

APLICAÇÃO DE TREINAMENTO EMPRESARIAL: UMA ANÁLISE DO SEU DESENVOLVIMENTO EM EMPRESAS DE CONFEÇÕES NO MUNICÍPIO DE JACIARA MATO GROSSO.

Alice Maria de Jesus Silva

Diego Campos Pereira

Resumo

O tema abordado neste trabalho é o Treinamento de Pessoal, tendo como objetivo identificar as ferramentas que são utilizadas para aplicar o treinamento no comércio varejista de confeitarias do município de Jaciara, Mato Grosso. A metodologia abordada foi a de pesquisa aplicada, utilizando-se métodos qualitativos e quantitativos, já para apresentar o objetivo do mesmo utilizou-se o método descritivo, que visa demonstrar quais as ferramentas que foram utilizadas. No desenvolvimento foram abordadas algumas das funções da Gestão de Pessoas dentre elas o Treinamento que é o enfoque maior, aonde vem exemplificando o ciclo de treinamento que demonstra a forma correta de aplicá-lo. Os resultados obtidos mostram que muitos dos gestores não têm o conhecimento correto a respeito do treinamento, demonstrando que a ferramenta é apenas um custo a mais para a empresa.

Palavras-chaves: Gestão de pessoas, Ciclo de treinamento, Treinamento.

Abstract

The theme addressed in this work is the Personnel Training, aiming to identify the tools that are used to apply the training in the retail trade of confections in the municipality of Jaciara, Mato Grosso. The applied methodology was applied research, using qualitative and quantitative methods, and to present the purpose of the same was used the descriptive method, which aims to demonstrate which tools were used. In the development, some of the functions of People Management were discussed, among them the Training that is the major focus, where it is exemplifying the training cycle that demonstrates the correct way of applying it. The results show that many of the managers do not have the correct knowledge about the training, demonstrating that the tool is only an additional cost to the company.

Keywords: People management, Training cycle, Training.

1 INTRODUÇÃO

A disputa pelo mercado cresce a cada instante, vencendo somente aqueles que mais se destacam através de melhores estratégias. Neste sentido, a operacionalização das estratégias organizacionais ocorre através das pessoas, o que será mais bem executado com o treinamento

e desenvolvimento do capital intelectual. Na administração de recursos humanos pode-se observar que existe uma grande divergência entre treinamento e desenvolvimento (T&D) de pessoas, o primeiro está voltado para o condicionamento da pessoa no sentido da execução das tarefas, já o segundo está direcionado para o crescimento da pessoa em relação ao seu nível de conhecimento e habilidades, de modo que a mesma venha desempenhar seu papel na organização de forma eficiente.

Segundo Andrade (2002), o aumento da produção científica e tecnológica na área de gestão de pessoas, indica que não é mais possível continuar simplesmente realizando avaliações de treinamento e fazendo pesquisas sobre elas, ignorando os dilemas que são enfrentados pelos colaboradores. Neste contexto, o presente estudo tem como objetivo identificar a utilização das ferramentas de treinamento pelo comercio varejista de confecções no município de Jaciara Mato Grosso.

Volpe(2009) acrescenta que o treinamento remete a um processo educacional de curto e médio prazo, aplicado de maneira organizada, por meio do qual as pessoas adquirem conhecimentos, posições e habilidades em função de objetivos previamente definidos dentro de uma instituição organizacional, com o propósito de aumentar a produtividade sem prejudicar ou influenciar em seus comportamentos. Já o desenvolvimento, está caracterizado mediante a um processo dinâmico de melhoria, que implica em uma mudança na evolução, no crescimento, e no avanço tecnológico. É importante ressaltar que o T&D são coisas distintas, por mais que possuam semelhanças e utilizem técnicas em comum.

Desta forma, o trabalho pretende contribuir identificando as ferramentas utilizadas pelo comercio varejista de confecções, demonstrando sua aplicação no segmento e as possíveis melhorias que podem ser implantadas. As funções do T&D de pessoas nas organizações adquire um papel muito importante, o de preparação de indivíduos para o exercício satisfatório de suas atividades, principalmente no cargo que atuam. Pode-se considerar o T&D como uma maneira eficaz para ampliação das competências que aumentam a produtividade e a criatividade dentro da organização.

2 GESTÃO DE PESSOAS

A interação entre pessoas e organizações é algo bem complexo e dinâmico, para Chiavenato (2015) toda pessoa precisa ser eficiente para satisfazer suas necessidades individuais mediante sua participação na organização, mas também precisa ser eficaz para atingir os objetivos organizacionais por meio de sua participação. Sendo assim tanto os

indivíduos quanto as organizações possuem objetivos a serem alcançados. A empresa alcança seu objetivo através das pessoas e consequentemente as mesmas possuem objetivos individuais e lutam para atingi-los, ou seja, a um vínculo muito grande entre eles, então porque não melhorar as condições de trabalho deste colaborador? Logo ambas as partes podem vir a se beneficiar-se.

Toda organização independente do seu porte, mantém um departamento/setor encarregado por administrar as admissões e demissões de empregados de acordo com as leis trabalhistas. Com o crescimento da empresa, surgem indagações a respeito o escopo de atuação dos profissionais ligados à gestão das pessoas.

De acordo com Lacombe (2004) gestão de pessoas é um conjunto de esforços que tem por objetivo: planejar, organizar, dirigir ou liderar, coordenar ou controlar as atividades de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado em comum. Sendo assim a mudança no termo coincide com mudanças nas organizações, ou seja, a forma com que as mesmas lidam com seus colaboradores, passando de recursos humanos para gestão de pessoas.

2.1 FUNÇÕES DA GESTÃO DE PESSOAS

De acordo com Chiavenato (2015) os assuntos tratados em gestão de pessoas referem-se a uma enorme multiplicidade de diversos campos de conhecimentos, ou seja, ela não se limita somente na execução de tarefas, pelo contrario este setor vai muito mais além do que possamos imaginar, ele também é responsável por atribuir atividades designadas a interpretação de testes psicológicos e entrevistas, tecnologia de aprendizagem, mudança organizacional, nutrição e alimentação, serviços sociais, recrutamento e seleção de pessoas, cargos e salários, treinamento e desenvolvimento, planos de carreira, avaliação convencional e diferenciada de desempenho, benefícios sociais, saúde e segurança no ambiente de trabalho etc.

2.1.1 Recrutamento e Seleção (R&S)

Araujo (2014) recrutamento e Seleção são atividades que estão plenamente interligadas, andam sempre lado a lado e fica difícil fazer uma separação entre elas, embora curiosamente se refiram a resultados finais distintos.

Segundo Chiavenato (2015) recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego que pretende preencher.

A seleção de recursos humanos constitui a escolha do homem certo para o lugar certo. Em termos tradicionais, a seleção busca entre candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização. Chiavenato (2015).

2.1.2 Plano de Cargos e Salários (C&S)

A política de cargos e salários da empresa tem como objetivo reconhecer a capacitação do profissional e o desempenho dos seus funcionários. Segundo Araujo (2014) ao mencionar a política de remuneração de uma organização representa um conjunto de diferentes formas de recompensa que se complementam e buscam alinhar atitudes e comportamentos com os objetivos organizacionais.

2.1.3 Planos de Carreira (PC)

O plano de carreira nada mais é do que um conjunto de caminhos e metas bem definidos que servem como um guia para o crescimento profissional. Lucena (1999) afirma que o plano de carreira está relacionado com os objetivos profissionais do indivíduo e suas aspirações pessoais de carreira.

2.1.4 Avaliação Convencional e Diferenciada de Desempenho (AD)

A avaliação de desempenho é uma ferramenta muito utilizada com o objetivo de mensurar o resultado de um determinado funcionário e acompanhar o seu crescimento na execução de suas tarefas. Araujo (2014) ressalta que é vital avaliar desempenhos para que não aconteça que pessoas incapacitadas alcancem remunerações e posições de algum relevo em detrimento de outras pessoas que, se avaliadas corretamente, poderiam atender melhor à organização.

2.1.5 Benefícios Sociais

Os benefícios sociais são vantagens e facilidades que são oferecidas pelas empresas aos seus funcionários, uma espécie de remuneração, em que parte do salário é convertida em serviços importantes de assistência ao trabalhador.

Deve ficar claro que o salário constitui a remuneração direta, que está relacionado às funções atribuídas, já a remuneração indireta que são os benefícios sociais, eles são incentivos internos que são oferecidos pelas empresas com o objetivo de atender as necessidades pessoais, ressalta Araujo (2014).

2.1.6 Saúde e Segurança no Ambiente de Trabalho

A saúde no trabalho tem como objetivo prever acidentes, analisando suas ocorrências e trabalhando no sentido da redução ou eliminação das doenças ocupacionais e dos riscos acidentais. Mais do que isso, visando manter a integridade física e mental das pessoas com o propósito de permitir o bom exercício das tarefas em um ambiente saudável e propício ao desenvolvimento. Araujo (2014)

2.1.7 Treinamento e Desenvolvimento (T&D)

Chiavenato (2015) treinamento é um processo educacional focado no curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada pelo qual as pessoas adquirem conhecimentos, habilidades e competências em função de objetivos organizacionais.

A palavra treinamento possui muitos significados, para alguns são meios de aperfeiçoamento das tarefas executadas no cargo em que atuam; outros já interpretam com um olhar mais amplo, que o treinamento é muito mais que melhorar as atividades dentro da empresa é absorver o máximo de informações para atingir não somente o bom rendimento profissional, como também desenvolver habilidades intelectuais.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000) consideram o treinamento um processo sistemático que promove a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultam em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais.

Podemos afirmar que este processo traz benefícios não somente para a empresa, mas também para as pessoas/colaborador, pois treinamento nada mais é que o ato de aumentar os

conhecimentos, habilidades e consequentemente sua capacidade de execução de um determinado trabalho ou tarefa, ou seja, é um investimento que a empresa faz com o objetivo de eliminar os erros e assim alcançar o desempenho desejado. Treinamento não é despesa, mas sim investimento, possuindo como Objetivos:

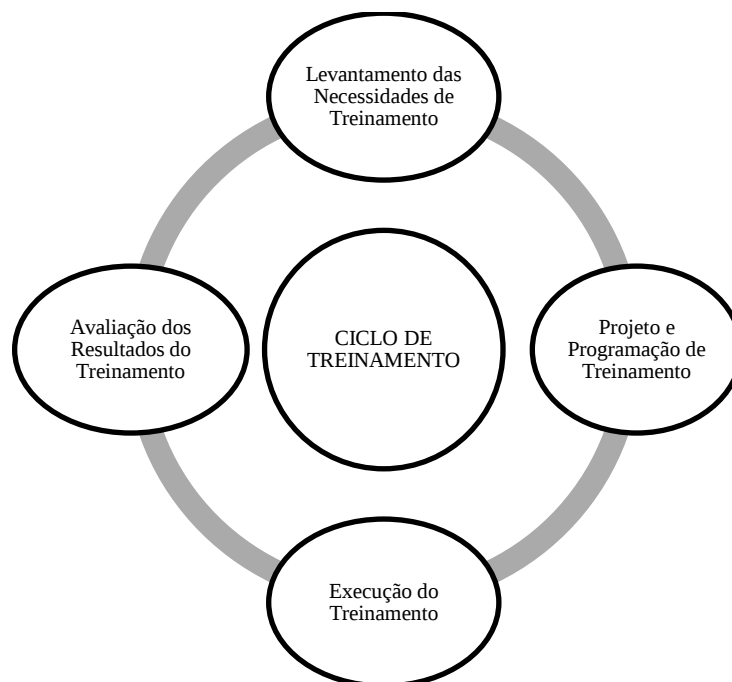
- I - Preparar pessoas para uma melhor execução das tarefas do cargo;
- II - Proporcionar oportunidades para o seu desenvolvimento pessoal, não apenas no cargo em que atua, mas também em outras funções;
- III - Mudar a atitude das pessoas e assim criar um ambiente satisfatório de trabalho.

2.1.7.1 ciclo do treinamento

Treinamento é o ato intencional de fornecer meios que possibilitem a aprendizagem. Aprendizagem é uma mudança no comportamento que ocorre dia após dia em todos os indivíduos. De acordo com Chiavenato (2015) o treinamento deve tentar orientar essas experiências de aprendizagem no sentido positivo e benéfico, e reforçá-las com atividades planejadas, a fim de que os indivíduos em todos os níveis da empresa possam desenvolver mais rapidamente seus conhecimentos. As atividades de treinamento estão sequenciadas conforme a figura 1.

Primeiro são selecionadas as pessoas que deverão passar pelo processo de treinamento e quais os recursos a serem utilizados, esta fase é conhecida como entrada (input) deste processo. Em seguida a organização investe numa forma efetiva onde essas pessoas possam se adaptar a nova realidade, ou seja, investe em programas de treinamento, esta fase é chamada de processamento (throughputs). Com o pessoal já habilitado e com os conhecimentos e habilidades necessárias encerra o treinamento, e as mesmas já saem prontas para os novos desafios, é a saída (outputs) do processo, e como todo ciclo nunca tem fim, não acaba por aqui, ainda existe o processo de retroação (feedback) onde os gestores vão avaliar os resultados do treinamento através de pesquisas sistemáticas.

Figura 1 – Etapas do ciclo de treinamento



Fonte de Pesquisa: Chiavenato, 2015.

A primeira atividade é o levantamento das necessidades de treinamento tem por objetivo identificar dentro da empresa quais setores que podem ser tornar mais eficientes através de uma mudança de comportamento na sua equipe, ou seja, com treinamentos organizacionais. O levantamento de necessidades de treinamento deve fornecer as seguintes informações para então partir para a próxima etapa:

- I - Quais são as metas da organização?
- II - Quais são as principais competências a serem desenvolvidas?
- III - Quais problemas que devem ser eliminados por meio do treinamento?
- IV - Quais são os resultados que se espera alcançar através do treinamento?

A segunda atividade de desenvolvimento do projeto e programação de treinamento é preciso pensar em como estruturar este processo. Para isso, é importante considerar quais os melhores métodos para aquela ocasião, dentre eles estão palestras, cursos online, seminários, aulas, grupos de estudos, entre outros. Além disso, é muito importante que se planeje também os prazos, desde o início até o término do processo. Sendo assim é fundamental analisar as seguintes questões: o que deve ser ensinado? Onde deve ser ensinado? Quem deve apreender? Como se deve ensinar? Quando deve ser ensinado? Quem deve ensinar?

A terceira atividade é execução do treinamento, é a hora de colocar em prática o processo, após ter estruturado bem o levantamento das necessidades e planejar corretamente a capacitação dos colaboradores, é hora de agir. A execução deste processo depende dos seguintes fatores:

- I - Adequação do programa de treinamento às necessidades da organização;
- II - A qualidade do material de treinamento proposto;
- III - A cooperação dos gestores da empresa;
- IV - A qualidade e o preparo dos instrutores que irá aplicar o treinamento;
- V - A qualidade do ensino, através do desenvolvimento dos aprendizes.

E por fim a última atividade, a avaliação dos resultados do treinamento, esta é a etapa final do processo onde serão avaliados os resultados obtidos. O programa de treinamento deve ter uma avaliação da sua eficiência e a mesma deve considerar os seguintes aspectos:

- I - Verificar se o treinamento produziu as modificações desejadas no comportamento dos colaboradores;
- II - Verificar se o treinamento apresentou os resultados desejados.

Feito isso, os gestores podem avaliar os seguintes critérios:

- I - Avaliar os conteúdos: aplicar avaliações de conteúdo pode ser muito bom se o treinamento envolve aplicação de conhecimentos técnicos ou estratégias para diferentes formas de atuação, por exemplo. Através das respostas dadas, perceberá se o conteúdo foi bem absorvido pelos colaboradores.
- II – Através de feedbacks: procurar saber a opinião dos colaboradores sobre as práticas do treinamento, ouvir sugestões, se caso perceber que a alguma dificuldade, converse com sua equipe sobre possíveis soluções, verificar se os colaboradores estão mais hesitando com a nova mudança.

Vale ressaltar que o desenvolvimento está incluso no processo de treinamento, mas ele só é notável a um período de longo prazo. O feedback é fundamental para este momento pois é preciso acompanhar o desenvolvimento dessas pessoas, caso perceba-se que houve um aperfeiçoamento das capacidades e habilidades deste colaborador pode considerar um aproveitamento de cem por cento do treinamento aplicado, já que o desenvolvimento está relacionado à melhorias. Araujo (2014) afirma que melhorias estão associadas às ousadias conscientes, à velocidade nos processos decisórios, às habilidades, conhecimentos, atitudes e valores éticos.

3 METODOLOGIA

O presente estudo foi desenvolvido através de uma pesquisa aplicada, que tem como objetivo demonstrar quais são as ferramentas de treinamento utilizadas pelo comércio varejista de confecções no município de Jaciara MT. Segundo Gil (2010) a pesquisa aplicada caracteriza-se pela aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica, ressalta Gil(2010).

Com relação à abordagem, utilizou-se métodos qualitativos e quantitativos. O primeiro no desenvolvimento dos questionários e sua aplicação, o segundo na análise das respostas obtidas com a aplicação do instrumento de coletas de dados. De acordo com Lakatos (2018) a abordagem quantitativa pressupõe um mundo construído e regido por leis invariáveis, que podem ser verificadas e previstas. Já a abordagem qualitativa parte do fundamento de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto.

Quanto ao objetivo à pesquisa utiliza o método descritivo, que visa demonstrar quais são as ferramentas de treinamento utilizadas pelas empresas de confecções de Jaciara. A pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição das características de uma determinada população seja ela idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, estado de saúde física e mental (GIL, 2010).

Os procedimentos técnicos utilizados foram o bibliográfico, para a construção da introdução e do referencial teórico, e a pesquisa de levantamento que envolveu a aplicação dos questionários com os proprietário e gerentes das empresas de confecções. A pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos(Gil, 2010). Já o levantamento caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer, basicamente procede-se a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados (Gil, 2010).

4 DESENVOLVIMENTO E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

Com base no objetivo do trabalho foi elaborado e aplicado um questionário no dia 02 de novembro de 2018, para 15 lojas do comercio varejista de confecções do município de

Jaciara, Mato Grosso para saber se elas estão aplicando o treinamento para seus colaboradores e se o mesmo está sendo executado de forma correta. O quadro 1 demonstra as questões que foram abordadas no questionário.

Quadro 1- Perguntas do questionário aplicado na empresa

1 O gestor (a) leva em consideração a importância do treinamento dentro da organização?
2 É realizado o levantamento das necessidades de treinamento?
3 Após ter realizado o levantamento, o treinamento é aplicado de imediato?
4 É feito um estudo para determinar qual o melhor método a ser aplicado na ocasião estabelecida?
5 São estabelecidos prazos de início e término do treinamento?
6 É realizada uma avaliação cautelosa a respeito da qualidade e do preparo dos tutores e palestrantes que iram ministrar o treinamento?
7 Com o fim do treinamento, percebem-se mudanças no comportamento dos colaboradores?
8 É realizado o feedback com os mesmos, para-se averiguar o posicionamento de cada um?
9 O treinamento apresentou os resultados desejados?

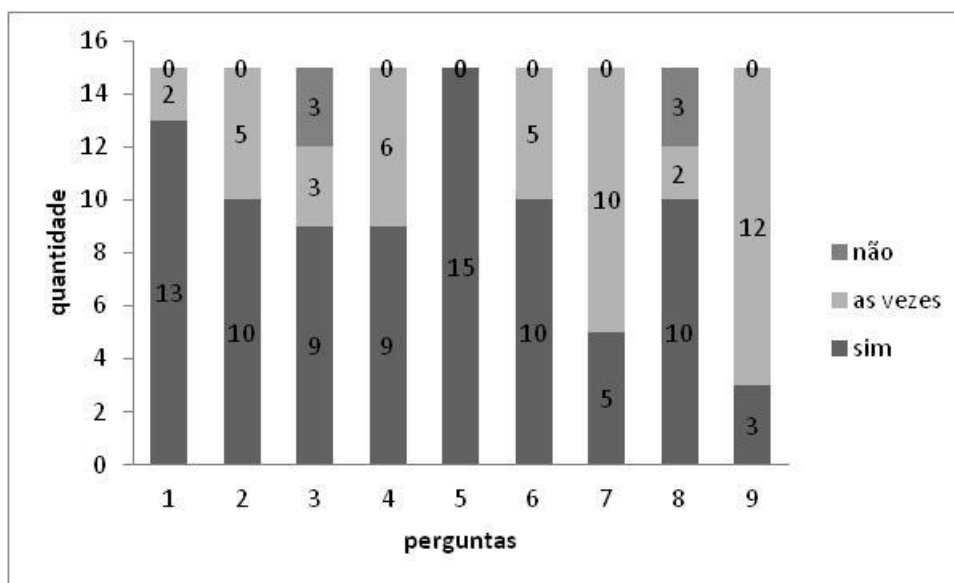
Após a aplicação do questionário desenvolveu-se a tabulação e análise dos resultados. Na tabela 1 são demonstradas as respostas obtidas dos participantes para cada questão.

Tabela 1 – Tabulação das respostas das questões

questões	sim	as vezes	não	total
1	13	2	0	15
2	10	5	0	15
3	9	3	3	15
4	9	6	0	15
5	15	0	0	15
6	10	5	0	15
7	5	10	0	15
8	10	2	3	15
9	3	12	0	15

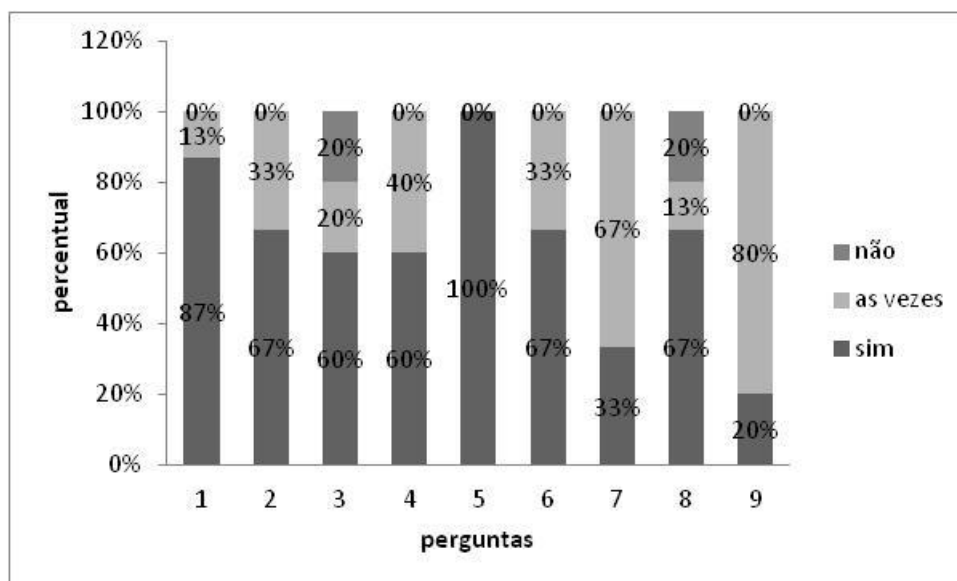
Como demonstrado na tabela 1, à maioria dos participantes responderam que aplicam as ferramentas de treinamento em suas organizações. O gráfico 1, demonstra de forma analítica com estão distribuídas as respostas por pergunta do questionário.

Gráfico 1 – Distribuição das respostas por pergunta do questionário



Com base nas informações observadas no gráfico 1, para a primeira questão que questiona se a organização leva em consideração a importância de aplicar o treinamento, 13 das 15 lojas dizem que sim e apenas 2 dizem que as vezes, já na segunda questão esta perguntando se é realizado algum levantamento das necessidades para se aplicar o treinamento, 10 das 15 lojas dizem que sim enquanto as outras 5 afirmam que apenas as vezes, a terceira questão quer saber que o treinamento é aplicado de imediato após verificar a área que tem mais necessidade, 9 das 15 lojas dizem que sim, 3 delas dizem que as vezes e 3 dizem que não, já a quarta questão pergunta se é feito um estudo para determinar qual o melhor método a ser aplicado na ocasião estabelecida, 9 das 15 afirmam que sim e as outras 6 dizem que as vezes, na quinta questão pergunta se são estabelecidos prazos de início e término do treinamento, todas as 15 lojas afirmam que sim, já na sexta questão esta perguntando se é realizada uma avaliação cautelosa a respeito da qualidade e do preparo dos tutores e palestrantes que iram ministrar o treinamento, 10 das 15 lojas dizem que sim e apenas 5 que as vezes, na sétima questão é perguntado se com o fim do treinamento, percebem-se mudanças no comportamento dos colaboradores, apenas 5 das 15 lojas dizem que sim enquanto as outras 10 afirmam que as vezes, na oitava questão esta perguntando se é realizado algum feedback com os colaboradores, para-se averiguar o posicionamento de cada um, 10 das 15 lojas dizem que sim, 2 delas as vezes e 3 afirmam que não, na ultima questão é perguntado se o treinamento apresentou os resultados desejados, apenas 3 das 15 lojas dizem que sim enquanto das outras 12 afirmam ser as vezes.

Gráfico 2 – Distribuição das respostas por porcentagem do questionário



Com base nas informações observadas no gráfico 2 ressalta as últimas 3 questões, a questão número 7 que pergunta se com o fim do treinamento, percebem-se mudanças no comportamento dos colaboradores, o índice mostra um percentual de 33% das lojas dizem que sim enquanto 67% afirmam que as vezes, a questão de número 8 quer saber se é realizado algum feedback com os colaboradores, para-se averiguar o posicionamento de cada um, 67% das lojas afirmam que sim, outros 13% dizem que as vezes e 20% delas dizem que não, já a questão de número 9 pergunta se o treinamento apresentou os resultados desejados, apenas 20% das lojas que sim enquanto 80% afirmam ser as vezes.

5 CONCLUSÃO

Podemos concluir que o treinamento é de extrema importância para uma organização e é indispensável a sua presença, muitos gestores temem que o treinamento seja apenas um custo a mais para a empresa e que não ver vantagens ao aplica-lo, por isso que a maioria das organizações dispensa este método de conhecimento, que é justamente o caso das lojas avaliadas de confecções do município de Jaciara Mato Grosso, quase todas percebe a importância do treinamento e algumas destas chegam até aplica-lo, mas na hora de avaliar o desempenho após o treinamento a maioria destas afirma que não é alcançado o resultado desejado.

Sendo assim podemos analisar que este treinamento não foi bem aplicado, pois não é qualquer profissional que está apto para treinar e capacitar pessoas e a decorrência deste feito

é o mau desempenho dos colaboradores após o treino de capacitação. Proporcionar alternativas de crescimento profissional para sua equipe requer investimento e é desta forma que o treinamento deve ser visto, não é algo que se nota resultados no dia seguinte, mas sim com o crescimento da organização, com o alcance das metas, sejam elas semanais, mensais ou até anuais, é um processo a longo prazo.

Ao investir em capacitação a organização proporciona a seus colaboradores um novo nível de conhecimento profissional, transformando-os mais eficientes e produtivos, desta forma são notáveis os resultados adquiridos com o treinamento, mas vale ressaltar que treinamento de pessoas não deve ser visto como uma alternativa imediata para resolver os problemas dentro da organização, de acordo com as necessidades da mesma deve-se estabelecer programas de desenvolvimento contínuo para só então a organização vir a colher os resultados almejados.

REFERÊNCIAS

Andrade, Jairo Eduardo Borges, Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento: Estudos de Psicologia 2002. Disponível em:
<http://www.scielo.br/pdf/%0D/epsic/v7nspe/a05v7esp.pdf> .

Araujo, Luis César G. de Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional / Luis César G. de Araujo, Adriana Amadeu Garcia. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

Chiavenato, Idalberto. Recursos humanos: o capital humano das organizações: como atrair, aplicar, manter, desenvolver e monitorar este valioso tesouro organizacional / Idalberto Chiavenato. 10. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

Gil, Antônio Carlos, 1946 – Como elaborar projetos de pesquisa / Antônio Carlos Gil. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

Lucena, Maria Diva da Salete. Planejamento de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 1999.

Lacombe, Francisco José Masset. Dicionário de administração. São Paulo: Saraiva, 2004.

Lakatos, Eva Maria. Metodologia científica / Eva Maria Lakatos, Marina de Andrade Marconi. 7ed. São Paulo, 2018.

Milkovich, George T.; Boudreau, John W. Administração de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 2000.