



**FACULDADE SÃO LUÍS DE FRANÇA**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**SANDERSON VIEIRA SANTOS**

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO COMO FERRAMENTA DE  
RETENÇÃO DE TALENTOS NA MODERNA GESTÃO DE  
PESSOAS NA CONFRIO ARACAJU EM 2011.**

**ARACAJU**  
**2012**

**SANDERSON VIEIRA SANTOS**

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO COMO FERRAMENTA DE  
RETENÇÃO DE TALENTOS NA MODERNA GESTÃO DE  
PESSOAS NA CONFRO ARACAJU EM 2011.**

Trabalho apresentado como requisito de avaliação da disciplina TCC, como requisito para Grau em Bacharel de Administração de Empresas, da Faculdade São Luís de França. Sob orientação da Prof.<sup>a</sup>. Msc. Andréa Santos Ribeiro.

**ARACAJU  
2012**

**SANDERSON VIEIRA SANTOS**

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO COMO FERRAMENTA DE  
RETENÇÃO DE TALENTOS NA MODERNA GESTÃO DE  
PESSOAS NA CONFRIO ARACAJU EM 2011.**

Trabalho apresentado como requisito de avaliação da disciplina Estágio Supervisionado I do Curso de Administração da Faculdade São Luís de França. Sob orientação da Prof.<sup>a</sup>. Msc. Andréa Santos Ribeiro.

Aprovado (a) em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

---

Andréa Santos Ribeiro  
Coordenadora do Curso de Administração de Empresas

## **RESUMO**

Este trabalho de pesquisa tem por finalidade demonstrar que, o recrutamento e seleção podem e devem ser utilizados como ferramentas de retenção de talentos na moderna gestão de pessoas nas organizações. A empresa Confrio, em Aracaju, que serviu como objeto de estudo para a presente pesquisa em 2011, contribui decisivamente para chamar a atenção das empresas dos mais diversos segmentos, quanto a atualidade e seriedade, do assunto aqui abordado. As empresas já perceberam que, a fidelização dos talentos humanos e, sem sombra de dúvidas, o caminho mais assertivo para o desenvolvimento da organização e sua consolidação, bem como ampliação de forças, na competitividade do mercado, que a cada dia exige mais e melhor desempenho de todos.

Palavras: chave: Recrutamento. Seleção. Fidelização.

## **ABSTRACT**

This research aims to demonstrate that the recruitment and selection process can and should be used as tools of retaining talent in modern people management in organizations. The company Confrio, in Aracaju, who served as an object of study for the present research in 2012, contributes decisively to call the attention of companies from the most diverse segments, as the timeliness and seriousness of the matter here discussed. Companies have realized that the loyalty of human talents and, without doubt, the more assertive path for the development of the Organization and its consolidation, as well as expansion of forces, on the competitiveness of the market, that every day requires more and better performance.

Key words:: recruitment. Selection. Customer Loyalty.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	6
1.1	PROBLEMA.....	7
1.2	OBJETIVOS .....	7
1.2.1	OBJETIVO GERAL.....	7
1.2.2	OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	7
1.3	JUSTIFICATIVA.....	7
1.4	METODOLOGIA .....	8
2	HISTORICO DA CONFRIO . .....	8
2.1	TRAJETORIA DA ORGANIZAÇÃO.....	8
2.2	ANALISE DA ORGANIZAÇÃO.....	9
2.2.1	MISSAO, VISÃO E VALORES .....	9
2.2.2	ANALISE SWOT DA ORGANIZAÇÃO .....	9
2.2.3	CONCORRENCIA QUE A EMPRESA ENFRENTA .....	10
2.2.4	POLITICA DESENVOLVIDA COM OS CLIENTES EXTERNOS.....	10
2.2.5	POLITICA DESENVOLVIDA COM OS FORNECEDORES.....	10
2.2.6	AMBIENTE INTERNO DA ORGANIZAÇÃO.....	10
2.2.7	POLITICA DE DESENVOLVIMENTO DA T.I E COMUNICAÇÃO.....	11
2.2.8	POLITICA DE RECURSOS HUMANOS.....	12
3	ESTADO DA ARTE .....	13
3.1	RETENÇÃO DE TALENTOS: CONSIDERAÇÃO DE ASPECTOS DETERMINANTES NA EMPRESA VOLVO DO BRASIL VEÍCULOS S/A .....	13
3.2	GESTÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS .....	16
3.3	PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS .....	19
4	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	22
4.1	ALGUNS CONCEITOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO .....	22
4.2	A GESTÃO DE PESSOAS .....	23
4.3	A MODERNA GESTÃO DE PESSOAS .....	25
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	26
	REFERÊNCIAS	

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, o processo de recrutamento e seleção vem se aperfeiçoando e cabe aos profissionais da área de gestão de pessoas cuidarem desse processo. Assim, o presente trabalho tem como principal objetivo, discutir a real função do recrutamento e seleção na moderna gestão de pessoas, no tocante a sua contribuição no processo de captação e retenção de talentos.

Com isso, a necessidade de investimento no talento humano pela empresa para a satisfação e comprometimento de seus colaboradores é relevante e torna-se o diferencial a partir do momento que temos pessoas avaliando e contratando pessoas.

Os processos de recrutamento e seleção de colaboradores vêm, ao longo dos tempos sofrendo significativas alterações, seja no que tange o material aplicado no processo, sejam às técnicas utilizadas, ou mesmo na sua forma de avaliação.

Com o avanço da tecnologia, muitas organizações sofreram um processo de reengenharia e demitiram um contingente muito grande de pessoas. Muitos não se enquadravam com a nova estrutura organizacional.

A falta de reciclagem foi um fator fundamental para este processo. Diante do exposto, as pessoas viram-se obrigadas a fazer cursos de aperfeiçoamento para recolocação no mercado de trabalho.

É através deste exército humano que as organizações de recursos humanos buscam novos talentos. Oferecem cursos de requalificação profissional, dinâmicas de grupos, para que os candidatos tenham noções de como se portar diante de uma entrevista, cursos de liderança e motivação emocional.

Uma pessoa desempregada perde a motivação e a autoestima, pois acredita que não poderá exercer alguma atividade no mercado formal de trabalho.

Já o emocional dos funcionários que permaneceram na empresa precisa ser trabalhado, uma vez que, com certeza, ficou abalado pela pressão exercida com a reestruturação e com as demissões ocorridas.

Normalmente a insegurança afeta a todos os funcionários dos departamentos envolvidos ou não.

Ninguém sabe quando será a sua vez. Desestruturado, o funcionário sente dificuldades para trabalhar. É nesta hora que o departamento de RH deve agir para que não caia a sua produtividade e a rentabilidade das organizações.

Os recursos humanos não são eternos. Precisamos valorizá-los a cada dia. Infelizmente, somente agora, em pleno século XX começo do século XXI, é que vemos que algumas organizações estão começando valorizar este tipo de recurso.

## **1.1 PROBLEMA**

O problema que despertou o interesse a ponto de incentivar um estudo sobre a temática objeto desse foi: Quanto o recrutamento e seleção utilizado como ferramenta de retenção de talentos auxilia na moderna gestão de pessoas, na empresa Confrio em Aracaju?

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 OBJETIVO GERAL**

Analisar quanto o recrutamento e seleção utilizado como ferramenta de retenção de talentos auxilia na moderna gestão de pessoas.

### **1.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Identificar as ferramentas de recrutamento e seleção de pessoas para empresas;
- Verificar os critérios de utilização destas ferramentas;
- Propor critérios técnicos específicos para ampliar a captação e retenção de talentos na Confrio.

## **1.3 JUSTIFICATIVA**

O presente trabalho justifica-se acadêmica e socialmente, enquanto estudo detalhado, do processo mais impactante nos resultados empresariais. A eficiência e eficácia dos colaboradores e sua efetividade na organização. Trata-se por tanto, de tema, pertinente, atual e impactante, não só para a empresa objeto do estudo, mas também para o mercado de trabalho.

## **1.4 METODOLOGIA**

A metodologia utilizada é a pesquisa qualitativa, através de referências bibliográficas e do estudo de caso na empresa CONFRIO - ARACAJU.

Utilizou-se a pesquisa bibliográfica, que segundo Lakatos e Marconi (2009, p. 185) consiste na pesquisa que abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema em estudo. Segundo estes mesmos autores, a principal vantagem da pesquisa bibliográfica encontra-se no fato que a mesma possibilita ao pesquisador estar em contato direto com tudo que já foi publicado acerca do seu objeto de pesquisa.

A seguir, para maior aprofundamento e detalhamento, a abordagem utilizada foi de um estudo de caso, que, para Gil (2002), caracteriza-se pela investigação profunda e extensiva de um ou poucos objetos, de forma a obter um conhecimento amplo dos mesmos. O estudo de caso é de fundamental importância para que se conheçam os fatos, fatores ou indicadores que originaram a situação problema, segundo os autores citados.

## **2 HISTORICO DA CONFRIO**

### **2.1 TRAJETORIA DA ORGANIZAÇÃO**

A CONFRIO é uma empresa genuinamente Sergipana que tem mais de 20 anos no mercado, com seus mais de 70.000 clientes de classes A, B e C, tem como objetivo servir o cliente com conforto e qualidade nos serviços prestados, conta com técnicos capacitados para realização de serviços que são treinados pela empresa e pela fábrica que a empresa é autorizada. É uma empresa familiar que busca parceria de qualidade com seus clientes e a sociedade.

### **2.2 ANALISE DA ORGANIZAÇÃO**



## **2.2.1 MISSÃO, VISÃO E VALORES;**

### **MISSÃO**

A sua missão é oferecer soluções com conforto e segurança aos clientes em climatização de ambientes e comercializando equipamentos de tecnologia e prestação de serviços em condicionadores de ar e eletrodomésticos com excelência no atendimento de qualidade aos clientes.

### **VISÃO**

A visão é manter-se como líder do mercado sergipano e consolidar-se entre as cinco melhores empresas do mercado alagoano em climatização de ambientes e prestação de serviços nos próximos três anos.

### **VALORES**

- Ética;
- Respeito pelos consumidores;
- Qualidade nos serviços;
- Responsabilidade social.

## **2.2.2 ANALISE SWOT ORGANIZAÇÃO**

### **PONTOS FORTES:**

- Única autorizada Brastemp / côneul em Sergipe;
- Técnicos especializados para atender a linha;
- Garantia de serviços;
- Peças originais de fabrica.

### **PONTOS FRACOS:**

- Carência de mão de obra para área técnica;
- Concorrência externa;

- Disponibilidade de atendimento.

### **2.2.3 CONCORRÊNCIA QUE A EMPRESA ENFRENTA**

A CONFRIO enfrenta uma concorrência diária com técnicos não qualificados que fazem serviço por conta própria retirando a garantia do produto fazendo com o cliente deixe de ganhar o benefício oferecido pela fabrica como a garantia de fabrica.

Empresas de refrigeração que não são reconhecidas pela fabrica não tendo autorização para executar serviços na casa do consumidor.

O valor do serviço do corrente é mais baixo por não apresentar qualidade nas peças e nos serviços executados e não oferecendo garantia de serviço com qualidade e segurança para o consumidor.

### **2.2.4 POLITICA DESENVOLVIDA COM OS CLIENTES EXTERNOS**

Por se tratar de uma autorizada o principal fornecedor é o fabricante dos eletrodomésticos o qual disponibiliza a venda de peças para que seja feito os serviços fora de garantia como também os serviços de garantia de fabrica.

### **2.2.5 POLITICA DESENVOLVIDA COM OS FORNECEDORES**

A empresa é procurada pelos clientes necessitando de atendimento para seus produtos que estão danificados e buscam atendimento seguro e com qualidade oferecida pela fabrica; também é oferecido pela empresa serviço de higienização de condicionadores de ar oferecer qualidade de vida aos clientes evitando futuros problemas de saúde do cliente.

### **2.2.6 AMBIENTE INTERNO DA ORGANIZAÇÃO**

Descrevendo a cultura da empresa, possui uma gerente geral para grupo que é responsável por todos os processos e atividades da empresa juntamente com os coordenadores de cada setor sendo responsáveis pelas atividades e pelos liderados; os funcionários são tratados como colaboradores; existe um setor de

recursos humanos e departamento de pessoal o qual é aberto a solicitações e resolução de dificuldades tanto para os colaboradores e coordenadores, a empresa possui um padrão de atendimento ao cliente; existe um processo detalhado do início do atendimento quando o cliente solicita a visita técnica, execução do serviço,

Acompanhamento, controle de qualidade, fechamento da ordem de serviço no financeiro até o arquivo da ordem de serviço quando há a conclusão; o que promove a integração interna dos setores que são responsáveis por este grande processo de atendimento ao cliente, onde cada um tem a sua responsabilidade do cumprimento dos prazos e atividades a serem desenvolvidas. É cultura da empresa proporcionar folga no dia do aniversário do colaborador para içar com sua família , o RH por sua vez telefona para o colaborador dando felicitações pelo seu aniversário.

Avaliando o clima da empresa existe um contato direto dos subordinados com os coordenadores imediatos, com o RH e com a gerencia da empresa por expor suas dificuldades e anseios a fim de sua produtividade possa melhorar cada vez mais, os conflitos interpessoais são tratados no RH o qual tenta solucionar buscando benefícios para ambos,

Os desperdícios de material de consumo dos colaboradores são combatidos com campanhas e informativos para o bom uso do ambiente de trabalho como também o zelo pelas ferramentas de trabalho, ambiente de trabalho é ameno em veio a velocidade de informações e agilidade nos processos para o andamento das atividades; é proposto ao colaborador que estiver com suas atividades em dias uma folga aos sábados proporcionando qualidade de vida aos colaboradores; o setor de RH cada vez mais ficar mais perto dos colaboradores para saber quais são as suas dificuldades e necessidades para melhor atender o colaborador.

### **2.2.7 POLITICA DE DESENVOLVIMENTO DA T.I. E COMUNICAÇÃO**

A empresa possui um sistema de circuito interno e externo de câmeras para segurança do colaborador nas dependências da empresa; é utilizado o sistema operacional interligado com a fabrica a qual tem acesso a todas as informações de ordem de serviços dos atendimentos este sistema é utilizado pelos setores cada um com o acesso necessário para desenvolvimento das suas atividades; a empresa possui um servidor que faz o gerenciamento da rede de computadores da empresa as informações são guardadas através de backup para a segurança de informação

da empresa; não é permitido arquivar nos servidores nenhum material particular, os serviços de e-mail e de internet devem ser usados com bom senso para não sobrecarregar os servidores e o link; o setor de comunicação esta a cargo do setor de RH o qual repassa através de e-mail interno e sistema de comunicação interna o Outlook para os colaboradores todas as atividades e informativos para os colaboradores.

## **2.2.8 POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS**

### **RECRUTAMENTO**

- O recrutamento é feito através de divulgação das vagas através de site de empregos, anúncios em jornal, quadro de avisos de instituições de ensino, e recebimento de currículos na sede da empresa;

### **SELEÇÃO**

- Após análise do currículo se classificado para atender a demanda da empresa o candidato é chamado para uma primeira entrevista com o Rh o candidato responde a um questionário próprio da empresa e responde a um teste de dominância cerebral depois vai para uma conversa com o Rh; se classificado vai para uma segunda entrevista será com o coordenador do setor o qual esta disputando a vaga e com a gerente da empresa caso passe no processo será convocado a ocupar a vaga;

### **TREINAMENTO**

- Após o recrutamento e seleção do candidato, o mesmo é chamado para um treinamento em grupo onde é apresentado aos colaboradores da empresa, em seguida vão para sala de treinamento onde vão aprender a cultura da empresa, visão, missão, a historia da empresa seus costumes, depois o novo entrante é colocado nos setores estratégicos da empresa para que conheça o negocio da empresa mais de perto em seguida vai para o setor o qual foi contratado sendo treinado para desenvolver as suas habilidades.

## **MEDICINA DO TRABALHO**

- O programa de medicina do trabalho é feito a partir do ASO (atestado de saúde ocupacional) nos casos de admissão, demissão e periódico.
- O PCMSO (programa de controle medico saúde ocupacional) é feito periodicamente.
- Existe uma colaboradora no cargo de segurança do trabalho que se ocupa em realizar os treinamentos de ergonomia e saúde do trabalhador.

## **BENEFÍCIOS**

- Como benefício a empresa oferece adiantamento de salário, salário família, licença maternidade, férias, vale transporte.

## **3 ESTADO DA ARTE**

### **3.1 Retenção de talentos: consideração de aspectos determinantes na empresa Volvo do Brasil Gestão e retenção de talentos Veículos S/A.**

França Junior (2010) publica resultado de estudo, onde descreve que, as organizações estão em constantes transformações para fazerem frente aos ambientes também cada vez mais dinâmicos e flexíveis. Este cenário tem provocado alterações radicais no modo de gestão de pessoas. A valorização do capital intelectual, na era do conhecimento, trouxe uma nova forma de tratar as pessoas na empresa.

O antigo departamento de pessoal cedeu lugar ao RH com políticas e práticas específicas, que atualmente denomina-se de gestão estratégica de pessoas. Nesse contexto é que se insere a presente pesquisa tendo como objetivo, identificar os aspectos determinantes para a retenção de talentos na empresa Volvo do Brasil Veículos S/A. A metodologia da pesquisa utilizada neste estudo é de natureza aplicada, e de acordo com seus objetivos, assume o perfil de pesquisa quantitativa e qualitativa. Já, quanto à problemática apresentada, o estudo configura-se como sendo de modelo exploratório e quanto aos procedimentos técnicos caracteriza-se como um estudo de caso.

As conclusões da pesquisa apontaram a identificação dos aspectos determinantes, bem como a classificação por ordem de preferência das práticas de Gestão de Pessoas que são capazes de reter o talento na empresa, sendo que a prática de um bom ambiente de trabalho foi eleita como primeira opção, salários como 2ª opção e condições de trabalho como 3ª opção.

A estruturação do trabalho, alicerçadas em equipes, é uma realidade irrevogável no contexto do trabalho atual. Impulsionadas pelo paradigma da produtividade, as empresas estão cada vez mais investindo em suas equipes como modelo da sua estrutura organizacional. Conhecer os principais fatores que afetam o desempenho das equipes é, portanto, de suma importância para o sucesso ou fracasso de qualquer organização.

Há cerca de dez anos, a necessidade de sobrevivência num mercado cada vez mais acirrado e competitivo, fez com que as empresas adotassem políticas de planejamento estratégico e melhorias no relacionamento com os clientes.

Implementaram-se diversas ferramentas de gestão estratégica, como programas de qualidade, gestão participativa, produção enxuta, entre outros. Porém, com todas essas mudanças, que tiveram um grande impacto nas organizações, um fator ainda ficou relegado a segundo plano: o aspecto humano.

Na esfera empresarial, frequentemente existem os alinhamentos das questões organizações e da dimensão humana. Está se ampliando a compreensão do lado humano nas organizações. Aumenta a preocupação de criar novas possibilidades de se viver melhor na empresa. Esse processo é visto como nova forma de administrar o bem-estar, com competências e habilidades complexas. Limongi-França (2007, p. 33) acrescentam que, se podem observar evidências da construção de uma nova competência da gestão de pessoas nas empresas a partir dos seguintes fatores críticos: Conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), Produtividade, Legitimidade, Perfil do Gestor, Práticas e Valores e Competência Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho.

Gestão de pessoas ou gestão estratégica de pessoas apresenta vários conceitos e definições. Segundo Mascarenhas (2008, p. 56) pode-se conceituar como: “a mobilização, a orientação, o direcionamento e administração do fator humano no ambiente organizacional”. Alerta ainda, o perigo de se querer pregar a existência de um modelo de gestão universalmente adequado, que, tratando-se de uma questão clássica em gestão de pessoas, está sujeita a diversas críticas.

A gestão de pessoas é um viés que está sendo incorporado dentro das organizações. A história indica um novo caminho a ser trilhado dentro dos Recursos Humanos (RH) e por gestores, para a construção de uma visão ampliada de competência aplicada ao desenvolvimento do potencial humano. Um novo modelo se apresenta nesse sentido, onde a gestão „DE“ pessoas dá lugar à gestão „COM“ pessoas e se refere a uma visão inovadora para vencer os desafios da administração de recursos humanos. (Macarento, 2006).

O mercado de trabalho hoje exige uma moderna gestão das pessoas. O departamento de recursos humanos não deve limitar-se apenas a recrutar profissionais, deve também orientá-los e treiná-los, cultivando o desejo de fazer o melhor a cada dia em prol da organização. Chiavenato afirma que, a moderna Gestão de Pessoas consiste de várias atividades integradas, como descrição e análise de cargos, planejamento de RH, recrutamento, seleção, orientação e motivação das pessoas, avaliação de desempenho, remuneração, treinamento e desenvolvimento, relações sindicais, segurança, saúde e bem-estar.

Com as complexidades e quantidades das tarefas, o setor de RH precisou se modernizar, para administrar com eficiência suas novas atribuições. E a necessidade de se especializar foi-lhe imposta, para a adequada gestão das pessoas nas organizações.

Conforme Chiavenato (2004, p. 13) para a moderna gestão de pessoas em seu trabalho, cada administrador – seja ele um diretor, gerente, chefe ou supervisor – desempenha as quatro funções administrativas que constituem o processo administrativo: planejar, organizar, dirigir e controlar. A Administração de Recursos Humanos (ARH) procura ajudar o administrador a desempenhar todas essas funções, porque ele não realiza seu trabalho sozinho, mas através das pessoas que formam sua equipe. É com sua equipe de subordinados que o administrador executa as tarefas e alcança metas e objetivos.

A gestão de pessoas é conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos.

A pesquisa se desenvolve no período de 2008 a 2010, sendo feito um estudo de caso na empresa Volvo do Brasil Veículos S/A. Primeiramente, através de uma busca na literatura, identificam-se sete principais práticas de gestão de pessoas, por meio das quais é possível criar um bom clima organizacional capaz de atrair, desenvolver e reter os talentos na organização.

Os objetivos do tema proposto caminham no sentido de identificar as principais práticas de gestão de pessoas, analisar com critérios científicos a pesquisa feita pela revista, levantar as formas de retorno financeiro em práticas com gestão de pessoas, apresentar casos nacionais e internacionais de práticas de gestão de pessoas, e por fim, por meio de um instrumento de coleta de dados na empresa Volvo identificar o grau de importância entre sete práticas de gestão de pessoas.

### **3.2 Gestão e retenção de talentos**

Restum (2011) publica trabalho em que descreve os resultados de estudo de caso, acerca da gestão e retenção de talentos em uma empresa do segmento de construção, onde destaque que, em um cenário empresarial cada vez mais globalizado e competitivo, a gestão de talentos se transformou em um ponto crítico para as organizações. O estudo em questão toma como base o referencial teórico para o tema Retenção de Talentos, entretanto no âmbito da pesquisa de campo restringe-se à análise específica de uma construtora com aproximadamente 1500 funcionários, a CHL.

A Incorporadora e Construtora CHL é reconhecida por ser uma empresa ágil e lançar produtos diferenciados, com alto padrão de qualidade e criatividade. Sediada no Rio de Janeiro, começou sua trajetória lançando empreendimentos na zona sul da cidade. Hoje, a CHL tem conquistado novos nichos de mercado e apostado em várias regiões e algumas cidades do Estado, desenvolvendo projetos para públicos com perfil econômico e social distinto e em diversos segmentos como residenciais e comerciais.

Incorporada em 2007, pela PDG Realty, Companhia de investimento com foco no mercado imobiliário brasileiro, a CHL teve crescimento notório e acelerado. Operando com números acima da média de mercado, conquistou o mais importante prêmio da ADEMI-RJ, o Master Imobiliário na categoria Empresa do Ano em 2008.

No ano de 2009, a CHL ingressou no mercado popular com o lançamento do Programa Minha Casa, Minha Vida, e foi a incorporadora com o maior número de unidades lançadas no Rio de Janeiro nesse segmento. A faixa etária dos funcionários é um ponto que precisa ser considerado, pois a média de idade dos gestores da organização atualmente está abaixo dos 30 anos.



A empresa trabalha com faixas salariais dentro da média de mercado e apresenta uma política de bônus onde os cargos gerenciais, por exemplo, podem receber até 12 salários por ano.

A situação problema é identificar formas para melhorar a gestão dos talentos e aumentar a retenção dos mesmos na organização. O número de pedidos de demissão no período entre agosto e dezembro de 2010 foi significativo se comparado ao número de funcionários demitidos no mesmo período.

A empresa oferece uma política de bônus atraente em relação ao mercado. Existem as metas corporativas e as departamentais que como qualquer meta, exige um esforço considerável para serem alcançadas. E ambas impactam diretamente no valor do bônus anual.

Um ponto importante que precisa ser abordado é o clima da empresa. Apesar dos desafios, prazos apertados, metas desafiadoras, o ambiente de trabalho é considerado positivo pela maioria dos funcionários.

A globalização traz uma enorme concorrência entre as empresas e estimula as mesmas a realizarem a contratação de profissionais cada vez mais qualificados. É essencial que estes sejam capazes de exercer a gestão do negócio em um ambiente cada vez mais complexo.

Na década de 90, as organizações aumentaram a sua rentabilidade diminuindo o seu headcount, sobretudo no quadro gerencial. A preocupação era gerar lucro no curto prazo sem levar em consideração as consequências posteriores, como a caça por talentos enfrentada atualmente.

Outro ponto relevante foi a mudança na mentalidade do profissional, representado hoje pela Geração Y (nascida no período 1978-1994) que não possui planos de permanência na mesma empresa por um longo período, sendo fiéis a suas carreiras somente. Com isso, houve aumento do turnover, sendo a tendência do mesmo aumentar especificamente quando se tratar de profissionais talentosos.

A gestão de talentos passou a ser um foco primordial para o futuro das organizações, que passaram, por conseguinte, a valorizar mais o processo de avaliação de desempenho e de desenvolvimento dos seus talentos.

A Boston Consulting Group (BCG), em conjunto com a Federação Mundial da Associação de Gestão de Pessoal, realizou em abril 2008 - um estudo global com 4.741 executivos seniores de 83 mercados e países sobre suas maiores prioridades na área de Recursos Humanos.

O relatório fornece rankings e análises de 17 desafios em Recursos Humanos em sete grandes regiões do mundo. A principal conclusão foi que a gestão de talentos é o tema mais crítico e permanece no topo ou perto do topo na agenda de todas as regiões e mercados para o futuro próximo.

De acordo com Porter (1999) para desenvolver uma estratégia nítida em geral, a liderança tem um papel fundamental que vai muito além de administrar funções individuais. A essência é a estratégia onde o líder deverá proporcionar a disciplina para as decisões relativas às mudanças ao mesmo tempo em que evita a dispersão organizacional e garante a diferenciação.

A estratégia sugerida para a PDG CHL é o início de um programa que envolve sensibilização e envolvimento direto dos executivos da empresa e de toda a equipe gerencial, pois conforme apresentado anteriormente, a liderança está diretamente envolvida no sucesso dos projetos, uma atitude assertiva da equipe de Recursos Humanos no que diz respeito à comunicação com os funcionários, incluindo a elaboração de um plano de comunicação eficaz onde os mesmos estejam sempre atualizados sobre as estratégias, campanhas, lançamentos e políticas internas e por último, mas não menos fundamental, o investimento financeiro da empresa para o desenvolvimento de um programa de treinamento e desenvolvimento dos funcionários.

Ao desenvolver este trabalho, foi identificado que ainda não temos no Brasil uma bibliografia significativa sobre o tema apresentado e que os exemplos aqui citados referem-se a empresas internacionais. Sendo assim, passa a ser uma oportunidade estudar este assunto, pois cada vez mais as empresas precisarão de práticas para atrair, reter e desenvolver seus talentos para alavancar os resultados e se manter no mercado atendendo as exigências do consumidor, dos funcionários e dos acionistas.

O tempo disponível para a confecção deste artigo não permitiu o desenvolvimento mais aprofundado de um modelo de Gestão de Talentos que permitisse a formulação de um modelo de referência. Entende-se que tal aprofundamento é igualmente relevante e pode ser proposto para a continuidade a este estudo através da realização de uma pesquisa de campo com empresas de diferentes segmentos no Brasil e suas práticas de sucesso em relação à gestão de pessoas enfocando as práticas de retenção de talentos.

Entretanto, o conteúdo apresentado neste estudo pode contribuir com os passos nos quais algumas conceituadas empresas vêm caminhando nesse sentido e também pretende oferecer uma direção para implantação do programa de gestão de talentos.

### **3.3 Impactos da Tecnologia na Gestão de Pessoas: um estudo de caso na unidade da Daimler Chrysler em Würth.**

Mascarenhas; Vasconcelos (2004) publicam artigo com o objetivo discutir os impactos da tecnologia da informação e o seu papel estratégico no contexto de transição da gestão de pessoas. Por meio de um estudo de caso, mostramos que a tecnologia pode ser ferramenta útil na consolidação de novas estratégias de gestão de pessoas na medida em que interaja com outros aspectos organizacionais para a emergência de novo sistema social. Podemos verificar que a informatização viabilizou a emergência do modelo político de gestão de pessoas, que é condição que viabiliza formas orgânicas de organização, nas quais a informação é melhor aproveitada para a aprendizagem organizacional.

Pesquisas sobre gestão de pessoas no Brasil indicam uma fase de transição pela qual a área de RH passa atualmente, de uma atuação predominantemente operacional para modelos mais estratégicos de gestão de pessoas. Neste contexto, a implementação de tecnologias, como a informatização por meio de aplicações de RH autoatendimento, vem sendo considerada uma maneira de viabilizar novos arranjos organizacionais da gestão de pessoas.

Há algum tempo, a ideia de que o modelo organizacional mecânico, como definido por Burns e Stalker (2001), não satisfaz as necessidades de muitas organizações contemporâneas, é bastante difundida. Ao enfatizar a necessidade de se transformar as organizações, para que fiquem mais flexíveis e dinâmicas, o discurso gerencial defende a emergência de organizações orgânicas. Temas como novos modelos de gestão de pessoas, fortalecimento de equipes multifuncionais de trabalho, delegação de responsabilidades e a aprendizagem organizacional emergem desta discussão. Castells (1999) mostra que este fenômeno acontece em contexto de transição entre o modelo industrial e pós-industrial.

Tradicionalmente, a área de RH pode ser descrita como as equipes que desempenham atividades relacionadas a processos de gestão de pessoas. A área

de RH na organização sofria dos males normalmente atribuídos a esse departamento.

Era tradicionalmente reconhecida como área operacional, envolvida em processos administrativos burocráticos, que não agregavam qualidade ao relacionamento entre chefes e subordinados e aos processos internos. Uma mudança na alta gerência desencadeou, entretanto, uma reação nesse estágio das coisas, ao canalizar o desejo de transformação da área a um projeto estratégico concreto, que abrangia profundas alterações na sua organização social, além da implementação da TI como nova maneira de organizar os processos de gestão de RH.

O projeto *reinvent your business.com* (RYB.com), implementado em um período de 2 anos, representou ampla iniciativa de transformação da área de RH empreendida na organização. Esse projeto foi grande intervenção em uma situação social há tempos intocada na área e envolvia uma série de mudanças na organização da gestão de pessoas. A estratégia traçada pela área tinha como premissa a constatação de que os processos de gestão de pessoas deveriam ser de responsabilidade de todas as áreas, já que eram inerentes ao relacionamento entre chefes e subordinados. A atuação do RH, dessa maneira, não devia ser caracterizada pela centralização dos processos, como era até então, já que isso levava ao empobrecimento do relacionamento.

A implementação do sistema de RH autoatendimento teve diversas consequências. A descentralização dos procedimentos de operação dos sistemas de gestão de pessoas permitiu que se colocasse em prática a nova filosofia da alta gerência, segundo a qual estes processos devem ser responsabilidade dos gestores. A implementação da TI permitiu também a transformação dos fluxos de atividades relacionados a esses processos, levando à eliminação de etapas desnecessárias na circulação das informações.

Todo o ano os funcionários recebem notas por seu desempenho, que influenciam em seu salário variável. Antigamente, os líderes preenchiam formulários com estas notas, de acordo com os critérios da empresa.

Então, enviavam os formulários para a área de RH, cujos analistas eram responsáveis pela digitação no sistema. Atualmente, todo fim de ano os próprios líderes entram em nosso sistema e digitam as notas, poupando-nos desse trabalho, e tendo uma visão quase imediata das consequências de suas decisões.

No Brasil, os profissionais de recursos humanos sentem atualmente grandes pressões para que transformem a maneira como se organizam e atuam no contexto organizacional. Pesquisas sobre o contexto e atuação do RH no Brasil justificam estas pressões, ao indicar uma importante fase de transição pela qual a área passa atualmente, de uma atuação predominantemente operacional para modelos mais modernos de gestão de pessoas. Na busca de nova postura da área de RH, a tecnologia de informação pode ser considerada uma ferramenta de reconfiguração dos elementos constitutivos do modelo de gestão, viabilizando novas estratégias de gestão de pessoas; entretanto aproveitar todo o potencial da tecnologia implica a sua implementação segundo a lógica da informatização, o que requer normalmente inovações organizacionais na direção de padrões orgânicos de organização, o que faz com que estas mudanças sejam caracterizadas por grandes riscos e dificuldades de concretização.

No caso estudado, a organização viabilizou a emergência do modelo político de gestão de pessoas, ao implementar ampla estratégia de informatização dos processos de RH. Na realidade, para viabilizar nova estratégia de gestão de pessoas, pode-se dizer que a implementação da tecnologia de informação interagiu de maneira fundamental com outros aspectos organizacionais para a emergência deste novo sistema social. De fato, tratou-se de um movimento complexo em que diversos conceitos são inter-relacionados. Ao mesmo tempo que a implementação da tecnologia democratizou a informação, ela viabilizou a emergência do modelo político de gestão de pessoas, que é pré-condição para formas orgânicas de organização, nas quais a nova informação é mais bem aproveitada para a aprendizagem organizacional.

Vemos que a consolidação de novos modelos de gestão de pessoas, caracterizados pela aprendizagem em circuito duplo, é processo contínuo; não se trata de ação gerencial com fim determinado no tempo, mas de jornada permanente.

A Daimler Chrysler mostra ter desempenhado bem cada um destes passos iniciais. Pesquisas futuras poderão verificar se foram criados os fundamentos duradouros de uma *Learning Organization* ou não.

## 4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 4.1 Alguns Conceitos de Recrutamento e Seleção

Recrutamento pode ser considerado o conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. Pode ser feito de forma interna buscando candidatos dentro da própria organização e externa, candidatos fora da empresa. Toledo (1974, p. 35).

Já a seleção, não é apenas para atrair candidatos “ditos” qualificados, mas sim, um processo de escolher o melhor candidato para o cargo. Espécie de filtro no qual a organização escolhe, de uma lista de candidatos, à pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, de acordo com as atuais condições de mercado. É a introdução na empresa de pessoal adequado, em termos de qualificação e potencial. (Toledo, 1974, pag. 35).

Uma boa seleção de pessoal é fundamental para todo e qualquer empreendimento. Selecionar de forma empírica significa comprometer economicamente a empresa tanto em curto prazo, pois resulta num índice de produtividade imediato fraco e provoca a flutuação de entrada e saída de funcionários.

Em longo prazo prejudica seriamente a empresa, devido ao ingresso frequente de funcionários de baixo rendimento, ou seja, indivíduos que foram aproveitados em funções que não se coadunam com suas aptidões, o que, além de baixa produtividade, provoca insatisfações individuais e grupais.

As organizações estão sempre agregando novas pessoas para integrar seus quadros, seja para substituir funcionários que se desligaram, seja para ampliar o quadro de pessoal em épocas de crescimento e expansão. (CHIAVENATO, 1999, p.176)

O processo de agregar pessoas é ativado, ou seja, o recrutamento e seleção de pessoas. É importante ressaltar que ambos fazem parte de um mesmo processo: a introdução de novos elementos humanos na organização.

Quando uma empresa / instituição necessitava de novas contratações, pois dificilmente os empregadores davam oportunidade aos funcionários já existentes, de subirem de cargo, eles colocavam anúncios em jornais ou cartazes

indicando as vagas por um determinado período, e dessa maneira apareciam um bom número de candidatos às vagas disponíveis.

Em outros tempos, uma pré-seleção era realizada através de entrevistas, testes psicotécnicos, dinâmicas de grupos, tudo que pudesse filtrar e diminuir a lista de candidatos e apontar o ideal.

A seleção de candidatos tinha que estar dentro dos interesses da organização, para que não houvesse um conflito, entre ela e os profissionais contratados. Além de comprovar a capacitação dos candidatos a pretendido cargo.

Também, havia algumas organizações que antes de contratar ou recrutar candidatos externos, realizavam uma pesquisa interna para saber se existia algum de seus profissionais que fosse capacitado para preenchimento da vaga disponível, oferecendo assim, uma oportunidade de promoção e isso é conhecido como processo de recrutamento interno, visto de certa forma, como um incentivo a uma competição sadia entre os funcionários.

Os mesmos procuram dedicar-se cada vez mais, na expectativa de uma possível elevação de cargo e salário. A seleção interna torna-se mais viável para a organização, pois o custo com essas contratações acaba sendo praticamente mínimo.

## **4.2 A Gestão de Pessoas**

A Gestão de Pessoas passa necessariamente por um vasto conjunto de fatores, técnicas e aplicações que, na melhor das intenções procura não a redenção ou salvação da organização, mas, sobretudo sua melhor integração, tanto no ambiente interno quanto no externo, em uma busca incessante pela harmonia entre as pessoas que formam a organização e dessas, com as pessoas que efetivamente, de alguma forma usam os produtos e o atendimento dessas.

O trabalho é uma fonte que abastece a dignidade do ser humano, através do exercitar de sua condição produtiva e provedora, devidamente observada e comentada pela sociedade. Acerca deste fato, Antunes; Alves (2004) contribuem afirmando que:

O trabalho continua ocupando considerável espaço e relevância na sociedade. Por sua importância e pertinência no mundo globalizado, é inegável a sua influência sobre a produtividade, a satisfação e a geração de sentido para aqueles que o praticam. No entanto,

observa-se que o trabalhador, inserido no atual contexto socioeconômico, vivencia o desaparecimento de empregos formais, diferenciadas formas de vínculos trabalhistas e o aumento do trabalho autônomo, como também o surgimento de novas profissões e a demanda constante pela qualificação profissional (ANTUNES; ALVES, 2004).

No caso da gestão de pessoas, essa pode ser referenciada como a função que permite a colaboração eficaz das pessoas, empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação utilizada para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Pode-se dizer ainda que é o ou os conjuntos de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, recompensas e avaliação de desempenho.

De acordo com Fischer (2002), qualquer organização depende do desempenho humano para alcançar o sucesso. Por esse motivo, estrutura-se uma forma de atuação sobre o comportamento humano, convencionado e denominado por modelo de gestão de pessoas. Assim, o mesmo Fischer (2002, p.12) atribui à gestão de pessoas, a seguinte definição:

Gestão de pessoas é a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Através desses mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham. (FISCHER, 2002, p.12).

É a função na organização que está relacionada com a provisão, treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos empregados, em vistas a utilização das contribuições destes para todo o planejamento estratégico da empresa e seu efetivo funcionamento. Porém, exatamente a aplicação do Planejamento Estratégico, fase diretamente ligada às pessoas que formam a organização é que, mais preocupam a maioria dos empresários.

A maioria das abordagens sobre o tema Planejamento Estratégico supõe que o desempenho de uma organização melhorará quando se conseguir descobrir e descrever detalhadamente a estratégia adequada. Entretanto, segundo dados pesquisados e divulgados pela Revista Fortune, cerca de 70% dos fracassos vividos pelos executivos não decorrem de falhas no Pensamento Estratégico, e sim na implementação. Segundo esta mesma pesquisa, os principais dirigentes de muitas –



talvez a maioria – das empresas confessaram, que o que os faz perder o sono à noite não é a falta de estratégias adequadas, mas sim a incapacidade da empresa implementar essas estratégias, mesmo quando elas são claras e objetivas. Isso ocorre pela desarmonização entre as pessoas que formam a organização.

### **4.3 A Moderna Gestão de Pessoas**

Sabemos que as organizações têm características diferenciadas e cultura própria, onde é estabelecida a missão e conseqüentemente: os valores, objetivos e metas. Nas organizações mais modernas para sobreviver no mercado globalizado é necessário uma preparação para adequarem-se aos processos de transformação que possam gerar uma relação competitiva e diferenciada à concorrência e atratividade constante para os clientes. Nesse contexto, as pessoas estão tendo que aprender mais rápido e optar em aceitar a transformação e os desafios impostos nessa nova situação. Os gestores devem, dentre outras atribuições, conhecer profundamente, as técnicas de relações humanas e pô-las em prática. Segundo Chiavenato (1999, p.211):

A Gestão de Pessoas nas organizações é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas – empregados, funcionários, recursos humanos ou qualquer denominação utilizada – para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Os nomes – departamento de pessoal, relações industriais, recursos humanos, desenvolvimento de talentos, capital humano ou intelectual – são utilizados para descrever a unidade, o departamento ou a equipe relacionada com a gestão das pessoas (CHIAVENATO, 1999).

As pessoas agora começaram a questionar os valores que norteavam suas relações com a empresa e dentro da empresa, seja ela pública ou privada. Os gestores de sistemas tradicionais que não se prepararem para uma implantação da Moderna Gestão de Pessoas, estarão fadados a encontrar dificuldades por parte de seus colaboradores, gerando, assim, um clima organizacional indesejável, tanto para o desenvolvimento de pessoas como para o crescimento da empresa.

Nessa realidade, os modelos tradicionais de gestão de pessoas baseados apenas na obediência, fidelidade e garantia de emprego se mostraram insatisfatórios. Já a moderna gestão de pessoas parte do princípio de que os interesses entre as organizações e colaboradores são diferentes, mas não antagônicos. Eles podem e devem se complementar gerando uma relação mais

consciente e produtiva entre pessoas e empresas. Uma relação de troca limpa e que o resultado alcançado pelas pessoas gere benefícios para a empresa.

Ainda, falando desse novo modelo de gestão, o comprometimento das pessoas está intimamente ligado ao grau de entendimento dos resultados desejados para a empresa, do papel que se espera dela na consecução desses objetivos e do quanto retornará para ela em oportunidades financeiras, sociais e psicológicas caso esses objetivos sejam alcançados.

Um dos modelos de gestão de recursos humanos mais coerentes com a nova relação pessoa /empresa, é o da gestão por competências, também denominada de administração por competências. Esta tem como fundamentação o princípio do aprendizado estratégico e garante que os recursos humanos tenham uma administração alinhada com as necessidades da empresa.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo de esse artigo descrever e identificar quanto o recrutamento e seleção utilizado como ferramenta de retenção de talentos auxilia na moderna gestão de pessoas, na empresa Confrio em Aracaju, foi sem dúvida devidamente alcançado, conforme passa-se a descrever adiante.

A realização desse artigo demonstrou que ainda existe uma carência muito grande de material que permita entender e conceituar a moderna gestão de pessoas. O que se observa é que se encontram estudos que auxiliem os gestores na sua caminhada. A discussão teórica demonstrou que nas pequenas empresas, a gestão normalmente é responsabilidade dos proprietários, tendo suas atividades sendo realizadas com baixa intensidade de capital e com alta intensidade de mão-de-obra, em muitos casos, com o próprio proprietário realizando todas as etapas do processo.

Constatou-se também que a pequena empresa tem especificidades, que de um lado conferem grandes dificuldades para sua competitividade, mas também, possui características que a favorecem. Pode-se afirmar que as pequenas empresas, dada a sua importância na economia, necessitam de mais atenção, tanto de governo, na questão da legislação, quanto de acadêmicos, empresários, pesquisadores e consultores na elaboração de um referencial teórico / prático que

possa efetivamente contribuir com essas organizações, considerando ainda, as características de cada segmento e de sua cadeia produtiva.

A discussão teórico possibilitou confirmar que existem estratégias relacionadas a gestão de pessoas que podem ser utilizadas nas pequenas empresas, notadamente, relacionadas a uma série de ações que podem melhorar a qualidade de vida da pessoas na sua relação com o trabalho, e também, práticas de gerenciamento de treinamento e desenvolvimento e da utilização da remuneração variável como uma alternativa importante a falta de carreira vertical, característica das pequenas empresas.

Contudo, como os gestores de pequenas empresas são em sua maioria conforme discutido na literatura, são práticos que se utilizam na maior parte do tempo de suas experiências (e a experiência é, sem duvida, fundamental), seria interessante que houvesse um investimento maior na aquisição de competências dos tomadores de decisão, no sentido de dominar os conceitos de gestão de talentos, compreendendo seus objetivos e seu ferramental, e os resultados que podem vir da sua aplicação, por intermédio de um planejamento mais sistemático.

## REFERÊNCIAS

AIELLO, Thais. Estratégia e Remuneração. **Revista Você S/A**. Editora Abril. Ed 118, abril de 2008.

ANTUNES, Ricardo; ALVES, Giovanni. As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital. **Educação Social**. Campinas, v. 25, n. 87, p. 335-351, mai./ago. 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo, Atlas, 1992.

FISHER, André L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

FRANÇA JUNIOR, Nelson da Rocha. **Retenção de talentos**: considerações de aspectos determinantes na empresa Volvem do Brasil veículos S/A. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Ponta Grossa. Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Ponta Grossa: UTFP, 2010.

GALBRAITH, R.; Lawler III, E. F. **Organização para competir no futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, Hortência Abreu. **Manual de artigos científicos**. São Paulo: Avercamp, 2004.

KATZENBACH, J.R. e SMITH, D. K. **Equipes de alta performance**: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MASCARENHAS, André Ofenhejm; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de; VASCONCELOS, Isabella F. G. de. **Impacto da tecnologia na gestão de pessoas**: um estudo de caso na unidade da Daimler Chrysler em Wörth. São Paulo: Thomson Learning, 2004.

PINCHOT, G. **O poder das pessoas**: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista do mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PONTES, B. R. **Gestão de profissionais em empresas competitivas**: como atrair e reter talentos. São Paulo: LTR, 2001.

REGO, A.; JESUINO, J. **Estilos de gestão do conflito e padrões motivacionais – um estudo Exploratório.** In Comportamento Organizacional e Gestão. Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada, 2002.

RESTUM, Rosa Marins. **Gestão e retenção de talentos:** estudo de caso na Construtora PDG/CHL. Rio de Janeiro: VII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO - LATEC/UFF, 2011.

RODRIGUES, Auro de Jesus. **Metodologia Científica.** São Paulo: Avercamp, 2006.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** 11 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

SOBRAL, A. E. R.; LIMA, R. F. e MONTANARO, M. J. **Análise dos indicadores produtivos em função de ações de enriquecimento de cargos.** In Simpósio Internacional de Iniciação Científica da USP. 13. São Paulo: USP, 2005.

SZEZEBICKI, A. da S; PILATTI, L. A. Gestão do conhecimento em equipes de alta performance: o caso do Clube Atlético Paranaense. **Revista Produção.** v. 6. n. 2. Ago. de 2006.

TEIXEIRA, J. E. Clima organizacional: empregados satisfeitos fazem bem aos negócios. In BOOG, G.; BOOG, M. (coord.) **Manual de gestão de pessoas e equipes**, v. 2. São Paulo: Gente, 2002.

TOLEDO, Luciano Augusto; PERROTA, Karen; PETRAGLIA, J. . **Aspectos Reflexivos do Plano de Marketing no âmbito das Atividades de Marketing.** In: SINAP 2006 - Simpósio Internacional de Gestão de Negócios em Ambiente Portuário. Santos, 2006.