

PESQUISA DE SATISFAÇÃO SOBRE OS SERVIÇOS PRESTADOS PELO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO AUTOMOBILÍSTICO NO BRASIL.

Fernanda Thomazi (UDESC) thomazife@gmail.com
Valdésio Benevenuto (UDESC) valdesio.benevenuto@udesc.br

Resumo: Inseridas em um mercado cada vez mais competitivo, as empresas devem utilizar medidas de desempenho que as levem a conhecer como está sua situação frente aos seus clientes e a partir do resultado obtido, reavaliar suas ações, garantindo desta forma o foco na excelência. O presente trabalho tem como objetivo conhecer a opinião dos colaboradores frente aos seus serviços oferecidos pelos três pilares existentes no departamento de Recursos Humanos – *Planning & Steering, Business Partner e HR Services* - em uma empresa do setor automobilístico no Brasil e também a percepção da satisfação em relação ao departamento em geral. Para tal, foi realizada uma pesquisa de caráter exploratório através da aplicação de um questionário (*Survey*), que possibilitasse, além do levantamento de dados, entender com maior familiaridade o nível de satisfação dos 505 participantes da pesquisa com margem de erro de 2,37%. O resultado da pesquisa revelou que os colaboradores em sua grande maioria estão satisfeitos com os serviços oferecidos, principalmente em relação ao atendimento operacional realizado pelo *HR Services*. Os resultados apresentados mostraram um elevado número de colaboradores que não possuem conhecimento do papel de cada pilar dentro da estrutura. Ainda, demonstraram um acentuado índice de insatisfação quando questionados a respeito da transparência e abertura à mudança do departamento de Recursos Humanos. Embora o atendimento operacional esteja atendendo satisfatoriamente os colaboradores, ainda há uma necessidade de reforçar as atividades e papel de cada pilar e também, investigar quais fatores levam os colaboradores a avaliarem negativamente a transparência e abertura a mudanças do departamento.

Palavras – chave: Recursos Humanos. Satisfação. Serviço.

1. Introdução

O grupo empresarial, objeto de estudo deste trabalho é formado por três empresas que atuam no Brasil. No passado, cada uma das unidades contava com um departamento de Recursos Humanos próprio, com políticas e processos particulares. Recentemente, um projeto administrado pela diretoria, em conjunto com a Matriz (localizada na Europa), chamado *One HR*, decidiu mudar a forma como o RH estava estruturado e trazer uma nova proposta, onde a separação seria por pilar (subárea) e não mais por localidade. Dessa forma, cada integrante do RH seria responsável por um escopo de trabalho que seriam executadas para todos os estabelecimentos, não importando mais a qual unidade o funcionário pertence. Assim, os processos seriam padronizados de forma que não houvesse diferenciação de tratamento e práticas adotadas, salvos as particularidades existentes devido à acordo coletivo da categoria.

A nova estrutura se tornou realidade a partir de maio de 2017. Desde então, o departamento de RH passou a operar dividido em três pilares:

- *HR Services*: Responsável pela parte operacional, como atendimento ao funcionário, administração de benefícios, admissão, demissão, folha de pagamento, entre outras atividades;
- *HR Management*: Consultoria de RH, onde os profissionais (conhecidos por *Business Partners*) atuam em contato com a liderança/gerentes de linha dos diversos departamentos da empresa, auxiliando no cumprimento de políticas, aplicação de medidas disciplinares, resolução de problemas de cunho pessoal do colaborador, entre outros;
- *Planning & Steering*: Responsável pelo planejamento, cumprimento e monitoramento do quadro de vagas de cada centro de custo e também, administração do *budget* do departamento de Recursos Humanos, garantindo o cumprimento dos gastos planejados e calendarização dos mesmos.

Passado um ano da reestruturação do departamento, deseja-se conhecer: Qual o nível de satisfação dos colaboradores de uma fábrica localizada no Brasil a respeito dos serviços prestados pelo RH após o projeto *One HR*? Se o questionário da pesquisa de satisfação for submetido para resposta dos funcionários, será possível obter *feedback* e mensurar os pontos fortes e oportunidades de melhorias dos processos e políticas de RH.

O presente trabalho, tem como objetivo geral aplicar a pesquisa de satisfação aos funcionários que trabalham alocadas na fábrica em relação aos serviços prestados pelo departamento de Recursos Humanos.

Para atender o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos deverão ser atingidos:

- a) Verificar como é o conhecimento dos funcionários em relação a estrutura, procura, processos, e valores essenciais do departamento de recursos humanos;
- b) Identificar o nível de satisfação geral e de cada uma das subáreas do departamento de recursos humanos.

2. Fundamentação teórica

2.1 Recursos humanos nas empresas

As empresas estão revendo muitos conceitos a partir da globalização e um deles é a importância dos colaboradores. Nesse sentido, o departamento de Recursos Humanos conquista grande importância, uma vez que ele é o principal responsável pela identificação e escolha do profissional que integrará a equipe. Além de ter a capacidade de encontrar novos colaboradores, é necessário assimilar, desenvolver, remunerar e manter esses talentos. Ou seja, não basta recrutar talentos ou mesmo desenvolvê-los se a organização não mantiver uma política adequada de reconhecimento capaz de reter estes talentos e mantê-los atualizados quanto aos seus conhecimentos e competências. É também, preciso torná-los multidisciplinares e multiculturais, preparados para a interface externa (TOLEDO, 1986).

Recursos Humanos pode ser descrito como área dentro da organização capaz de nortear um conjunto de princípios, estratégias e técnicas que visa contribuir para a atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento do patrimônio humano de qualquer grupo (TOLEDO, 1986).

Faz parte das funções de RH administrar e gerenciar a cooperação das pessoas, propiciando o alcance e a conciliação dos objetivos organizacionais e individuais. Para tanto, pode haver a necessidade de um conjunto interdisciplinar de conhecimentos para sua melhor compreensão. Tal fato é percebido nos organogramas atuais, onde a presença de grupos diversificados dentro dos departamentos de Recursos Humanos é extremamente valorizada, contando com a presença de psicólogos, administradores, engenheiros, advogados, entre outras formações que em suas adversidades somam valor ao cliente que é a empresa e seus funcionários (PEDRO, 2005).

A gestão de pessoas deve ocupar-se também da determinação de objetivos, de políticas, de diretrizes e da estruturação das organizações. Sua missão é conduzir as pessoas com produtividade, eficiência e qualidade à realização dos objetivos organizacionais, de modo conciliatório com as aspirações individuais e sociais (PEDRO, 2005).

Independentemente do porte da empresa, do ramo de atividade, da natureza jurídica, a função de Recursos Humanos deve ser clara e transparente. Toda organização precisa de profissionais que cuidem da gestão de pessoas (PEDRO, 2005).

Em um contexto estratégico, é relevante considerar os papéis desempenhados atualmente pela área e como eles podem ser ajustados para atender aos objetivos organizacionais. Entre as

diferentes perspectivas da Gestão Estratégica de Recursos Humanos, a área de RH desempenha cinco funções diferentes entre si, porém alinhadas ao negócio:

- Service Center: Usando a tecnologia, os centros de serviços de Recursos Humanos realizam rotina administrativa e trabalho padronizado. Eles tendem a buscar formas de trabalho pessoal mais barato, qualidade de processos e padronização. Um exemplo seria o desenvolvimento de sistemas administrativos comuns, ou benefícios on-line para que os funcionários possam ser autossuficientes no uso;
- RH Corporativo: Responsável pelo cuidado da identidade e da cultura da organização, planos de implementação que atinjam todas as unidades, resolução de conflito, gestão de executivos, desenvolvimento de profissionais de RH;
- RH Integrado: Parceiros de negócio responsáveis pelo apoio direto ao gerente de linha, é o consultor interno de RH, também conhecido como Business Partner. Possui perfil bastante generalista, precisa alinhar seus esforços na implantação do que é desenhado pelo Centro de Expertise;
- Centro de Expertise: Responsável por converter a estratégia em processos, pela inovação e previsão de demanda. São compostos por especialistas que têm uma visão única e grande profundidade em áreas de prática de RH em torno das pessoas (por exemplo, de formação), desempenho (recompensas), comunicação e organização;
- Executores/Operacionais: Implementadores da estratégia, multifuncionais e com conhecimento do negócio, apoio aos parceiros de negócios (RH integrado) (BITTENCOURT; SILVA, 2016).

Um número crescente de empresas multinacionais está se estruturando em modelos de Recursos Humanos com centro de serviços compartilhados. Tradicionalmente, a estrutura típica de RH em uma multinacional possuía uma pequena equipe no nível corporativo que era responsável por questões estratégicas e o cumprimento das políticas globais. A maioria das funções operacionais de RH é realizada em nível nacional. No entanto, uma tendência crescente nos últimos anos tem sido o estabelecimento de centros de serviços compartilhados que oferece as atividades de forma mais centralizada, podendo ser prestado por empresas terceirizadas ou com recursos próprios (BITTENCOURT; SILVA, 2016).

O gerenciamento dos empregados é fortemente influenciado por fatores contextuais e culturais do cenário no qual a organização se insere. Além disso, a tecnologia promove o encurtamento das distâncias, e em conjunto com outros fatores alavanca a globalização que acirra a disputa entre as organizações, agora com concorrentes espalhados em diversas regiões e até mesmo pelo mundo todo, tornando a eficiência um imperativo de sobrevivência, que depende dos resultados produzidos pelos empregados das organizações e da capacidade deles em responder às demandas ambientais (ZUPPANI; FISCHER, 2016).

Diferentes definições do conceito de Gestão Estratégica de Recursos Humanos têm sido propostas. Para Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005, p. 651), o conceito é visto como “o conjunto integrado de práticas, políticas e estratégias por meio das quais as organizações gerenciam o seu capital humano, que influencia e é influenciado pela estratégia de negócios, pelo contexto organizacional e pelo contexto socioeconômico”.

A gestão integrada de Recursos Humanos passa a ser direcionada para a alocação dos profissionais ao longo da rede de negócio e, portanto, interagem com o nível de regionalização e/ou internacionalização das empresas, o deslocamento de profissionais e a gestão de talentos. Seus esforços são, a partir de então, na implementação de políticas e práticas em diferentes estados e/ou países, intermediando as demandas locais com as globais (LIMA, 2016).

Nesse novo modelo de gestão descentralizado também é necessário a integração entre as práticas da área, conhecida como alinhamento horizontal. Para tanto, a literatura indica que é adequado mostrar a efetividade da área sobre o desempenho organizacional e a parceria entre os profissionais de gestão de Recursos Humanos e os gerentes de linha. Nessa perspectiva, a integração entre as políticas da área também fornece as condições que os empregados precisam para alcançar as expectativas almejadas. Nesse cenário, a perspectiva de “parceiro” estratégico, ganha força, pois o alinhamento horizontal requer um trabalho conjunto das outras gerências e também dos próprios funcionários, bem como práticas efetivas de comunicação (ZUPPANI; FISCHER, 2016).

Em termos estratégicos significa que a gestão integrada de Recursos Humanos deve deslocar os modelos de gestão para onde as atividades são operacionalizadas, promover a transferência do conhecimento e equilibrar custo-eficácia tendo como foco a racionalização dos sistemas e processos (LIMA, 2016).

3. Procedimentos metodológicos

3.1 Materiais e métodos

A pesquisa busca obter feedbacks que permitam avaliar o grau de satisfação dos serviços oferecidos pelo departamento de Recursos Humanos. Para isso, foi realizado um questionário (Survey) em uma das unidades da montadora de automóveis localizada no Brasil. Sobre o modelo de pesquisa Survey, a literatura descreve como sendo:

Uma pesquisa que ocorre quando envolve a interrogação direta das pessoas, através de algum tipo de questionário, cujo comportamento deseja-se conhecer. As vantagens desse levantamento é o conhecimento direto da realidade, economia e rapidez e quantificação das respostas obtidas (PRODANOV; FREITAS, 2013, p.57).

Com relação aos objetivos, a pesquisa é de caráter exploratório.

A pesquisa exploratória tem o objetivo de proporcionar maior familiaridade com um problema que se encontra em fase preliminar, para agregar mais informações sobre o assunto investigado. Envolve levantamentos bibliográficos, contribuição de pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão do tema (PRODANOV; FREITAS, 2013, p.51).

Quanto à forma de abordagem ao problema, a pesquisa abordará questões quantitativas. A pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, ou seja, significa traduzir em números as opiniões e informações dos pesquisados para a classificação e análise, através do uso de técnicas estatísticas (PRODANOV; FREITAS, 2013).

A pesquisa de satisfação, objeto de estudo deste trabalho, é composta por 37 questões objetivas para funções que não exercem liderança e 48 questões objetivas para funções que exercem chefia. Todas as questões foram formuladas de forma a medir a concordância do funcionário em relação a cada afirmação. O questionário foi dividido em quatro blocos: HR Services, HR Business Partner, HR Planning & Steering e RH Geral.

Para obter respostas precisas e livres de influências ou pressões, o questionário foi aplicado no período de 10 a 28 de setembro de 2018, por meio do site Google Docs e a participação foi anônima, permitindo assim privacidade e autonomia aos pesquisados.

3.2 Amostra

Todos os 705 funcionários ativos foram convidados para participar da pesquisa de satisfação on-line. A participação de todos os funcionários não é mandatória para que seja considerado o levantamento com sucesso, pois este estudo foi realizado com uma amostra de funcionários que representará a opinião de todos os funcionários (população).

Para Barbetta (2002), a fórmula para o cálculo do tamanho mínimo da amostra da população que deve ser pesquisada é definida pela seguinte expressão:

$$n=(n_0*N)/(n_0+N)$$

Onde:

n_0 = primeira aproximação do tamanho da amostra;

E_0 = erro amostral tolerável;

n = tamanho da amostra (número de elementos);

N = tamanho da população (número de elementos);

Para obter uma amostra significativa da população, estabeleceu-se um erro amostral de 5%.

Dessa forma, temos que:

$$n_0=1/E_0^2$$

$$n_0=1/0,05^2$$

$$n_0=400 \text{ funcionários}$$

A população de interesse para este estudo são os 705 funcionários ativos. Calculou-se então, que o tamanho da amostra deveria ser de 256 colaboradores, ou seja, para que o resultado da pesquisa fosse valido, pelo menos 256 respostas deveriam ser obtidas no questionário on-line.

$$n=(n_0*N)/(n_0+N)$$

$$n=(400*705)/(400+705)$$

$$n= 256 \text{ funcionários}$$

No término da aplicação da pesquisa foram obtidas 505 respostas, uma quantidade acima da amostra requisitada para o erro amostral inicial esperado de 5%. Com o número de respostas obtidas, o erro amostral se reduziu para 2,37% conforme cálculo:

$$n=(n_0*N)/(n_0+N)$$

$$505=(n_0*705)/(n_0+705)$$

$$200 n_0=356025$$

$$n_0=1780,12$$

$$n_0=1/E_0^2$$

1780,12 $Eo^2 = 1$

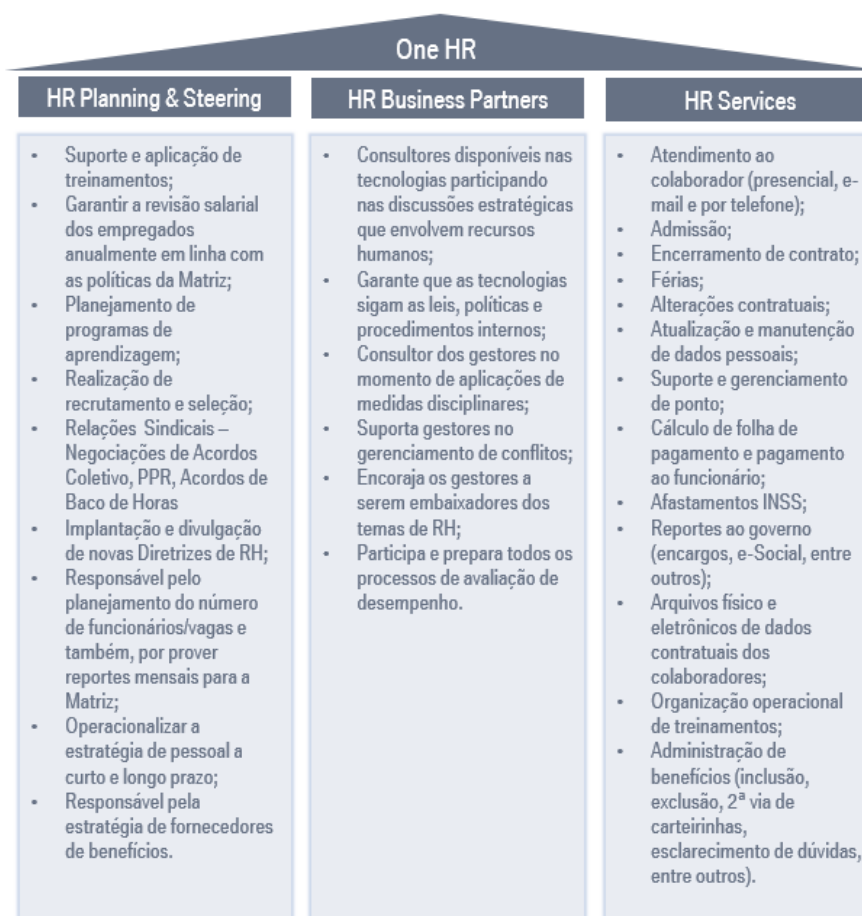
$Eo^2 = 0,00056176$

$Eo = 2,37\%$

4. Apresentação dos resultados e discussão

De forma a facilitar a leitura dos resultados e melhorar o entendimento, as atividades do departamento de Recursos Humanos foram classificadas de acordo com a responsabilidade de cada subárea (Figura 1).

Figura 1 - Subáreas de recursos humanos



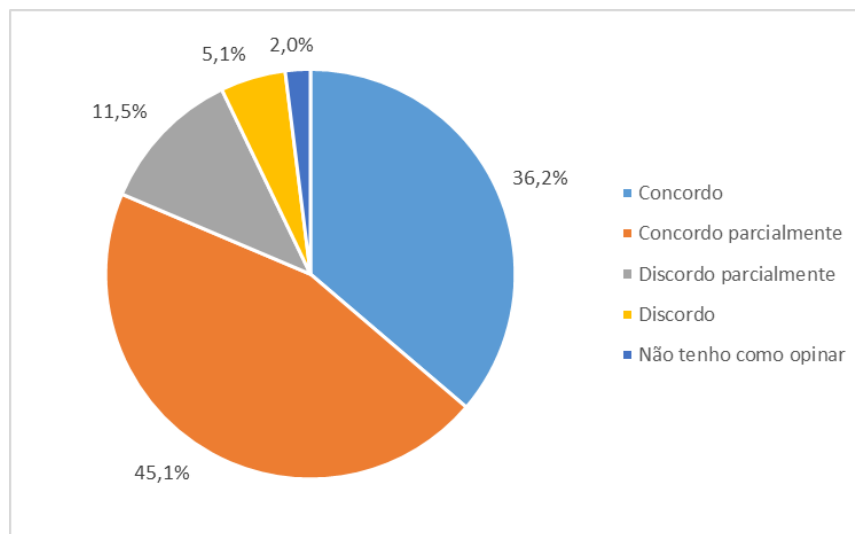
Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

4.1 Avaliação geral do departamento de recursos humanos

A primeira pergunta do questionário buscava mensurar o quanto os funcionários possuem de conhecimento dos processos de Recursos Humanos. Entende-se por processos o

funcionamento dos benefícios, direitos e deveres dos colaboradores, políticas internas, entre outros. O resultado é mostrado na Figura 2.

Figura 2 - Conhecimento dos processos do departamento de recursos humanos

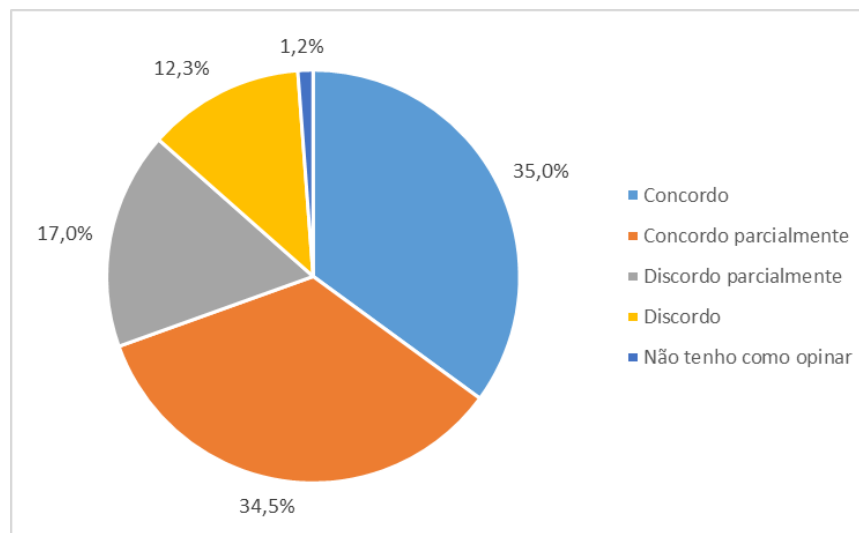


Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

É possível aferir que a maior parte dos funcionários, 81,3% está ciente dos procedimentos que regem o departamento de Recursos Humanos.

A segunda pergunta investigada o quanto os funcionários se sentem à vontade em procurar o departamento de Recursos Humanos para tratar de seus assuntos. Os resultados são apresentados na Figura 3.

Figura 3 - Procura pelo departamento de recursos humanos

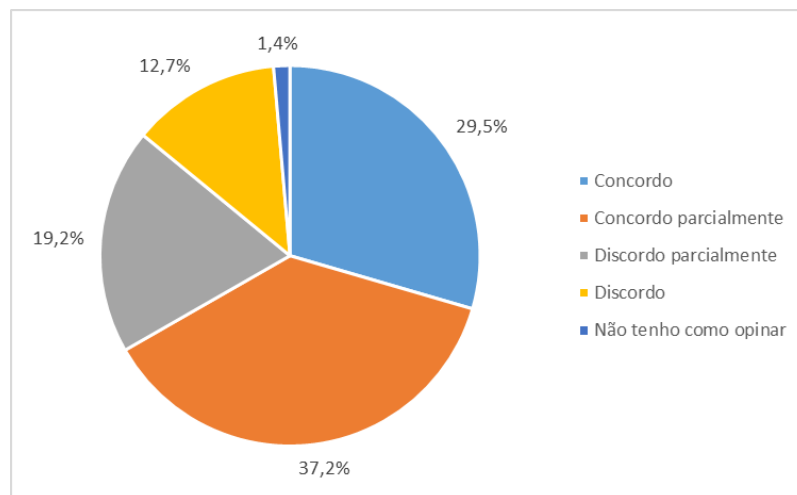


Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Dessa forma, é possível afirmar que 69,5% dos funcionários se sentem encorajados em procurar o departamento para tratar de seus assuntos.

Quando perguntado se eles sabem identificar a quem recorrer dentro do departamento de Recursos Humanos quando precisam de algo, a resposta fica muito próxima ao resultado mostrado a Figura 4.

Figura 4 - Conhecimento da estrutura de recursos humanos

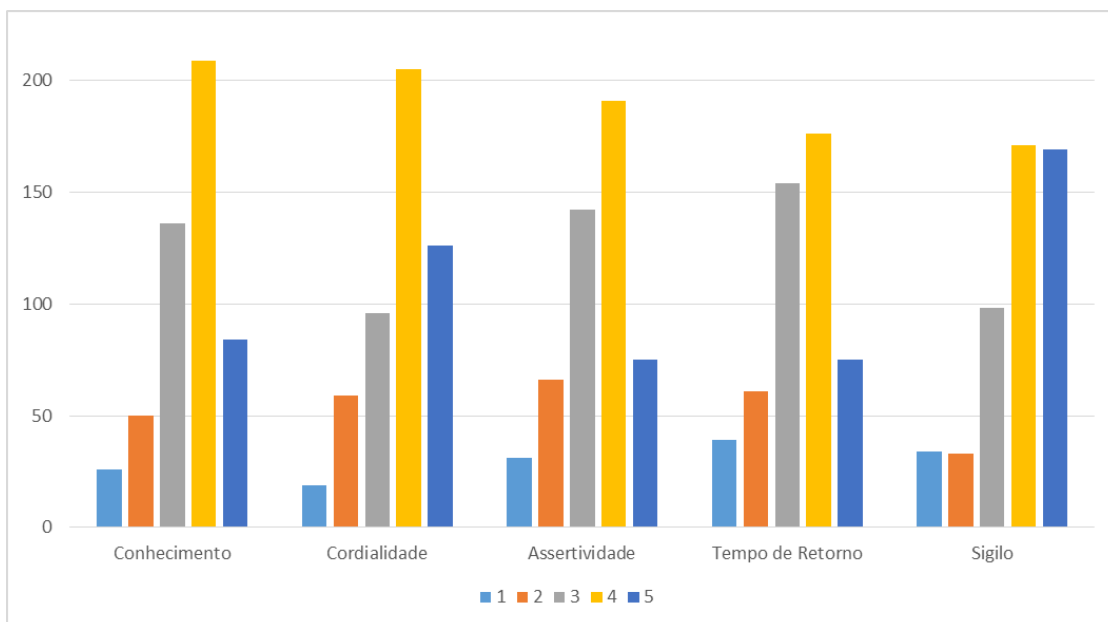


Fonte: Elaborados pelos autores (2018)

Dessa forma, é possível afirmar que 66,7% dos funcionários possuem conhecimento da forma como o departamento está estruturado.

Em uma das perguntas, foram apresentadas cinco competências (conhecimento, cordialidade, assertividade, tempo de retorno e sigilo) consideradas extremamente importantes no perfil de um profissional de Recursos Humanos e foi solicitado aos respondentes que avaliassem numa escala de 1 a 5 o quanto eles visualizavam a aplicação das competências acima por parte dos funcionários do departamento. Os resultados são apresentados na Figura 5.

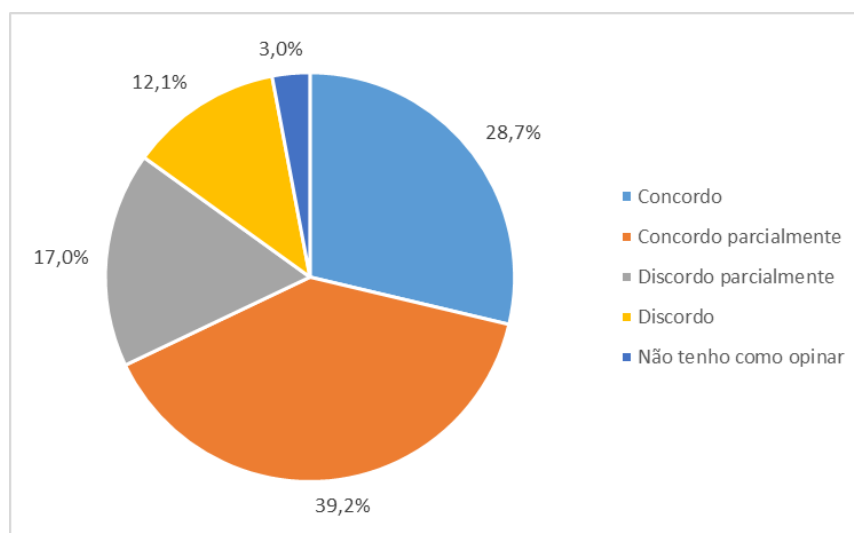
Figura 5 - Avaliação das competências de departamento de recursos humanos



Fonte: Elaborados pelos autores (2018)

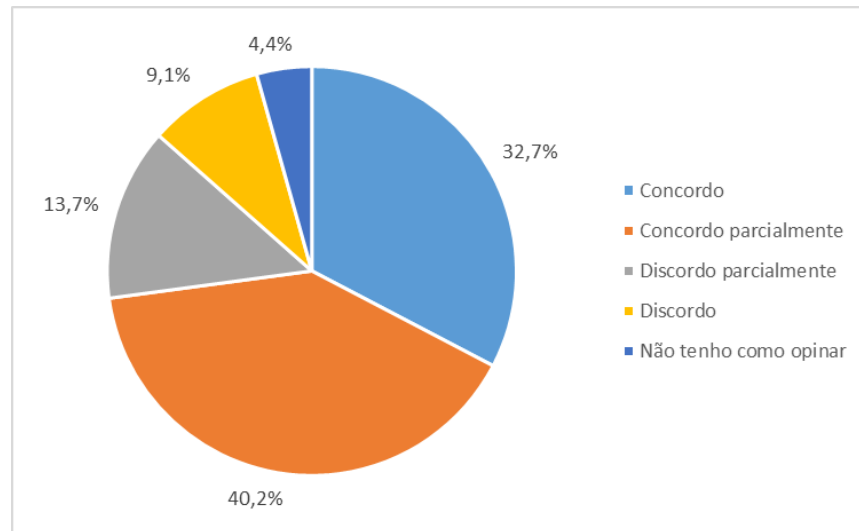
Dentre os itens mais bem avaliados (competências que receberam nota 5) pode-se mencionar sigilo e cordialidade, o que mostra que os assuntos dentro do departamento são tratados com cautela e segurança e os funcionários são bem recebidos. Nos itens que receberam pior avaliação (competências avaliadas com nota 1), está o tempo de retorno. Para averiguar a qualidade e o tempo de retorno do departamento, foram feitas duas perguntas específicas a respeito. Os resultados podem ser observados nas Figuras 6 e 7.

Figura 6 - Qualidade das entregas do departamento de recursos



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Figura 7 - Tempo das entregas do departamento de recursos humanos



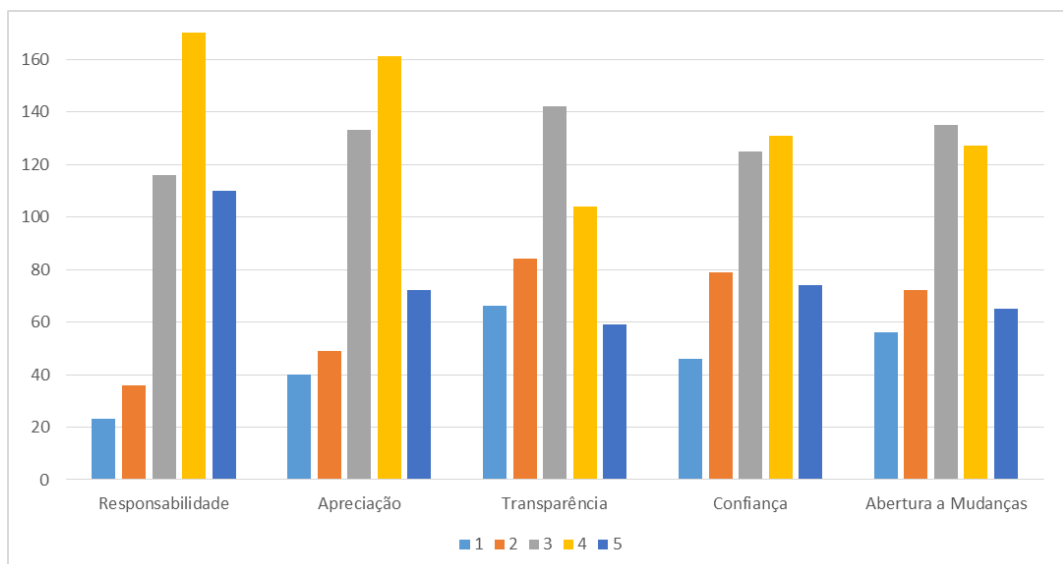
Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Dessa forma, é possível afirmar que 67,9% dos funcionários estão satisfeitos com a qualidade das entregas.

Dessa forma, é possível afirmar que 72,9% dos funcionários estão satisfeitos com o tempo entre a realização da solicitação e o tempo até a entrega.

Foi pedido também aos entrevistados que avaliassem dentro de uma escala de 1 a 5 o quanto eles visualizam a aplicação dos cinco valores considerados essenciais dentro do grupo objeto de estudo desse trabalho. Os resultados são apresentados na Figura 8.

Figura 8 - Avaliação dos valores essenciais no departamento de recursos humanos



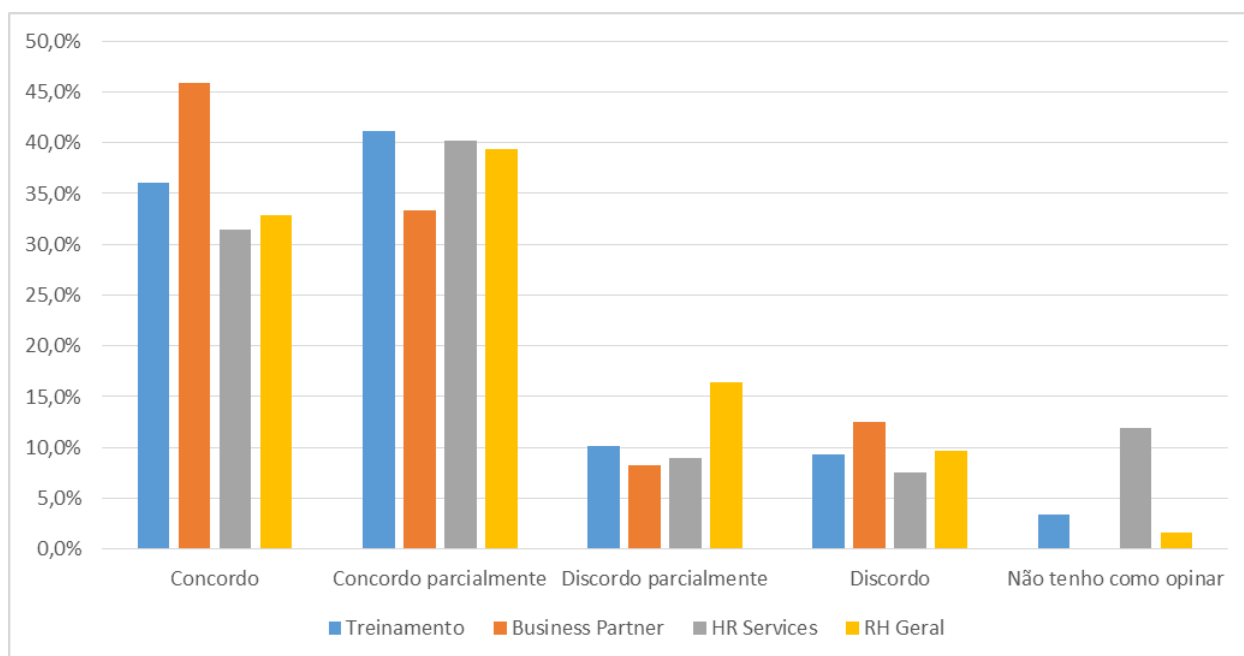
Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Dentre os itens mais bem avaliados (competências que receberam nota 5) pode-se destacar responsabilidade e apreciação, o que mostra que os assuntos dentro do departamento são tratados com cautela e segurança, e há reconhecimento, mostrando que os assuntos que dão certo e melhorias não passam despercebidos. Nos itens que receberam pior avaliação (itens avaliados com nota 1), está a transparência. Vale também destacar no somatório das notas 1, 2 e 3 apresentaram os maiores valores. São eles: Transparência e Abertura a Mudanças.

4.2 Avaliação da satisfação geral e das subáreas dos recursos humanos da empresa

Ao final de cada bloco de perguntas, foi realizada uma pergunta que investigava como estava o nível de satisfação geral dos pesquisados em relação àquela subárea. O objetivo de tal pergunta era averiguar se há pilares que estão com aderência menor que outros. Os resultados são mostrados na Figura 9.

Figura 9 - Nível de satisfação geral e de cada uma das subáreas do RH



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Através da análise dos dados disponíveis na Figura 9 é possível observar que a satisfação está muito boa com todas as subáreas de Recursos Humanos. Um dos destaques foi HR Services, que obteve praticamente a mesma soma de aderência que os Pilares de Treinamento e Business Partner, quando somados os respondentes que concordaram e concordaram parcialmente, mas que por sua vez, excluindo os funcionários que não souberam opinar por não utilizarem os serviços, foi o pilar que obteve o menor índice de funcionários discordaram

sobre estar satisfeitos com os serviços prestados. Na avaliação do departamento como um todo, RH Geral foi departamento que atingiu os maiores índices de insatisfação quando somados os itens discordo parcialmente e discordo.

5. Considerações finais

A pesquisa foi proposta a partir da necessidade de conhecer a opinião dos colaboradores após passado um ano da nova estrutura de Recursos Humanos, que passou a contar com a divisão do departamento em subáreas. Deste modo, o principal objetivo foi obter o feedback dos colaboradores a respeito dos serviços prestados pelo departamento, objeto de estudo do presente trabalho.

Destaca-se na pesquisa como pontos fortes do departamento o sigilo, competência imprescindível ao profissional de Recursos Humanos e também, a cordialidade, que mostra que os funcionários são bem atendidos. O segundo item se repete como característica bem avaliada dentro pilar HR Services, responsável pelas atividades operacionais e atendimento ao colaborador.

De acordo com a pesquisa 36,2% dos respondentes concordaram possuir conhecimento dos processos de Recursos Humanos em geral e 45,1% concordaram parcialmente. Dessa forma, é possível afirmar que a maior parte dos funcionários, 81,3% está ciente dos procedimentos que regem o departamento. No entanto, quando analisado cada pilar individualmente, os funcionários ainda não possuem de maneira clara conhecimento sobre qual o papel e responsabilidade de cada subárea, principalmente em relação as atividades do HR Business Partner. Dessa forma, faz-se uma nova comunicação da estrutura de Recursos Humanos, desdobrando os pilares e os serviços oferecidos por cada um para todos os níveis hierárquicos da organização.

Em relação os itens com piores avaliações estão a transparência e abertura a mudanças do departamento de Recursos Humanos. Para tal, sugere-se a aplicação de uma segunda fase da pesquisa, com a realização de um grupo focal com uma seleção aleatória de funcionários a fim de investigar através de dados qualitativos quais fatores levam a tal resultado insatisfatório.

De modo geral, pode-se afirmar que os objetivos específicos propostos no início deste trabalho puderam ser atingidos no decorrer da aplicação da pesquisa de satisfação. Em relação a identificação dos temas de interesse dentro do departamento de Recursos Humanos, foram

discutidos internamente e validados em benchmarkings com fornecedores parceiros para então serem abordados na pesquisa de satisfação. Também foi criada consciência da importância da participação dos colaboradores na pesquisa através de comunicações internas via e-mail e murais, lembretes sobre o prazo e informação do percentual de adesão por departamento periodicamente aos gerentes e diretores durante o período de aplicação da pesquisa de satisfação. Não foram identificados níveis de satisfação diferente entre os departamentos, mostrando que o atendimento do departamento está uniforme dentro da empresa.

Ao serem atingidos os objetivos específicos também se atingiu o objetivo geral, que é o de ter conhecimento da opinião dos colaboradores da empresa a respeito dos serviços oferecidos pelo departamento de Recursos Humanos.

REFERÊNCIAS

BARBETTA, P. A. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. Florianópolis: Editora da UFSC, 2002.

BITTENCOURT, João Paulo; SILVA, Givanildo. Implementação de um centro de serviços compartilhados de recursos humanos: Estratégia de uma multinacional brasileira em contexto de fusão. **Internext**, [s.l.], v. 11, n. 2, p.81-93, 5 set. 2016. Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM). Disponível em: <<http://internext.espm.br/index.php/internext/issue/view/55/showToc>>. Acesso em: 21 de maio de 2018.

LIMA, Luciana Campos. Gestão internacional de recursos humanos e desafios a serem superados. **Internext**, [s.l.], v. 11, n. 2, p.1-5, 5 set. 2016. Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM). Disponível em: <<http://internext.espm.br/index.php/internext/issue/view/55/showToc>>. Acesso em: 24 de maio de 2018.

MARTÍN-ALCÁZAR, Fernando; ROMERO-FERNÁNDEZ, Pedro M.; SÁNCHEZ-GARDEY, Gonzalo. Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. **The International Journal Of Human Resource Management**, [s.l.], v. 16, n. 5, p.633-659, maio 2005. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585190500082519>>. Acesso em: 23 maio 2018.

PACHECO, F. A. M.; PEREIRA, O. J. Pesquisa de satisfação: um estudo sobre a ótica do consumidor em uma farmácia de manipulação na cidade de Maringá. VII SEMEAD, São Paulo, SP, Brasil, 2004. Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/7semead/paginas/artigos%20recebidos/marketing/MKT63_-_Pesquisa_de_satisfacao.PDF>. Acesso em: 27 de maio de 2018.

PEDRO, Wilson José Alves. Gestão de Pessoas nas Organizações. **Revista Brasileira Multidisciplinar**, [s.l.], v. 9, n. 2, p.81-86, 13 jan. 2005. Disponível em: <<http://www.revistarebram.com/index.php/revistauniara/article/view/268/222>>. Acesso em 21 de maio de 2018.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. Rio Grande do Sul: Feevale, 2013.

TOLEDO, F. de. **O que são recursos humanos**. 5.ed. São Paulo: Brasiliense, 1986.

ZUPPANI, Tatiani dos Santos; FISCHER, André Luiz. Gestão internacional comparativa de recurso humanos e gestão de recursos humanos no Brasil: Uma análise frente aos modelos calculativos e colaborativos. **Internext**, [s.l.], v. 11, n. 2, p.49-65, 5 set. 2016. Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM). Disponível em: <<http://internext.espm.br/index.php/internext/issue/view/55/showToc>>. Acesso em 22 de maio de 2018.