

FACULDADE LABORO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS

**JOELMA COSTA DE OLIVEIRA**  
**ROBERTA GANDRA DE OLIVEIRA ROCHA**

**DESAFIOS DA CONTRATAÇÃO À MANUTENÇÃO DE PESSOAL EM  
TELEMARKETING: estudo de caso**

São Luís – MA  
2018

**JOELMA COSTA DE OLIVEIRA**  
**ROBERTA GANDRA DE OLIVEIRA ROCHA**

**DESAFIOS DA CONTRATAÇÃO À MANUTENÇÃO DE PESSOAL EM  
TELEMARKETING: estudo de caso**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Pessoas e Liderança, da Faculdade Laboro, para obtenção do título de Especialista.

Orientador (a): Professor (a) Ana Nery Rodrigues.

São Luís – MA  
2018

Oliveira, Joelma Costa de

Desafios da contratação à manutenção de pessoal em telemarketing: estudo de caso / Joelma Costa de Oliveira; Roberta Gandra de Oliveira Rocha -. São Luís, 2018.

Impresso por computador (fotocópia)

19 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão de Pessoas) Faculdade LABORO. -. 2018.

Orientadora: Profa. Ma. Ana Nery Rodrigues

1. Gestão de Pessoas. 2. Call Center. 3. Rotatividade. 4. Produtividade. 5. Mão de obra qualificada. 6. Manutenção. I. Título.

CDU: 658.3

**JOELMA COSTA DE OLIVEIRA**  
**ROBERTA GANDRA DE OLIVEIRA ROCHA**

**DESAFIOS DA CONTRATAÇÃO À MANUTENÇÃO DE PESSOAL EM**  
**TELEMARKETING: estudo de caso**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Curso de Especialização  
em Gestão de Pessoas e Liderança da  
Faculdade Labora, para obtenção do título  
de Especialista.

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Profa. Ana Nery Rodrigues**

---

**Examinador 1**

---

**Examinador 2**

## **DESAFIOS DA CONTRATAÇÃO À MANUTENÇÃO DE PESSOAL EM TELEMARKETING: estudo de caso**

**JOELMA COSTA DE OLIVEIRA<sup>1</sup>**

**ROBERTA GANDRA DE OLIVEIRA ROCHA<sup>2</sup>**

### **RESUMO**

A crescente rotatividade, a falta de mão de obra qualificada e baixa produtividade podem ser encaradas como elementos norteadores para a entrada e saída de colaboradores. O desafio a que se propôs o trabalho é demonstrar os fatores que podem levar uma empresa, especificando o Call Center como espaço de prática, a manter seus funcionários motivados e assim desejarem manter-se no emprego. O estudo sobre gestão de pessoas é essencial, pois busca a interação eficaz e dinâmica com os trabalhadores, fortalecendo laços e criando vínculos. Apresentação de ferramenta e métodos que agregam, treinam e mantêm colaboradores junto a empresa.

**Palavras Chave:** Gestão de Pessoas; Call Center; Rotatividade; Produtividade; Mão de obra qualificada. Manutenção.

---

<sup>1</sup> Especialização em Gestão de Pessoas e Liderança pela Faculdade Laboro, 2018.

<sup>2</sup> Especialização em Gestão de Pessoas e Liderança pela Faculdade Laboro, 2018.

**CHALLENGES OF CONTRACTING TO PERSONNEL MAINTENANCE IN  
TELEMARKETING: a case study**

**ABSTRACT**

The increasing turnover, the lack of skilled labor and low productivity can be seen as guiding elements for the entry and exit of employees. The challenge that the work proposes is to demonstrate the factors that can lead a company, specifying the Call Center as a space of practice, to keep its employees motivated and thus wish to keep on the job. The study on people management is essential, as it seeks effective and dynamic interaction with workers, strengthening ties and creating links. Presentation of tools and methods that aggregate, train and maintain collaborators with the company.

Keywords: People Management; Call Center; Rotativity; Productivity; Skilled labor. Maintenance.

## 1 INTRODUÇÃO

Gerir pessoas, não só no âmbito empresarial, tem sido uma questão complexa, visto que se trata de satisfazer necessidades, quer seja do empregador, na demanda por lucros, quer seja do empregado, na busca por melhor qualidade de vida. E é nessa incessante busca de satisfação de necessidades que vemos na Gestão de Pessoas importantes mecanismos, seja de início analisando as características pessoais de cada candidato, seja analisando a forma como os funcionários enfrentam o trabalho diário.

A Gestão de Pessoas tem a finalidade de compreender os elementos que sejam capazes para delinear os conhecimentos, habilidades e competências necessárias para o desenvolvimento das atividades com as quais influenciarão no perfil pessoal e profissional do ambiente de trabalho.

[...] a gestão de pessoas é [também] responsável por elaborar estratégias focadas no bem estar dos trabalhadores, lidando com diferentes métodos de gerenciamento de acordo com o capital disponibilizado pela empresa, mantendo a preocupação nos custos organizacionais da empresa e nos procedimentos legais. (SOUZA, 2009, p. 26)

Ao passo que a empresa, ou organização, precisa gerir seus funcionários, é necessário compreender o espaço ocupacional nos quais os empregados estão inseridos, notadamente aqui, destaca-se o setor de *Call Center*, cabendo averiguar os profissionais em Telemarketing na empresa Lojas Gabryella Ltda., no período de 2016 a 2017.

Inicialmente do ramo varejista, a referida empresa estruturou um forte setor de cobrança, o que persistiu até os dias atuais. Mesmo após a venda das lojas varejistas, fora mantida pelo empresário em sua propriedade o *Call Center*, onde os profissionais atuam para cobrar títulos vencidos. É nesse cenário que se encontra o profissional em telemarketing objeto do estudo, qual seja, os desafios impostos ao setor de Gestão de Pessoas no que tange à

contratação e permanência de profissionais, uma vez verificado grande índice de rotatividade.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Apresenta-se, a seguir, elementos fundantes para a pesquisa, baseado em autores que discutem a temática de Gestão de pessoas, bem como a contratação de pessoas para o setor de telemarketing.

A sociedade contemporânea caracteriza-se pelo rápido desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação e pela expansão das redes de comunicação globais e, conseqüentemente, por novas formas de relacionamentos e convivência.

As mudanças nas organizações, no ambiente empresarial e na sociedade são profundas e ocorrem em ritmo cada vez mais acelerado. A rapidez das mudanças tecnológicas, a globalização da economia e o acirramento da competição entre empresas e entre países geram impactos significativos sobre a gestão das organizações [...] (ALBUQUERQUE, 2002, p. 63)

Diante deste contexto, a Gestão de Pessoas no setor empresarial ganha destaque, tendo em vista as constantes mudanças políticas, culturais, sociais e econômicas ocorridas, o que influenciou as organizações no que se referem aos desdobramentos dos trabalhos nos mais diversos ramos de atividades. Chiavenato afirma que:

[...] a mudança sempre existiu na história da humanidade, mas não com a rapidez, profundidade e impacto com que ocorre hoje. Vários fatores contribuem para isto: mudanças econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, legais, políticas, demográficas e ecológicas que atuam de maneira conjugada e sistêmica em um incrível campo dinâmico de forças que produz resultados inimagináveis, trazendo transformações, imprevisibilidade e incerteza para as organizações. (2014, p. 01)



Tais mudanças acarretaram modificações em vários setores da empresa e dentre eles ao que se refere à administração de recursos humanos, isso em vista de se adequar aos comportamentos organizacionais do contexto.

Observa-se que, com as mudanças ocorridas na sociedade, alterou-se a função de Recursos Humanos, evoluindo para a nomenclatura de Gestão de Pessoas, como afirma Gil (2001): as mudanças ocorridas nos anos de 1980, alimentados pela globalização, deram impulso à chamada Gestão de pessoas, que passou a considerar as pessoas como parceiras na geração de vantagem competitiva para a organização. E o que seria gestão de pessoas? Na visão de Barreto, Morais e Santana, é o conjunto das forças humanas voltadas para as atividades produtivas, gerenciais e estratégicas dentro de um ambiente organizacional (2012, p. 17).

É nesse ambiente organizacional que passamos a perceber a grande notoriedade das relações humanas, onde se observa um reconhecimento das condições do dia a dia dos colaboradores. Como assevera Fischer, toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para seu sucesso. (2002, p. 11)

Em se tratando de desempenho humano, o processo de Gestão de Pessoas foi criado com o intuito de mensurar, em nível estratégico, tático ou operacional, as empresas nos mais diferentes ramos de atividades, tal mensuração avalia a capacidade da empresa desenvolver e reter pessoas, mormente talentosas, fornecendo elementos para intermediar as relações de trabalho.

Conforme apregoa Stadler e Pampoline (2014, p. 15):

Os processos, as políticas e os subsistemas da GP formam um conjunto interligado e interdependente de atividades, de forma global e dinâmica, que varia de uma organização para outra. Esses processos captam, atraem, aplicam, mantem, desenvolvem, monitoram as pessoas nos mais diversos níveis hierárquicos de uma organização, independentemente de setor, porte ou mercado.

De acordo com Chiavenato, a Gestão de Pessoas consiste em várias atividades integradas entre si no sentido de obter efeitos sinérgicos e multiplicadores tanto para as organizações quanto para as pessoas que nelas trabalham (2014, p. 13). Trazendo o Contexto de gestão de Pessoas para o universo micro, aqui nos ateremos a alguns instrumentos para a Gestão, a saber: recrutamento e seleção de pessoas; e o que fazer para manter o profissional no emprego, verificando estratégias para a motivação e satisfação no ambiente laborativo.

No entendimento de Chiavenato, Recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos para abastecer seu processo seletivo. [...]. O fundamental é que atraia e traga candidatos para serem selecionados (2014, p. 101). Dessa forma, toda empresa que deseja captar novos talentos, novos colaboradores, ou deseja aproveitar os funcionários existentes, poderá utilizar do processo de recrutamento para analisar os perfis profissionais e alocar ou realocar em determinadas atividades na empresa. Caracteriza-se pela busca constante de candidatos aptos e qualificados para ocupar os cargos vagos. Nas palavras de Albuquerque, recrutamento é a fase inicial do preenchimento de uma vaga em aberto (2002, p. 64-65).

Chiavenato informa que o objetivo da seleção é o de escolher e classificar os candidatos mais adequados às necessidades da organização. [...] A seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas alguns candidatos possam ingressar na organização: aqueles que apresentam as características desejadas (2014, p. 118-119). Deste modo, podemos dizer que a seleção é a etapa em que se relaciona a vaga e o candidato, visto que este deve ser o mais adequado para aquela. É também onde se considera o potencial que o candidato tem perante as necessidades da empresa. Esta etapa do processo é considerada a mais criteriosa, uma vez que é nela que se tem estabelecido os parâmetros do que se deseja e espera de um candidato. É o momento comparativo para análise das particularidades do

cargo, e as análises dos perfis dos candidatos, bem como as competências esperadas, configuram-se como fase necessária para a tomada de decisão.

Observam-se, já no recrutamento e na seleção, características para condução, administração, evolução e manutenção de um funcionário. Para trabalhar com pessoas é necessário entender seu comportamento, suas atitudes e vivências, para em seguida verificar a possibilidade de criação de estratégias que motivem e qualifiquem cada trabalhador. De acordo com Paes, as pessoas querem se sentir valorizadas, não só como agentes econômicos, mas respeitadas pelo que são, e não pelo que fazem (p.68, 2011). No processo seletivo, a pessoa é o principal recurso para a empresa, pois a forma em como se comporta, age e reage frente às diversidades existentes, influenciarão na vivência da empresa, é através desse processo que será necessário identificar as características necessárias para se construir um colaborador satisfeito e duradouro. A forma como são feitas influenciará na permanência na empresa, da mesma forma que será necessário acompanhar cada indivíduo durante seu processo de adaptação, para evitar que incorra em visões distorcidas da vaga, da empresa, e do ambiente ao qual será inserido. Ressalte-se que uma análise incorreta poderá acarretar perdas financeiras, de tempo, de treinamento e até de clientes.

Na empresa estudada, a modalidade mais utilizada de recrutamento é o externo, visto que não possui um programa ou projeto de cargos, carreiras e salários bem definidos (o que nos parece uma falha e que contribui para a rotatividade, frise-se que o ramo de atividade telemarketing exige profissionais com experiência necessária para um bom atendimento a clientes e um bom relacionamento interpessoal). Destaca-se, para a empresa investigada, dentre os mecanismos utilizados para recrutamento, os sites para cadastramento de currículos, recebimento de currículos físicos e indicação de funcionários. Na referida empresa, a vaga é lançada com base nas análises dos supervisores, onde detectam a deficiência do setor, quer seja em possível desligamento, quer seja em complementar o quadro de funcionários, sinalizam para os coordenadores e estes para o setor de RH que fará o provisionamento e verificará a possibilidade da disponibilização da vaga. Depois dessa fase,

verifica-se em qual modalidade se encaixa a candidatura e daí começa-se a captação por novos talentos. Depois dessa etapa, entra-se na fase da seleção.

Vale destacar que nessa etapa, o critério para análise deverá ser minucioso, para não incorrer em averiguações incorretas ou incoerentes com a descrição das competências da vaga, evitando com isso desperdícios financeiros. A área de Recursos Humanos deverá estar bem alinhada quanto aos processos, pois ela deverá acompanhar as etapas e agir para evitar falha no que tange a Gestão de Pessoas na modalidade do recrutamento e da seleção. Enquanto a área de Recursos Humanos tiver a característica apenas de 'tirar pedidos' ou 'apagar incêndios', a dificuldade em atrair e reter profissionais será cada vez maior. Conforme observa Mário Custódio<sup>3</sup> (2012), a área de Recursos Humanos é fundamental no processo de captação e retenção de talentos. É importante que o RH esteja próximo a todas as áreas da empresa, pois, desta forma, poderá realizar um melhor diagnóstico das principais demandas, problemas, necessidades e oportunidades.

### **3 METODOLOGIA**

A pesquisa ora apresentada está embasada numa análise qualitativa, onde se buscou averiguar, a partir das experiências vividas pelos pesquisadores, os dados sobre perfil dos profissionais contratados para vagas de emprego no setor de telemarketing. Tal pesquisa objetiva, ainda, interpretar os comportamentos dos funcionários no ambiente laboral. O método aplicado auxilia na elaboração dos resultados, visto que se deseja observar os desafios postos ao profissional que trabalha com Gestão de Pessoas, no que tange ao processo de contratação, bem como aos elementos determinantes para o funcionário demitir-se ou ser demitido.

A coleta de informações foi realizada através de análise documental, contida na própria empresa, observação pessoal, pesquisas em sites na internet, bem como de pesquisa bibliográfica. Ressalta-se não ter existido qualquer limitação quanto à pesquisa na empresa, vez que se possui acesso

---

<sup>3</sup> Especialista em recrutamento da divisão de Recursos Humanos da Robert Half

livre dentro da organização. Após a etapa exploratória, fundamentada na pesquisa bibliográfica, foram feitas as leituras dos livros e fichamentos dos textos, a fim de entender melhor essa temática e aprofundar o conhecimento quanto à questão de Gestão de Pessoas. Outra etapa foi a pesquisa descritiva, onde foram analisados os dados e elementos norteadores para a contratação.

#### **4 RESULTADOS**

Para a pesquisa em foco, objetivou-se verificar os desafios no processo de contratação, principalmente no que tange a manutenção de pessoal no setor de telemarketing. Dentro deste contexto, pudemos observar que o setor de *Call Center* é um ramo de atividade no qual se têm vagas disponíveis constantemente, o que favorece a inserção de mão de obra não qualificada à procura de emprego. Muitas das vezes torna-se o primeiro emprego de alguém. Pôde-se inferir também que a atividade desenvolvida é embasada em atendimento padrão, onde as técnicas e os meios de abordagens são padronizados na busca de cada vez maiores e melhores resultados. E mão de obra não qualificada, mecanicismo, controle rígido e elevado nível de padronização na execução de tarefas e exigência incessante por resultados, são fatores que contribuem para a rotatividade. Se não forem aplicados mecanismos, tais como treinamentos, campanhas, incentivos financeiros, dentre outros, capazes de motivar, estimular e desenvolver o colaborador, se estará fatalmente mantendo aquela realidade.

Não se esqueça que a rotatividade é um dos graves problemas de uma empresa, visto que o alto índice pode acarretar um elevado custo com desligamentos, contratação de novos funcionários, treinamentos e, acima de tudo, para uma empresa que trabalha com resultados, como é o caso de empresa pesquisada, há a queda de produtividade. Para Chiavenato, a rotatividade refere-se ao fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização, ou seja, as entradas de pessoas para compensar as saídas de pessoas das organizações (1999, p.100). Havendo constantes desligamentos, pode-se inferir sinal de que a empresa não está bem, por algum motivo. E

como afirma Chiavenato, a rotatividade custa caro às organizações. (1999, p.101).

A rotatividade acarreta consequências com o custo financeiro; queda no nível de desempenho do empregado que se desliga, antes de sua saída; queda no moral dos empregados que ficam; queda nos padrões sociais e de comunicação dos funcionários que ficaram além de esta perda trazer a necessidade de ser compensada através de novas admissões (MOBLEY, 1992).

É nessa perspectiva que é necessário se adotar medidas – além é claro de eficientes recrutamento e seleção (voltados à escolha de candidatos que se identifiquem com os comportamentos e expectativas da empresa, sua missão, visão e valores e as peculiaridades do cargo) – que sejam eficazes no que tange ao tratamento da problemática, tais como pesquisa de clima organizacional e treinamento e, de forma geral, investindo em Gestão de Pessoas. De acordo com DESSLER, treinamento é o conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho. (2003, p. 140). Treinar é tornar os colaboradores mais qualificados e inteirados com a política da empresa, bem como favorece ao desenvolvimento de habilidades e competências, seja individual ou coletivo. Conforme ensina Paes, o treinamento pode reduzir custos operacionais, aumentar a lucratividade, diminuir a rotatividade ou reduzir o tempo de ciclo quando tem um propósito definido (2011, p. 226). Chiavenato informa que o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e conseqüentemente aos clientes (2010, p. 310). Assim, o treinamento é uma ferramenta para despertar o interesse do colaborador nas práticas a partir de uma nova visão de empresa, sendo considerado como mecanismo capaz de influenciar na melhoria de desempenho do colaborador.

As ações de treinamento e de desenvolvimento ocupam um dos papéis centrais no sistema de recursos humanos em contextos organizacionais, pois seus impactos são essenciais tanto para a interação indivíduo-trabalho que se traduzem em diferenças de desempenhos individuais e coletivos, quanto para relações entre a

empresa e seus contextos, podendo garantir, ou não a sua produtividade e competitividade. (ÁVILA e STECCA, 2015, p. 41).

## 5 DISCUSSÕES

O processo para a manutenção do funcionário na empresa, deve começar já no início do processo de recrutamento e seleção, quando do preenchimento da vaga, onde se deve considerar a captação de pessoas que estejam dispostas a agregar qualidade à empresa o que poderá influenciar na manutenção do mesmo.

Para a empresa pesquisada, principalmente pelo ramo de atividade a qual exerce, cabe destacar que a principal ferramenta de funcionamento e sucesso está nos operadores de telemarketing, e são neles que os investimentos deverão recair. Diante disso, cabe aos gestores antecipar a busca por soluções.

É fato que nesse cenário de modelo competitivo de mercado as empresas têm buscado implantar políticas organizacionais eficazes que promovam a qualidade no processo de captação e retenção de talentos. Assim, compete aos gestores realizar pesquisas, avaliação que levam a conhecer os fatores que influenciam aos colaboradores continuarem como parte da empresa, pois o sucesso de uma empresa depende, sobretudo, de capital humano. Devem-se adotar medidas capazes de atrair o funcionário para mantê-lo na empresa, podem-se citar programas de cargos e salários (inexistentes na empresa estudada) que viabilizem concretamente a promoção, ou seja, o crescimento profissional, isto fará com que o colaborador permaneça na empresa. Deixar claro quanto à importância que o colaborador possui junto à empresa, isso o motivará a ser melhor a cada dia. Oferecer oportunidades para que o colaborador demonstre as habilidades apresentadas durante o processo de recrutamento e seleção. Estabelecer relação de confiança recíproca.

Cumprir com as premissas de oferecer condições favoráveis para que o colaborador execute suas atividades, isso requer investimento e em

contrapartida os funcionários se tornarão mais satisfeitos com o ambiente. É necessário viabilizar o diálogo e a comunicação, para que todos possam estar alinhados com a política da empresa. E, por fim, oferecer feedback, individual ou coletivo, pois como mencionado, a comunicação é essencial para o bom desempenho, desde que feito de forma a motivar o colaborador ou a coletividade.

A partir do estudo realizado, julga-se, despretensiosamente, atingidas as finalidades ambicionadas, notadamente oferecer alguma contribuição para a literatura da área a partir de uma experiência concreta. A Gestão de pessoas, ainda que tenha assimilado em grande parte as mudanças ocorridas na sociedade nos últimos séculos, não deve, porém, deixar de se preparar para enfrentar desafios futuros.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Considerado o Call Center como espaço de prática do operador de telemarketing, considerando ainda que neste meio observa-se constantemente saídas e entradas de pessoas, resultados poucos satisfatórios no quesito produtividade, propomos, com a pesquisa, apresentar medidas que influenciam positivamente no desempenho e desenvolvimento de pessoas. Assim, é necessário adotar estratégias que possam melhorar os resultados dos operadores, desse modo, deve a organização investir em campanhas que possibilitem os candidatos a se sentirem atraídos pela vaga e pela empresa, bem como em estabelecer política para que o colaborador, uma vez contratado, possa permanecer, ou seja, estabelecer uma política de retenção.

Ter um colaborador motivado favorece o alto desempenho, isso quer dizer que se de um lado temos a conjectura de que há uma pressão em cima de cada colaborador, para manter-se no emprego ou que precisa produzir, caso contrário será demitido, já deixa de existir, passando a dar oportunidade para a avaliação pessoal, a monitoria, as empresas deverão investir em treinamento eficaz e eficiente, estabelecer metas alcançáveis para poder diminuir o stress pela busca de resultados, são dados como estes que nos



levam a crer que as valorizações individuais, os treinamentos eficientes e focados, podem melhorar a permanência do funcionário a empresa.

Investir em qualificação possibilita desenvolver habilidades e competências, antes inexistentes, ou escondidas em cada colaborador. Deve-se apresentar, no momento da apresentação da vaga, as funções e atividades a serem desempenhadas, o que a empresa deseja que aconteça, relatar sobre as monitorias realizadas, as avaliações feitas para medir o nível de conhecimento do produto, o nível de satisfação.

Ao observar a dispersão na equipe, os gestores poderão avaliar os colaboradores, estabelecendo parâmetros para mensurar os resultados esperados. Estabelecer campanhas de incentivos para desenvolver líderes, revisar constantemente os procedimentos adotados, quer seja para contato ao cliente, quer seja para manuseio de constantes ferramentas de trabalho. Proporcionar treinamentos definidos para cada problemática encontrada, fazer monitorias para levantamento de problemas, apresentar os resultados, individuais, ou em grupos, dependendo da situação, só assim, terá uma equipe mais motivada, incentivada a obter melhores resultados, e conseqüentemente a permanecer na empresa.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão – **A gestão estratégica de pessoas**. In: (vários) As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.p. 63.

ÁVILA, Lucas Veiga. STECCA, Jaime Peixoto. **Gestão de Pessoas**. Rede e-tec Brasil. Colégio Politécnico – UFSM. Santa Maria. 2015

BARRETO, Magda Dei Tós. MORAIS, Lucélia Leite de. SANTANA Luciano Pereira. **GESTÃO COM PESSOAS**. Pós Graduação. Núcleo Comum. Maringá, 2012

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro. Campus, 1999.

CHIAVENATO. Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4 ed. Barueri, SP: Manole, 2014  
<http://unip.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788520437612/pages/13>

CUSTÓDIO, Mário - **A dificuldade de captar e reter talentos**. Entrevista à Patrícia Bispo: RH.com.br, Jul. 2012. [Em linha]. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Recrutamento/Selecao/Entrevista/7966/a-dificuldade-de-captar-e-reter-talentos.html>. . [Consult. Ago. 2017].

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2ª edição. São Paulo. Prentice Hall. 2003. Disponível em: <https://unip.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788587918277/pages/1>

FISCHER, André Luiz – **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: (vários) As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.p. 11.

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

MOBLEY, William H. **Turnover**: causas, consequências e controle. 1. ed. Porto Alegre: Airton Ortiz, 1992.

PAES. Kettle Duarte. **Gestão de Pessoas**. Natal: Edunp, 2011

SEVERINO. Antônio Joaquim. **METODOLOGIA DO TRABALHO CIENTÍFICO**. 23. ed. rev. e atual – São Paulo: Cortez, 2007

SOUZA. João Carlos Laurentino de. **COMPORTAMENTO HUMANO E GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES**. Rio de Janeiro, 2009. Monografia.  
[http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/T204701.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/T204701.pdf)  
Acesso 22/03/2018 – 22:48.

STADLER, Adriano; PAMPOLINE, Claudia Patrícia Garcia. *Gestão de Pessoas: ferramentas estratégicas de competitividade*. Curitiba: Intersaberes, 2014. (Coleção Gestão Empresarial, v8). Disponível em <http://unip.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788544300572/pages/7>  
Acesso em 15/04/2018

ZILLOTTO. Denise Macedo; OLIVEIRA. Bianca Oliveira de. **A Organização do Trabalho em Call Centers: Implicações na Saúde Mental dos Operadores**. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 14(2), abr. - jun. 2014, p. 169-179. Acessado em 06 de maio de 2018, de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v14n2/v14n2a04.pdf>