa bibliográfica. *Rev. GeTeC*, v.4, n.8, 2016.

MICHAELS, E.; HANDFIELD-JONES, H.; AXELROD, B. *A guerra pelo talento: o talento como diferencial entre as empresas*.

Rio de Janeiro: Campus, 2002.

PASCHINI, S. *Estratégia: alinhando cultura organizacional e estratégia de recursos humanos à estratégia de negócio*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

ROCHA, C.M. *et al.* Marketing digital X recursos humanos: estratégia para captação de talentos. *Rev. Adm. UNIFATEA*, v.7, n.7, p.55-67, 2014.

STEWART, T.A. *A nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

STEFANO, N.M. *et al.* Gestão de ativos intangíveis: implicações e relações da gestão do conhecimento e capital intelectual. *Perspec. Gestão Conhecimento*, v.4, n.1, p.22-37. 2014.

VAZ, C.R. *et al.* *Capital intelectual: reflexão da teoria e prática*. Florianópolis: UFSC, 2014.

VELOSO, E.F.R.; DUTRA, J.S.; NAKATA, L.E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. *REGE*, v.23, n.2, p.88-98, 2016.

WERNKE, R.; LEMBECK, M.; BORNIA, A.C. As considerações e comentários acerca do capital intelectual. *Rev. FAE*, v.6, n. 1, 2017.