

DIFICULDADES DE RETENÇÃO DE TALENTOS EM PEQUENAS ORGANIZAÇÕES

Marcos Vinicius Alves Zunzarren^{*}
Maria da Trindade Leite^{**}

RESUMO

Analizando as reais dificuldades do mercado, perceber-se a escassez de profissionais qualificados e a dificuldade das empresas em reter talentos, por isso o tema tomou grande importância. Com o objetivo de conhecer, na prática as dificuldades de retenção de talentos em pequenas organizações, este estudo se realizou a partir de uma pesquisa, com análise da percepção da empresa Minas Automóveis. Procurou-se responder as questões abordadas na problemática :quais dificuldades a organização tem para reter seus talentos, quais formas a Minas automóveis utiliza para reter seus talentos e apontar as principais dificuldades de mercado.

Palavras-chave: Retenção de Talentos. Mercado. Crescimento.

1 INTRODUÇÃO

O grande desafio para as empresas no século XXI, será reconhecer a importância de ter bons talentos e desenvolver o capital intelectual dos seus colaboradores para uma gestão mais competitiva, diante do mercado cada vez mais exigente onde a busca de retenção de talentos tornou-se prioridade.

O tema em questão se desenvolveu a partir das seguintes indagações: Quais as principais dificuldades e necessidades que as pequenas organizações possuem para reter bons talentos. Porque pequenas empresas devem se preocupar como esse tema?

^{*} Graduando em Administração pela Faculdade Doctum de João Monlevade; e-mail: marcosvbr@hotmail.com

^{**} Mestre em Ciências da Educação. Professora do Curso de Direito da Faculdade Doctum de João Monlevade; matril@terra.com.br

A resposta é simples, nos tempos atuais, observa-se claramente que o mercado está cada vez mais competitivo e entre ele estão os colaboradores que tendem a se esforçar e se atualizar procurando sempre desenvolver novas técnicas e elaborar projetos, contribuindo de certa forma para o crescimento da empresa. Esses são os talentos: pessoas que de certa forma ajudarão suas organizações a permanecerem competitivas. É importante citar que retenção “não significa” continuar a investir nos funcionários, que, por qualquer razão não estão contribuindo com a organização.

O maior desafio hoje não é produzir melhor, mais sim criar novos produtos, processos e ferramentas de trabalho. No século passado a palavra que classificava os funcionários era mão-de-obra, porém esse conceito arcaico foi se desfazendo, dando lugar para o trabalhador do conhecimento. Uma das principais dificuldades das pequenas empresas é concorrer com as grandes organizações, pelo fato de serem mais atrativas, melhor remuneração e maior chance de construir carreira. Pequenas empresas não conseguem oferecer o mesmo benefício, mas de certa forma pode suprir alguns desejos do colaborador que não teriam em outra organização, como: flexibilidade de horário, obter mais confiança, reconhecimento de trabalho, reuniões abertas para que todos possam expor novas ideias e elaborar metas tangíveis, nas quais seu esforço seja reconhecido. Ideias inovadoras é a chave de acesso para que a empresa possa se destacar no mercado, e com isso, a mesma deve estimular seus colaboradores.

A retenção de talentos recebe mais atenção para ambientes de negócios onde a rapidez e a competitividade exigem resultados eficazes, por isso as empresas devem ter um cuidado especial com os funcionários. Em tempos de crise econômica a retenção de talentos é uma aliada na redução de custos. Afinal, reter talentos significa manter aqueles que têm um melhor resultado. A perda desses talentos é muito custosa para a organização, pois leva consigo a sua experiência e conhecimento.

Para uma melhor fundamentação deste trabalho, foram utilizadas considerações principalmente, dos autores renomados como Chiavenato (2003; 2006), Almeida (2004) e Davenport (2004), que abordam o tema em questão.

2 TALENTOS EM PEQUENAS ORGANIZAÇÕES

As organizações, atuam e transitam por diversos universos valorizando o homem e a sua aquisição na área de conhecimento. Em outros momentos na história das organizações o trabalhador repetia de forma rotineira os procedimentos profissionais sendo assim considerado treinado e de grande importância para a empresa, pois o mundo do trabalho era reduzido à operacionalização sem reflexão de um saber associado somente à repetição de informações básicas e necessárias à execução de uma atividade.

Sabe-se que as organizações de qualquer natureza dependem das pessoas para fazê-las fluir de forma a alcançar seus objetivos e continuar no mercado de trabalho de forma competitiva.

O avanço da globalização e o mercado em grande rotatividade estão obrigando as empresas a investir em ativos intangíveis que representa um elemento sem substância física, mas com valor econômico, como conhecimento, talento, capacidade, habilidade e experiência dos empregados que possuem fundamental importância no ambiente empresarial.

Portanto, um dos maiores desafios dos gestores, sem dúvida otimizar a gestão do capital humano e a busca de novos talentos, podendo ser considerados a maneira mais propícia para se manter no mercado.

Para enfrentar a difícil situação em que se encontram muitas organizações, precisam ser analisadas, avaliadas de forma a se manterem no mercado, porque o tempo presente não pode usar estratégias do passado.

Hoje existe um olhar diferente, pois:

A antiga **Administração de Recursos Humanos** cedeu lugar a uma nova abordagem: a Gestão de pessoas. As pessoas deixaram de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, conhecimento, habilidades, personalidades, aspirações, percepções, e coisa assim [...]. As mudanças passaram a ser rápidas, velozes, sem continuidade com o passado, trazendo um contexto

ambiental de turbulência e de imprevisibilidade (CHIAVENATO, 2003, p. 25, grifo do autor).

Conforme o exposto, alguns pontos devem ser destacados, como:

- a) valorizar o ser humano respeitando o seu potencial;
- b) estar atento as suas habilidades, capacidade, destreza, conhecimentos para a execução de tarefas a fim de alcançar objetivos organizacionais compatíveis com a produtividade;
- c) avaliar as características de personalidade: aspirações, valores, crenças, atitudes;
- d) motivações e objetivos individuais.

Na contemporaneidade, a valorização das organizações no mercado enfatiza o capital intelectual, ficando em segundo plano os ativos imobilizados antes considerados como única fonte de valor. O foco da gestão é priorizar o aumento de vantagens competitivas incentivando a implantar ideias inovadoras e criativas que advém do conhecimento e da riqueza intelectual das pessoas, tanto nas equipes, quanto individual.

Vale, então ressaltar que os grupos e equipes estão dentro de uma estrutura organizacional e fazem parte de uma organização. Dias (2005, p.141) entende organização como:

Um agente social criado intencionalmente para se conseguir determinados objetivos mediante o trabalho humano e o uso de recursos materiais. Esses agentes sociais que têm de ser administrados dispõem de uma determinada estrutura hierárquica, estão orientados a certos objetivos e se caracterizam por uma série de relações entre seus componentes: poder, divisão do trabalho, motivação, comunicação e [...].

Faz-se necessário portanto, estabelecer uma análise entre o grupo e entre os grupos existentes na organização.

Nesse sentido, é importante entender e transformar o comportamento individual, para um grupal, essencial para visualizar o geral, pois como pontua Moscovici (1995) os conhecimentos, habilidades e atitudes diversas dos seres humanos para a construção conjunta de uma meta ou objetivo, estabelecendo o foco no resultado, por meio de produção, de projeto, oficinas de trabalho e outros, os quais estimulam e reativam a atividade humana.

Sabe-se que as pessoas são vistas nas organizações como capital humano, sendo assim precisam demonstrar e desenvolver talentos, pois só assim será mantido, afinal as pessoas, com seus conhecimentos e habilidades, passaram a ser a principal base para a nova organização. Deixaram de ser simples recursos e são agora vistas como seres dotados de sensibilidade, habilidades, motivações, inteligência, conhecimentos, personalidades e aspirações.

Segundo Carvalho e Souza (1999, p.2), "O Capital Humano é a capacidade, conhecimento, habilidade, criatividade e experiências individuais dos empregados e gerente transformando em produtos e serviços que são o motivo pelo qual os clientes procuram a empresa e não o concorrente."

Para ele, o mais importante que os capitais físicos, o fator primordial para o sucesso das organizações é o capital humano.

De acordo com várias leituras, antes do advento da globalização as empresas se diferenciavam pelo maquinário e equipamentos e estrutura física. Atualmente, o que as distingue é o conhecimento de seus colaboradores.

Neste enfoque, Chiavenato (2006, p.1) relata que "na Era da Informação o conhecimento está se transformando no recurso organizacional mais importante das empresas. Uma riqueza muito mais importante e crucial que o dinheiro."

Para Stewart (1998) o capital humano é a fonte de criação e de inovação, fator mais importante numa organização, sendo as pessoas o mais significativo ativo, pois: as máquinas tem a função de trabalhar, mas não conseguem inventar e o dinheiro transmite poder, mas não pensa.

O conhecimento pode ser considerado um importante fator para a organização, porque a reflexão que se faz de seu capital humano, com certeza vale mais que o dinheiro em caixa. Neste contexto ele é, a base fundamental, para o desenvolvimento das organizações de forma competitividade, inovadora e eficiente.

Para Chiavenato (2004), gerir talento humano é uma variável, um indicador para o sucesso das organizações. Não referindo aqui, o número elevado de funcionários, e sim talento, a pessoa precisa com diferencial que a valorize para que continue a melhorar a visão da empresa e mantê-la no trabalho. E, o mesmo autor em (2006) diz que a seleção constitui a escolha do homem certo para o lugar certo e que o processo de seleção deve ser amplamente listado e abastecido com candidatos em potencial exigido. Este processo é um comparativo, de um lado as definições do comportamento e perfil do cargo e de outro as características dos candidatos, a fim de averiguar qual deles atende as exigências do cargo, pois o recrutamento ajudará a empresa manter no mercado.

Para Almeida (2004, p.16), o termo “talento” refere-se “à pessoa que traz em sua bagagem um conjunto privilegiado de competências, isto é, conhecimentos, habilidades e atitudes, que a diferencia de outras”.

Ainda na concepção de Almeida (2004) existem diferentes tipos de talentos que requerem diferentes combinações de capacidades, relacionadas com o contexto do trabalho e da organização. Entende a autora que, dessa forma, nem todas as pessoas são talentosas. Esta visão fortalece que as concepções de talento complementam-se na noção de que essas pessoas são aquelas que põem em prática suas capacidades visando atingir melhores resultados para a organização.

Por meio da educação o homem se desenvolve e coloca para o mundo exterior todas suas potencialidades interiores e podem contribuir de forma significativa para a produtividade das organizações.

Chiavenato (2003, p.28) enfatiza que a “educação é o preparo para a vida e pela vida”.

É comum nas organizações, quando menciona aprendizado, imediatamente se pensa em desenvolvimento de habilidades técnicas que serão utilizadas no dia a dia do trabalho, mas buscando Chiavenato (2003, p.29) “pode-se falar em educação social, religiosa, cultural, política, moral, profissional e outras e o motivo a aprender habilidades técnicas sem conexão com o todo de sua vida”.

Vale salientar que para a permanência saudável no mercado cada vez mais cruel, as organizações têm que investir em agregar a seus produtos, inovação, flexibilidade, criatividade e praticidade com eficácia e que as pessoas precisam transmitir a sua criatividade para ser aproveitada neste contexto.

O desempenho de cargos e o clima organizacional, segundo Chiavenato (1996) representam fatores importantes na determinação da qualidade de vida no trabalho. Se esta for pobre, conduzirá a alienação do empregado e a insatisfação, ao declínio de produtividade, a comportamentos contraproducente (absenteísmo, sabotagem, roubo, militância sindical e outros). Se for propiciada de forma a conduzirá a um clima de confiança e respeito mútuo, no qual o indivíduo tenderá a aumentar suas oportunidades de êxito psicológico e a administração tenderá a reproduzir mecanismos rígidos de controle.

Chiavenato (2005) afirma que o funcionário insatisfeito produz menos. Um fator de suma importância para a retenção de talentos na organização e a qualidade de vida no trabalho. Muitas das vezes o colaborador não tem uma boa condição laboral ou convívio e espaço físico que estimule a capacidade de seus profissionais em criar e inovar, em busca dos mesmos objetivos.

Nota-se que a experiência e a vivência só podem ser compartilhadas num ambiente de cooperação e de trabalho em equipe. Aspectos esses que independem da implantar um sistema de informação. A questão nesse caso é dar condições para que os profissionais tenham mobilidade e tornar-se parceiros do empreendimento, não só dominando tecnologias, mas sobretudo conhecendo bem o negócio da empresa.

Conforme afirmação de Davenport (2004, p. 210):

Um acordo equilibrado que pondere os interesses de ambos, indivíduo e organização, é o cerne de qualquer estratégia bem-sucedida de retenção de pessoal. O equilíbrio reforça não só o envolvimento no trabalho, como também esta outra contribuição (diversa mas relacionada) que é o comprometimento com a empresa. É necessário comprometimento e envolvimento para unir as pessoas à empresa e manter o interesse delas em investir no seu capital humano sem restrições.

O mesmo autor em 2001 avalia as pessoas que possuem envolvimento no trabalho se preocupam muito com o que fazem, mas podem importar-se ou não com o local em que o fazem. Pessoas envolvidas no processo assumem grande número de atividades, do tipo as mantenha ocupadas oito, dez, doze ou mais horas diariamente, pois identificam-se com seu ofício. Podem ser empregados da empresa X, mas são também programadores, contadores, vendedores e advogados. Em nenhum caso a dicotomia entre comprometimento e envolvimento é mais evidente que no mundo da tecnologia de informação trabalha muito.

Para o êxito da política de manutenção de talentos são fundamentais a empresa considerar a compensação (administração de salários), os planos de benefícios sociais, a higiene e a segurança do trabalho e, finalmente, relações sindicais que, muitas vezes, difíceis de serem cumpridas pela pequena empresa.

Os comportamentos são formas observáveis de agir que contribuem para a realização de uma tarefa, combinam respostas pré-estabelecidas ou adquiridas nas situações e nos estímulos situacionais. Nosso comportamento revela nossos valores, ética, crenças e reações ao mundo em que vivemos.

É notório, quando um indivíduo revela autoconfiança, sabe trabalhar em equipe com seus pares ou apresenta tendência à ação, ele está demonstrando um comportamento relevante para a empresa. Sendo assim, a visibilidade é fator chave para os gerentes, analisando o que vê, ele terá condições de lidar com aquela pessoa e gerenciá-la.

Percebe-se a importância de uma pessoa motivada quando encontramos um ambiente agradável para poder desenvolver as tarefas do dia-a-dia, como apresentado anteriormente. O ser humano passa grande parte de seu tempo nas empresas por isto, fazer desse ambiente um local agradável para a convivência é fator primordial.

A tranquilidade do ambiente facilita o trabalho em equipe, aumentando assim a sinergia entre os colaboradores, propiciando também a empresa, a devida

importância para obter resultados positivos que possam sobreviver no mercado competitivo.

Pode-se afirmar que o capital humano é algo invisível, mas que transforma de forma visível as organizações. Pouco a pouco, o capital financeiro está cedendo lugar ao capital intelectual que vem dando retorno e movimentando a engrenagem do sucesso organizacional.

É salutar para o mundo dos negócios ter as pessoas certas e saber respeitá-las, mantê-las com compromisso de valorizá-las, usando o diálogo, o escutar e fazer das ações um constante aprimoramento vital para as organizações de hoje e do futuro.

Apesar disso, muitas empresas ainda não conseguem elencar a importância de reter seus talentos como base de expansão e permanência no mercado, assim sendo, as empresas precisam estar atentas, pois os desafios são enormes e algumas características devem ser destacadas para atingir o equilíbrio entre empresa, líderes e liderados, como:

- a) relacionamento interpessoal;
- b) comportamento ético;
- c) comunicação eficaz;
- d) capacidade de adaptação e inovação;
- e) facilitador de processos (dar e receber *feedback*, lidar com conflitos, desenvolver o potencial profissional de cada liderado) e outros.

As atitudes de um comportamento inovador se dá pela vivência, experiências de cidadania e responsabilidade social. Esta visão moderna impulsionará os negócios, pois o olhar dos envolvidos no processo de liderança sobre as pessoas ajudarão a enxergar o funcionário que melhor adapte ao perfil da empresa para fazê-la destacar no meio organizacional.

As dificuldades para vencer os desafios são enormes, principalmente nos tempos de crise, pois muitas vezes interferem nas ações no que tange a retenção de talentos nas pequenas empresas.

É importante uma reflexão para melhor entender a situação em que vivemos: Como reter profissionais que apresentam: habilidade e talento para realização de determinadas tarefas se está cada vez mais difícil competir com as oportunidades de mercado? O orçamento da empresa oportuniza investir em programas de qualificação para melhorar o conhecimento de seus talentosos? E finalmente, como reter talentos com a crise e se os salários deixaram de ser a garantia de estabilidade profissional?

Ao responder cada uma dessas indagações verificamos que só um bom planejamento e plano de ações poderão ajudar as empresas alinhar competências e valores com seus objetivos e metas.

Assim, compreender-se que é imprescindível estar atento ao clima da organização buscando amenizar e corrigir os pontos que são constantemente motivos de insatisfação e a permanência de talentos.

3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Para relacionar a teoria e prática, buscou-se trabalhar com a empresa Minas Automóveis em que atuei por um tempo.

Ela está no mercado há 25 anos, a mesma atua na região do Médio Piracicaba, com uma carteira de cliente em várias cidades, devido a seu bom histórico comercial. A agência trabalha com veículos novos e seminovos, nos quais todos de boa qualidade. O proprietário e fundador da empresa José Marques de Oliveira conta com 3 vendedores, 1 administrador e 1 auxiliar. Atualmente a empresa concretiza de 13 a 17 vendas mensais, um número significativo para uma pequena empresa de comercialização de veículos.

A cultura organizacional da Minas Automóveis é do tipo conservadora e se caracteriza por costumes e tradições arraigados, que não mudaram ao longo do tempo. Tem sua forma administrativa de difícil aceitação de novas técnicas de trabalho.

Sua missão é atuar com princípios éticos e morais na atividade comercial, proporcionando uma maior satisfação para o cliente e alcançando um atendimento de qualidade. Sua visão é ser a melhor agência de veículo regional, atingindo o máximo de clientes possíveis.

4 METODOLOGIA

A pesquisa classifica como básica, pois teve como propósito gerar conhecimentos úteis para o campo das organizações e de administradores sem aplicação prática prevista ela pode ser considerada como básica.

Utilizou-se o método indutivo como forma ordenada do raciocínio, uma vez que passou da análise de condições particulares e caminhamos para noções gerais conforme descrito no desenvolvimento.

A pesquisa possui teor qualitativa, pois parte do entendimento de uma relação existente entre os objetivos e a subjetividade das pessoas envolvidas no processo, não requerendo métodos e técnicas estatísticas.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos e biográfica, elaborada a partir de material já publicado, constituído de livros, artigos de periódicos como também material disponibilizado na *internet*.

A fundamentação teórica teve como base os autores Chiavenato (2003; 2006), Almeida (2004), Davenport (2004) que possibilita a compreensão acerca do tema elucidado.

Quanto ao conteúdo dos relatos foi analisado pela visão do pesquisador, por ter sido funcionário da empresa em estudo. Para operacionalizá-las, selecionamos partes que melhor apresentam os fatos.

5 ANALISE DE DADOS

Pelo fato da empresa Minas Automóveis contar com um quadro de funcionários reduzido, de apenas 3 colaboradores foi realizada uma pesquisa verbal com os mesmos, na qual 2 dos mais antigos da empresa afirmaram que estão satisfeitos com o reconhecimento dos serviços prestados, mas esperam um benefício mais gratificante. O outro que trabalha na parte de limpeza dos veículos diz estar satisfeito com a forma com que a empresa age em relação aos benefícios e abordou ainda sobre a flexibilidade de horário.

Este quesito é muito utilizado pela empresa, contribuindo para que os colaboradores possam resolver alguns de seus problemas pessoais dentro do horário de trabalho. De acordo com minhas observações, esta situação embora seja vista pelos funcionários como algo importante, se faz necessário estabelecer um tempo e elaborar um controle mais rígido para não confundir o benefício com falta de compromisso para realização de suas tarefas profissionais.

O que se pode comprovar é que o mercado está cada vez mais concorrido e imprevisível, por esse motivo não é determinada uma meta aos colaboradores, mas sim o esforço para que as vendas sejam realizadas e consequentemente serão beneficiados com a comissão da venda, importante para complementação do salário.

Com o comércio de automóveis em baixa, poucas vendas e crise econômica, os benefícios de comissão estão reduzidos, resultando-se em desmotivação dos colaboradores.

É necessário que os incentivos e ou gratificações continuem para os colaboradores de forma motivadora ao bom desempenho de suas tarefas. O mercado não está bom para os negócios, principalmente de revenda de carros usados e se não há empenho e motivação dos colaboradores a situação tende a ficar cada vez pior, para todos da empresa.

A proposta para a empresa superar os desafios do mercado e reter os funcionários talentosos é de estabelecer uma meta tangível aos colaboradores, sendo uma para cada vendedor e uma geral da agência. Sendo beneficiados com as comissões

individuais os mesmos sentirão que se alcançarem a meta terão ganhos e ainda de maneira geral poderão ganhar uma porcentagem maior ou até mesmo participar de uma confraternização. A empresa precisa jogar todas as cartas que influenciam a ser uma empresa diferenciada que reconhece seus colaboradores como pessoas que pensam, agem e constroem a empresa para lucratividade.

Ser empresa pequena no mercado tão competitivo é difícil principalmente com um quadro de funcionários vulnerável à rotatividade mas, não impossível, quando se vê possibilidades e talentos realizando suas ações com seriedade, conhecimento e vontade em vencer obstáculos.

Os colaboradores avaliam bem a gestão da gerência demonstram satisfação em trabalhar na empresa e atuam de forma autônoma dentro das competências de cada.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao iniciarmos esse trabalho foi sugerido averiguar e propor formas que a empresa Minas Automóveis utiliza para reter seus talentos, sendo cumprido tudo que foi proposto.

Pode-se concluir que a empresa apresentou melhorias em seus meios de reter talentos, embora ainda haja insatisfação dos colaboradores e com o mercado cada vez mais competitivo diminui bastantes às vendas. Atualmente, cada vendedor tem uma meta tangível e uma flexibilidade com a gerência. Outro benefício adotado pela empresa foi a porcentagem em financiamentos de veículos (retornos).

A empresa demonstrou muito interessada no assunto e desempenhou-se o máximo para que o estudo fosse realizado na prática, com isso veio a surpresa, a empresa percebeu um maior interesse dos colaboradores embora as vendas apresentando baixa surpreendeu o proprietário, pois até o mesmo estava conformado e desmotivado com a queda das vendas.

Logo conclui-se sobre o tema proposto que a forma de reter os talentos mesmo

sendo uma empresa pequena, pois o principal fator que deve ser levado em conta é a motivação e empenho dos seus colaboradores, ser flexível e estar sempre em diálogo com os funcionários.

TALENT RETENTION OF DIFFICULTIES IN SMALL ORGANIZATIONS

ABSTRACT

Analyzing the real difficulties of the market, one can see the shortage of skilled professionals, so the subject took great importance. Employees realizing the great competition, resolve qualify through projects, new techniques and graduations. That somehow help in the development of organizações. Com order to know in practice the talent retention difficulties in small organizations, this study was carried out from a survey, with the company's perception of Mines analysis on the difficulties in Cars retain talent. We tried to answer the questions addressed in the issue: what difficulties the organization has to retain their talents, which car Gerais forms use to retain their talents and point the main difficulties of the market, enabling competitors, analyzed the risk of loss of its main employees.

Palavras-chave :Talent retention. Marketplace. Growth.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Walnice. **Captação e seleção de talentos**: repensando a teoria e a prática. São Paulo: Atlas, 2004.

CARVALHO, Ana Cristina Marques de, SOUZA, Leonardo Pellegrino de. Ativos intangíveis ou capital intelectual: discussões da contradição na literatura e proposta para sua avaliação. **Prespect. Cienc. Inf.**, Belo Horizonte, v.4, n.1, p.73-83, jan./jun. 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 8. ed., São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Administração de Recursos Humanos**: fundamentos básicos. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **O Capital Intelectual**. Disponível em: <http://www.carreiras.empregos.com.br>. Acesso em: 08 nov.2015.

DAVENPORT, Thomas O. **O Capital Humano**: o que é e por que as pessoas investem nele. São Paulo: Nobel, 2004.

_____. O. **O Capital Humano** .São Paulo: Nobel, 2001.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo**: a multiplicação do talento humano. Rio de Janeiro:José Olympio, 1995.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Tradução de Reynaldo Marcondes.11.ed.São Paulo:Pearson Prentice Hall,2005.

STEWART, Thomas. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas.Rio de Janeiro: Campus, 1998.