

ESTRATÉGIAS VOLTADAS PARA RETENÇÃO DE TALENTOS EM PEQUENAS EMPRESAS

Silvane Barp da Silva

Álvaro Cielo Mahl

Resumo

Retenção de Talentos é uma prática da gestão estratégica em que a empresa promove fidelização com seus colaboradores. Uma vez que talentos são identificados tanto em um processo de seleção, como no ambiente geral da empresa, é preciso cuidar das expectativas desses colaboradores a fim de que eles se sintam satisfeitos e como partes integrantes das empresas. Encontrar profissionais que estejam alinhados com as organizações e retê-los, assim como os colaboradores mais antigos, tem sido uma missão difícil a ser desempenhada pelas empresas, que competem constantemente com o mercado de trabalho. O presente trabalho teve como objetivo identificar as formas de retenção de talentos em pequenas empresas através de uma pesquisa bibliográfica e coleta de dados em uma pequena empresa de São Miguel do Oeste. Os resultados obtidos demonstram que reter talentos nas pequenas empresas é possível, e que isto não requer investimentos para o empresário, basta simples ajustes e planejamento.

Palavras-chave: Planejamento, estratégias, expectativas, retenção.

1 INTRODUÇÃO

Hoje, com a globalização e avanços tecnológicos o planeta sofre com constantes transformações. Com isso o fator humano tem um papel cada vez mais essencial para o sucesso das empresas.

Diante disto o setor de Recursos Humanos torna-se fundamental para esta transformação, de modo que selecionar recrutar e manter pessoas, é uma fonte sustentável e competitiva para as empresas.

"O planejamento de recursos humanos representa um processo de decisão a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais dentro de determinado período de tempo. Trata-se de antecipar a força de trabalho e os talentos humanos necessários para a realização de ação organizacional futura". (CHIAVENATO, 2009, p. 29).

Diante deste contexto o resultado de atividades e programa de Recursos Humanos deve estar em perfeito alinhamento estratégico com os objetivos, planos e metas da empresa. O correto e fundamental é que as estratégias sejam implantadas a partir da política da empresa e de seus valores.

"O sucesso de um plano estratégico depende, além de objetivos exequíveis e de estratégias consistentes, de uma boa metodologia para a sua implantação. Isso quer dizer que na pratica geralmente a teoria é outra, ou seja, o papel aceita tudo. É preciso que os setores e as pessoas responsáveis por sua implantação estejam devidamente orientados e supervisionados". (COBRA, 2011, p.83).

É o conhecimento que mantem, nos dias de hoje, a competitividade e sustentabilidade das organizações.

"E nada mais criativo, inovador e mutável do que o conhecimento. O segredo das organizações bem-sucedidas é saber consolidar e reciclar o conhecimento entre seus funcionários, treinar, preparar e desenvolver os funcionários que tenham condições permanentes de lidar com a mudança e inovação, de proporcionar valor a organização e ao cliente e, sobretudo,

de mantê-la sempre eficaz e competitiva em um mundo globalizado e de intensa concorrência". (CHIAVENATO, 2009, p.03).

As pessoas dependem das empresas, e por outro lado, as empresas dependem do trabalho das pessoas, sem pessoas não existe empresa. São as pessoas que formam e definem a cultura da empresa, como serão vistos pelos consumidores, fornecedores, por fim são as pessoas que fazem o sucesso ou fracasso da empresa.

Diante disto o objetivo principal desta pesquisa é identificar os métodos de retenção de talentos nas pequenas empresas, tomando como base uma pequena empresa de São Miguel do Oeste/SC.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1.1 PEQUENAS EMPRESAS NO CONTEXTO NACIONAL E ESTADUAL

Há algumas limitações básicas para que uma empresa seja considerada uma micro ou pequena empresa (MPEs) no Brasil e, como consequência, aproveitar algumas vantagens desse status como, por exemplo, a inclusão no SuperSimples.

Em Santa Catarina, mais de 19 mil companhias são de pequeno porte e quase 320 mil são microempresas, de acordo com dados do Sebrae-SC. Embora a soma dessas duas categorias represente apenas 5% das micro e pequenas empresas de todo o país, o Estado destaca-se pela capacidade empreendedora, segundo o ministro da Secretaria de Micro e Pequena Empresa, Guilherme Afif Domingos.

2.1.2 PLANEJAMENTO

O planejamento de recursos humanos coleta e utiliza informações para apoiar as decisões sobre os investimentos a serem feitos em atividades de RH. Essas informações incluem os objetivos futuros, as tendências e as diferenças entre os resultados atuais e aqueles desejados. (MILCOVICH, 2006).

“À medida que as organizações fazem planos para seu futuro, os gerentes de RH precisam se preocupar com a combinação entre o planejamento de RH e o planejamento estratégico para a organização. Por meio do planejamento estratégico, as empresas estabelecem os principais objetivos estratégicos e desenvolvem planos abrangentes para atingi-los”. (SNELL, 2009, p.44).

2.1.3 ESTRATÉGIAS

Para Gobe et al. (2000) os objetivos determinam o que a empresa procura atingir, respondendo a questão “o que queremos?”. A estratégia, por outro lado, é a ação necessária para se alcançar o objetivo, respondendo a questão “como?”. Como há diversas maneiras para a consecução dos diferentes objetivos, a empresa deve escolher a melhor alternativa, que se caracteriza pela maior eficiência no aproveitamento dos recursos humanos e materiais.

O planejamento de Recursos Humanos (PRH) fornece um conjunto de insumos ao processo de formulação estratégica em termos do que é possível, ou seja, se há competência e pessoas disponíveis para implementar dada estratégia.

Todas as evidências disponíveis sugerem que a integração do PRH e do planejamento estratégico tende a ser mais efetiva quando há reciprocidade entre os dois processos. Nesse relacionamento, a equipe da alta gerência reconhece que as decisões do planejamento estratégico afetam – e são afetadas – por questões de RH. (SNELL, 2009).

As pessoas implementam a estratégia da empresa: a formulação e a implementação da estratégia confundem-se, uma vez que nos movimentos da organização a premeditação e a ação influenciam-se mutuamente. As diretrizes que norteiam os movimentos da empresa são constantemente repensadas a luz dos acontecimentos. É por isso que a ação consciente das pessoas torna-se um grande diferencial competitivo para a empresa; ao implementarem a estratégia de forma consciente, elas vão validando ou apontando necessidades de ajuste. (DUTRA, 2002).

2.1.4 CONTEXTO DA GESTÃO DE PESSOAS NAS PEQUENAS EMPRESAS

Gerenciar pessoas é sempre um desafio, ainda mais quando se está à frente do próprio negócio. Há muitas dúvidas com relação a questões financeiras e administrativas, o que acaba deixando a gestão de pessoas, geralmente, na última posição das prioridades. As pequenas empresas também não costumam ter um departamento de Recursos Humanos estruturado, como o das grandes corporações. Isso, no entanto, não é motivo para negligenciar as questões de gestão. O importante é manter um modelo que se adapte à empresa e que seja construído com base na confiança mútua e profissionalismo.

Conforme Macedo (apud THIELMANN, 2008) a figura do fundador nas empresas familiares representa o proprietário e o principal dirigente que define traços peculiares em sua gestão, conforme descrição a seguir:

- Supervalorização das relações afetivas em detrimento de vínculos organizacionais.
- Valorização da antiguidade, considerando-a como atributo que supera a exigência de eficácia ou competência.
- Exigência de dedicação, postura de austeridade e expectativa de alta fidelidade em relação à organização.
- Supervalorização de aspectos emocionais quando decisões têm de ser tomadas.

- O autoritarismo e o paternalismo nas relações das chefias com seus subordinados.
 - Preferência pela comunicação verbal e pelos contatos pessoais.
 - Posturas centralizadoras, autoritárias e, muitas vezes, paternalistas dos dirigentes em relação a seus subordinados.
- O processo decisório, em geral, é centralizado. Reside no chefe à última instância para a tomada de decisões, havendo espaços para improvisos e ação por impulso.
- A provisão de cargos, as promoções e as premiações geralmente observam critérios de confiança, lealdade e antiguidade dos trabalhadores, em detrimento da produtividade ou da qualidade do serviço prestado.

2.1.5 TALENTO HUMANO E CAPITAL HUMANO

As pessoas da organização que formam o corpo funcional contribuem para a instalação de um clima organizacional favorável que conduz a resultados, incluindo resultados nos negócios ou qualquer que seja a atividade-fim da organização. E esse é o chamado capital humano que serve de combustível e faz a máquina (organização) andar e chegar ao destino. (ARAUJO, 2009).

2.1.6 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS

O termo treinamento muitas vezes é usado de forma casual a fim de descrever praticamente qualquer esforço da empresa para estimular o aprendizado de seus membros. Muitos especialistas, entretanto, distinguem entre treinamento (mais focalizado e orientado para questões concernentes a desempenho no curto prazo) e desenvolvimento (mais orientado para ampliar as habilidades dos indivíduos para futuras responsabilidades). Os dois termos tendem a combinar-se numa única frase – treinamento e desenvolvimento – para indicar a combinação de atividades nas empresas que aumentam a base de habilidades dos funcionários. (SNELL, 2009).

O treinamento é apenas um dos componentes do processo de desenvolvimento que inclui todas as experiências que fortalecem e consolidam as características dos empregados desejáveis em termos de seus papéis funcionais. Muitos argumentam que falar sobre o alto custo do treinamento obscurece o fato de que essas atividades, tanto no setor público como privado, costumam ser administrativamente confusas, raramente centralizadas em objetivos claros ou integradas com outras ações de RH. (MILCOVICH, 2006).

2.1.7 RETENÇÃO DE TALENTOS

O recrutamento é o processo de localizar indivíduos em potencial que possam trabalhar para a organização e encorajá-los a se candidatar a vagas já existentes ou, então, antes que elas sejam abertas. Durante esse processo são realizados os esforços necessários para informar completamente os candidatos sobre as qualificações requeridas para realizar o trabalho e a respeito das oportunidades de carreira que a organização pode oferecer aos seus funcionários. Se uma vaga de trabalho específica será preenchida por alguém que trabalha na companhia ou por um candidato externo, naturalmente, isso dependerá da disponibilidade do profissional, nas políticas de RH adotadas pela organização e das exigências da função para a qual se está selecionando profissionais. (SNELL, 2009).

As pessoas podem entrar para a organização em qualquer nível, do cargo mais simples na hierarquia até a mais alta cúpula da administração. A decisão sobre quem contratar é bem parecida com aquela sobre quem deve ser promovido ou transferido, a não ser pelo fato de que estas duas últimas acontecem no âmbito interno da organização. (MILCOVICH, 2006).

A grande diferença é que a organização sempre tem muito mais informação sobre as pessoas que já estão dentro dela do que sobre os recém-chegados. (MILCOVICH, 2006).

O acirramento da competição nos diversos mercados, a maior exigência dos clientes por bens de qualidade e uma prestação de serviços

adequada as expectativas exigem que as empresas invistam nos processos internos e, principalmente, que desenvolvam ações em busca de um ambiente organizacional capaz de reter os profissionais necessários ao bom desempenho das suas atividades.

Um fator importante para a retenção de funcionários refere-se a cultura organizacional. A cultura organizacional deriva de determinadas crenças e valores básicos, definidos e expressos por meio da liderança e compartilhados pelos empregados da companhia. São apontados oito elementos de cultura que seriam cruciais para o desenvolvimento do empregado e a implementação bem sucedida da qualidade total. São eles:

- 1) As informações sobre qualidade devem ser usadas para aperfeiçoar, e não para julgar ou controlar pessoas;
- 2) A responsabilidade deve ser compatível com a autoridade;
- 3) Os bons resultados devem ser recompensados;
- 4) A base para o trabalho conjunto deve ser a cooperação, e não a competição;
- 5) Tanto quanto possível, os funcionários devem ter estabilidade no emprego;
- 6) Deve-se instalar e cultivar um clima de justiça;
- 7) A remuneração deve ser justa;
- 8) Tanto quanto possível, os funcionários devem ter participação no capital da empresa.

A pesquisa de Marras (2010) apresenta 18 motivos, classificados em ordem de frequência, para os funcionários se manterem em seus empregos. Observa-se que 90% dos entrevistados anunciaram ao menos um dos três primeiros itens entre três ou quatro razões por que permanecem em uma empresa:

- 1) Progresso na carreira, aprendizado e desenvolvimento;
- 2) Trabalho e desafio excitantes;
- 3) Trabalho de conteúdo enriquecedor, fazendo diferença e trazendo contribuição;
- 4) Ótimas pessoas;

- 5) Ser parte de uma equipe;
- 6) Bom chefe;
- 7) Reconhecimento pelo trabalho benfeito;
- 8) Ambiente agradável;
- 9) Autonomia, sentido de controle sobre meu trabalho;
- 10) Flexibilidade – por exemplo, quanto ao horário de trabalho e a forma de se vestir;
- 11) Salário e benefícios justos;
- 12) Liderança inspiradora;
- 13) Orgulho da organização, sua missão e qualidade dos produtos;
- 14) Ótimo ambiente de trabalho;
- 15) Localização;
- 16) Segurança no emprego;
- 17) Empresa amigável a família;
- 18) Tecnologia de ponta.

2.1.8 SUCESSÃO E GESTÃO DE CARREIRA

Como se trata de um termo bastante utilizado, ao qual se agregam vários significados, carreira é uma palavra de difícil definição. Podemos utilizar carreira para nos referir a modalidade ocupacional, como no caminho a ser trilhado por um executivo – carreira de negócios –, ou a estabilidade ocupacional, ou seja, a carreira como profissão, como a carreira militar. (FRANÇA, 2002).

Ao se ter um sistema de administração de carreiras, o gestor da área de pessoas dominara as informações essenciais para a ocupação de determinada posição. Sendo assim, dificilmente pessoas incapacitadas serão remanejadas, promovidas para exercer tal função. (ARAUJO, 2009).

2.1.9 PLANOS DE BENEFÍCIOS SOCIAIS.

Os benefícios sociais são oferecidos por motivações diferentes e de acordo com os objetivos da organização. Estes objetivos relacionam-se com a produtividade, desejos das pessoas e outros aspectos os quais interagem diretamente com o cotidiano das pessoas na execução de suas tarefas. Os planos de benefícios sociais são planejados para auxiliar o empregado por conta disso, existem aspectos logicamente ligados à organização que tem como objetivo a busca pela satisfação pessoal de acordo com as necessidades individuais em cada organização.

2.2 MÉTODO

2.2.1 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Trata-se de uma pesquisa descritivo-analítica que procurou conhecer e estudar os modelos de retenção de talentos desenvolvidos por pequenas empresas e os resultados obtidos. A análise da pesquisa ficou delimitada a uma empresa do ramo de venda de material elétrico e hidráulico da cidade de São Miguel do Oeste, que possui 14 funcionários, sendo 2 pessoas trabalhando como caixa (financeiro), uma zeladora, 2 estoquistas, e 9 pessoas trabalhando diretamente com vendas, ou seja, no balcão com atendimento ao cliente. A empresa não possui um setor de Recursos Humanos, sendo a pessoa responsável por pagamentos e contratação a sócia proprietária que também faz todo o trabalho de financeiro e compras, o serviço burocrático é todo feito no escritório de contabilidade. Foram tomados como objeto de estudo a atual estratégia de retenção de talentos da empresa, seu planejamento e benefícios oferecidos.

2.2.2 DELINEAMENTO

Pode ser definido como um estudo descritivo, pois teve como propósito utilizar os dados e informações levantadas na empresa para analisar a sua estratégia de retenção de talentos.

A estrutura da pesquisa sintetiza, de maneira organizada, os principais tópicos estudados na fundamentação teórica. Dessa forma, a pesquisa abrange 8 tópicos fundamentais encontrados no universo estudado, cujos autores entendem que os referidos tópicos são importantes e deveriam constar de quaisquer programas ou projetos relevantes para a manutenção dos principais talentos de uma empresa.

Os 8 tópicos identificados estão listados abaixo:

1. Ter critério claro e definido para selecionar e contratar novos funcionários;
2. Ter um programa de integração e definição clara do que se espera dos novos funcionários;
3. Ter um procedimento formal que comunique a importância de se tratar os funcionários com respeito;
4. Confiar nos funcionários, delegando responsabilidade e tarefas à altura, com projetos desafiadores condizentes com seu nível profissional;
5. Dar feedback regular para o funcionário;
6. Propiciar promoção por mérito (bom desempenho);
7. Ter programa de treinamento continuado e com planejamento de longo prazo;
8. Promover divulgação ampla e irrestrita da cultura organizacional da empresa.

Tomando como referência os referidos tópicos, procedeu-se da coleta de dados diretamente com a sócia proprietária que faz o serviço de contratação e remuneração da empresa. Nesta etapa realizou-se uma entrevista com a sócia proprietária.

2.3 ANÁLISE DOS DADOS

Os autores pesquisados para a fundamentação teórica entendem que uma empresa que trabalha voltada para manter os funcionários motivados,

com alto grau de satisfação, deve possuir um conjunto de qualidades que foram organizados em 8 tópicos, conforme acima referidos.

A empresa pesquisada não possui nenhum plano estratégico documentado para a retenção de talentos, pois acredita que os benefícios oferecidos seriam suficientes para que os funcionários queiram trabalhar na empresa.

De acordo com Snell (2009), por meio do planejamento estratégico, as empresas estabelecem os principais objetivos estratégicos e desenvolvem planos abrangentes para atingí-los.

Dentre os benefícios oferecidos identificados pode-se destacar os horários de trabalho flexíveis, pois se caso o funcionário possuir algum compromisso particular pode-se ausentar sem prejuízos, somente deverá repor o horário quando a empresa achar necessário.

Ainda de acordo com Snell (2009), os benefícios constituem uma forma indireta de remuneração destinada a aprimorar a qualidade de vida do profissional e pessoal dos funcionários. Por sua vez os empregadores geralmente esperam que os funcionários apoiem a empresa e sejam produtivos.

A empresa também oferece aos seus funcionários o uniforme completo que é entregue para o funcionário desde seu primeiro dia de trabalho sem custo nenhum.

A empresa realiza com frequência jantãs ou almoços para interação dos funcionários; estas reuniões a empresa considera de extrema importância, pois destaca que o funcionário se sente acolhido.

A empresa também possui um regulamento interno que facilita na contratação de novos funcionários, neste regulamento estão todos os direitos e deveres do funcionário que ele adquire ao trabalhar na empresa, neste caso o regulamento interno é considerado de extrema importância, pois tanto o novo funcionário como o proprietário estarão cientes do acordo feito para o início das atividades.

Para Araujo (2009), ser empreendedor e estar a frente de uma empresa é o grande desafio de profissionais e de pessoas que comandam

seu próprio negócio. É muito importante que as pessoas entendam que as questões são importantes, mas as turbulências ambientais têm o poder de mudar ações projetadas por profissionais competentes no interior de suas organizações.

Desenvolver profissionais competentes para o atendimento é um processo muito trabalhoso, requer tempo e disponibilidade, pois são situações que requerem mais do funcionário do que de quem está ensinando, repassando as informações.

Na empresa investigada, a capacitação ou treinamento é realizado periodicamente, com intervalo de um mês cada, e sempre específico a função. Também são feitos treinamentos quase que diariamente, pois sempre na chegada de produtos novos, é repassado para todos os funcionários suas especificações, para quê serve e como deve ser usado. São treinamentos bem técnicos onde basicamente treina-se para os procedimentos da empresa.

A empresa vem desenvolvendo treinamentos mais voltados ao desenvolvimento de pessoas em assuntos mais dinâmicos, como trabalhar em equipe, atendimento ao público e treinamento de postura; para isso contrata psicólogos para repassar o treinamento.

Para Vergara (2012), as disputas entre a administração e o pessoal fazem parte do problema da indispensabilidade. O empregado deve considerar-se indispensável, mesmo quando duvida que o seja, enquanto a administração deve ter o ponto de vista contrário.

A empresa encontra grandes dificuldades de contratar mão de obra qualificada; devido ao ramo de atuação o conhecimento é essencial, neste caso na contratação de novo funcionário sem experiência na área é feito um treinamento de interação e conhecimento nos primeiros três meses.

O funcionário ao ser contratado é encaminhado para conhecer todos os setores desde o escritório, passando pela área de vendas até o depósito da empresa para com isso entender o seu funcionamento. Depois disso ele passa a trabalhar por três meses no setor de recepção e expedição de

mercadoria (depósito); neste setor ele conhecerá todos os produtos oferecidos pela empresa e adquirirá experiência para a venda.

Não há organizações sem pessoas, são as pessoas que formam uma organização, seu desempenho é diretamente afetado pelo desempenho das pessoas. O desempenho das pessoas se baseia na medida em que a empresa demonstra competências para promover, aplicar, manter, desenvolver e monitorar pessoas.

Neste caso, Vergara (2012) destaca que feedback é a realimentação de um processo, com informações. O feedback contínuo acerca do desempenho das pessoas em relação aos objetivos empresariais é recurso de aprendizagem individual e coletiva.

Conforme destacado o feedback é considerado de grande importância e essencial para reter pessoas, pois com um retorno o profissional sabe onde está e como está, e com certeza deveria ser um recurso usado para manter os talentos nas empresas.

O desenvolvimento de pessoas está muito aquém de uma grande empresa, os treinamentos realizados nem sempre se têm o resultado esperado, por se fazer treinamentos às vezes muito técnicos, deixando de lado o treinamento pessoal, de trabalho em equipe.

Neste caso, o ideal seria fazer um planejamento para um período maior com datas bem definidas, e assuntos específicos nas áreas de atuação do colaborador e também treinamentos motivacionais para não dispersar a equipe.

Sendo assim, conforme Snell (2009), muitos funcionários novos já possuem a maior parte dos CHA (conhecimentos, habilidades e aptidões) necessários para o trabalho. Outros podem precisar de treinamento intensivo antes de estarem preparados para dar sua contribuição as empresas. Quase todos os funcionários, entretanto, precisam de algum tipo de treinamento no trabalho para manter um bom desempenho ou ajustar-se as novas formas de trabalho.

A empresa deste estudo não possui um setor específico de RH, pois além de ser uma empresa de pequeno porte ela também é familiar, em que

esta tarefa recai para o escritório de contabilidade. Já para o treinamento e motivação são os próprios proprietários que realizam por possuir formação superior em Administração.

3 CONCLUSÃO

Quando as empresas buscam ser mais competitivas com base apenas em preço baixo enfrentam muitas dificuldades, pois hoje competitividade está em diferenciais, naquilo que a empresa tem de melhor para oferecer.

Planejar, definir estratégias de vendas é um grande plus, a empresa que possui um bom planejamento com estratégias e metas bem definidas certamente tem mais chances de conquistar espaço no mercado.

Contribui para isto, o investimento em pessoas, especialmente naqueles profissionais que já está na empresa, com treinamentos e incentivos motivacionais, pois um profissional já tem o conhecimento da empresa, do ramo que ela atua, e dos produtos que oferece, tem mais facilidade de aplicar os conhecimentos que recebeu.

Oferecer benefícios para os funcionários hoje somente não basta, as empresas devem envolver seus funcionários no planejamento estratégico, deve dizer onde quer chegar e como pretende chegar, o funcionário deve ser atuante em todos os aspectos, pois se a empresa cresce ele também cresce.

Assim, é imperativo que busque-se formas de valorizar e reter talentos, através do desenvolvimento sistemático de ações para tal.

REFERÊNCIAS

- ARAUJO, Luis Cesar G. de; GARCIA Adriana Amadeu. Gestão de Pessoas – Estratégias e Integração Organizacional. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal. Barueri, SP:Manole, 2009.
- COBRA, Marcos. Administração de Marketing. São Paulo: Atlas, 2011.
- DESSLER, G. Administração de recursos humanos. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

- DUTRA, Joel Souza. *Gestão de Pessoas*. São Paulo, Editora Atlas, 2002.
- GASALLA, José Maria. *Fabrica de Talentos*. São Paulo, Editora Gente, 1996.
- GOBE, Antonio Carlos e et al. *Administração de vendas*. São Paulo: Saraiva, 2004.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina, et al. *As pessoas na Organização*. São Paulo, Editora Gente, 2002.
- LUECKE, Richard. *Estratégia*. Rio de Janeiro: Record, 2009.
- MARRAS, Jean Pierre; GIULIANI, Ana Cristina... et al. *Gestão Estratégica de Pessoas: Conceitos e Tendências*. São Paulo: Saraiva, 2010.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à administração*. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MILCOVICH, George T. *Administração de Recursos Humanos*. 1.Ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- SNELL, Scott. *Administração de Recursos Humanos*. 2. Ed. São Paulo: CengageLearninh, 2009.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de Pessoas*. 12ª. Ed. São Paulo, SP: Atlas, 2012.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Projeto e relatórios de pesquisa em administração*. 2. Ed. São Paulo, SP: Atlas, 1997.

Sobre o(s) autor(es)

Silvane Barp da Silva, Especialista em Gestão de Recursos Humanos pela UNOESC, São Miguel do Oeste.

Álvaro Cielo Mahl, Professor da UNOESC, Mestre em Psicologia e do Exercício pela Universidade Trás-os-Montes e Alto Douro de Portugal, alvaro.mahl@unoesc.edu.br