

 **KIT DE FERRAMENTAS**



RETENÇÃO DE TALENTOS



SEBRAE

RETENÇÃO DE TALENTOS



© 2013. **Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais - SEBRAE**

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610)

INFORMAÇÕES E CONTATOS

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais – SEBRAE
Unidade de Educação, Empreendedorismo e Cooperativismo
Av. Barão Homem de Melo, 329, Nova Granada – CEP 30341-285 - Belo Horizonte - MG
Telefone (31) 3379-9332 – Fax (31) 3379-9343
Home: www.sebrae.com.br/minasgerais

SEBRAE MINAS

Presidente do Conselho Deliberativo | LÁZARO LUIZ GONZAGA

Diretor Superintendente | AFONSO MARIA ROCHA

Diretor Técnico | LUIZ MÁRCIO HADDAD PEREIRA SANTOS

Diretor de Operações | FÁBIO VERAS DE SOUZA

Unidade de Educação, Empreendedorismo e Cooperativismo SEBRAE MINAS

Gerente | RICARDO LUIZ ALVES PEREIRA

Equipe Técnica | CLÁUDIO AFRÂNIO ROSA – Coordenação | LÍLIAN DA SILVA BOTELHO | PAULA GABRIELA COSTA E SILVA |
RACHEL MATOS DORNELAS | VANESSA TORRES VAZ DE MELO

Assessoria de Comunicação SEBRAE MINAS

Gerente | MARIA TERESA GOULART PARADIS

Equipe Técnica | JULIA CASSARO GRASSELLI | MÁRCIA DE PAULA DA FONSECA

Autoria | DANIEL CÉSAR PEREIRA

Tratamento de Linguagem e Revisão | NEW360

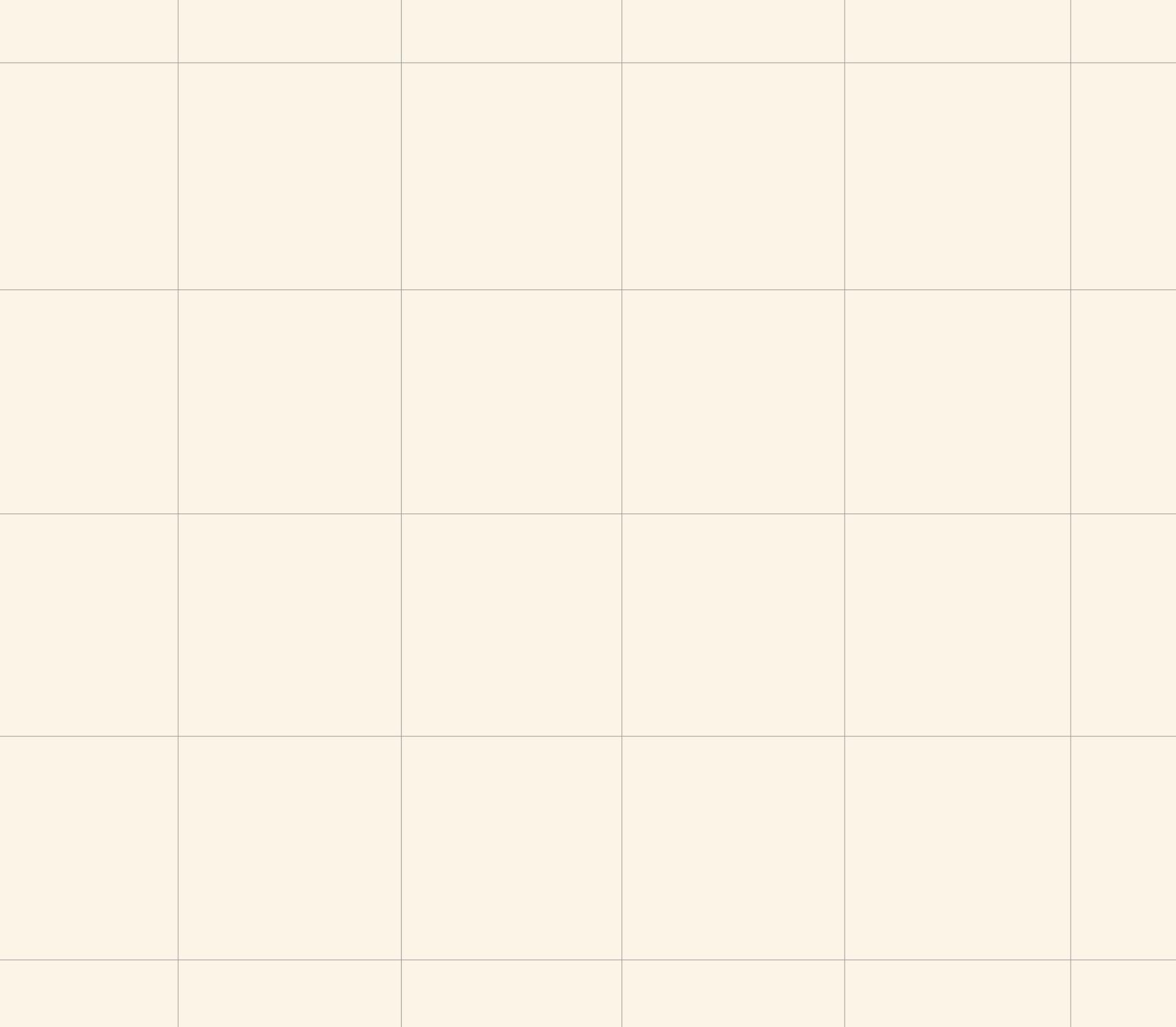
Editoração Eletrônica | NEW360

P436r

Pereira, Daniel César.
Retenção de talentos: kit de ferramentas. / Daniel César Pereira; coordenação,
Cláudio Afrânio Rosa. - Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2014.
48 p.: il.

1. Gestão de Talentos. 2. Recursos Humanos. I. Rosa, Cláudio Afrânio. II. Serviço
de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais. III. Título.

CDU:658.3



SUMÁRIO

introdução

Entenda seu kit de ferramentas | **08**

AUTODIAGNÓSTICO

FERRAMENTA 01

PÁGINA 10

Formulário
"Autodiagnóstico" | **12**
Grupo 1 - Processos | **12**
Grupo 2 - Liderança | **14**
Grupo 3 - Clima
Organizacional | **16**

Plano de Tratamento de
Sintomas Indesejáveis | **24**
Quadro 1 | **24**
Quadro 2 | **26**
Quadro 3 | **28**

FERRAMENTA

01

FERRAMENTA

02

PLANO DE TRATAMENTO DE SINTOMAS INDESEJÁVEIS

FERRAMENTA 02

PÁGINA 22

MAPEAMENTO DOS TALENTOS

FERRAMENTA 03

PÁGINA 30

FERRAMENTA

03

FERRAMENTA

04

PLANO PARA RETENÇÃO DE TALENTOS

FERRAMENTA 04

PÁGINA 38

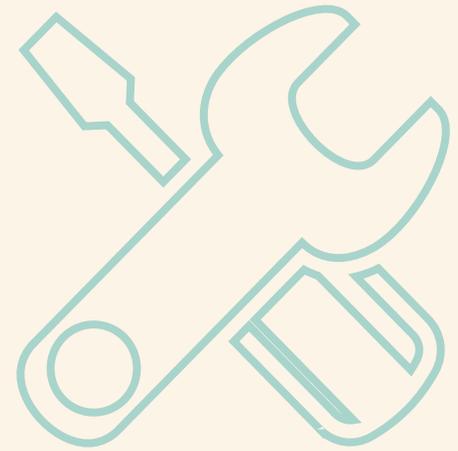
Mapeamento dos
Talentos | **32**
Descrição das
Competências para
Mapeamento
dos Talentos | **34**
Interpretação do
Mapeamento | **36**

Referências
Bibliográficas | **48**



Plano para Retenção de
Talentos – Nível
Organizacional | **40**
Planejamento
das Ações | **44**
Plano para Retenção
de Talentos – Nível
Individual | **46**

ENTENDA SEU KIT DE FERRAMENTAS



Só se aprende a fazer fazendo. O **Sebrae** acredita que todo aprendizado é efetivo quando aplicado na prática.

Pensando nisso, selecionamos um conjunto de ferramentas que combinadas à sua experiência e às atitudes de querer fazer mais, promover mudanças e melhorar permitirá que você aplique o conteúdo do curso para implantar novos controles, processos e inovações no negócio.

A proposta do kit de ferramentas é ser um guia prático para multiplicar conhecimentos e transferir o que você aprendeu para o dia a dia da empresa.

Convide sua equipe e compartilhe o que viu na sala de aula. Aproveite os textos do seu Guia de Sobrevivência, os slides do consultor, o infográfico e todo o material de apoio disponível no portal de atendimento do Sebrae Minas (www.sebraemg.com.br/atendimento). Capacitar e desenvolver seus empregados é uma forma inteligente de estimulá-los a colaborar.

Então, arregace as mangas e use o seu kit. Se sentir necessidade de fazer ajustes ou melhorias, não hesite, faça! O kit de ferramentas é seu, transforme-o e, principalmente, aplique-o para modificar a realidade do seu negócio.

Mãos à obra!

FERRAMENTA



01

AUTODIAGNÓSTICO

Medindo as condições da empresa para atrair e reter talentos

O autodiagnóstico tem a proposta de avaliar o potencial da sua empresa para se tornar um local propício para atrair e reter talentos. Por meio dele você terá a oportunidade de refletir sobre fatores relacionados à retenção de talentos e obter recomendações sobre como agir nas três áreas que mais impactam a permanência dos empregados em uma empresa: processos de gestão de pessoas, liderança e clima organizacional.



DICAS

- 1 Releia no Guia de Crescimento os conteúdos que serão trabalhados no autodiagnóstico.
- 2 Não se apresse para definir sua resposta. O que importa é refletir para então entender em que a empresa deve melhorar.
- 3 Responda todas as perguntas com a máxima franqueza. Somente assim você vai encontrar as recomendações mais adequadas para o negócio.
- 4 Valide suas percepções com outras pessoas que convivem com você. Muitas vezes as pessoas o veem de maneira diferente da que você acha que é.



TEMPO

45 minutos



MATERIAL

Formulário “Autodiagnóstico”



PASSO 1

O “Autodiagnóstico” é composto por afirmativas organizadas em três temas: Grupo 1 - Processos de gestão de pessoas, Grupo 2 - Liderança e Grupo 3 - Clima organizacional. As afirmativas descrevem uma situação ideal. Reflita sobre elas e atribua a pontuação que mais se aproxima da realidade da sua empresa.



PASSO 2

Após pontuar as afirmativas de um grupo, some os pontos e atribua uma das letras: A, B ou C de acordo com a pontuação total obtida. Repita o procedimento para os demais grupos.



PASSO 3

Procure no quadro final a sequência das três letras obtidas e leia as recomendações e os comentários. Eles trarão informações importantes para transformar sua empresa em um ótimo lugar para se trabalhar. A sequência das letras deve obedecer à ordem dos grupos de afirmativas.

FORMULÁRIO “AUTODIAGNÓSTICO”

Analise as afirmativas e escreva a pontuação correspondente conforme a escala abaixo:

NUNCA = 1

RARAMENTE = 2

QUASE SEMPRE = 3

SEMPRE = 4

GRUPO 1 | PROCESSOS

AFIRMATIVA	PONTOS	SUAS OBSERVAÇÕES
<p>1.1. Quando faço o planejamento da empresa, verifico se os empregados atuais possuem as competências que possibilitarão alcançar os objetivos planejados. Quando não estão de acordo, procuro capacitá-los ou busco no mercado outra pessoa com essas competências.</p>		
<p>1.2. Todos os cargos estão estruturados e documentados. Nesses documentos estão definidas suas atribuições, responsabilidades, requisitos e competências necessárias à empresa.</p>		
<p>1.3. Defino a remuneração do cargo com base nos valores de mercado e procuro manter o equilíbrio salarial interno.</p>		
<p>1.4. Quando preciso substituir um empregado que se desligou ou aumentar o quadro, escrevo um perfil detalhado do profissional para ocupar a vaga contendo as atividades do cargo, os requisitos e as competências indispensáveis. Essas informações me orientam no processo de recrutamento e seleção.</p>		

1.5. Realizo um processo de seleção criterioso. Faço uma triagem com base no perfil da vaga, aplico testes e faço entrevistas com qualidade para verificar se o candidato possui as competências compatíveis com a vaga.

1.6. Quando um novo empregado é admitido, ele passa por um processo de ambientação e integração. Falo sobre os valores da empresa, apresento suas atividades, o local e os colegas de trabalho e esclareço suas dúvidas.

1.7. O pagamento dos empregados é feito de acordo com a lei. Todos os encargos sobre os salários são recolhidos para não prejudicar o empregado e não expor a empresa a riscos.

1.8. Analiso periodicamente o desempenho dos empregados para reconhecer sua contribuição, identificar eventuais deficiências para promover o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

1.9. Na empresa há um programa permanente de treinamento para aprimorar as competências dos empregados e expandir seu potencial.

- 1.10.** Quando o empregado pede demissão, realize uma entrevista para levantar informações sobre as causas do seu desligamento e descobrir maneiras de melhorar a gestão de pessoas na empresa.

TOTAL DE PONTOS



Escreva no quadro ao lado a letra correspondente à sua pontuação:

10 A 24 PONTOS = **A**

25 A 35 PONTOS = **B**

MAIS DE 35 PONTOS = **C**

GRUPO 2 | LIDERANÇA

AFIRMATIVA	PONTOS	SUAS OBSERVAÇÕES
2.1. Sou uma pessoa acessível e me comunico com clareza, objetividade e sinceridade com os empregados.		
2.2. Estimulo a participação dos empregados na gestão, permitindo que definam o melhor processo de trabalho e apliquem sua criatividade em benefício da empresa.		

2.3. Reconheço empregados que se destacam pela sua contribuição à empresa, atribuindo-lhe mais responsabilidades, dando mais autonomia e compartilhando com eles decisões importantes.

2.4. Dedico tempo para ensinar aos empregados as coisas que sei e corrigi-los quando necessário, sem passar a impressão de que eles são menos capacitados que eu.

2.5. Forneço regularmente aos empregados *feedback* sobre seu desempenho e, quando necessário, procuro capacitá-los. Cobro resultados sem ser tirano e mantenho um bom relacionamento sem parecer frouxo ou manipulável.

2.6. Procuro propor desafios aos empregados como, por exemplo, executar tarefas mais complexas, alcançar metas mais ousadas ou aprimorar algum processo, demonstrando confiança nas suas competências ainda que corra riscos.

2.7. Reconheço todas as conquistas e dou crédito às pessoas e à equipe.

2.8. Demonstro cuidado, respeito e cordialidade, evitando causar estresse desnecessário aos empregados.

2.9. Incentivo a inovação, valorizando o desenvolvimento dos empregados e o aprendizado através do erro, ao invés de punir “culpados”.

2.10. Procuro agir de forma justa, evitando que prevaleçam preferências ou questões pessoais nas minhas decisões.

TOTAL DE PONTOS



Escreva no quadro ao lado a letra correspondente à sua pontuação:

10 A 24 PONTOS = **A**

25 A 35 PONTOS = **B**

MAIS DE 35 PONTOS = **C**

GRUPO 3 | CLIMA ORGANIZACIONAL

AFIRMATIVA	PONTOS	SUAS OBSERVAÇÕES
<p>3.1. Estou sempre atento a conflitos na equipe relacionados à execução das atividades, procurando solucioná-los por meio do diálogo e buscando obter melhorias por meio das divergências.</p>		

3.2. Há relação de confiança entre a empresa e os empregados. Eles acreditam na empresa e eu confio na competência deles.

3.3. Busco proporcionar ao empregado as melhores condições físicas em seu local de trabalho para que eles sintam-se bem.

3.4. Em minha empresa os empregados não reclamam que seu salário é menor do que em outras e compreendem porque, eventualmente, ganham menos que um colega.

3.5. Os empregados são informados sobre normas da empresa, objetivos do trabalho que realizam, planos para o futuro e sentem-se estimulados a opinar e sugerir.

3.6. Os empregados conhecem, praticam e defendem os valores da empresa, internamente e no contato com os clientes.

3.7. Os vários setores da empresa interagem bem. Conseguem produzir resultados em conjunto sem conflitos.

3.8. Tenho o hábito de compartilhar os resultados da empresa com todos os empregados. Se há problemas, envolvo-os na solução. Se os resultados são bons, comemoramos juntos.

3.9. Os empregados consideram que a empresa é um lugar onde podem crescer pessoal, profissional e financeiramente.

3.10. Minha empresa é um local onde os empregados convivem bem uns com os outros, independente de terem um relacionamento pessoal.

TOTAL DE PONTOS



Escreva no quadro ao lado a letra correspondente à sua pontuação:

10 A 24 PONTOS = **A**

25 A 35 PONTOS = **B**

MAIS DE 35 PONTOS = **C**

Transcreva para o quadro abaixo as letras que correspondem ao total de cada grupo de questões.

GRUPO 1 | PROCESSOS

GRUPO 1 | LIDERANÇA

GRUPO 1 | CLIMA ORGANIZACIONAL

IDENTIFIQUE EM QUAL PERFIL SE ENQUADRA O RESULTADO DE SEU "AUTODIAGNÓSTICO".

PERFIL	COMENTÁRIOS E RECOMENDAÇÕES
<p>A A A A A B A A C A B A B A A B A B B B A C A A C A B C B A</p>	<p>Se seus talentos ainda não se desligaram, estão próximos disso. Nas pequenas e micro empresas, o proprietário e gerentes são vistos pelos talentos como as pessoas que irão proporcionar as condições ideais para sua evolução pessoal e profissional. Se os líderes negligenciam esse papel, de nada adianta ter processos bem implantados ou que o clima seja favorável. O fator mais importante para reter talentos é a liderança. Se esse é o seu caso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implante ou consolide os processos de gestão de pessoas que contribuirão para você tomar decisões justas e proporcionar mais segurança aos empregados. Não adianta ter processos quando a própria liderança não os cumpre. • Desenvolva suas habilidades como líder, refletindo sobre suas falhas, tomando decisões autênticas e se capacitando. • Monitore o clima para eliminar gradativamente as situações que impedem que sua empresa seja um ótimo lugar para trabalhar. <p>Os talentos se desligam dos líderes e não da empresa.</p>
<p>A B B A C A B A C B B B B C A C A C C C A</p>	<p>Fique atento, pois os seus talentos podem deixá-lo a qualquer momento. Sua empresa parece não estar criando as condições para a permanência dos talentos devido a incompatibilidades entre esses três fatores: processos, liderança e clima organizacional.</p> <p>Se a liderança vai bem, os processos inexistem e o ambiente não é propício. Se a liderança falha, a aplicação de processos de gestão fica comprometida e nem um bom ambiente é capaz de reter os talentos. Lembre-se que a liderança é o fator que mais influencia na retenção e deve sustentar-se em critérios claros e promover um bom clima organizacional. Esses três fatores devem andar juntos. O descompasso entre eles é altamente prejudicial. Seja rápido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se não tem processos de gestão, implante-os. Se já os tem, procure consolidá-los por meio da coerência entre o que você fala e o que você faz. • Desenvolva sua habilidade de liderança. Assuma suas falhas e mude de atitude. • Adote ações para manter um clima organizacional bom. Se o ambiente de trabalho for hostil, os talentos vão embora ainda que gostem de trabalhar com você. <p>Talentos precisam de espaço para se desenvolver. Se não o encontram em sua empresa, procuram outra.</p>

A B C
A C B
B B C
B C B
C B B
C B C

Você está no caminho certo. Esse perfil significa que sua liderança tem sido aplicada em nível bom e ótimo e se complementa com um ambiente propício à retenção de talentos. Ainda que não exista em sua empresa processos de gestão de pessoas estruturados, o líder, devido ao aprofundamento das relações de confiança e à sua própria personalidade, supre essa falta.

Sua empresa tem um ambiente favorável e, para torná-la ainda melhor:

- Desenvolva e aprimore os processos de gestão de pessoas, defina critérios claros para tomar suas decisões.
- Intensifique sua capacitação para tornar-se um líder cada vez melhor.
- Monitore o ambiente, as condições de trabalho e a interação entre as equipes. Solucione rapidamente os conflitos e atue para corrigir as falhas..

A C C
B C C
C C B
C C C

Há chances enormes de os talentos permanecerem na empresa e é provável surgir novos talentos. Sua habilidade de liderança tem sido fundamental para manter um clima saudável. Se esses dois fatores se mantiverem, a existência ou não de processos de gestão tende a influenciar menos na satisfação dos talentos. A liderança e o bom ambiente de trabalho costumam suprir essa falta. Segue uma única recomendação:

Se sua empresa não tem processos estruturados, isto implica em mais trabalho para o líder que precisará dar respostas a questões que poderiam estar definidas. Para continuar a ser o líder em que todos confiam, defina normas e critérios de gestão. Isto proporcionará mais transparência, justiça, segurança e consistência e você ficará mais livre para planejar o futuro.

10%

FERRAMENTA



02

PLANO DE TRATAMENTO DE SINTOMAS INDESEJÁVEIS

Identificando o tratamento adequado para a causa dos sintomas da perda de talentos

No dia a dia da empresa muitas vezes passam despercebidas situações negativas que podem ser sintomas de que algo não anda bem com o “organismo empresa”. Pequenos fatos podem revelar males que, se não forem tratados em tempo e com o remédio correto, enfraquecem o potencial da empresa para reter os talentos. Esta ferramenta ajudará você a definir prioridades e concentrar esforços no que realmente é preciso fazer.



DICAS

- ① Considere somente situações reais que ocorrem em sua empresa.
- ② Assegure-se de que esses fatos realmente ocorrem ou já foram observados.
- ③ Defina a intensidade conforme a frequência com que os sintomas são observados.



PASSO 1

Leia os sintomas apresentados no Quadro 1. Identifique os que ocorrem em sua empresa e marque na coluna “Frequência” a alternativa que mais se adequar à sua empresa: baixa, média ou alta. Caso o sintoma não se aplique à empresa, deixe-o em branco.



PASSO 2

Para os sintomas assinalados, verifique na coluna “Vá para o tópico” e siga o tópico indicado no Quadro 2 para conhecer a origem desse sintoma.



PASSO 3

Após identificar a origem do sintoma, verifique a coluna “Consulte o plano de tratamento” e vá para o Quadro 3. Nele você encontrará as recomendações sobre o que fazer para eliminar as causas dos sintomas indesejados.



PASSO 4

A indicação de mais de um plano de tratamento significa que a causa dos sintomas pode requerer diferentes ações.



TEMPO

40 minutos



MATERIAL

Formulário “Plano de tratamento de sintomas indesejáveis”

PLANO DE TRATAMENTO DE SINTOMAS INDESEJÁVEIS

QUADRO 1 | IDENTIFIQUE OS SINTOMAS EXISTENTES NA EMPRESA

Leia o **SINTOMA**. Na coluna “Frequência” marque **X** no campo que corresponder à realidade de sua empresa. Se o sintoma não tiver sido observado deixe em branco. Em seguida, consulte a coluna “Vá para o tópico” para descobrir a origem dos sintomas.

SINTOMA	FREQUÊNCIA			VÁ PARA O TÓPICO NO QUADRO 2
	BAIXA	MÉDIA	ALTA	
1. O empregado foi muito bem recomendado, tinha as melhores referências e eu o admiti logo. Começou bem, mas passadas algumas semanas, começou a se mostrar desinteressado e com baixa produtividade.				2.1
2. Acabei perdendo um ótimo empregado porque ele se sentiu diminuído perante seus colegas depois que eu chamei a atenção dele em público.				2.8
3. Já faz tempo que tento tirar férias e não consigo. A empresa precisa de mim para funcionar, embora ache que há pessoas capazes para me substituir, tenho receio em delegar essa função, pois as coisas podem não dar certo.				2.6
4. Aquele talento que desejo reter na empresa encontra-se desmotivado, mesmo ganhando um salário superior ao de mercado. Não sei mais o que fazer para recuperar seu desempenho e temo que ele se desligue.				2.2
5. Designei como líder de equipe um empregado que tinha um excelente desempenho em sua função. A experiência não foi boa. Ele não sabia como exercer uma função de liderança. A produtividade da equipe foi afetada.				2.1
6. De modo geral, os empregados acham que sou “gente boa”, que me preocupo com os problemas deles e sempre procuro ajudar. Só que às vezes eles abusam.				2.8
7. Há muita fofoca na empresa. Um empregado de muito talento me alertou que não está conseguindo conviver com essa situação.				2.3
8. Às vezes sinto que alguns empregados vêm trabalhar só para cumprir contrato. Fazem somente aquilo que é designado. Não criam e não inovam.				2.1

9.	Empregados bem remunerados deveriam trabalhar melhor. Minha empresa paga salários adequados e mesmo assim não vejo que eles estejam comprometidos.	2.2
10.	Meu dia é sempre cheio, pois tenho que fazer praticamente de tudo para que a empresa obtenha resultados. Há alguns empregados realmente essenciais, mas não tenho tempo para pensar em um modo de aproveitar o que eles têm de melhor.	2.6
11.	Na minha empresa as pessoas aprendem fazendo. Ainda não elaborei um programa de treinamento. Fico com certo receio de investir em capacitação e depois eles irem embora para outra empresa.	2.4
12.	Alguns empregados reclamam que minhas decisões às vezes são injustas. É impressionante como eles se lembram de uma decisão que tomei há um ano e comparam com uma decisão que tomei hoje. Acabo passando por incoerente.	2.8
13.	Ofereço ótimos salários para ter talentos. Eles vêm atraídos pelo salário e geralmente confirmam as expectativas. No entanto se desligam tão logo é oferecida alguma vantagem em outra empresa, ainda que seja pouca coisa melhor do que ele tem na minha.	2.2
14.	Observo o desempenho dos empregados para identificar suas falhas e então corrigi-las, porém me desgasta ter que explicar a eles o jeito certo de fazer as coisas, pois vivem repetindo os mesmos erros. Isto causa prejuízos, demora, causa retrabalho e danos à imagem da empresa.	2.5
15.	Os empregados não compreendem o seu papel. Às vezes sabem o que pode dar errado na sequência do trabalho, mas não se comunicam nem tomam medidas para evitar o problema.	2.3
16.	Alguns ótimos empregados já se desligaram da empresa, às vezes saindo até para ganhar menos. Alegam que na outra empresa irão trabalhar em dias, horários e condições de trabalho melhores que na minha.	2.7
17.	Alguns setores só funcionam quando estou perto. Fora disso, a produtividade cai. Tento corrigir o problema dando incentivos financeiros para motivá-los. No início dá certo, mas depois a situação volta a se repetir.	2.2

QUADRO 2 | VERIFIQUE A ORIGEM DOS SINTOMAS

TÓPICO	ORIGEM DOS SINTOMAS	CONSULTE O PLANO DE TRATAMENTO (QUADRO 3)
2.1.	<p>Você ainda não definiu os perfis dos empregados adequados à sua empresa. Verifique quais são as competências necessárias a cada cargo, partindo da análise de suas atribuições. Se você não sabe de qual empregado precisa, qualquer um pode servir. E certamente você não deseja qualquer um. Além disso, qualquer atividade pode tornar-se mais interessante se o líder permitir inovações na maneira de executá-la e se o empregado estiver consciente de sua contribuição para a empresa.</p>	4 e 5
2.2.	<p>Quando admitir um empregado, verifique sua motivação para trabalhar em sua empresa. Quem vem por dinheiro, também vai por dinheiro. Talentos buscam mais que remuneração. Eles buscam desafios e têm propósitos definidos. Prêmios concedidos para “motivar” os empregados são estimulantes em apenas uma situação: se executam tarefas simples, rotineiras e com resultados padronizados. Talentos gostam de dinheiro, mas não se contentam somente com isto. Proponha metas ousadas, reforce sua autonomia e crie espaços para que cresçam por meio do seu esforço.</p>	5, 7 e 8
2.3.	<p>O bom clima da empresa é indispensável para reter talentos. Um ambiente em que não há transparência e honestidade nas relações tende a se tornar artificial. As pessoas preocupam-se apenas com elas próprias, se toleram ao invés de cooperarem e não percebem sua importância para a empresa. Talentos compartilham resultados e um clima negativo acaba trazendo insatisfação.</p>	1 e 2

<p>2.4.</p>	<p>Talentos buscam o autodesenvolvimento. Aprender fazendo é uma maneira de obter isto, porém fica limitado ao aperfeiçoamento do que já se sabe. Um programa de treinamento amplia horizontes e pode tornar a empresa um lugar mais estimulante.</p>	<p>4 e 8</p>
<p>2.5.</p>	<p>Monitorar o desempenho do empregado é mais que corrigir erros. É a oportunidade que o líder tem para interagir com o liderado e compartilhar <i>feedbacks</i>. Talentos gostam de receber um retorno sincero sobre o seu desempenho, pois buscam a excelência no que fazem.</p>	<p>6</p>
<p>2.6.</p>	<p>Você está priorizando o operacional ao invés do seu papel de líder. Líderes formam sucessores e aplicam a maior parte do tempo no desenvolvimento dos liderados. Se você acha que não há ninguém para substituí-lo, dá a entender que as relações de confiança não estão consolidadas.</p>	<p>1</p>
<p>2.7.</p>	<p>O ambiente é um fator importante para reter talentos. Locais de trabalho inadequados ou em condições precárias, carga excessiva de trabalho, escalas de trabalho mal elaboradas podem ser fatores para o desligamento dos talentos.</p>	<p>1 e 3</p>
<p>2.8.</p>	<p>O que legitima um líder é o reconhecimento dos seus subordinados e não sua posição de empresário. Você pode ter o poder nas mãos, mas não será líder se os empregados não o virem como tal. Desenvolver a habilidade de liderança significa tornar-se uma pessoa melhor, mais justa, equilibrada, respeitosa, que define critérios e toma decisões coerentes.</p>	<p>1</p>

QUADRO 3 | ALTERNATIVAS PARA TRATAMENTO DOS SINTOMAS

Especialmente para os sintomas que você marcou como “Alta” na coluna “Frequência”

PLANO	OBJETIVO
1	<p>Desenvolver habilidades de liderança</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faça uma autoanálise sobre suas atitudes enquanto líder e defina o que você mesmo pode melhorar. • Dedique mais tempo para liderar e menos tempo para atividades operacionais. • Aprimore e intensifique sua comunicação com os empregados. • Seja transparente em suas decisões. • Estimule o desenvolvimento das pessoas e reconheça sua evolução. • Ouça sempre o que os empregados têm a dizer. • Mantenha o equilíbrio emocional. • Leia mais sobre liderança e faça cursos que o ajudem a desenvolver essas habilidades.
2	<p>Monitorar o clima</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esteja atento às necessidades das pessoas e do grupo. Faça pesquisas de satisfação. • Aprimore e intensifique seu processo de comunicação com os empregados. • Equilibre o bom relacionamento com a cobrança por resultados. • Atue com mais rapidez na resolução de conflitos.
3.	<p>Melhorar as condições de trabalho</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verifique as condições físicas dos locais de trabalho e corrija eventuais deficiências. • Proteja seus empregados de acidentes de trabalho. • Envolver os empregados na distribuição e na elaboração das escalas de horários de trabalho.
4	<p>Elaborar os desenhos dos cargos da empresa, contendo as atribuições, competências, requisitos e condições de trabalho de cada um</p> <ul style="list-style-type: none"> • Defina as atribuições de todos os cargos e as competências necessárias para executá-las. Defina requisitos mínimos para o cargo. • Faça um levantamento das competências existentes em sua empresa. • Faça uma revisão na distribuição do trabalho considerando as competências de cada um. • Altere os cargos se achar necessário.

5

Aprimorar o processo de recrutamento e seleção

- Escreva detalhadamente o perfil de cada vaga a ser ocupada.
- Identifique as melhores fontes para recrutar candidatos compatíveis com o perfil.
- Defina os testes a serem aplicados.
- Faça uma entrevista criteriosa
- Crie um programa de integração e ambientação eficiente.

6

Implantar um processo de gestão de desempenho

- Estabeleça metas que representem desafios e acompanhe a evolução dos empregados.
- Faça uma avaliação de desempenho imparcial e criteriosa.
- Forneça *feedbacks* sinceros e ouça o que eles têm a dizer.
- Negocie metas focadas tanto no resultado quanto no desenvolvimento pessoal.

7

Definir políticas de remuneração

- Fique atento aos salários de mercado e mantenha o equilíbrio salarial interno.
- Pague verbas remuneratórias sempre de acordo com a lei.
- Premie pelo esforço e evolução e não somente pelo resultado.
- Estabeleça mecanismos de crescimento salarial vinculados à melhoria da competência.

8

Implantar um programa de treinamento

- Defina e aplique um plano de capacitação para a equipe de acordo com as necessidades atuais e futuras da empresa.
- Estimule o crescimento pessoal e profissional dos empregados.

FERRAMENTA



03

MAPEAMENTO DOS TALENTOS

Identificando quem é o seu talento ou quem tem potencial para ser

Pessoas de talento apresentam características que as tornam diferentes dos demais. Estudos realizados no ambiente empresarial revelam que tais particularidades estão focadas nas competências atitudinais, já que atitudes positivas levam as pessoas a aplicar com eficiência os conhecimentos e habilidades relacionados ao seu trabalho. Esta ferramenta dará condições de analisar a performance de cada empregado em quinze competências e a identificar quem são os “talentos prontos” e os que têm potencial para se tornar um.



DICAS

- ① Procure evidências para definir a pontuação do empregado. Se necessário, consulte os outros sócios (se for o caso), gerentes, supervisores, clientes, fornecedores, etc.
- ② Não se deixe influenciar por percepções irreais ou fatos recentes. Considere a pontuação que reflita o comportamento habitual do empregado.
- ③ Tenha sempre em mente que, além das competências avaliadas no quadro, talentos devem gerar resultados para a empresa, em quantidade e qualidade desejáveis.
- ④ Faça essa avaliação, pelo menos duas vezes ao ano. Reproduza mais folhas de avaliação, se necessário.



TEMPO

Varia conforme o número de empregados a serem avaliados.



MATERIAL

Formulário “Mapeamento dos talentos”



PASSO 1

No quadro “Mapeamento dos Talentos” escreva o nome das pessoas que serão avaliadas na coluna “Nome do Empregado”.



PASSO 2

Avalie cada empregado nas 15 competências. Consulte a descrição com o significado das competências no quadro “Descrição das Competências para Mapeamento dos Talentos”.



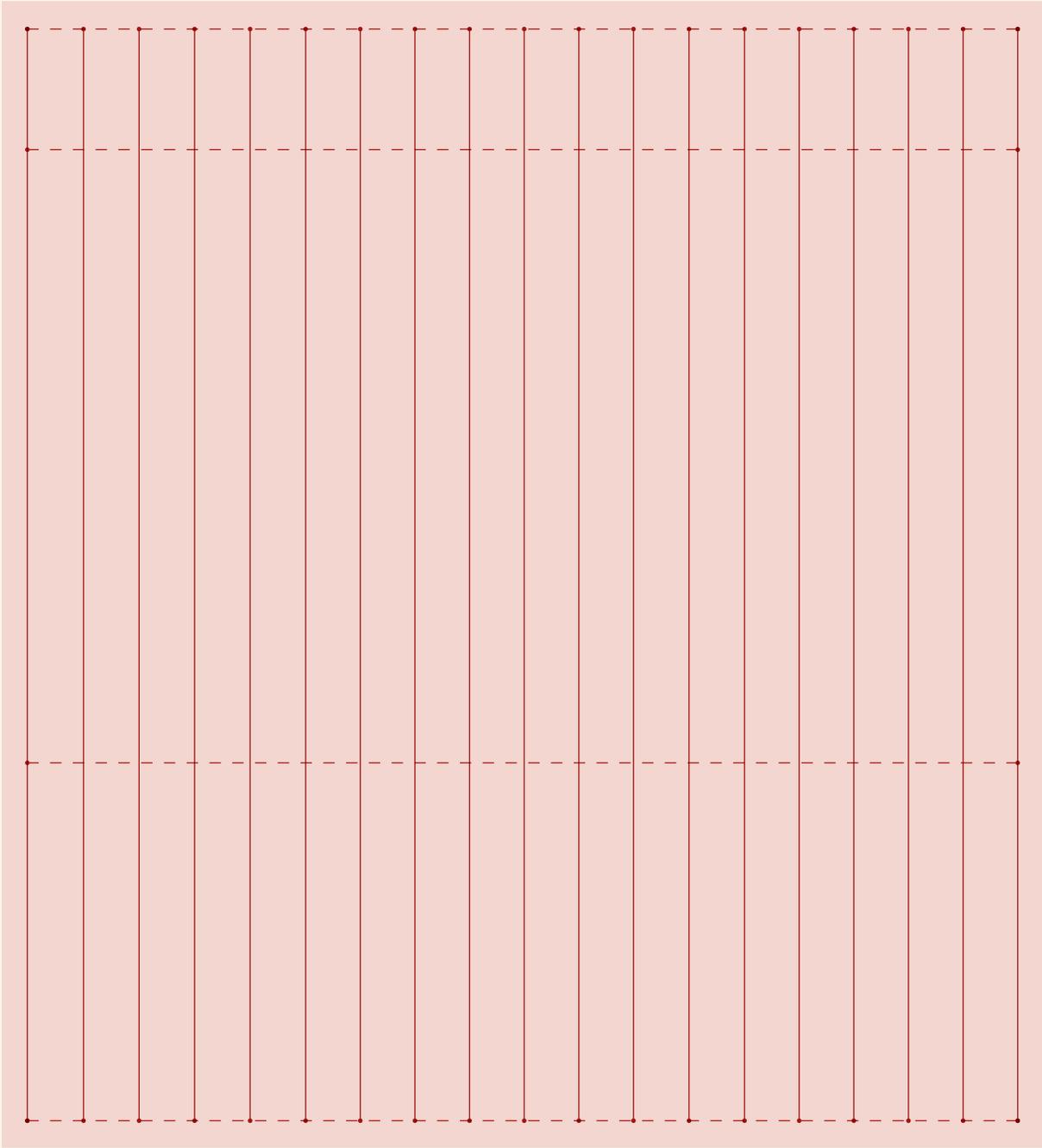
PASSO 3

Atribua a cada competência o número de pontos que corresponda à situação usual do empregado, conforme descrito no quadro “Mapeamento dos Talentos”. Some horizontalmente os pontos e escreva o resultado na coluna “Total de pontos”.



PASSO 4

No quadro “Interpretação do Mapeamento” leia a descrição e as recomendações que correspondem ao total de pontos obtidos. Após o mapeamento, forneça *feedback* a cada pessoa avaliada e então defina um plano de ação em conjunto, específico para cada empregado.



✂03

TOOLKIT

DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS PARA MAPEAMENTO DOS TALENTOS

Recomendações:

- Para minimizar os efeitos da percepção pessoal na avaliação, identifique evidências para cada competência. Leia com bastante atenção a descrição e se necessário consulte outras pessoas que se relacionam com o avaliado como clientes externos, colegas de equipe, fornecedores, gerentes ou supervisores, para que sua avaliação seja a mais real possível.
- Após a avaliação, converse pessoalmente com cada empregado para alinhar o resultado e ouvir o que ele tem a dizer. O resultado dessa avaliação vai orientar o plano de ação individual para reter os talentos potenciais ou consolidados.
- Lembre-se: a principal característica de um talento é sua capacidade de reconhecer as próprias deficiências e a disposição para evoluir.

	COMPETÊNCIA
1	<p>Planejamento</p> <p>Realiza ou coordena suas tarefas e/ou de uma equipe, elaborando planos de ação e cronogramas, definindo responsabilidades, ordenando as ações, selecionando e alocando recursos. Verifica os resultados obtidos por meio de ferramentas que possibilitem correções de rumo.</p>
2	<p>Foco no resultado e na satisfação dos clientes</p> <p>Mantém o foco para obter resultados que promovam a satisfação dos clientes. Propõe e aplica melhorias nos processos de trabalho para alcançar as metas quantitativas e qualitativas da empresa. Tem energia para buscar soluções para os problemas que surgem até sua conclusão.</p>
3	<p>Negociação</p> <p>Possui a capacidade de se expressar e de ouvir o outro, equilibrando os conflitos de interesses. É flexível nas negociações com seus pares, subordinados, superiores, clientes e fornecedores procurando sempre uma alternativa que permita que todos ganhem.</p>
4	<p>Flexibilidade</p> <p>Mantém seu desempenho frente às mudanças decorrentes de fatores internos, ambientais, políticos, econômicos ou tecnológicos, sejam elas favoráveis ou não. Adapta-se às situações encarando as transformações de maneira positiva. É capaz de rever sua postura diante de uma argumentação mais consistente.</p>
5	<p>Criatividade</p> <p>Propõem soluções inovadoras e viáveis. Cria alternativas não usuais para desenvolver suas atividades. Descobre novas formas de resolver problemas. Tem visão de tendências e de futuro.</p>
6	<p>Capacidade de trabalhar sob pressão</p> <p>Mantém o equilíbrio emocional mesmo em circunstâncias de pressão de prazos ou volume de trabalhos. Consegue adequar seu plano de ação às circunstâncias, não se irritando nem culpando outros. Responde às demandas de maneira eficaz.</p>
7	<p>Atualização profissional</p> <p>Busca seu desenvolvimento pessoal e profissional participando de cursos, palestras, seminários ou por meio de leituras. Mantém-se atualizado</p>

em tudo que se relaciona com seu trabalho e procura conhecer o trabalho executado por outras áreas para facilitar as interações internas. Utiliza os conhecimentos adquiridos para melhorar a qualidade dos seus resultados.

8

Resposta aos desafios

Demonstra satisfação em encarar desafios que aparentemente superam seus conhecimentos e habilidades. Reconhece suas deficiências pessoais e profissionais e busca alternativas para melhorar. Mesmo após alcançar uma meta, busca a excelência com entusiasmo.

9

Comprometimento com a empresa

Entende que é parte da empresa e sente-se responsável por ela. Respeita os procedimentos e normas internas. É assíduo e pontual no trabalho. Quando necessário, tem disponibilidade para alterar sua rotina para atingir os resultados.

10

Liderança

Possui habilidade para influenciar e mobilizar as pessoas em torno de um propósito comum. Distribui com equilíbrio o trabalho de acordo com as competências de cada um da equipe, define e ajusta critérios, normas e processos de trabalho, promove o desenvolvimento das pessoas, age com justiça, mantém bom relacionamento interpessoal, delega e mantém um clima saudável. Compreende a estratégia do negócio e formula planos de ação com a equipe. É um representante da empresa diante dos empregados.

11

Comunicação interpessoal

Comunica-se com clareza e objetividade. É um ouvinte que consegue processar e compreender os *feedbacks* que recebe. Facilita a interação entre as pessoas.

12

Relacionamento Interpessoal

Convive amigavelmente com os colegas de trabalho, fornecedores e clientes proporcionando o diálogo e a troca de informações, equilibrando com sucesso sociabilidade e produtividade. Interage com todos de forma empática, inclusive diante de conflitos, demonstrando comportamentos assertivos e maduros.

13

Trabalho em equipe

É uma peça importante para obter resultados. Assume seu papel com entusiasmo e não traz para si os méritos pelo sucesso da equipe. Quando lidera é um facilitador, permitindo a participação de todos, extraindo o melhor de cada um, sem impor suas ideias e contribuindo para a sinergia do grupo. Compartilha conhecimentos e procura aperfeiçoar os processos a favor do resultado da equipe.

14

Capacidade empreendedora

Identifica novos cursos de ação para resolver problemas. Propõe alternativas diferenciadas para melhorar o negócio. Detecta oportunidades para a empresa e é capaz de elaborar projetos e planos de ação inovadores.

15

Tomada de decisão

Analisa e seleciona alternativas de forma sistematizada, baseado em seu conhecimento e experiência, o que o torna capaz de decidir a melhor maneira de solucionar problemas, dentro de seus limites de atuação. Assume os riscos das decisões que toma.

INTERPRETAÇÃO DO MAPEAMENTO

FAIXA	PONTUAÇÃO	DESCRIÇÃO
A	até 30 pontos	Este empregado pode não estar adaptado à empresa, pois além de apresentar resultados insatisfatórios seu comportamento não contribui para manter um bom clima. Provavelmente suas atitudes interferem no desempenho da equipe. É necessário fornecer a ele um <i>feedback</i> franco sobre suas deficiências e verificar sua disposição em mudar. Não apresenta ainda potencial para tornar-se um talento.
B	31 a 42 pontos	Analise com profundidade as causas que impedem que este empregado se desenvolva e, principalmente, se ele conseguirá adequar-se à cultura da empresa. Apresenta hoje um potencial limitado para tornar-se um talento e depende de uma decisão pessoal firme para aprimorar suas competências.
C	43 a 54 pontos	Este empregado se destaca e pode ser considerado um talento em potencial. Identifique suas deficiências e elabore um programa de capacitação técnica e comportamental para desenvolver suas competências. Possui potencial médio para ocupar cargos de liderança por ainda apresentar deficiências para exercer esse tipo de função. Se quiser prepará-lo para ocupar essa posição, desenhe um programa de capacitação mais longo. Acompanhe sua evolução e monitore seus resultados.
D	55 a 60 pontos	Há evidências claras de que sua empresa possui um talento real e em evolução, mesmo que haja algumas competências que ele precisa desenvolver. Elabore um plano de retenção para esse empregado que inclua: autonomia, compartilhamento da gestão, trabalhos mais desafiadores, remuneração diferenciada e um plano de treinamento. É um empregado com potencial alto para ocupar cargos de liderança (*). Apresenta bons resultados, um nível de comprometimento elevado e atitudes positivas para com a empresa. Invista em sua capacitação para desenvolver habilidades gerenciais caso tenha a intenção de designá-lo para esse tipo de função.

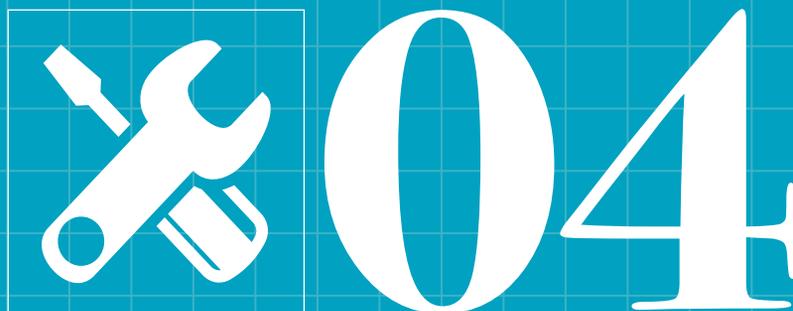
(*) Para elevar as chances de sucesso ao designar um empregado para cargos de liderança, aplique testes psicológicos e de personalidade. Verifique se ele tem expectativa ou deseja ocupar função gerencial na empresa, seja ele um talento real ou potencial.

IMPORTANTE: as pontuações apresentadas no quadro acima podem variar de acordo com o número de competências avaliadas. Neste caso, estabeleça a pontuação de cada faixa, multiplicando o total de pontos pelos seguintes percentuais:

FAIXA A	FAIXA B	FAIXA C	FAIXA D
ATÉ 50%	DE 51 A 70%	DE 71 A 90%	DE 91 A 100%

✂03

FERRAMENTA



PLANO PARA RETENÇÃO DE TALENTOS – NÍVEL ORGANIZACIONAL E INDIVIDUAL

Agindo proativamente para tornar sua empresa um ótimo lugar para se trabalhar e investindo na retenção dos talentos potenciais ou consolidados

Por meio das recomendações “Autodiagnóstico” e “Plano de Tratamento de Sintomas Indesejáveis”, você teve a oportunidade de identificar ações para tornar sua empresa um ambiente promissor para captar, desenvolver e fixar talentos. Por meio da ferramenta “Mapeamento dos Talentos” foi possível analisar individualmente cada empregado e definir quem são os talentos potenciais e consolidados. Agora você deve partir para a prática, elaborando um plano para sua empresa e definindo ações específicas para cada talento identificado em seu mapeamento.



DICAS

- ① Discuta o plano com o(s) sócio(s), se for o caso, e obtenha o compromisso de todos para sua execução. Envolve gerentes e supervisores.
- ② Se a execução do plano implicar em desembolso financeiro, fique atento à disponibilidade de caixa da empresa.
- ③ Refaça o plano da empresa sempre que necessário e revise o plano individual quando atualizar o “Mapeamento de Talentos”.
- ④ Faça junto com o empregado o seu plano de desenvolvimento. Planeje no máximo 5 ações e defina prioridades.



PASSO 1

Consulte as recomendações do “Autodiagnóstico” e do “Plano de Tratamento de Sintomas Indese-

jáveis” para elaborar o “Plano de Retenção de Talentos – Nível Organizacional”. Assinale na coluna “Marque x” as “Ações” que considerar adequadas nas áreas de Processos, Liderança e Clima Organizacional. Inclua ou substitua ações, se necessário. Defina a prioridade das ações de acordo com sua importância e urgência. Escreva o número correspondente ao prazo de realização na coluna “Prioridade”.



PASSO 2

Transcreva até cinco ações, em ordem de prioridade, para o quadro “Planejamento das Ações” e preencha os demais campos.



PASSO 3

No quadro “Plano de Retenção de Talentos – Nível individual”, escreva o nome do empregado com pontuação de 43 a 60 no “Mapeamento de Talentos”. Insira mais linhas caso existam outras ações que considere importantes. Defina a data em que vai finalizar o planejamento e a data em que irá colocá-lo em prática e preencha os demais dados do quadro. Elabore um plano para cada empregado.



TEMPO

De acordo com a quantidade de ações do plano.



MATERIAL

Formulário “Plano de Retenção de Talentos – Nível Organizacional e Individual”

PLANO PARA RETENÇÃO DE TALENTOS

NÍVEL ORGANIZACIONAL

EMPRESA :

DATA :

/ /

Com base nas recomendações do “**Autodiagnóstico**” e no “**Plano de tratamento de sintomas indesejáveis**”, defina as ações necessárias para melhorar a capacidade a sua empresa atrair e reter talentos.

1º | Marque um **X** na ação que você considera necessária para aprimorar a capacidade de sua empresa de atrair e reter talentos.

2º | Defina a prioridade das ações assinaladas, de acordo com as recomendações do seu diagnóstico:

PRIORIDADE 1

Realizar a ação em até **um mês**.

PRIORIDADE 2

Realizar a ação em até **3 meses**.

PRIORIDADE 3

Pode ser realizada em até **6 meses**.

	MARQUE X	AÇÕES	PRIORIDADE
PROCESSOS		Definir o perfil dos cargos: Atividades – Competências - Responsabilidades	
		Aprimorar processo de contratação	
		Elaborar Manual do Empregado	
		Implantar programa de ambientação	
		Implantar plano de crescimento salarial	
		Definir critérios para gestão de pessoas	
		Implantar plano de benefícios	
		Criar alternativas para promoção	

PROCESSOS	Aplicar gestão do desempenho
	Implantar programas de capacitação
LIDERANÇA	Realizar cursos para desenvolvimento pessoal das habilidades gerenciais
	Analisar, mapear e identificar empregados com potencial para liderança
	Elaborar programa de capacitação das lideranças
	Aprimorar os processos de comunicação interna
	Criar um ambiente que estimule a inovação
CLIMA ORGANIZACIONAL	Realizar pesquisa de clima
	Elaborar estratégias para melhorar a comunicação interna

CLIMA ORGANIZACIONAL

Definir desafios a serem propostos para a equipe

Desenvolver a equipe por meio de capacitação

Definir cronogramas para reuniões com a equipe

Consolidar o Manual do Empregado

Consolidar os critérios de gestão de pessoas

Implantar ações de confraternização

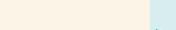
Criar um programa para compartilhar informações

04

PLANEJAMENTO DAS AÇÕES

	AÇÃO	DATA LIMITE	PÚBLICO-ALVO
1			
2			
3			
4			
5			

COMO FAZER?	BENEFÍCIOS ESPERADOS	ESTIMATIVA DE CUSTOS



PLANO PARA RETENÇÃO DE TALENTOS | NÍVEL INDIVIDUAL

Destinado aos empregados identificados no “**Mapeamento dos Talentos**” como talentos consolidados ou potenciais (Pontuação de **43 a 60**)

NOME DO EMPREGADO :

CARGO QUE OCUPA :

DATA :

/ /

AÇÃO	COMO SERÁ REALIZADA?	FINALIZAR O PLANO ATÉ:	APLICAR A PARTIR DE:	BENEFÍCIOS ESPERADOS	ESTIMATIVA DE CUSTOS
1 Elaborar plano individual de desenvolvimento pessoal e profissional.					
2 Definir mecanismos que permitam o seu crescimento profissional.					
3 Definir processos sobre os quais terá autonomia.					
4 Definir estratégia para o compartilhamento da gestão.					

5

Definir os desafios a serem propostos para estimular sua criatividade e inovação.

6

Definir remuneração diferenciada.

7

Definir outros mecanismos que visem ao reconhecimento do seu talento.

8

9

10

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSIS, Pablo. **Como Reter os Talentos em sua Empresa de Pequeno Porte**

<http://pablo.deassis.net.br/2008/07/como-reter-os-talentos-de-sua-empresa-de-pequeno-porte/>. Acesso em 15-05-12

BRANHAM, L. **Motivando as pessoas que fazem a diferença**: 24 maneiras de manter os talentos de sua empresa.

Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CANTÍDIO, S. **A difícil missão de reter talentos**.

<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-dificil-missao-de-reter-talentos/30245/>. Acesso em 04-03-2010

CARSE, J. P. **Jogos finitos e infinitos**: A vida como jogo e possibilidade. Rio de Janeiro: Nova Era, 2003.

CHANDLER, S.; RICHARDSON S. **100 maneiras de motivar as pessoas**: como grandes líderes conseguem excelentes resultados sem estressar sua equipe. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

CHOWDHURY, S. **A era do talento**: Obtendo alto retorno sobre o talento. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.

COLVIN, G. **Desafiando o talento**: Mitos e verdades sobre o sucesso. São Paulo: Globo, 2009.

DECI, E.L.; FLASTE, R. **Porque fazemos o que fazemos**: Entendendo a automotivação. São Paulo: 1998.

DWECK, C. S. **Porque algumas pessoas fazem sucesso e outras não**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2008.

FRANÇA JR., N. R. **Retenção de talentos: consideração de aspectos determinantes na empresa Volvo do Brasil Veículos S/A**.

2010.119 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2010.

GIRARDI, D.; TOSTA, K. C. B. T.; GIRARDI, J. F.; GIRARDI, A. F. **Retenção de talentos nas maiores indústrias de Santa Catarina**, in VIII

Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2012, Rio de Janeiro, **Artigos...**, Rio de Janeiro. 20 páginas.

GOMES, Adriana. **Pequena Empresa: O desafio de atrair e reter pessoas**.

<http://www.hsm.com.br/blog/2011/02/pequena-empresa-o-desafio-de-atrair-e-reter-pessoas/>. Acesso em 23-05-13.

JOHNSON, M. **Vencendo a guerra da caça aos talentos**. São Paulo: Financial Times – Prentice Hall, 2004.

MARINS, Luiz. **É possível reter talentos?**

<http://www.guiarh.com.br/x30.retertalentos.htm> – Acesso em 31-03-2012

MAXWELL, J. C. **Talento não é tudo:** Descubra os 13 princípios para você superar seus talentos e maximizar suas habilidades. Rio de Janeiro: Thomas Nelson, 2007.

_____. **Vencendo com as pessoas:** Vinte e cinco princípios para alcançar o sucesso por meio dos relacionamentos. Thomas Nelson, 2007.

MICHELMAN, Paul et. al. **Mantendo os talentos de sua Empresa – Harvard Business School Press: tradução Tom Venetianer.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007 – 2ª. Reimpressão.

NELSON, B. **1001 maneiras de premiar seus colaboradores.** Rio de Janeiro: Sextante, 2007.

OSSO, Sílvia. **Torne sua empresa um ótimo lugar para se trabalhar.** Texto adaptado da Internet. <http://www.gestaodecarreira.com.br/coaching/fala-rh/retencao-de-talentos-praticas-simples-ajudam-as-empresas-a-se-tornarem-um-lugar-interessante-para-trabalhar.html> . Acesso em 01-11-12

PINK, D. H. **Motivação 3.0:** Os novos fatores motivacionais para a realização pessoal e profissional. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

POLETTI, Juarez. **Sete passos para a retenção de talentos.**

<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/sete-passos-para-a-retencao-de-talentos/53260/>. Acesso em 12-05-2012

TRABALHOS FEITOS. **Captação e retenção de talento.** <http://www.trabalhosfeitos.com/ensaios/Capta%C3%A7%C3%A3o-e-Reten%C3%A7%C3%A3o-De-Talento/155776.html>. Acesso em 14-04-2013.

TRABALHOS FEITOS. **Desafios atuais da captação e retenção de talentos nas organizações.** <http://www.trabalhosfeitos.com/ensaios/Desafios-Atuais-Da-Capta%C3%A7%C3%A3o-e-Reten%C3%A7%C3%A3o/388283.html>. Acesso em 16-03-2013

ULRICH, Dave. **Os campeões de Recursos Humanos.** São Paulo: Editora Futura, 2001.

