Riscos nos projetos dos treinamentos organizacionais nas empresas brasileiras

Cláudia Celestino dos Santos¹, Marcos Roberto Celestino², Monica Maria Martins de Souza²

Recebido em: 05/02/2013. Aprovado em: 12/04/2013. Disponibilizado em: 24/06/2013

1. Cláudia Celestino dos Santos é graduanda do curso de Administração da FICS - Faculdades Integradas Campos Salles.
2. Marcos Roberto Celestino é Doutor e Mestre em Educação Matemática pela PUC-SP. Especialista em Gestão Escolar pela UNICID-SP Bacharel e Licenciado em Matemática pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. SP Email: mrcelestino@hotmail.com
3. Monica Maria Martins de Souza é doutora em Comunicação e semiótica pela PUC/SP e pesquisadora do Mediatel. Psicóloga, e jornalista, desenvolve atualmente estudos na relação entre as Organizações e a Antropologia com base na Teoria da Mídia. Mestre em Administração e Recursos Humanos pela Universidade Mackenzie. Especializada em Administração e Recursos Humanos. É professora da Universidade Paulista, UNIP, da Eniac (em Guarulhos, São Paulo) e da Fac. Integradas Campos Salles, em São Paulo nos cursos de Comunicação, Publicidade e Governança em Tecnologia da Informação.

Resumo

A proposta da pesquisa é analisar o impacto causado, quando o risco do projeto de treinamento organizacional não está alinhado com uma proposta de locação do profissional desenvolvido e qualificado. Este procedimento se difundiu em consequência da globalização que expandiu no Brasil a partir dos anos 80. O evento causou mudanças no mercado e este passou a exigir mais competência dos profissionais e das empresas o que exigiu investimentos. Para garantir o retorno do investimento, tornou-se necessário às empresas, ao planejar o investimento, programar a aplicação do funcionário para que este não se desloque para o mercado de Recursos Humanos. Assim, a aquisição de conhecimento criou expectativa de imediato aproveitamento. Mas se este não vem, provoca desmotivação do capital intelectual valorado, e ocioso, que tende a migrar para a concorrência, o que consolida o sinistro.

Palavras-chave: riscos no projeto organizacional, sinistro.

Abstract

The proposal of the research and analyze the impact, when the risk of project organizational training is not aligned with a proposal to lease the professional developed and qualified. This procedure has spread as a result of globalisation that has expanded in Brazil since the 80s. The event has caused changes in the market and this went on to require more professional competence and the companies which required investments. To ensure the return on investment, it became necessary to companies, to the investment plan, schedule the implementation of the employee for which this does not move to the market of Human Resources. Thus, the acquisition of knowledge created expectation of immediate use. But if this does not come, causes demotivation of intellectual capital valorized, and idle, which tends to migrate to the competition, which consolidates the sinister.

Keywords: *the risk of project organizational training, sinister*

Introdução

Com o advento da globalização as organizações se viram obrigadas a avaliar e preparar os seus funcionários a fim de diminuir perdas em investimentos, logo, passou-se a identificar os pontos fracos a fim de transformá-los em pontos fortes por meio de treinamento e desenvolvimento. A fim de atender a demanda, as organizações passaram a investir em formação de pessoas, a desenvolver processos de qualificação pessoal e profissional, com ênfase em conhecimentos gerais, específicos, criatividade e inovação. O foco do processo era atender as necessidades dos clientes que, por terem adquirido maior poder aquisitivo, tornaram-se ávidos por novos produtos, tecnologias e diversidade cultural. Tal processo exigiu que as organizações repensassem o desenvolvimento dos projetos de treinamento tornando-o mais objetivo, voltado para modelação de comportamentos, aquisição de competências específicas e diversas e multifuncionais, mas dirigido a um cargo ou função na organização.

A exigência do mercado consumidor força as empresas a desenvolverem projetos de treinamento que não deixam passar despercebidos, nem desconsideram, a opinião pública e a do funcionário. A estrutura dos projetos estuda as possibilidades e as causas dos riscos em treinamento: antes, durante e após o seu desenvolvimento com vistas à aplicação. Especialistas procuram identificar e minimizar a insegurança organizacional e do mercado, conscientes de que a fragilidade do retorno do investimento está na variável: comportamento das pessoas. O ser humano é suscetível a estímulos internos e externos em função da personalidade humana conforme Aguiar (2005) por isso recebe um

grau significativo de atenção dos gestores dos projetos.

A pesquisa trata da histórica preocupação do risco no treinamento e qualificação no ambiente organizacional. Se por um lado a evolução desse risco afeta o projeto de treinamento e desenvolvimento, por outro ajuda na definição do seu objetivo. Neste percurso se aborda a estrutura de um projeto de treinamento, a etapa do planejamento e as fases que a compõe. Observa os riscos no projeto de treinamento, os tipos de risco, as alternativas para a redução do risco e os seus benefícios.

Durante o desenvolvimento de um projeto, no intuito de fragilizar os riscos, os profissionais do departamento de recursos humanos treinam, formam e aprimoram competências técnicas e emocionais adequando, dessa forma, o capital humano ao exigente momento histórico. Neste contexto, as empresas não fazem as escolhas aleatórias, elas não contam com uma única alternativa; utilizam os sistemas e subsistemas de recursos humanos RH que juntos elaboram os projetos e no momento da seleção de pessoas procuram tomar decisões assertivas. Utilizam ferramentas reconhecidas pelos os profissionais de RH em cada uma das fases do projeto, sendo cada uma dessas fases analisadas e mensuradas a fim de se minimizar os riscos. As preocupações e cuidados com o projeto é motivado pelo seu resultado no aumento da lucratividade e produtividade quando bem sucedido. Por isso, os estudos sobre os riscos se detiveram na observação, análise e comparação do desenvolvimento do método e a aplicação deste, e, por conseguinte, avaliando-se os resultados. Logo, pode-se ver que se trata de um estudo criterioso do controle passo a passo de cada etapa cumprida, de forma constante e atenta ao controle de qualidade.

O parâmetro de qualidade utilizado foi pautado pelos processos introduzidos no Brasil na década de 80 quando esta ferramenta se difundiu em todas as empresas preocupadas não apenas com a sobrevivência, mas com a satisfação do cliente. O intuito é conhecer mais profundamente os clientes, a organização, os funcionários, a estrutura, os projetos e analisar todas as possibilidades dos riscos. Trabalham com atenção às ferramentas de qualidade: a qualidade total - QT, o círculo de controle de qualidade - CCQ, Kaizem, Kambam e *Just in time* principalmente nos projetos industriais.

O que promove o risco no projeto de treinamento organizacional

O objetivo do projeto de treinamento organizacional é manter o foco na eficácia, logo se exige atenção à metodologia, composta por várias fases: (i) acompanhamento e medição permanentemente prevenindo as possibilidades do risco; (ii) monitoramento com o propósito de otimizar o investimento da fase do treinamento e (iii) atenção voltada ao relacionamento humano. Nessa última fase a preocupação com o desempenho do projeto se volta para a motivação com o propósito de manter a integração e cooperação do grupo de trabalho. As constantes inovações do mercado exigem das empresas, funcionários cada vez mais qualificados e flexíveis. Para atingir esse perfil diferenciado, as organizações trabalham com estratégias para controlar as variáveis que geram riscos e reduzam as suas possibilidades.

A delimitação e relevância do tema foram pautadas pela constante presença de sinistros nas empresas que desenvolvem projetos de treinamentos. Embora se

constate que as organizações que aplicam essa metodologia têm benefícios em curto médio e longo prazos, a velocidade da mudança no ambiente organizacional requer, dentre os objetivos propostos, a adequação dos funcionários à cultura da organizacional. A presença de dificultadores neste processo abre espaço para o risco. Segundo Chiavenato (2009, p.45), “a análise dos riscos possíveis reduz perdas, se o funcionário e todos os envolvidos no processo se conscientizarem dos seus papéis”.

O problema na redução dos sinistros nos projetos de treinamento é a facilidade com a qual o funcionário qualificado se desloca para a concorrência, por falta de aplicabilidade do conhecimento adquirido no cotidiano de suas atividades. Nesse ponto surgem as questões: Como minimizar o risco no projeto de treinamento organizacional no cenário atual? O que a empresa pode fazer para impedir que o funcionário vá para a concorrência? A mensuração do risco no projeto de treinamento organizacional reduz perdas tanto para a organização quanto para o indivíduo treinado? O treinamento no cenário atual forma profissionais dinâmicos o bastante, para atender a competitividade do mercado? As empresas e os profissionais se adaptam às constantes mudanças e exigências do mercado? Após o treinamento, as empresas motivam e retêm os talentos formados?

Com vistas ao exposto, nossa análise sobre o tema advém da análise dos sinistros que ocorrem (ou podem ocorrer) nas empresas, ou seja, se há de fato a migração de profissionais qualificados para concorrência levando consigo todo investimento da organização em que trabalhava. Se confirmada, tal comportamento pode gerar prejuízos significativos para as empresas, pois para qualificar um indivíduo e adequá-lo à cultura

da organização pode levar anos. Para reduzir as perdas, estrategistas em projetos de treinamento têm discutido os riscos que existem em cada uma das suas fases desse processo, iniciando-se pela elaboração em busca do controle. Na mensuração do projeto são observados: potencial, competência específica, inteligência, conhecimento, habilidade, atitude e experiência para que a união da diversidade de qualificações viabilize que se alcance o alvo proposto: lucratividade com o treinamento. A lucratividade depende da retenção dos talentos o que minimizaria os riscos de acordo com algumas hipóteses.

A pesquisa se debruçou sobre essa questão na busca de uma resposta. Assim, nesta investigação levantamos como hipóteses:

1. O risco mais significativo no andamento do projeto de treinamento organizacional é não se atingir o objetivo proposto e gerar sinistro - perder o investimento com a saída do funcionário treinado para o mercado.
2. A verificação constante do risco no plano de treinamento organizacional reduz perdas tanto a para a organização quanto para o indivíduo treinado
3. O projeto de treinamento causa um impacto positivo no cenário atual competitivo, dinâmico e com constantes mudanças e exigências das empresas e dos funcionários.
4. O treinamento eficaz motiva o funcionário e esta pode ser um meio de retenção dos talentos.

Com vistas a analisar cada uma dessas hipóteses, e, após atenta observação da competitividade do mercado, decidimos pela pesquisa de campo coletando-se informações por meio de questionários para investigar o que funcionários e estudantes pensam sobre os riscos contidos no

processo da aplicação dos projetos de treinamento organizacional, qual a opinião deles sobre a efetiva aplicação dos treinamentos e seus resultados. Para dar sustentação a análise, foram aplicados questionários aos funcionários da empresa “Alfa Instrumentos Eletrônicos” e aos alunos das Faculdades Integradas Campos Salles acerca do tema para conhecer a opinião destes sobre a eficiência e eficácia da aplicação dos projetos de treinamento nas organizações. As questões presentes no questionário foram pensadas a partir dos conceitos teóricos elaborados por autores que discorrem sobre o tema.

O referencial teórico foi constituído a partir da exploração das seguintes abordagens: (1) Gestão de pessoas - Maximiano (2012), Chiavenato (2009), Davel e Vergara (2006); (2) Competências e carreiras de Joel Dutra (2004); (3) A abordagem práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos - na visão de França (2010) e Gil (2001); (4) A liderança servidora de Hunter (2000); (5) O comportamento organizacional - na análise de Robins (2005) entre outros pensadores que tecem sobre a evolução dos projetos de treinamento e os riscos do investimento; (6) Souza (2005) auxilia com as orientações metodológicas.

A evolução do Projeto de treinamento

A origem do projeto de treinamento remonta aos tempos antigos, e a sua prática vem se registrando historicamente desde o Império Romano de 200 a.C. e 300 d.C., época em que o exército romano estava em seu apogeu. Para ser membro da legião de elite de Roma o treinamento equivalia a 14 anos de dedicação absoluta, e um membro do exército era destacado na cultura romana. O projeto de treinamento do exército exigia um alto grau de disciplina, coordenação, dedicação e autodefesa. A eficácia do

treinamento especializado era demonstrada na prática, ou seja, quando o treinando sobrevivia nas experiências vividas nas guerras.

Esse projeto de treinamento migrou para as empresas e atualmente acontece de forma individual e virtual com a maioria das pessoas com computador em casa. Em função das mudanças mundiais e do avanço tecnológico, o treinando recebe um programa pela internet o qual guiará seu treinamento (SMITH, 2012).

De acordo com os apontamentos da Escola Clássica de Administração de Taylor, o treinamento vem se intensificando e modernizando desde o início do século XX e, sempre com o objetivo de alcançar maior produtividade segundo Maximiano (2000). O autor aponta que Taylor iniciou as suas pesquisas em 1886 observando as formas de trabalho e em 1911 lançou o livro *Administração científica*, no qual afirma que o trabalhador busca no trabalho apenas o salário – homem boi. Na mesma época, conforme esse mesmo autor, o psicólogo Elton Mayo, contemporâneo de Taylor, fez uma investigação em uma fábrica de telefone em Hawthorne, contrapôs-se a esta teoria a partir das suas pesquisas afirmando pela escola das relações humanas que o homem faz um ajuste na sua visão do trabalho por meio da capacitação em novas tarefas, bom relacionamento interpessoal no grupo de trabalho, e a interação com as normas da empresa. A partir dessa afirmação as empresas investem mais seriamente nos projetos de treinamento com o objetivo de atingir maior lucratividade com menor investimento, menos desperdício de matéria prima e tempo – o que é atingido com as ferramentas da qualidade total proposta por Deming nos anos 70 e que deu origem à Toyota.

Na década de 40 com a Segunda Guerra Mundial, o foco do projeto de treinamento era a preparação de chefes e supervisores especializados em lideranças. Na década de 60 as atenções voltaram-se para treinamentos que suprissem as deficiências, buscando o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes – CHA – importante na tomada de decisões. Atualmente o projeto de Treinamento busca o desenvolvimento de competências em função dos objetivos da organização, o lucro, que só é atingido pelo trabalho de pessoas produtivas, criativas e inovadoras conforme Chiavenato (2008).

O indivíduo desmotivado causa um risco para a organização, juntamente com o assédio pela concorrência é possível perdê-lo. Este fator faz as empresas elaborarem plano estratégico de reter talentos em parceria com o desenvolvimento organizacional de gestão de pessoas. Devido a rápidas e constantes mudanças o papel dos recursos humanos atualizou-se às novas necessidades impostas pelo mercado, o que exige adaptações em sua prática e impulsiona a busca por consultorias organizacionais.

A pesquisa de campo e as análises dos dados

A pesquisa foi realizada a partir da aplicação e análise de um questionário com 10 questões, o qual foi respondido por 140 alunos da faculdade Campos Salles (instituição de ensino superior localizada na Cidade de São Paulo – S.P) e 60 funcionários, parceiros e clientes da Alfa Instrumentos, em setembro de 2012, perfazendo um total de 200 questionários. Salientamos que os funcionários selecionados atuam nas diversas áreas de RH da empresa em questão.

Aos questionamentos foram obtidos os seguintes resultados:

1º QUESTIONAMENTO

Qual é a sua opinião sobre a eficácia do treinamento realizado na sua empresa?

Objetivo: verificar nos funcionários o grau de entendimento do programa de treinamento.

Resultado:

Figura 1- desenvolvida pela própria autora em 10/2012.

Para a questão 1, os entrevistados demonstram um grau de satisfação de 42% contrapondo aos 27% que o consideram ruim e insatisfatório. Eles sintetizam a possível indicação que em grande parte o treinamento é eficiente. É perceptível que a necessidade de treinamento é suprida em 73% dos entrevistados que o consideram entre bom e satisfatório. O maior percentual dos investigados que manifestaram o seu entendimento sobre o treinamento aplicado demonstram que as organizações realizam a análise e o planejamento para aplicar o treinamento devido seu resultado é eficaz.

2º QUESTIONAMENTO

Você observa preocupação da empresa em desenvolver e aplicar projetos de treinamento adequadamente?

Objetivo: verificar como o funcionário identifica as ações de treinamento.

Resultado:

Figura 2- desenvolvida pela própria autora em 10/2012.

Na figura 2 vemos que 39% dos entrevistados afirmam que a empresa incentiva os funcionários ao treinamento. Esse pode ser um indicador de que há uma provável participação em massa e interação das equipes com o treinamento oferecido. Vemos também que 8% do total entrevistado indica que há periodicidade na prática e que ele é considerado frequente. Tendo em vista que 11% dos entrevistados afirmaram não se preocupar com o treinamento, isso é um indicativo desinteresse ou de conhecimento das ações praticadas pela organização por parte dos funcionários.

3º QUESTIONAMENTO

Qual é o ramo de atividade da sua empresa? Existe um projeto específico para desenvolvimento dos funcionários nesta área?

Objetivo: verificar o ramo de atividade que o funcionário atua e se a empresa forma pessoas na sua área específica.

Resultado:

Figura 3- desenvolvida pela própria autora em 10/2012.

Para a questão 3, os profissionais em destaque são da área comercial compostos de 71% do total pesquisado. A diversidade de áreas de trabalho requer tratamento específico, para o desenvolvimento profissional de cada indivíduo. Este resultado demonstra que a área comercial tem um forte impacto no cenário do mercado de trabalho, sendo a base para as demais áreas, evidenciando que existe uma interdependência entre elas.

4º QUESTIONAMENTO

Quando você participa de um treinamento qual é a sua nota para o conteúdo apresentado?

Objetivo: verificar como o funcionário considera o conteúdo do treinamento.

Resultado:

Figura 4 – desenvolvida pela própria autora em 10/2012.

Na a figura 4, vemos que 90% consideram o conteúdo do treinamento bom e satisfatório, o que sugere que atende quase a totalidade dos entrevistados a sua expectativa da informação transmitida. A contribuição da matéria disponibilizada no treinamento indica que a organização realizou de forma completa o planejamento e atingiu o objetivo proposto além de suprir a real necessidade dos participantes. Do total entrevistado, 4% indica como insatisfatório o conteúdo, o que pode indicar uma desmotivação ou falta de percepção da aplicabilidade no seu cotidiano profissional.

5º QUESTIONAMENTO

Quando você participa de um treinamento qual sua nota para o treinador?

Objetivo: verificar como o funcionário avalia o treinador na aplicação do treinamento.

Resultado:

Figura 5- desenvolvida pela própria autora em 10/2012.

Na figura 5 os resultados obtidos negam que o treinador não é qualificado, pois 90% dos entrevistados o consideram bom e satisfatório, o que sugere uma qualificação adequada do

treinador em relação à clareza, objetividade e foco ao transmitir seu conhecimento. Somente 10% dos entrevistados consideram como ruim ou insatisfatória a atuação do treinador. O resultado da pesquisa demonstra que as organizações tem alcançado o êxito na aplicação do treinamento como um todo na escolha de treinadores capacitados.

6º QUESTIONAMENTO

Quando você participa de um treinamento qual é a sua nota para a duração do evento?

Objetivo: verificar com o funcionário sua avaliação para o tempo usado para treinamento.

Resultado:

Figura 6 – desenvolvida pela própria autora em 10/2012.

Na figura 6, vemos que 77% dos entrevistados afirmam que o tempo utilizado para o treinamento é bom e satisfatório o que indica uma demonstração de investimento em treinamento. Além disso, demonstra que o tempo usado é de qualidade e está dentro da necessidade do colaborador com também haver um planejamento adequado. Vemos também que a insatisfação demonstrada é de 11%, ocorrendo quando o tempo é excedido do necessário e o treinamento se torna cansativo e a apresentação monótona.

7º QUESTIONAMENTO

A empresa faz algum tipo de premiação quando ocorre um resultado significativo ou alguma melhora no departamento em função do treinamento?

Objetivo: verificar com o funcionário como a empresa incentiva os benefícios recebidos em função do treinamento.

Resultado:

Figura 7 – desenvolvida pela própria autora em 10/2012.

A figura 7 mostra que 38% dos entrevistados afirmam que há um resultado significativo na melhoria do departamento em função do treinamento, sendo que 62% negam esta afirmação. Demonstra que quando ocorre a melhora no clima organizacional e há um incentivo a constante ao desenvolvimento do indivíduo, o aumento nas vendas são os benefícios. E quando não há aplicabilidade do conteúdo do treinamento pode ocorrer a insatisfação do indivíduo e desmotivação, além da sua percepção aos resultados evidentes após o treinamento.

8º QUESTIONAMENTO

Qual é a periodicidade do treinamento aplicado em sua empresa?

Objetivo: verificar com o funcionário a frequência da aplicação do treinamento.

Resultado:

Figura 8 – desenvolvida pela própria autora em 10/2012.

A figura 8 mostra que 27% dos entrevistados afirmam que o treinamento ocorre com frequência, o que sugere uma preocupação das empresas com este novo cenário, e que houve a realização do planejamento, levantamento da necessidade de treinamento na busca do constante desenvolvimento do colaborador. No caso de existir poucos profissionais qualificados se justifica o aumento da frequência do treinamento, do contrário ocorre a diminuição.

9º QUESTIONAMENTO

A empresa se apoia em práticas de treinamento individuais para o autodesenvolvimento?

Objetivo: verificar se o funcionário identifica os meios de incentivo ao treinamento individual.

Resultado:

Figura 9 – desenvolvida pela própria autora em 10/2012.

As empresas incentivam o desenvolvimento do seu funcionário e promovem o autodesenvolvimento, o que sugere o fato de 36% dos entrevistados afirmarem receber incentivo das organizações na qual atuam. Este autodesenvolvimento ocorre por meio de leitura, cursos pela internet, palestras, workshops sobre assuntos relacionados a área de atuação. Vemos que somente 30% do total pesquisado não utilizam esta ferramenta de treinamento eficaz e econômica presente neste cenário.

10º QUESTIONAMENTO

Em sua opinião a empresa está fazendo um investimento, na negativa perdendo dinheiro com treinamento?

Objetivo: verificar como o funcionário entende o resultado final do treinamento se é um investimento gerando lucro ou prejuízo causando perdas.

Resultado:

Figura 10 – desenvolvida pela própria autora em 10/2012.

Na figura 10, vemos que 49% dos entrevistados dizem ser um investimento o treinamento aplicado, o que sugere a redução de risco como benefício. Somente 21% dizem que não é um investimento possivelmente por não observar um resultado mensurável do treinamento. Vemos ainda que 25% do total diz que talvez seja um investimento possível, se prospectar um cenário futuro.

Considerações Finais

O olhar sobre os riscos em projetos de treinamento observou onde está a possibilidade de reduzir ou eliminar os fatores que causam a perda dos investimentos aplicados aos trabalhadores, no desenvolvimento do seu potencial para alavancar as suas carreiras e a organização.

Considerou as hipóteses de que o risco mais significativo no andamento do projeto de treinamento organizacional é “não se atingir o objetivo proposto e gerar sinistro - perder o investimento com a saída do funcionário treinado para o mercado externo”. Verificou que um plano de treinamento organizacional eficaz pode reduzir perdas tanto a para a organização quanto para o indivíduo treinado. Percebeu que o projeto de treinamento causa um impacto positivo no cenário atual, competitivo e dinâmico, apresentando constantes mudanças e exigências, de empresas e funcionários. Constatou que o

treinamento eficaz se alinhado à possibilidade de colocação poderá motivar um funcionário e reter talentos. Atentou para a motivação humana, constatando-se que a sua ausência é uma das significativas causas dos sinistros dos projetos. Os funcionários desmotivados procuram no mercado empregador, empresas concorrentes que precisam das suas especializações que a organização desatenta gastou anos de investimentos para formar, mas não se atentou para retê-los.

As rápidas e constantes mudanças mundiais após a globalização exigiram adaptações permanentes na prática dos novos papéis dos recursos humanos. Estes se atualizaram para atender as necessidades impostas pelo mercado aprimorando o sistema de treinamento, a busca de parceria e aprimorando o foco.

A pesquisa coletou informações na expectativa de esclarecer o risco contido no projeto de treinamento organizacional, diante da competitividade e observou que as

ações dirigidas às pessoas atendem as demandas do mercado. Verificou que o planejamento estratégico promove eficácia na implantação de projetos de treinamento e desenvolvimento, porém, na ausência do alinhamento destes com o aproveitamento do capital humano desenvolvido surge a desmotivação que inviabiliza a eficácia do plano. O método e as ferramentas da qualidade total utilizadas no projeto ajudam a formar profissionais que satisfazem as suas necessidades e os desejos dos clientes, agregam valor às organizações, mas nem sempre são devidamente aproveitados. A organização cumpre o seu papel ambiente permanente de aprendizagem levando os funcionários a atingirem as necessidades apontadas pela pirâmide de Maslow para a realização pessoal, mas, se não reposicionados, não atingem a realização profissional.

A pesquisa demonstrou que há um crescente interesse das organizações em investir nos projetos alinhados com a efetiva aplicação do capital intelectual para minimizar os riscos evitando-se os sinistros e retraindo os talentos, porém não consegue recolocar todos os profissionais capazes de satisfazer a empresa, que satisfaz o mercado. A partir da investigação constatou-se que há muito por fazer, mas os passos principais já foram dados.

Referências Bibliográficas

1. AGUIAR, M. A. F. de. Psicologia aplicada à administração: uma abordagem multidisciplinar. São Paulo: Saraiva, 2005.

2. CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas. 2ª. ed. Campus, São Paulo: 2008.

3. _____. Administração de recursos humanos. 7ª. ed. Manole Ltda., São Paulo: 2009.

4. DAVEL, E.; VERGARA, S. Gestão de pessoas com subjetividade. 7ª. ed. Atlas, São Paulo: 2006.

5. DUTRA, J. S. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. Atlas, São Paulo: 2004.

6. FRANÇA, A.C.L. Práticas de recursos humanos Conceitos, Ferramentas e Procedimentos. Atlas, São Paulo: 2010.

7. GIL, A.C. Gestão de pessoas enfoque nos papéis profissionais. Atlas, São Paulo: 2001.

8. HUNTER, J.C. Como se tornar um líder servidor os princípios de liderança de o monge e o executivo. Sextante, São Paulo: 2000.

9. MAXIMIANO, A. C. A. Teoria Geral da Administração. 2ª. ed. Atlas, São Paulo: 2012.

10. ROBINS, S.P. Comportamento Organizacional. 11ª Ed. Pearson Prentice Hall, 2005.

11. SOUZA, M. M. M. Comunicação interna nas empresas - tese de Doutorado, PUCSP. 2005.

12. SMITH, H. W. O gladiador moderno. Negócio. São Paulo: 2012.