

ESTUDO DA APLICABILIDADE DE INDICADORES DE RECURSOS HUMANOS NAS INDÚSTRIAS MOVELEIRAS DO OESTE DE SANTA CATARINA

Luana Mota*
Adriana Salvi**

RESUMO

No presente estudo investigou-se a utilização e a aplicabilidade de indicadores na área de Recursos Humanos nas indústrias moveleiras do Extremo-oeste de Santa Catarina, associadas ao Sindicato da Indústria Madeireira e Moveleira do Vale do Uruguai (Simovale), e buscou-se diagnosticar os tipos de treinamento utilizados, além de analisar a utilização do indicador de absenteísmo e do indicador de rotatividade. O universo pretendido para a pesquisa foi composto por 16 empresas. A pesquisa é do tipo levantamento. A análise dos dados teve abordagem quantitativa/descritiva, observando-se que os dados foram coletados por meio de aplicação de questionários. O questionário foi composto por 16 questões fechadas e aplicado aos responsáveis pelos colaboradores de cada empresa por meio eletrônico. Algumas conclusões a que se chegou são que os principais tipos de treinamento aplicados pelas empresas pesquisadas são o treinamento técnico e o de integração; em determinadas situações as empresas enfrentam dificuldades para manter as pessoas na organização; as principais razões apontadas para justificar faltas ao trabalho são doença e motivos pessoais; maior parte das empresas utiliza algum tipo de mensuração de indicadores na área de Recursos Humanos.

Palavras-chave: Recursos Humanos. Indicadores.

1 INTRODUÇÃO

O atual cenário global mostra um mercado altamente competitivo, fazendo com que os empresários tenham que desenvolver uma visão diferenciada sobre os mais diversos aspectos de seu negócio. Nesse sentido, a Administração Estratégica de Recursos Humanos exerce um papel importante ao auxiliar o gestor, por meio de índices que permitem visualizar como está a organização.

Problemas sempre estão presentes, como é o caso das faltas no trabalho que provocam atrasos e afetam os resultados. Em outras palavras, os funcionários ficam ausentes da organização e não produzem resultados para a empresa. Outra situação que altera o resultado de uma empresa é a rotatividade. Sua causa está relacionada tanto com fatores internos quanto externos.

Diante do exposto, neste estudo investigou-se o ambiente das indústrias do setor moveleiro, localizadas na região metropolitana do Extremo-oeste de Santa Catarina e associadas ao Sindicato da Indústria Madeireira e Moveleira do Vale do Uruguai (Simovale), com relação ao seguinte problema: qual a utilização de indicadores de Recursos Humanos nas indústrias moveleiras do Oeste de Santa Catarina? O objetivo geral é compreender a utilização de indicadores de Recursos Humanos nas indústrias moveleiras do Oeste de Santa Catarina, e os objetivos específicos são: diagnosticar quais os tipos de treinamento utilizados, analisar a utilização do indicador de absenteísmo e entender a utilização do indicador de rotatividade.

O presente estudo foi estruturado englobando-se os temas Recursos Humanos e Indicadores de Recursos Humanos. Posteriormente, abordaram-se os procedimentos de pesquisa, além da descrição e análise dos resultados encontrados.

* Bacharel em Administração pela Universidade do Oeste de Santa Catarina de São Miguel do Oeste; Especialista em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade do Oeste de Santa Catarina de São Miguel do Oeste; luana_mta@yahoo.com.br

** Coordenadora do curso de Pós-Graduação em Gestão de Recursos Humanos; adriana.salvi@unoesc.edu.br

2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

A gestão estratégica não se refere a decisões futuras, mas ao que as decisões presentes implicarão no futuro. Define-se por um processo contínuo de tomada de decisões, em que os efeitos e consequências ocorrerão no futuro (TEIXEIRA et al., 2010).

Marras (2000) aponta que, por Administração Estratégica de Recursos Humanos (AERH), entende-se a gestão que enfatiza os resultados finais da organização e as qualidades dos talentos nela presentes. Seus objetivos visam compor e assessorar as diretrizes da organização, com o intuito de alterar os resultados e os lucros, bem como agregar valor ao seu capital humano.

Para que essa área posicione-se de forma estratégica são utilizados índices, também chamados indicadores de Recursos Humanos.

2.1 INDICADORES DE RECURSOS HUMANOS

Pomi (2002) aponta o RH como uma área fundamentada basicamente nas ciências humanas, mas assinala que também é essencial ter uma base nas ciências exatas para que possa ser cada vez mais efetiva e estratégica, por meio da mensuração dos resultados e demonstração das estratégias da empresa no que se refere à gestão do capital humano.

Os meios de medição surgiram da necessidade de manter controle sobre coisas e pessoas há mais de cinco mil anos. Consoante Assis (2012), por meio de indicadores de gestão é possível conhecer e medir o desempenho, comparar resultados em períodos diferentes, visualizando metas ou expectativas.

O propósito dos indicadores é direcionar e dar suporte às empresas com o intuito de gerar o melhor retorno sobre o investimento, contribuindo na construção de uma organização saudável em todos os seus aspectos, afirma Pomi (2002).

Os profissionais da área de RH que buscam a mensuração de investimento na gestão do capital humano, de acordo com Pomi (2002), têm encontrado meios para superar desafios críticos na área de gestão e permitindo ter parâmetros para comparar, localizar-se e melhorar resultados; conhecer melhor a empresa, a força de trabalho, necessidades e oportunidades; compartilhar os resultados com os gestores de negócios; usar indicadores de desempenho como meta para os gestores; contribuir para o planejamento estratégico; e, aumentar o poder de decisão em RH, por intermédio de informações objetivas.

2.2 ABSENTEÍSMO, ROTATIVIDADE E TREINAMENTO

Absenteísmo é o título que define o montante de faltas ao trabalho, atrasos, saídas antecipadas em um determinado período de tempo (MARRAS, 2000). Normalmente, o absenteísmo é punido com atos disciplinares ou demissão, como salienta Milkovich e Boudreau (2006), por ser um comportamento facilmente diagnosticável e prejudicial.

A ausência no trabalho seja qual for o motivo, de acordo com Ribeiro (2006), deve ser extinta, pois representa um fator importante no aumento dos custos e diminuição da produtividade. Aponta ainda que as faltas podem ser classificadas em: legais; voluntárias e por doença.

O absenteísmo pode ser gerenciado por um índice que leva seu nome: Índice de Absenteísmo. Marras (2000) aponta que tem o papel de auxiliar as análises referentes às horas de trabalho perdidas, suas variações e tendências. Poderá ser utilizado para identificar focos de problema, pois avalia os fatos que causaram o absenteísmo. Dessa forma, é possível organizar um plano para agir e medidas para neutralizá-los. A fórmula para esse cálculo é descrita no Quadro 1.

Quadro 1 – Fórmula geral para cálculo do absenteísmo

$$Ia = \frac{Nhp}{NhP} \times 100$$

Ia = Índice de Absenteísmo
 Nhp = Número de horas perdidas
 NhP = Número de horas planejadas

Fonte: adaptado de Marras (2000).

Algumas empresas, com a intenção de diminuir o absenteísmo adotam práticas diferenciadas em alguns aspectos, apontam Teixeira et al. (2010): oferecendo horário flexível, café da manhã na empresa, inclusão da assiduidade como fator avaliativo para aumentos salariais, programas de qualidade de vida e participação nos lucros.

Pelo termo rotatividade ou *turnover*, Marras (2000) define o número de colaboradores desligados da organização em um determinado período de tempo, comparando com o quadro médio de colaboradores efetivos. A rotatividade pode ser expressa por um número que recebe o nome de índice ou indicador de rotatividade e pode medir parte da organização (setor, departamento ou área) ou medir todas as áreas juntas.

Esse indicador tem a função de auxiliar na análise do índice de desligamentos de empregados de uma empresa, ou, em outras palavras, o encerramento do contrato de trabalho. A análise desse indicador pode apontar situações que passam despercebidas, como forte demanda do mercado de trabalho, conflitos internos, desmotivação e outras causas. Pode ser expresso considerando-se cargo, faixa etária, tempo de serviço, conceito de desempenho, sexo, entre outras características (TEIXEIRA et al., 2010).

Para o cálculo básico desse índice, pode ser utilizada a seguinte fórmula:

Quadro 2 – Fórmula básica para cálculo da rotatividade

$$Ir = \frac{nd}{\frac{Eip + Efp}{2}} \times 100$$

nd = número de desligados
 Eip = número de efetivos no início do período
 Efp = número de efetivos no final do período
 Ir = índice de rotatividade

Fonte: adaptado de Teixeira (2010).

Não considerando somente os aspectos negativos, algumas vantagens podem advir do *turnover*, conforme apontam Teixeira et al. (2010), por exemplo, oxigenação da equipe, novos conhecimentos e tecnologias, redução de conflitos internos.

A palavra treinamento usualmente é empregada a fim de designar toda e qualquer ação ou esforço para dotar os recursos humanos de capacidade superior. Com esse termo, resume-se de forma geral todo tipo de cursos, seminários e programas de desenvolvimento, embora possa também significar a transmissão de conhecimento técnico-operacional em cargos com essa determinada necessidade (ASSIS, 2012).

Ao falar de indicadores na área de Treinamento e desenvolvimento (T&D), Assis (2012) aponta que essa é uma das áreas que mais gera dados para análise, no entanto, ao mesmo tempo, apresenta os mais complexos processos em termos de avaliação. Isso se deve ao fato de haver grande quantidade e diversidade de dados, além de grande quantidade de indicadores potenciais. Ainda, segundo o autor, um dos indicadores mais usuais empregados é chamado de indicador de treinamento por empregado e tem o intuito de medir os esforços aplicados no processo de T&D.

Esse cálculo é representado por Assis (2012) por meio da seguinte fórmula:

Quadro 3 – Fórmula cálculo de treinamento ao ano

$$\text{Horas de T\&D por empregado} = \left(\frac{\text{Total de horas em T\&D}}{\text{N}^\circ \text{ de empregados}} \right)$$

Fonte: adaptado de Assis (2012).

Cada vez mais os gastos com programas de treinamento são considerados como investimentos estratégicos, segundo Milkovich e Boudreau (2006), similares ao que se considerava àqueles realizados com novos equipamentos e instalações.

3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Para Lakatos e Marconi (1985), método é um conjunto de atividades lógicas que ajudam no alcance dos objetivos e conhecimentos, de maneira mais segura e econômica, delimitando o caminho a ser seguido, na busca de erros e na ajuda da tomada de decisões.

A primeira etapa do trabalho consistiu na fase exploratória, em que houve o levantamento bibliográfico para fornecer subsídios ao embasamento teórico da pesquisa; foram consultados documentos contendo o tema em livros, artigos e revistas especializadas.

O estudo foi realizado com 16 empresas do ramo moveleiro, associadas ao Sindicato da Indústria Madeireira e Moveleira do Vale do Uruguai (Simovale) e localizadas na região metropolitana do Extremo-oeste de Santa Catarina.

Para definir a região escolhida, considerou-se a Lei Complementar n. 571, de 24 de maio de 2012, que institui e define a região metropolitana do Extremo-oeste de Santa Catarina. A pesquisa é do tipo levantamento ou *survey*, com enfoque quantitativo, e em relação aos seus objetivos é descritiva.

Os levantamentos, conforme Martins e Theóphilo (2007), são adequados para situações em que o pesquisador pretende responder a questões sobre distribuição de uma variável ou das relações entre características de pessoas ou grupos, ou mesmo de modo a conhecer a maneira como ocorrem em situações naturais.

Como enfatiza Michel (2009), o significado da palavra *survey* nos lembra noções de levantamento, sondagem, varredura e por esse motivo a importância e adequação principalmente para medir atitudes, motivos, opiniões de um grupo de pessoas definido por amostra.

Strieder (2009) salienta que uma pesquisa quantitativa se utiliza basicamente de recursos estatísticos para identificar as causas e para conhecer um fenômeno/problema. Acrescenta que por si só os resultados são apenas números estatísticos, assim, precisam de explicação para seu entendimento.

Já a pesquisa descritiva, tem a finalidade de descrever as características de população ou fenômeno específico e para estabelecer relações entre variáveis (STRIEDER, 2009).

Após o levantamento do referencial teórico e definição da população a ser estudada, foi realizada a pesquisa de campo, em que o instrumento para a coleta de dados foi um questionário.

Conforme Hair Junior et al. (2005), o questionário é um conjunto predeterminado de perguntas que são criadas para coletar dados dos respondentes. É um instrumento desenvolvido para mensurar características importantes de indivíduos, empresas, eventos e outras situações ou fenômenos. O questionário utilizado foi composto por 16 questões fechadas; para Strieder (2009) explica que questões fechadas são aquelas em que as respostas estão restritas a itens preestabelecidos.

Foi feito contato com os responsáveis de cada empresa no período de 10 de outubro de 2014 a 22 de outubro de 2014 e feito levantamento de endereço eletrônico (*e-mail*) para contato. Foi enviado um *link* que permitiu acesso ao questionário por meio da ferramenta Google Formulários. As empresas deveriam responder o formulário em um período de até 5 dias após o recebimento da correspondência eletrônica.

Para a tabulação dos dados, no próprio Google Formulários, foram transcritas as informações em uma planilha de Excel, e, a partir disso, foram gerados os gráficos e as tabelas.

No presente estudo se encontraram limitações no que diz respeito ao público-alvo, pelos motivos que seguem: três empresas sem contato telefônico, duas empresas afirmaram não participar de pesquisas e uma empresa não respondeu ao questionário.

Considerando-se que de um total de 16 empresas listadas, obteve-se contato com 13 e destas foram 10 as que efetivamente responderam à pesquisa, 62,5% do universo pretendido foi efetivamente investigado.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir está exposta a análise das respostas ao questionário aplicado às indústrias moveleiras associadas ao Simovale. A seção foi subdividida em *Perfil das empresas e T&D, rotatividade/turnover, absenteísmo e seus índices*.

4.1 PERFIL DAS EMPRESAS

Apresentam-se, na sequência, os dados obtidos com a pesquisa, que permitem a caracterização das empresas pesquisadas. Nesta seção são apresentados os dados quanto à função dos respondentes do questionário, tempo de atuação deles na empresa, localização da empresa, tempo de atuação da empresa no mercado, gênero predominante dos colaboradores e número total de colaboradores.

O estudo teve respondentes de setores específicos; 70% dos respondentes são responsáveis pela área de Recursos Humanos, 20% do setor administrativo e 10% do setor de produção.

No que se refere ao tempo de atuação na empresa, 20% afirmam estar entre 0 e 2 anos na empresa; 40%, entre 2 e 4 anos; 10%, entre 4 e 6 anos; 10%, entre 8 e 10 anos e 20% afirmam estar atuando na empresa há mais de 10 anos.

A localização das empresas pesquisadas concentra-se no Extremo-oeste de Santa Catarina; das empresas que responderam ao questionário, o percentual de 10% se repetiu nas cidades de Anchieta, Bandeirante, Maravilha e São José do Cedro. Em Modelo concentram-se 30% das empresas e em São Miguel do Oeste, 20% delas.

Entre as empresas pesquisadas, 10% têm de 5 a 10 anos de atuação no mercado, 40%, entre 10 e 15 anos, 20%, entre 15 e 20 anos e 30% atuam há mais de 20 anos no mercado.

Observando-se as respostas, percebe-se que, na maior parte das empresas, o gênero predominante dos colaboradores é o masculino, que corresponde a 70% das empresas pesquisadas; em apenas 30% das empresas, predomina o gênero feminino.

Em relação ao número de colaboradores, as opções até 49, entre 100 e 149 e entre 200 e 249 obtiveram 10% das respostas cada; 50% das empresas afirmam ter de 50 a 99 colaboradores e 20% afirmam que o quadro de colaboradores é entre 159 e 199.

Na sequência, serão abordados temas como treinamento e desenvolvimento (T&D), rotatividade/*turnover*, absenteísmo e seus índices.

4.2 T&D, ROTATIVIDADE/*TURNOVER*, ABSENTEÍSMO E SEUS ÍNDICES

Nesta seção estão descritas questões relativas a treinamento e desenvolvimento (T&D), rotatividade/*turnover*, absenteísmo e seus índices, englobando os questionamentos relativos a tipos de treinamentos aplicados, razões da dificuldade no processo de manutenção de pessoas na organização, principais motivos de ausências dos colaboradores ao trabalho, frequência de atraso dos colaboradores ao trabalho, atitudes da empresa em relação a atrasos ou saídas antecipadas, mensuração de índices como absenteísmo, rotatividade/*turnover* ou sobre treinamentos ministrados e frequência de análise dos índices.

Tabela 1 – Tipos de treinamento aplicados

Tipos de treinamento	Quantidade	(%)
Treinamento de integração	5	50
Treinamento técnico	4	40
Treinamento comportamental	1	10
Nenhum	1	10
Outros	0	0
Total	11	

Fonte: os autores.

Quando questionadas sobre os tipos de treinamentos aplicados aos colaboradores, as empresas tinham a liberdade de assinalar mais que uma opção, e, diante disso, obtiveram-se os seguintes resultados: 50% das empresas aplicam treinamentos de integração; 40% das empresas aplicam treinamento técnico; 10% das empresas aplicam treinamento comportamental e 10% não aplicam nenhum tipo de treinamento.

Tabela 2 – Razões da dificuldade no processo de manutenção de pessoas na organização

Razões	Quantidade	(%)
Trabalho pesado	2	20
Média salarial	4	40
Adaptação ao horário	1	10
Resistências a mudanças	2	20
Falta de mão de obra no mercado	5	50
Falta de interesse por parte de candidatos/e ou colaboradores	9	90
Outros	0	0
Total	23	

Fonte: os autores.

Sobre as razões da dificuldade no processo de manutenção de pessoas na organização, as empresas poderiam escolher até três alternativas. Assim, 90% das citações apontam que a principal razão, nesse caso, é a falta de interesse por parte de candidatos e/ou colaboradores, seguida de 50% em razão da falta de mão de obra no mercado; 40%, média salarial; 20%, trabalho pesado; 20%, resistência às mudanças; e, 10% das respostas apontam que um dos motivos é a adaptação ao horário.

Tabela 3 – Principais motivos de ausências dos colaboradores ao trabalho

Razões de ausências ao trabalho	Quantidade	(%)
Doença	9	90
Familiares	3	30
Transporte	1	10
Motivos pessoais	7	70
Casamento	0	0
Alistamento militar	0	0
Folga eleitoral	0	0
Problemas financeiros	0	0
Baixa motivação	3	30
Falecimento de familiares	1	10
Doação de sangue	0	0
Outros	0	0
Total	24	

Fonte: os autores.

Entre os motivos principais de ausências, as empresas poderiam assinalar até três opções; as mais citadas foram: com 90%, doença; 70% por motivos pessoais; 30%, situação com familiares; e, 30% por baixa motivação. Outros motivos, como “transporte” e “falecimento de familiares”, somaram cada um 10% das ocorrências.

Tabela 4 – Atitudes da empresa em relação a atrasos ou saídas antecipadas

Atitude da empresa em relação a atrasos ou saídas antecipadas	Respostas	(%)
Conversa informal	6	60
Advertência verbal	4	40
Advertência escrita	1	10
Demissão	0	0
Outros	1	10
Total	12	

Fonte: os autores.

Ao serem questionadas sobre as atitudes tomadas ao se deparar com atrasos ou saídas antecipadas do trabalho, as empresas deveriam marcar no mínimo uma das alternativas e podendo, inclusive, marcar mais que uma. Desse modo, 60% das empresas apontaram que uma das atitudes adotadas é a conversa informal, 40% afirmaram ser a advertência verbal uma das ferramentas e com 10% de frequência apareceram as opções “advertência escrita” e “outras atitudes”.

Tabela 5 – Mensuração de índices como absenteísmo, rotatividade/turnover ou sobre treinamentos ministrados

Mensuração de Índices	Respostas	(%)
Sim	5	50
Às vezes	3	30
Não	2	20
Total	10	100

Fonte: os autores.

Ao serem questionadas sobre a mensuração de índices de absenteísmo, rotatividade/*turnover* ou sobre treinamentos ministrados, 50% das empresas afirmam fazer a mensuração de índices, outras 30% afirmam às vezes mensurar e 20% afirmam não fazer qualquer medição a esse respeito. Portanto, pode-se considerar que 80% das empresas mensuram de alguma forma índices na área de Recursos Humanos.

Tabela 6 – Frequência de análise dos índices

Frequência de análise dos índices	Respostas	(%)
Semanal	0	0
Mensal	6	75
Trimestral	0	0
Semestral	0	0
Anual	2	25
Total	8	100

Fonte: os autores.

As empresas que disseram mensurar índices de absenteísmo, rotatividade/*turnover* ou sobre treinamentos ministrados foram convidadas a indicar a frequência de análise desses índices; a maioria (75%) afirma ocorrer a análise mensalmente e o restante (25%) afirma que a mensuração é anual.

5 CONCLUSÃO

No presente estudo, teve-se como finalidade compreender a utilização de indicadores de Recursos Humanos nas indústrias moveleiras do Extremo-oeste de Santa Catarina. Os objetivos específicos foram diagnosticar os tipos de

treinamento utilizados, analisar a utilização do indicador de absenteísmo e entender a utilização do indicador de rotatividade por essas indústrias.

Em relação aos tipos de treinamento, por meio da aplicação de questionário, foi possível diagnosticar que os principais tipos de treinamento utilizados pelas indústrias moveleiras pesquisadas são o treinamento técnico e o de integração realizados, normalmente, na admissão do colaborador.

Ao se analisar aspectos ligados ao absenteísmo, constatou-se que as principais razões de faltas ao trabalho são por doença e por motivos pessoais. Quanto a atrasos ou saídas antecipadas, as empresas afirmam que, quando acontecem, normalmente, aplica-se a conversa informal ou a advertência verbal.

No que se refere à rotatividade todas as empresas apontam que, em determinadas situações, enfrentam dificuldades para manter as pessoas na organização, e as principais causas apontadas para esse problema são a falta de interesse por parte de candidatos e/ou colaboradores, a falta de mão de obra no mercado e a média salarial baixa.

Quanto à mensuração de indicadores de Recursos Humanos, a maior parte das empresas diz efetivar análise anualmente.

Por fim, este estudo não é conclusivo e outros estudos poderão ser realizados para dar continuidade à pesquisa realizada.

Study of the applicability of indicators of Human Resources in furniture industries in the west of Santa Catarina

Abstract

This paper investigated the use and applicability of indicators in Human Resources in the furniture industry in the far west region of Santa Catarina associated with SIMOVALE (Sindicato da Indústria Madeireira e Moveleira do Vale do Uruguai) and sought to diagnose what types of training used; analyze the use of absenteeism indicator and the turnover indicator. The desired universe for the research was composed of 16 companies. The research type used is called survey. Data analysis was quantitative/descriptive approach, noting that the data were collected through questionnaires. The questionnaire consisted of 16 closed questions and applied electronically to responsible by the employees of each company. Some of the conclusions that reaches are that: the main types of training applied by the companies surveyed are: technical training and integration; in certain situations companies face difficulties to keep people in the organization; the main reasons given to justify absences from work are: disease and due to personal reasons; most companies use some kind of measurement indicators in Human Resources.

Keywords: Human Resources. Indicators.

REFERÊNCIAS

ASSIS, Marcelino Tadeu de. **Indicadores de gestão de recursos humanos**: usando indicadores demográficos, financeiros e de gestão do capital humano. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

BRASIL. Lei Complementar n. 571, de 24 de maio de 2012. Institui as Regiões Metropolitanas do Extremo Oeste e do Contestado e altera a Lei Complementar n. 495, de 2010, que institui as Regiões Metropolitanas de Florianópolis, do Vale do Itajaí, do Alto Vale do Itajaí, do Norte/Nordeste Catarinense, de Lages, da Foz do Rio Itajaí, Carbonífera, de Tubarão e de Chapecó. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 24 maio 2012. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12651.htm>. Acesso em: 24 jul. 2014.

HAIR JUNIOR, Joseph F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1985.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

- MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2006.
- POMI, Rugenia Maria. **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. São Paulo: Gente, 2002.
- RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- STRIEDER, Roque. **Diretrizes para a elaboração de projetos de pesquisa: Metodologia do trabalho científico**. Joaçaba: Ed. Unoesc, 2009.
- TEIXEIRA, Gilnei Mourão et. al. **Gestão estratégica de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

