

# A CARREIRA PROFISSIONAL E A MOTIVAÇÃO DO TRABALHADOR DO COMÉRCIO DE PORTO ALEGRE

CAREER TRAINING AND MOTIVATION OF  
WORKERS OF TRADE IN PORTO ALEGRE

Fabio Irigoite \*

Lisiane Boscardin Wolff \*\*

Luiz Touguinha Thomé \*\*\*

## Resumo

O setor do comércio possui hoje em torno de 180 mil trabalhadores empregados no varejo de Porto Alegre. Sendo assim, é preciso investimento por parte das empresas na capacitação desses trabalhadores. Investir na educação e treinamento para que o trabalhador seja capaz de oferecer aos clientes informações sobre produtos e serviços. Os sindicatos de classe possuem papel fundamental, uma vez que representam empregados e empregadores em todas as esferas trabalhistas, além de dar suporte às empresas, independentemente do seu porte econômico. A visão por parte dos sindicatos demonstra que o treinamento e a capacitação ainda podem ser elementos de diferenciação em termos de motivação dos trabalhadores, o que pode auxiliá-los num melhor planejamento de sua carreira profissional, ou mesmo ser diferencial para novas oportunidades do mercado.

*Palavras-chave:* Varejo. Capacitação. Treinamento. Sindicatos de Classe. Motivação. Carreira Profissional.

## Abstract

The trade sector today has around 180,000 employees working in retail business in Porto Alegre, so it takes investment by firms in educating and training these workers so that they are able to provide the consumers with information about products and services. The Unions have a key role since they represent both employers and employees in all working areas, in addition to providing support to companies regardless of their economic size. The vision from the point of view of the Unions demonstrates that training and capacity building can still be an element of differentiation in terms of motivating employees, and this can help them plan

\* Bacharelado em Administração de Empresas pela FAPCCA, Especialista em Marketing (PUCRS), Especialista em Gestão Empresarial (PPGA-UFRGS), Professor (FATEC-SENAC-RS), Administrador do Lindóia Shopping (Porto Alegre – RS), Conselheiro do Grêmio Futebol Porto Alegrense. gerente@lindoiashopping.com.br

\*\* Mestre em Engenharia (UFRGS), Especialista em EAD (SENAC-RS), Pós-Graduada em Gestão da Qualidade (ULBRA) Administradora de empresas (UFRGS). Professora dos cursos de Pós-Graduação, Tecnólogo (FATEC-SENAC-RS), Graduação (ESPM) e Pós Graduação MBA (Gama Filho). lisiane.wolff@yahoo.com.br

\*\*\* Mestre em Comunicação Social (PUCRS); Pós-Graduado (FURG) e (PUCRS); Bacharel em Comunicação Social (UCPel); de extensão universitária em Recursos Humanos (SUNY-EUA). Coordenador e professor (FATEC/FACAD – SENAC-RS); e (ESADE). lthome@terra.com.br

their careers better or even be an advantage concerning new market opportunities.

*Keywords:* Retail Business. Capacity. Training. Unions. Motivation. Career.

## **1. Introdução**

O grande desafio do varejo é compatibilizar o capital humano (força de trabalho) com a capacidade de retenção de talento nas suas estruturas, especialmente no que tange aos problemas relacionados às remunerações oferecidas, motivação dos empregados e reconhecimento.

É sabido que o ser humano é motivado primeiro pelo atendimento as suas necessidades básicas (fisiológicas), e, gradativamente, até o atingimento de suas necessidades emocionais (realização pessoal). Isso tem sido cada vez mais questionado pelos estudiosos do assunto na busca do conhecimento de como motivar pessoas no varejo, se as limitações impostas pelo governo (via impostos), pela concorrência (via aumento da oferta varejista) e pela redução da renda disponível para o consumo (via queda dos níveis econômicos e de empregabilidade) têm cada vez se tornando mais complexa. Importante destacar que as mudanças nos contextos políticos e econômicos do País influenciam fortemente no que tange às relações de trabalho e, conseqüentemente, nas políticas de recursos humanos das empresas brasileiras.

No contexto atual, é necessário compreender como as organizações podem melhorar a qualidade de seus recursos utilizando-se de estratégias que contemplem fatores sociais e econômicos que atendam as necessidades individuais em termos de desenvolvimento e motivação. Porém, para que haja sucesso na implantação dessa nova estratégia, é preciso repensar também a necessidade de reavaliação da cultura das organizações e sua predisposição em acordar essa nova diretriz junto aos órgãos de classes das profissões.

As dúvidas começam a surgir frente à inexistência de informações, seja nas entidades de classe, seja na mídia, ou mesmo no meio acadêmico, deixando então uma lacuna para o gestor do varejo acerca da necessidade de buscar parâmetros de avaliação para o seu negócio, criando-se, assim, dificuldades para a tomada de decisão no que concerne aos planos de cargos e remuneração das empresas varejistas.

Esse estudo se propõe a compreender a visão dos sindicatos de classe em relação ao perfil dos trabalhadores no segmento varejista tendo a motivação e treina-

mento dos trabalhadores do comércio de Porto Alegre como elementos da carreira profissional. Especificamente para este artigo contribuíram o Sindicato dos Lojistas do Comércio de Porto Alegre – SINDILOJAS e o Sindicato dos Empregados no Comércio de Porto Alegre – SINDEC, ambos localizados no Centro de Porto Alegre.

Ainda neste contexto, para ratificar a importância do assunto a ser pesquisado, conforme dados do Sindicato dos Empregados no Comércio de Porto Alegre - SINDEC, atualmente existem mais de 180 mil empregados no setor varejista de Porto Alegre que nunca foram pesquisados para efeitos de formação de perfil para a construção de políticas sociais, salariais, e de representatividade.

Como resultado decorrente desse estudo, busca-se a conscientização da importância sobre o tema junto à classe empresarial varejista, visando oferecer um manual de informações e conhecimentos úteis ao setor.

## **2. Recursos Humanos no Brasil**

Para Ivancevich (2008), as oportunidades igualitárias em relação ao emprego contemplam três esferas: as mudanças nos valores sociais, a situação financeira da mulher e o papel do Governo. Em termos de valores sociais, acredita-se que as pessoas devam ser remuneradas de acordo com suas responsabilidades e papéis dentro das organizações, e, ainda, que as organizações buscam lucro como forma de resultado.

No Brasil, assim como nos países desenvolvidos, os últimos 30 anos foram marcados por mudanças em termos da distribuição da força de trabalho. Neste contexto, as mulheres, a partir de movimentos feministas, vêm ganhando força no que tange a sua inserção no mercado de trabalho, superando, em termos percentuais, a desigualdade em termos de gênero onde a supremacia era masculina. Hoje as mulheres representam em torno de 45% da força de trabalho nas organizações (SEGNINI, 2007).

Snell e Bohlander (2009) ainda comentam a existência da Lei de igualdade de remuneração entre gêneros. No Brasil, em 1966 houve a ratificação da Convenção nº100 da Organização Internacional do Trabalho (OIT), relativa à igualdade de remuneração entre mão de obra feminina e masculina para trabalho de valor igual.

Ainda em relação à questão do governo, segundo Sento (2000) *apud* Griffen (2007, p. 266), “[...] somente a partir da década de 1930 foram promulgadas as primeiras leis referentes às questões trabalhistas”. A Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), através do Decreto Lei nº 5.452, foi promulgada em 1º de maio de

1943 no governo do então Presidente da República, Getúlio Vargas, dando, inclusive, origem ao feriado comemorativo ao Dia do Trabalho, em 1º de maio, celebrado até os dias atuais, intensificando-se nas décadas de 1940 e 1950. A CLT unificou a legislação trabalhista existente e é o instrumento que regula as relações individuais e coletivas de trabalho, garantindo certos direitos aos trabalhadores como a limitação da jornada de trabalho, a garantia do repouso semanal, o salário mínimo negociado entre patrão e empregado. Nas décadas de 1960 e 1970 foram estabelecidas as leis de Segurança do Trabalho. Outro marco importante foi a promulgação da Constituição Federal em 1988, que criou o Direito Constitucional do Trabalho.

### **3. Sindicalismo no Brasil**

Marras (2008) afirma que o marco do sindicalismo surgiu na região Centro-Sul no setor metalúrgico em 1978. O maior líder sindical de todos os tempos, considerado na literatura, é o então Presidente do Brasil, Luiz Inácio Lula da Silva, que lutou por direitos e condições melhores para os trabalhadores de sua categoria, no caso, os metalúrgicos.

No sindicalismo, os trabalhadores são divididos por categorias de trabalho que atuam no mesmo ramo. A partir da Carta Magna de 1988, os sindicatos puderam ser formados sem a necessidade de autorização do Estado, porém, a associação profissional é lícita pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) sempre que devidamente registrada nas respectivas delegacias regionais do Ministério do Trabalho. Os sindicatos têm como objetivo defender os interesses das classes ou categorias econômicas (MARRAS, 2008).

Ivancevich (2008, p. 36) acrescenta ao conceito de Marras (2008) que a representatividade dos interesses dos empregados são em termos de “[...] condições de trabalho, remuneração, benefícios adicionais, direitos trabalhistas, processos de reclamação e horas-extras”.

A equidade na visão dos funcionários leva à comparação dos termos estabelecidos por Ivancevich (2008), o que implica diretamente na motivação dos mesmos, uma vez que é possível perceber a equiparação das relações. Essa percepção de *justiça* influencia diretamente no grau de esforço que os funcionários dedicam às suas atividades (ROBBINS, 2009).

A inteligência sindical percebeu a importância de preencher as necessidades

psicológicas dos empregados, refletidas pelas poucas ações que as empresas realizam, afetando diretamente na motivação do empregado, além das questões anteriormente citadas (ROBBINS, 2009).

#### 4. Motivação

Griffin (2007, p. 334) define motivação como “[...] o conjunto de forças que levam as pessoas a se comportar de determinada maneira”. Solomon (2008) concorda com Griffin (2007), porém, acrescenta o conceito de processos. Para Solomon (2008, p. 138), a motivação “[...] refere-se aos processos que fazem com que as pessoas se comportem do jeito que se comportam”. A motivação é acionada por um desejo e a necessidade de satisfazer esse desejo. Robbins (2009) concorda com o conceito de Solomon (2008) e ainda acrescenta que se a necessidade não é satisfeita gera tensão e com isso há um estímulo por parte do indivíduo em termos de vontade e a busca pelo cumprimento de metas estabelecidas.

Solomon (2008, p.139) comenta ainda sobre a importância da força motivacional, atribuindo a seguinte definição: “O grau de disposição de uma pessoa para despender energia a fim de alcançar uma meta e não outra reflete sua motivação subjacente para atingir aquele objetivo”.

A figura 1 representa o processo de motivação descrito por Griffin (2007), o qual acredita que existe uma evolução no processo de motivação ao longo de uma série distinta de eventos.

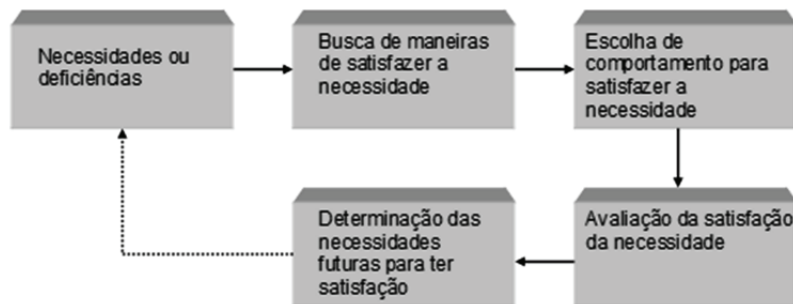


Figura 1 – O processo da Motivação  
Fonte: Adaptado de Griffin, 2007, p. 334

Robbins (2009) afirma que a partir do atendimento das necessidades do indivíduo, este estabelece novas que também precisam ser atendidas, o que justifica o círculo virtuoso estabelecido na figura 1, de Griffin (2007). Daft (2010, p. 720) diz

que a motivação “refere-se às forças internas ou externas às pessoas que desenvolvem o entusiasmo e a persistência para seguir certo curso de ação”. Daft (2010) relaciona a motivação do funcionário a sua produtividade, destacando como atribuição do gerente a motivação do funcionário com o intuito de canalizá-la para a realização das metas organizacionais.

A figura 2 a seguir demonstra os pressupostos esperados pelos gerentes sobre a motivação do seu subordinado, conforme Daft (2010).



Figura 2 – Um modelo simples da Motivação  
Fonte: Adaptado de Daft, 2010, p. 722

A partir da figura 2 pode-se perceber que há um processo de aprendizagem em relação às necessidades do indivíduo.

## 5. Treinamento

Marras (2007) define o treinamento como um processo de assimilação cultural que tem por objetivo alterar a capacidade do colaborador para realizar uma atividade levando em conta a modificação de seus conhecimentos, habilidades e atitudes no curto prazo, tendo então como objetivos:

- a) a formação profissional: o colaborador é capacitado para exercer a função;
- b) especialização: o colaborador é treinado numa área ou atividade específica;
- c) reciclagem: o colaborador revisa os conceitos que já foram apresentados noutro momento de sua capacitação.

Chiavenato (2008) diz que, no passado, o treinamento era uma maneira de adequar o colaborador ao cargo que ele iria ocupar. Hoje em dia, esse conceito está baseado em treinamento, isto é, um processo pelo qual o colaborador é capacitado a fim de desenvolver as suas atividades em conformidade com o papel esperado pela organização.

A abrangência do treinamento se dá tanto na esfera técnica, que está liga-

da à forma como o trabalho deve ser executado, quanto na esfera comportamental, de acordo com o perfil cultural da empresa e quais elementos em termos de formação e valores são indispensáveis para esse colaborador (MARRAS, 2007).

Snell e Bohlander (2009) acreditam que a principal razão para as empresas treinarem novos funcionários é fazer com que os seus conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) atendam a um desempenho satisfatório. À medida que os funcionários permanecem na mesma organização, esta oportuniza ao mesmo a aquisição de novos conhecimentos e oportunidades, tendo como resultado a melhoria e eficiência nas atividades exercidas e, também, novas oportunidades em termos de cargos em outras áreas ou níveis superiores de alocação, contribuindo, assim, para uma visão de carreira.

## **6. Carreira profissional**

Para Ivancevich (2008, p. 442), carreira “reflete a ideia de ascensão no cargo escolhido pelo profissional”. A carreira é orientada pelo próprio indivíduo, tem abrangência comportamental em conjunto com a consistência de atividades exercidas pelo mesmo.

Apesar de a carreira ser planejada individualmente, é necessário que a organização estabeleça um contexto favorável ao funcionário para que seus conhecimentos e habilidades sejam desenvolvidos e este possa exercer um cargo ou função contemplando esta realidade. No contexto atual, as possibilidades de carreira não se limitam apenas a promoções como antigamente, mas incluem transferências e até desligamentos para novos desafios profissionais (SNELL; BOHLANDER, 2009).

## **7. Metodologia do estudo**

Para esse estudo, foi utilizada a pesquisa exploratória com vertente qualitativa, sendo a coleta de dados através de pesquisa bibliográfica e roteiro de entrevistas semiestruturado aplicado no Sindicato dos Lojistas do Comércio de Porto Alegre - SINDILOJAS e Sindicato dos Empregados no Comércio de Porto Alegre - SINDEC para os presidentes dos respectivos sindicatos, os senhores: Nilton Souza da Silva e o Ronaldo Sielichow, que auxiliaram aos pesquisadores no entendimento do funcionamento e práticas dos comerciários de Porto Alegre (empregados e empresas).



## 8. Análise dos resultados

As considerações aqui postas estão focadas no perfil do trabalhador do comércio em termos de distribuição por gênero e na capacitação e treinamento oferecidos pelas empresas aos seus empregados e como este treinamento incide no planejamento de carreira profissional do empregado do varejo na voz dos sindicatos.

A visão tanto do SINDILOJAS quanto do SINDEC está em concordância com os dados divulgados pelas pesquisas realizadas pelo DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONOMICOS – DIEESE. A figura 3 demonstra que o SINDILOJAS especifica um perfil de colaborador em acordo com a sua percepção, que é de um público na sua maioria do gênero feminino e jovem. Em relação ao conhecimento, acredita ser necessária uma escolaridade mínima que auxilie o colaborador na execução de sua atividade. Já o SINDEC apresenta uma visão baseada em conhecimento mínimo; aponta a necessidade de o trabalhador do comércio possuir ao menos o ensino médio completo e, além disso, ter conhecimentos compatíveis para a realização de suas funções como poder dar informações aos clientes. Para a figura 3, foram consideradas as respostas obtidas na entrevista realizada nos sindicatos, respectivamente.

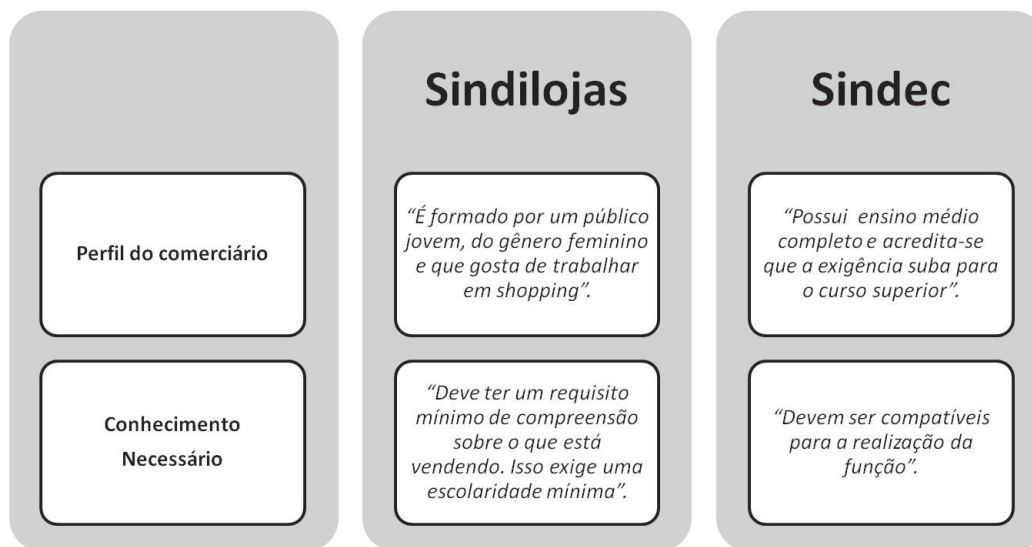


Figura 3 – Perfil dos Comerciários  
Fonte: Dados de pesquisa

Os dados apresentados na Tabela 1 a seguir, elaborada pelo DIEESE (2008), demonstram que há um crescimento de trabalhadores no setor do comércio do gênero feminino, mas ainda não pode ser considerado como uma maioria absoluta. Esses



dados estão em concordância com os apresentados por Segnini (2007), que reforçam a participação da mulher no mercado de trabalho, especialmente nos últimos 30 anos, reflexo da reestruturação do capitalismo abrangendo novas formas e racionalização do trabalho a partir de mudanças sociais, políticas e econômicas do Brasil. Os países desenvolvidos como os Estados Unidos apresentam similar distribuição da força de trabalho, o que leva a entender que o Brasil segue a mesma tendência.

**TABELA 1: - Estimativa de assalariados em Porto Alegre considerando gênero dos entrevistados.**

indicador: Estimativa de assalariados  
tema: Ocupação  
período de referência: mensal

Período	Estimativa do número de assalariados (em 1.000 pessoas), segundo sexo		
	Porto Alegre		
	Total	Homens	Mulheres
Jan-2007	1.121	646	475
Fev-2007	1.114	638	476
Mar-2007	1.103	629	474
Abr-2007	1.103	630	473
Mai-2007	1.095	630	465
Jun-2007	1.093	631	462
Jul-2007	1.097	633	464
Ago-2007	1.102	639	463
Set-2007	1.126	653	473
Out-2007	1.133	658	475
Nov-2007	1.155	672	483
Dez-2007	1.162	670	492
Jan-2008	1.169	666	503
Fev-2008	1.168	656	512
Mar-2008	1.164	659	505
Abr-2008	1.164	663	501
Mai-2008	1.165	665	500
Jun-2008	1.174	669	505
Jul-2008	1.184	671	513
Ago-2008	1.202	673	529
Set-2008	1.223	678	545
Out-2008	-	-	-
Nov-2008	-	-	-
Dez-2008	-	-	-

Fonte: DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos, consulta realizada em 20/02/2010

No caso do SINDEC, a visão do Presidente é convergente aos dados divulgados através de pesquisa do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) e divulgados através do DIEESE (2010). Como se pode analisar na tabela 2 a seguir, percebe-se que a maioria dos entrevistados possui o ensino médio completo e há um movimento significativo de pessoas buscando uma maior qualificação e investindo na graduação.

**TABELA 2: Movimentação de pessoal por setor de atividade e segundo o grau de escolaridade**

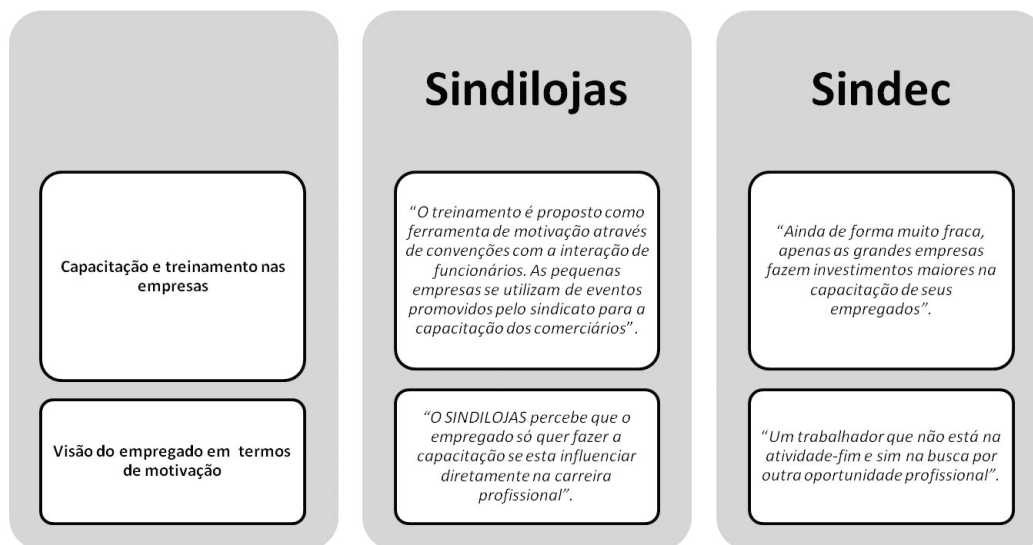
Setores de atividade	Fundamental incompleto	Fundamental completo	Médio incompleto	Médio completo	Superior incompleto	Superior completo	Total
Indústria	-12.328	21.048	34.367	202.305	10.628	13.640	269.660
Construção civil	19.083	19.866	11.150	29.579	1.958	4.160	85.796
Comércio	-4.402	21.274	31.859	255.248	16.027	16.788	336.794
Serviços	-25.610	41.109	41.003	341.715	46.100	85.544	529.862
Agropecuária <sup>(2)</sup>	-10.103	4.645	2.962	7.828	292	950	6.574
<b>TOTAL</b>	<b>-33.360</b>	<b>107.942</b>	<b>121.341</b>	<b>836.675</b>	<b>75.005</b>	<b>121.082</b>	<b>1.228.686</b>

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego. Elaborado por DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos, consulta realizada em 20/03/2010.

A figura 4 a seguir apresenta duas visões distintas sobre a capacitação e treinamento e a visão dos colaboradores sobre a capacitação oferecida pelas empresas em termos de motivação. O SINDILOJAS percebe o treinamento como ferramenta de motivação das empresas, já os funcionários interiorizam da mesma forma quando percebem que estes treinamentos influenciam nas oportunidades de crescimento incidentes em sua carreira profissional.

O SINDEC possui uma visão mais pessimista e acha que as empresas atuam de forma retraída sobre essa questão. Acredita, ainda, que os colaboradores buscam capacitar-se, porém, não vislumbrando a sua permanência na atividade que está proporcionando essa capacitação, mas sim, como uma forma de estar mais bem preparado para novas oportunidades. Esse pensamento corrobora com os apresentados pelos autores Griffing (2007) e Daft (2010), os quais apontam a busca da motivação centrada no entusiasmo e persistência para seguir um determinado curso em prol de uma evolução profissional e pessoal, isto é, se o treinamento também influencia na motivação, os conceitos se complementam.

Em ambos os sindicatos, acredita-se que a motivação do empregado está ligada à carreira profissional, mas não necessariamente na mesma empresa, o que corrobora com os autores Snell e Bohlander (2009), que afirmam a questão de que o planejamento nem sempre está ligado à promoção, mas também à aspiração por novas posições dentro de uma organização ou até mesmo à saída desta na busca de um novo mercado de trabalho, podendo ser ou não no mesmo segmento. Os resultados obtidos na pesquisa foram transcritos na íntegra para a composição da figura 4.



**Figura 4 – Treinamento e motivação**  
**Fonte: Dados de pesquisa**

## 9. Conclusões

Após um melhor conhecimento por parte dos sindicatos de classe, foi possível entender a visão dos mesmos em relação a sua percepção no que se refere ao perfil dos empregados, destacando-se a investigação da igualdade de gênero, a capacitação e treinamento dos trabalhadores do comércio de Porto Alegre, bem como a motivação por fazerem os treinamentos em relação à carreira profissional escolhida.

Importante destacar que no que tange ao perfil do trabalhador, este está mudando, pois acompanha as diretrizes da globalização, tanto no que se refere a gênero, como a informações e ao conhecimento. As empresas buscam contratar pessoas mais informadas e comprometidas com resultados, tendo como elementos uma formação acadêmica mínima por parte dos trabalhadores. Isso se faz necessário porque o mercado pressupõe mudanças, hoje temos consumidores cada vez mais exigentes e que já não mais se contentam em receberem informações vagas ou incompletas sobre produtos e serviços prestados. É necessário, então, capacitar e treinar melhor os empregados, que estarão mais bem preparados em termos de conhecimentos e habilidades, a fim de tornar esse conhecimento um diferencial competitivo para o setor. Esse aumento no conhecimento e habilidades também torna o empregado mais competitivo em termos de organização em que atuam e de mercado, como comentaram Snell e Bohlander (2009).

Importante ressaltar que o conhecimento dos trabalhadores necessita de certo investimento tanto por parte das empresas quanto do próprio empregado. Algu-

mas empresas utilizam o treinamento como ferramenta com fins de aumentar a motivação, porém, nem sempre os empregados possuem essa mesma visão, muitas vezes, os empregados aproveitam a oportunidade ou para crescerem dentro do setor ou para estarem mais competitivos para buscar novas oportunidades. Robbins (2009) destaca que a responsabilidade pela carreira é do empregado e não das Organizações. E como visto em termos de resultados, os empregados do comércio já possuem essa visão. Associam o treinamento e capacitação oferecidos pelas empresas como oportunidades futuras de crescimento profissional.

Cabe refletir que o investimento em conhecimento não é uma obrigação tão somente das empresas, os sindicatos de classe, que são o canal entre empregadores e empregados, facilitam em diversas oportunidades, através de, por exemplo: eventos nos quais os custos são menores do que se realizados unicamente por uma empresa específica e palestras e seminários oferecidos, independente do porte da empresa, porém, os trabalhadores do comércio devem estar conscientes de que o seu papel em termos de formação também é de sua responsabilidade, sendo essa uma das razões para a cada dia encontrarmos um número maior de pessoas buscando um curso no ensino superior ou pessoas que realmente aproveitam essas oportunidades de treinamento e capacitação oferecidas tanto pelas organizações que atuam quanto pelos seus sindicatos de classe, pois os reflexos deste autoinvestimento se concretizarão justamente numa maior conversão de vendas, atingimento dos resultados e satisfação dos clientes em termos de organização e uma melhor preparação do empregado que o tornará mais competitivo em termos de mercado e, por consequência, o seu aproveitamento frente a novas oportunidades e desafios profissionais.

## *Referências*

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas Organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DAFT, Richard L. *Administração*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DECRETO LEI nº 5.452. Disponível em: < <http://www.planalto.gov.br/ccivil/Decreto-Lei/Del5452.htm>>. Acesso em 20.03.2010.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONOMICOS – DIEESE. Disponível em:<<http://www.dieese.org.br/>>, acesso em 22.02.2010.

- GRIFFIN, Rick W. *Introdução à Administração*. São Paulo: Ática, 2007.
- IVANCEVICH, John M. *Gestão de Recursos Humanos*. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 12. ed. São Paulo: Futura, 2007.
- \_\_\_\_\_. *Capital-trabalho*. O desafio da gestão estratégica de pessoas no século XXI. São Paulo: Futurama, 2008.
- MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO – MTE. Disponível em: < <http://www.mte.gov.br/> >, acesso em 22.02.2010.
- ROBBINS, Stephen P. *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- SEGNINI, Liliana R. P. Nova técnica do ponto de vista do Brasil: Estudos organizacionais e a questão do feminismo. In.: CLEEG, Stewart e org. *Handbook de Estudos Organizacionais*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- SNELL, Scott; BOHLANDER, George. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- SOLOMON, Michael R. *O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.