

A INFLUÊNCIA DE FATORES QUE PROPORCIONAM ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS: O CASO DA PRESTADORA DE SERVIÇOS NO MUNICÍPIO DE CAMPOS DOS GOYTACAZES/RJ.

Área temática: Gestão pela Qualidade Total

Helder Gomes Costa
helder.uff@gmail.com

Rafaela Siqueira
rafa_landim6@hotmail.com

Pompílio Filho
pompilio_reis@hotmail.com

Resumo: *O mercado de trabalho brasileiro é caracterizado por uma forte flexibilidade contratual. O índice de rotatividade no setor de serviços apresenta taxas acima da média nacional. Esta pesquisa tem por objetivo identificar os principais fatores que contribuem para a alta rotatividade de funcionários em uma empresa privada que terceiriza serviços gerais, por meio do desenvolvimento de um modelo de instrumento de pesquisa para avaliação dos mesmos. A revisão da literatura foi construída através de um estudo sistematizado de artigos publicados na base Scopus, dando suporte à construção do modelo de instrumento de coleta de dados. Logo, destaca-se a importância de identificar tais fatores, visando a melhoria da qualidade dos serviços oferecidos pela organização. O delineamento desta pesquisa cerca o universo de colaboradores que desempenham suas funções na empresa apresentada. Foi aplicado o quantitativo de 103 questionários. Como resultado, os dados coletados indicam três principais fatores que a empresa deve priorizar a fim de minimizar o índice de rotatividade: “Atitude ou comportamento negligente do funcionário”, “Mau desempenho financeiro da empresa” e “Falta de comprometimento do funcionário”.*

Palavras-chaves: *Rotatividade de Funcionários, Fatores de desligamento, Terceirização de serviços.*

INTRODUÇÃO

A intensa competição no cenário mundial para obter espaço e ganhar reconhecimento ou se manter como organizações fortes e bem reconhecidas tem levado as empresas a se adaptarem continuamente. Segundo Robbins *et al.* (2013), alterações de ambiente, de estrutura, de recursos humanos e no ambiente tecnológico em organizações acontecem em alta velocidade e impulsionam mudanças para o contínuo desenvolvimento organizacional.

Segundo Kotler e Keller (2006), diante deste ambiente econômico de competitividade organizacional e dos avanços tecnológicos, somente os atributos de produto são insuficientes para a obtenção e manutenção de clientes. O serviço diferenciado ao cliente, como forma de adicionar valor ao produto, assume um papel de extrema importância na estratégia competitiva das empresas e para tanto é necessário contar com colaboradores qualificados e capacitados para atuar nos processos das organizações. Desta forma, os colaboradores precisam de motivação para produzir no seu potencial máximo.

Neste sentido, entre alguns fatores que mais motivam os profissionais no trabalho estão o bom relacionamento com as pessoas no trabalho, o reconhecimento profissional e a possibilidade de trabalhar com o que se gosta. Para Gil (2001), a realização pessoal, o reconhecimento e a valorização são alguns sinais mais conhecidos que motivam o ser humano, no entanto, motivar pessoas não constitui uma tarefa simples. De acordo com Jiang, Wang e Zhao (2012), quando as organizações valorizam e proporcionam tarefas interessantes aos seus colaboradores, as pessoas sentem e esforçam-se mais, contribuindo para gerar novas ideias; quando trabalham em equipe, os indivíduos colaboram e partilham perspectivas, o que pode levar à criatividade.

De modo geral, as organizações estão buscando o aperfeiçoamento, não somente dos processos produtivos (bens e serviços), mas também dos processos organizacionais e administrativos (os serviços). Nesse aspecto, as organizações procuram continuamente atingir a *Excelência em Serviços*, considerando os clientes como peça fundamental para a conquista e manutenção dos mercados (COSTA, 1994).

Dentre as principais mudanças que estão acontecendo no mundo moderno, a Gestão de Pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido transformações nesses últimos anos. Atualmente, administrar recursos humanos não é tarefa simples, segundo Montana e Charnov (2010). A composição força de trabalho tem também passado por transformações ao longo dos anos, de acordo com Montana e Charnov (2010), a idade média da população aumentou, além de estilos de vida diferente estarem sendo adotados, como compartilhamento de

trabalho, *home office*, trabalhos em meio período, o que produz impacto no estoque disponível de potenciais funcionários e nos programas de recursos humanos que cada organização gerenciará.

ROTATIVIDADE DE PESSOAL

Ao se proclamar a vulnerabilidade de todos os empregos, segundo Vergara (2005), nos dias atuais, observa-se também o caráter de não-permanência que está marcando as relações empregador-empregado. Altera-se a própria lealdade da pessoa à empresa. Se, antes, essas relações caracterizavam um pacto psicológico, onde se oferecia bons benefícios, garantia de emprego e outros atrativos, nesse novo contexto, as pessoas não concedem lealdade a nenhuma organização porque têm certeza que a recíproca não é verdadeira.

Segundo estudos realizados pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE, 2009), apesar da melhora da economia (recorte anterior à crise política e econômica brasileira em 2015), as taxas de rotatividade de mão de obra no mercado de trabalho brasileiro têm aumentado e, por tais motivos, a rotatividade no Brasil é pró-cíclica, ou seja, ao mesmo tempo em que o mercado contrata, também cresce o contingente de rotatividade.

O mercado de trabalho formal brasileiro caracteriza-se por uma forte flexibilidade contratual. Os setores de Comércio e Serviços revelam taxas acima da média nacional e têm alta importância na taxa de rotatividade em função do volume de vínculos trabalhistas. A taxa média de rotatividade brasileira no ano de 2008, ano de crise internacional, foi de aproximadamente 52,5%, para depois recuar, em 2009, para 49,4% e subir novamente para 53,8%, em 2010 (DIEESE, 2012).

As elevadas taxas de rotatividade são um sério problema e afetam o funcionamento do mercado de trabalho. Para os trabalhadores, representa insegurança quanto ao contrato de trabalho, levando-os a períodos de desemprego. Para a organização, os pontos negativos expressam em custos decorrentes do processo de seleção e de treinamento e de avaliação do admitido contratado para substituir o desligado; a perda de “capital intelectual”; os problemas decorrentes da “aculturação” do novo trabalhador e, de forma mais ampla, a influência da rotatividade sobre a “saúde organizacional” (DIEESE, 2011).

O PROBLEMA DA PESQUISA

Apesar do papel importante que a Gestão de Pessoas exerce sobre a satisfação e desempenho dos trabalhadores, poucas empresas reconhecem essa relevância no desenho de

seus programas de processos e pessoas e, por consequência, acarreta custos às organizações. Desta forma, a ausência desta gestão coloca em risco o setor financeiro dos mercados (como aumento de custos, desperdícios de produção, serviços sem qualidade, despesas com mão-de-obra), não apenas para as empresas e organizações, mas também para os consumidores que pagarão a mais por seus produtos a fim de que a empresa possa compensar sua ineficiência operacional. Assim sendo, torna-se relevante para todas as organizações brasileiras desenvolver esforços no sentido de aperfeiçoar o entendimento da gestão de recursos humanos para proporcionar crescente melhoria nos processos e serviços das organizações.

A justificativa deste trabalho fundamenta-se na grande demanda por gestão eficiente de pessoas e conseqüentemente na qualidade total dos serviços e produtos nas empresas e organizações do século XXI. A motivação ocorre pela experiência de trabalho em uma organização que enfrenta dificuldades relacionadas à mão de obra, falta de motivação dos funcionários e grande rotatividade dos mesmos, prejudicando a eficiência dos serviços internos à organização e externos. O enfoque na prestadora de serviços se explica por ser um ramo de serviço em crescimento em todo o país à medida que crescem as demandas pela terceirização de serviços que não são fins de outras organizações, que, dessa forma, optam por terceirizar um serviço que pode ser feito com mais qualidade pelas empresas que se especializam nesse ramo.

QUESTÕES DE PESQUISA

Diante desta problemática, surgem as seguintes perguntas de pesquisa:

- Quais fatores reportados na literatura influenciam na rotatividade de mão de obra no mercado de trabalho?
- Como identificar possíveis fatores que influenciam na rotatividade de funcionários?
- Como avaliar os fatores que influenciam para a alta rotatividade de funcionários em uma empresa que presta serviços gerais a terceiros?

OBJETIVO DA PESQUISA

OBJETIVO GERAL

O presente trabalho pretende desenvolver um modelo para a identificação e avaliação dos fatores que influenciam na alta rotatividade de funcionários de uma empresa privada que terceiriza serviços gerais.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para tal, objetivos específicos foram definidos como apoio ao alcance do objetivo geral, são eles:

- Verificar fatores reportados na literatura como influenciadores na rotatividade de pessoas nas empresas;
- Propor um instrumento de pesquisa para a identificação de ocorrências desses fatores nas organizações;
- Validar o instrumento de pesquisa para coletar dados e identificar os principais fatores de desligamento em uma empresa específica;
- Desenvolver uma proposta de plano de melhorias para minimizar a rotatividade influenciada pelos fatores identificados. Este plano visa lucratividade e melhorias para a organização e para o mundo do trabalho terceirizado, caracterizando assim, a Gestão de Pessoas como um fator competitivo de sucesso organizacional.

METODOLOGIA

CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Segundo Cervo e Bervian (1996), a pesquisa classificada como descritiva pode assumir diversas formas, entre as quais se destacam: estudos exploratórios; estudo de caso e pesquisa documental e, de acordo com Gil (2008), este estudo é caracterizado como estudo de caso à medida que a pesquisa se dá sobre um determinado indivíduo, família ou grupo para examinar aspectos variáveis da sua vida (CERVO; BERVIAN, 1996).

Quanto aos procedimentos, a pesquisa é caracterizada como pesquisa bibliográfica, visto que é desenvolvida com base em material de fontes bibliográficas, a partir de livros, publicações periódicas, tais como jornais e revistas científicas (GIL, 2008).

Conforme Cervo e Bervian (1996), a pesquisa bibliográfica constitui parte da pesquisa descritiva, quando o intuito é recolher informações e conhecimentos prévios acerca de um problema para o qual se procura resposta.

Utilizou-se também a pesquisa documental. Segundo Gil (2008), a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, portanto, para se cercar de informações quanto à empresa estudada, é necessário conhecer os dados de relatórios da empresa.

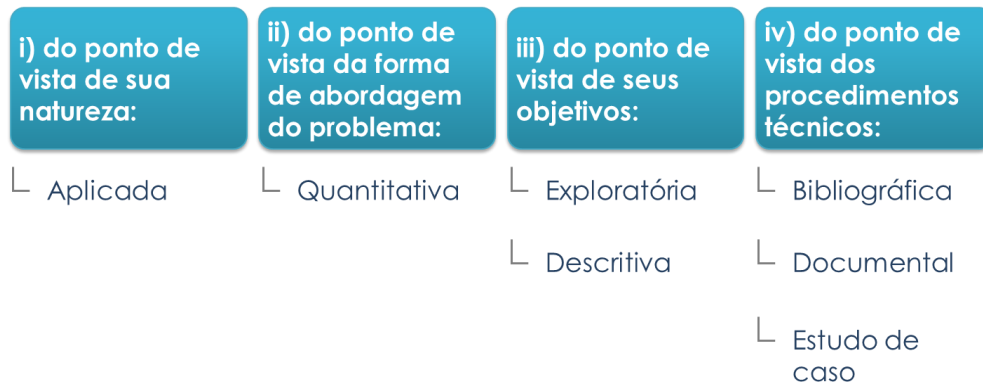


Figura 1 - Classificação da pesquisa
Fonte: Elaboração própria.

DELINEAMENTO DA PESQUISA

O trabalho de pesquisa tem como pano de fundo uma empresa que atua no ramo de serviços gerais, é de médio porte e familiar. Os serviços oferecidos por esta correspondem a: conservação e limpeza de ambientes, serviços de portaria, zeladoria, jardinagem e outros. A maioria da mão de obra que presta serviços gerais a terceiros possui baixa renda e baixa escolaridade.

Para o desenvolvimento da pesquisa sobre rotatividade de mão de obra, foi feita uma análise do funcionamento da gestão de pessoas no setor de recursos humanos na empresa em questão.

No âmbito do desenvolvimento deste trabalho, foram efetuadas as seguintes etapas:

- Definição do objeto de estudo para aplicação do modelo proposto;
- Revisão da literatura para identificação dos fatores que influenciam na rotatividade de pessoas;
- Construção de um instrumento de coleta de dados;
- Realização de entrevistas estruturadas pessoais e individuais com os colaboradores da empresa, para levantamento dos fatores que constituem motivo para desligamento. Foi aplicado um questionário, a fim de verificar a influência dos fatores que contribuem para a alta rotatividade de funcionários em uma empresa específica;
- Análise dos dados coletados, objetivando a verificação de fatores que mais influenciam na alta rotatividade de colaboradores na empresa prestadora de serviços a terceiros;

- Desenvolvimento de uma proposta de plano de melhorias para minimizar a rotatividade influenciada pelos fatores identificados.

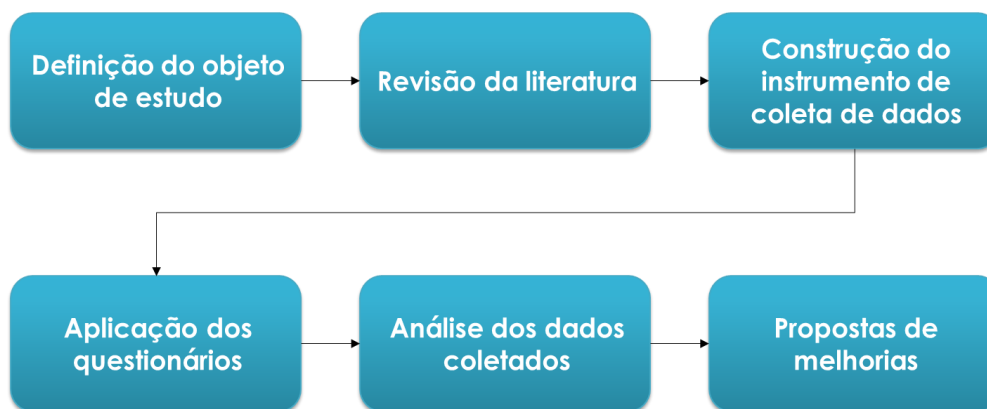


Figura 2 - Etapas metodológicas do trabalho
Fonte: Elaboração própria.

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A elaboração do questionário foi baseada na compilação dos dados obtidos na revisão bibliográfica que representa o estudo bibliométrico dos documentos publicados e dispersos nas bases de pesquisa a respeito do tema de gestão de pessoas. Para elaboração do questionário, verificaram-se os aspectos e as variáveis consideradas nos trabalhos, que viessem a contribuir como fator para a rotatividade de colaboradores.

O questionário desenvolvido compõe-se por três seções: 1) perfil do colaborador, 2) perguntas fechadas e 3) tabela de classificação do nível de influência dos possíveis fatores de desligamento na empresa. A primeira seção é formada por campos de resposta de informações pessoais; a segunda seção é composta por perguntas fechadas, com as quais se pretende analisar, por dimensão, a interpretação do colaborador; já na terceira seção, foi apresentada uma tabela, para medição dos possíveis fatores que influenciam na rotatividade de funcionários, que deve ser preenchida atribuindo graus de influência para cada fator, numa escala de 1 a 5.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os principais resultados obtidos da análise dos dados coletados, gerados através do cruzamento das informações do perfil dos funcionários, obtidas na seção um, com as duas outras seções do questionário, perguntas fechadas e classificação da influência dos possíveis fatores de desligamento.

Os resultados da pesquisa foram separados em categorias de análise, tais como pelo agrupamento por cargos, sexo, idade e tempos de casa. De forma que seja possível identificar os fatores que mais influenciam e correspondem a motivos para desligamento dos funcionários na empresa específica, e assim verificar causas da alta rotatividade de funcionários em uma empresa que presta serviços gerais a terceiros.

ANÁLISE DA PRIMEIRA SEÇÃO DO QUESTIONÁRIO

A figura 3, a seguir, apresenta parte dos resultados originados da seção 1 do questionário, que prioriza conhecer o perfil de colaboradores da empresa, e nota-se que 50% da mão de obra é composta por profissionais do sexo feminino e os outros 50% representam profissionais do sexo masculino.

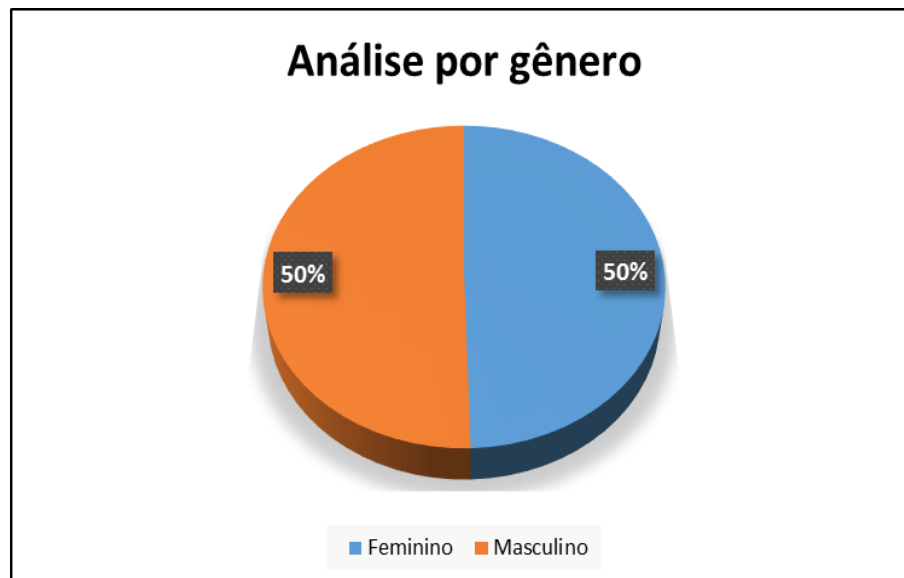


Figura 3 - Análise por gênero do colaborador
Fonte: Elaboração própria através dos dados tabulados das entrevistas.

Observa-se ainda nessa seção, que o histograma de idades, figura 4, apresenta faixas etárias que vão desde os 18 anos a acima de 46 anos, e esse gráfico retrata que os colaboradores possuem idades bastante variadas, com a maior parte dessa mão de obra inserida na faixa etária de 40 a 46 anos, com aproximadamente 39 colaboradores da empresa pertencente a essa faixa de idades. Outro ponto a ser destacado é que a faixa de 18 a 25 anos é a faixa que menos apresenta colaboradores inseridos, representando apenas 4% do corpo de funcionários.

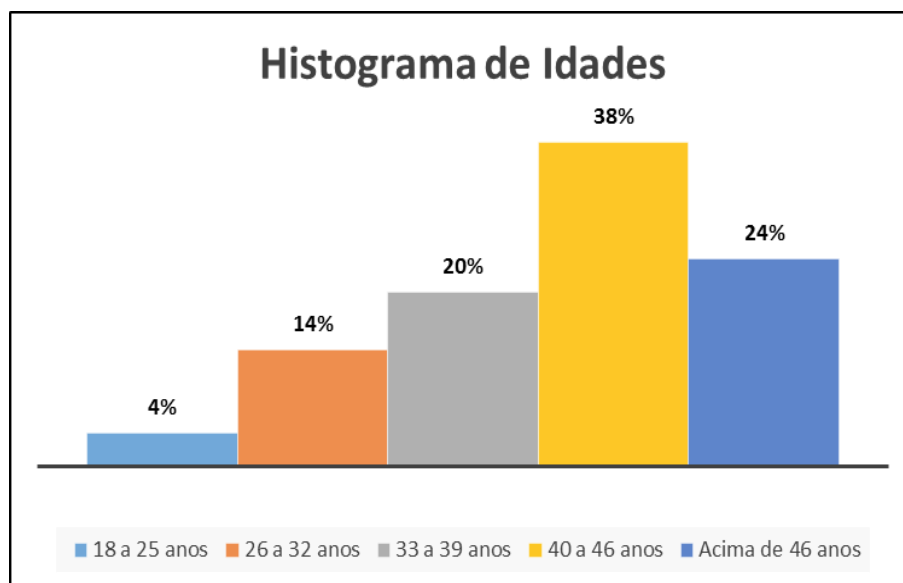


Figura 4 - Análise por idade do colaborador
Fonte: Elaboração própria através dos dados tabulados das entrevistas.

Continuando a análise do perfil dos colaboradores, observa-se, na figura 5, que a maioria dos funcionários se encontra solteira, 46% do total, o grupo dos funcionários com estado civil casado, representa 38% e 16% encontram-se divorciados.

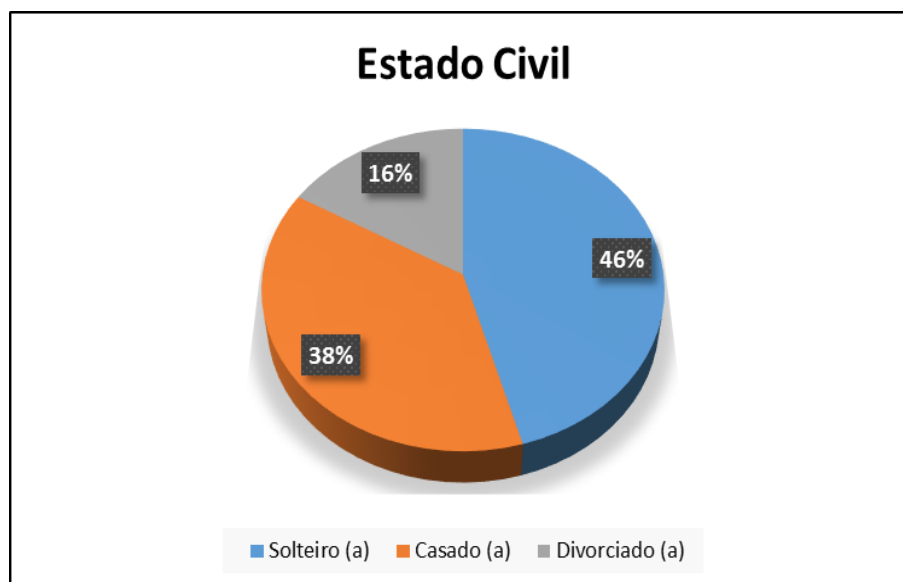


Figura 5 - Análise por estado civil do colaborador
Fonte: Elaboração própria através dos dados tabulados das entrevistas.

A função mais presente no quadro da empresa é a função de servente, com aproximadamente 60% dos funcionários contratados para esse cargo, o que representa 62 funcionários dos 103 entrevistados. Em seguida, como pode se observar na figura 06, a função com mais colaboradores recrutados é a função de porteiro, com 27%.

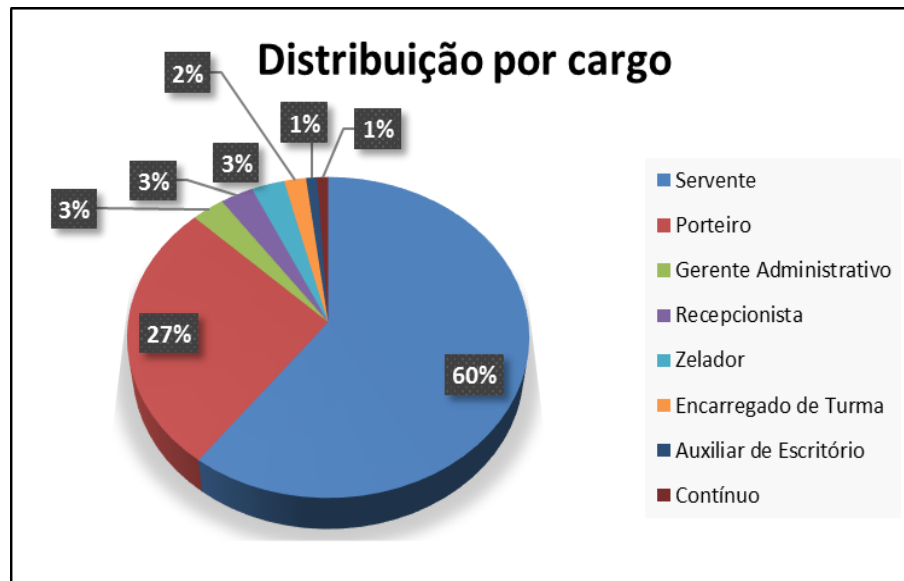


Figura 6 - Análise por cargo do colaborador
Fonte: Elaboração própria através dos dados tabulados das entrevistas.

Analisando o grau de escolaridade da mão de obra, na figura 7, observa-se que a maioria dos profissionais possui ensino médio completo, essa maioria representa 38% do todo.

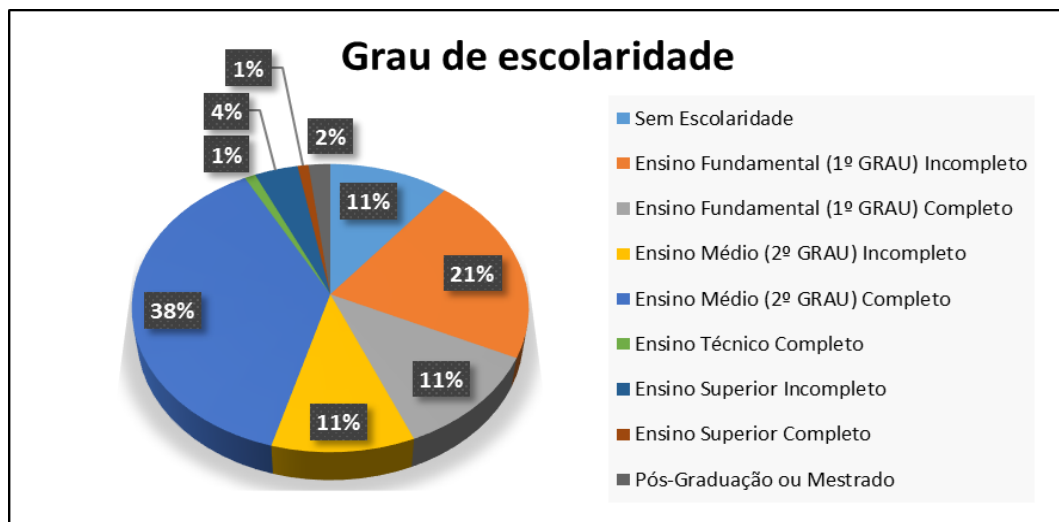


Figura 7 - Análise por grau de escolaridade do colaborador
Fonte: Elaboração própria através dos dados tabulados das entrevistas.

O gráfico ilustrado na figura 8 apresenta o tempo de carteira assinada dos funcionários na empresa em questão.

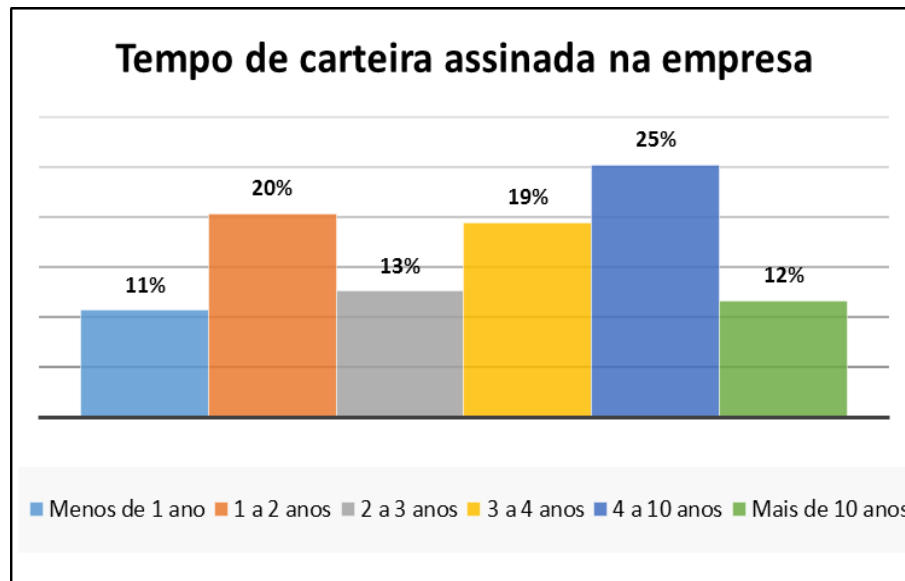


Figura 8 - Análise por tempo de carteira assinada na empresa
Fonte: Elaboração própria através dos dados tabulados das entrevistas.

ANÁLISE DA SEGUNDA SEÇÃO DO QUESTIONÁRIO

A segunda seção do instrumento de coleta de dados (análise sociopolítica-econômica), que foi desenvolvida através da compilação dos dados obtidos no estudo bibliométrico, apresenta dimensões com base em fatores evidenciados nos estudos explorados na análise bibliométrica. Cada dimensão é composta por duas frases afirmativas a respeito do tema explorado, que vão de Q1 a Q12. Através de uma escala de concordância/discordância, essas afirmações foram analisadas pelos colaboradores. Desta forma, apresentam-se nessa análise os resultados separados em 6 (seis) dimensões exploradas.

Na figura 9 a seguir, são apresentados os percentuais dos graus de concordância e discordância dos funcionários perante as doze afirmações apresentadas, Q1 a Q12.

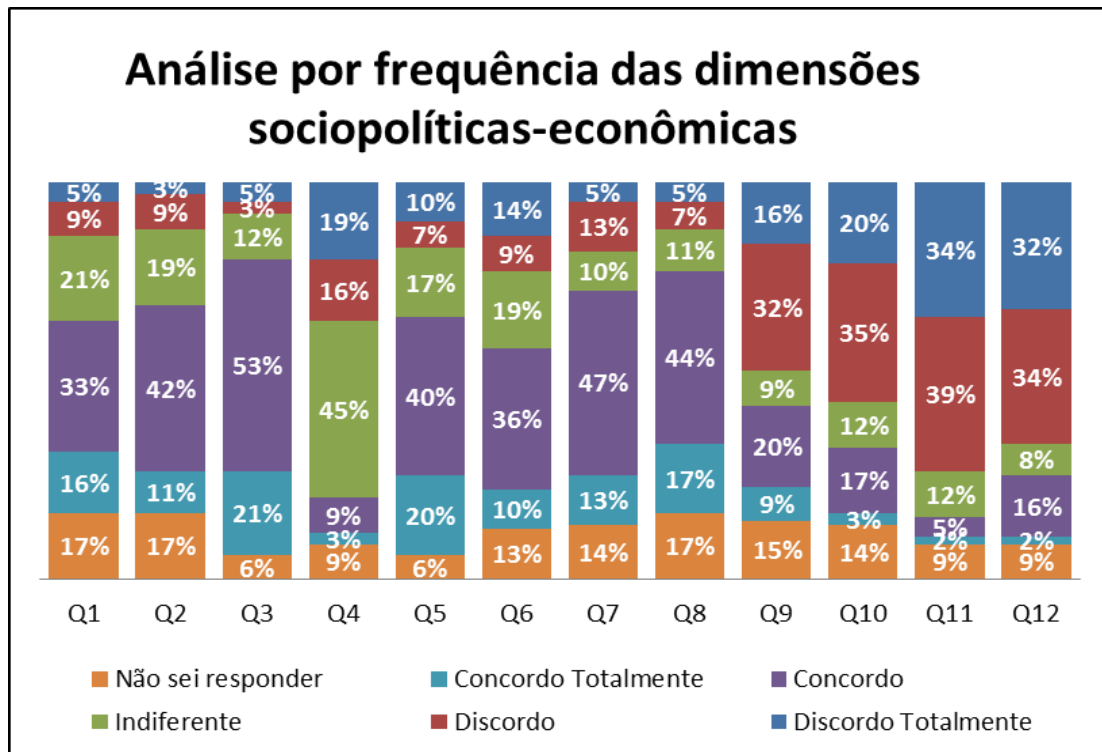


Figura 9 - Análise por frequência das dimensões sociopolíticas-econômicas
Fonte: Elaboração própria através dos dados tabulados das entrevistas.

ANÁLISE DA TERCEIRA SEÇÃO DO QUESTIONÁRIO

O gráfico apresentado na figura 10 mostra os resultados obtidos pela aplicação da terceira seção do questionário, onde todos os possíveis fatores de desligamento do funcionário na empresa foram avaliados por ordem de influência.

A título de apresentação, os fatores estão classificados por ordem decrescente de ocorrência do grau “Maior Influência”, ou seja, o primeiro fator exibido na figura 10, “Atitude ou comportamento negligente do funcionário”, foi o maior avaliado como de “Maior Influência” entre todos os fatores.

De maneira antagônica, percebe-se que os fatores “Incentivos políticos ou de governo”, “Empresa de pequeno porte” e “Empresa de caráter familiar” foram os maiores avaliados como “Sem Influência” no desligamento do funcionário na empresa, com percentuais de 50%, 47% e 69% respectivamente, sendo então descartados de uma análise detalhada.



Análise por frequência dos possíveis fatores que constituem motivo de desligamento da empresa

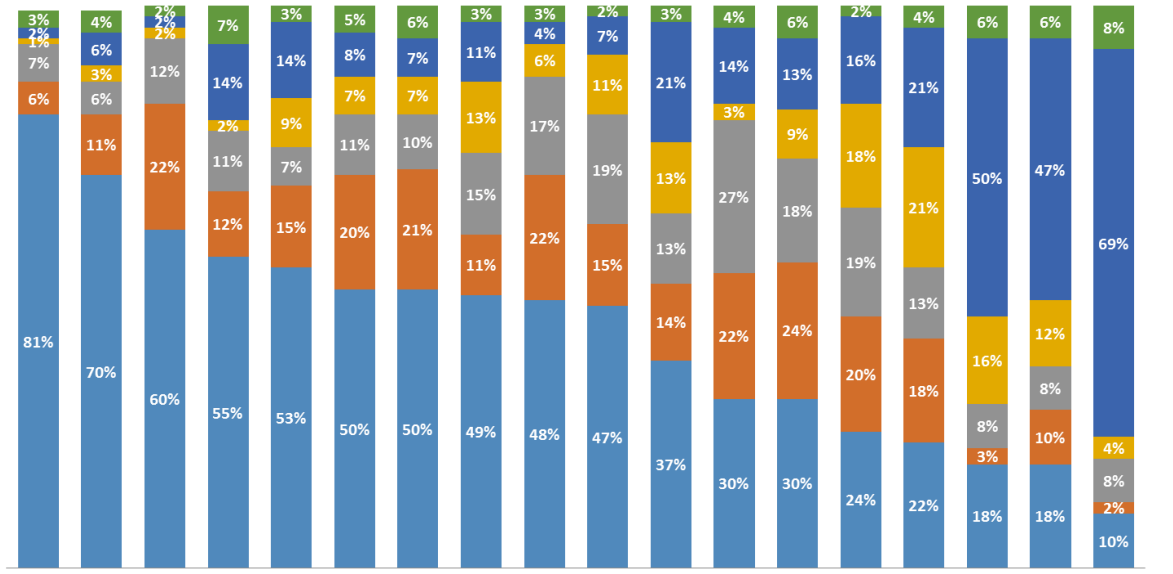


Figura 10 - Análise por frequência dos possíveis fatores que influenciam na rotatividade dos funcionários

Fonte: Elaboração própria através dos dados tabulados das entrevistas

5 - Maior Influência 4 - Alta Influência 3 - Média Influência 2 - Pouca Influência 1 - Sem Influência Não sei responder

PROPOSTA DE MELHORIA

Para minimização do problema de rotatividade de funcionários na empresa em questão, segue-se um plano de ação composto por um leque de iniciativas, de curto e médio prazo, a serem desenvolvidas na empresa estudada. Embora o foco das análises tenha priorizado os três fatores maiores influenciadores de desligamento do funcionário, a proposta de melhoria abrange os cinco principais fatores de acordo com frequência dos dados tabulados.

Com o foco de atuação nos fatores “Atitude ou comportamento negligente do funcionário” e “Falta de comprometimento do funcionário”, considera-se a criação de um curso para treinamento, de todo o corpo da empresa, a fim de apresentar: os valores praticados na empresa, os aspectos éticos e comportamentais prezados em um ambiente de trabalho, os procedimentos da empresa para com o relacionamento com os clientes e a noção de importância que o colaborador possui para a manutenção da ordem e a conquista do sucesso da organização, bem como a divulgação impressa, em forma de panfletos e cartazes, de um material que apresenta a identidade organizacional e os objetivos estratégicos da empresa em questão.

Para o fator “Recrutamento deficiente pela empresa”, propõe-se a revisão dos processos de recrutamento e seleção empregados na organização, visando a adequação dos mesmos às mais modernas técnicas exploradas no mercado, através da contratação de uma consultoria especializada, além da implantação de um processo de acompanhamento do funcionário nas semanas subsequentes à sua contratação, de forma que o mesmo se sinta plenamente ambientado e apto a exercer suas atividades na empresa.

Já para o fator “Relação precária entre empregador e funcionário”, aconselha-se construir um canal oficial de comunicação, rápido e eficaz, entre os colaboradores e o corpo executivo da empresa através do empossamento de um profissional para gestão da comunicação na empresa, além da criação de um sistema de ouvidoria, baseado em meios telefônicos e *online*, para atendimento em tempo integral aos funcionários da organização.

CONCLUSÃO

A proposta principal deste estudo foi atendida pelo desenvolvimento de um modelo de instrumento de pesquisa para a identificação e avaliação dos fatores que influenciam na rotatividade de funcionários de uma empresa privada que terceiriza serviços gerais.

Para tanto, inicialmente foi elaborada uma revisão sistematizada da literatura a fim de identificar os fatores influenciadores de desligamento nas organizações reportados na literatura. A partir do reconhecimento de um leque de fatores, tornou-se possível a construção de um instrumento de coleta de dados, submetido à análise dos colaboradores da empresa em questão, cujo resultado apresentado no capítulo anterior evidencia três principais fatores influenciadores de desligamento na empresa em questão e que merecem atenção especial dos gestores da empresa para minimização da rotatividade de funcionários, são eles: “Atitude ou comportamento negligente do funcionário”, “Mau desempenho financeiro da empresa” e “Falta de comprometimento do funcionário”, nesta ordem.

De acordo com estes fatores evidenciados, e fazendo o cruzamento dos mesmos com os contextos apresentados na segunda seção do questionário, o fator “Atitude ou comportamento negligente do funcionário” enquadra-se no contexto “treinamento”, o fator “Mau desempenho financeiro da empresa” enquadra-se no contexto “renda” e o fator “Falta de comprometimento do funcionário”, enquadra-se no contexto “motivação”.

Analisando os resultados da terceira seção do questionário com os apresentados na segunda seção, verifica-se que os contextos que obtiveram maiores percentuais para



“concordo totalmente”, foram novamente: motivação, treinamento, promoção e renda se destacando com percentuais de 21%, 20%, 17% e 16%, respectivamente.

Para todos os cargos analisados, independentemente da posição hierárquica na empresa, os colaboradores apontaram maior grau de influência para os fatores “Atitude ou comportamento negligente do funcionário” e “Mau desempenho financeiro da empresa”. A classificação do terceiro fator “Falta de comprometimento do funcionário” como “maior influência” para desligamento na empresa não foi unânime para todos os cargos.

Observa-se também que todos os percentuais apresentados por colaboradores do sexo feminino, em relação à classificação dos fatores como de “maior influência”, são superiores aos percentuais apresentados por colaboradores de sexo masculino.

Por fim, verifica-se que os colaboradores posicionados nas faixas etárias localizadas nos extremos da escala se preocupam mais com questões de comportamento e situação de renda, na empresa analisada.

REFERÊNCIAS

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

COSTA, H. G. **Seleção de parâmetros para a usinagem mecânica**: uma abordagem multicritério. 1994. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro - PUCRio, Rio de Janeiro, 1994.

DIEESE. Movimentação contratual no mercado de trabalho formal e rotatividade no Brasil. 2009. **Relatório Técnico**. Disponível em http://portal.mte.gov.br/data/files/8A7C816A31B027B80131B40375630105/rotatividade_mao_de_obra.pdf. Acesso em: 28. nov.2013.

_____. **Rotatividade e flexibilidade no mercado de trabalho**. São Paulo, 2011.

_____. **A Situação do trabalho no Brasil na primeira década dos anos 2000**. São Paulo: Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos, 2012. Relatório. Disponível em <http://www.dieese.org.br/livro/2012/livroSituacaoTrabalhoBrasil.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2015.

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

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

JIANG, J., WANG, S.; ZHAO, S. Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovation? A study of Chinese firms. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 23, n.19, 4025-4047, 2012.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

ROBBINS, S. P. et al. **Fundamentos de gestão de pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2013.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 2005.