

# **RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS NA COOPERATIVA COPÉRDIA**

Josiady de Souza Rosa<sup>1</sup>

José Correia Gonçalves<sup>2</sup>

Abel Varela<sup>3</sup>

## **RESUMO**

A seleção e recrutamento são primordiais para todas as empresas, é o primeiro passo para desenvolver qualquer atividade, sendo assim é necessária em todos os processos do trabalho. Quando esse processo é eficaz a organização e profissionalismo se sobressaem e proporcionam um grande diferencial no mercado. O objetivo deste trabalho é identificar as dificuldades encontradas durante a elaboração desta etapa e ressaltar o quão importante ela é. Os principais resultados da pesquisa sugerem que é possível selecionar um bom profissional levando em consideração os requisitos exigidos para a vaga e o recrutá-lo sem fazer com que sintam-se amedrontados por não conhecer a vaga e a empresa para qual estão ingressando. É necessário trabalhar esse tema com todos os colaboradores de maneira igual e colocar isso em prática, principalmente os que atuam nos departamentos pessoais. As metodologias utilizadas foram revisões bibliográficas, entrevistas informais e observações in loco.

Palavras-chave: Seleção. Recrutamento. Pessoas.

## **RECRUITMENT AND MANAGEMENT OF PEOPLE IN THE COOPERATIVE COPÉRDIA**

### **ABSTRACT**

---

<sup>1</sup> Acadêmico do Curso de Administração, 8ª fase do Centro Universitário UNIFACVEST.

<sup>2</sup> Graduado em Administração, Especialização em Economia de Empresas, Mestre em Economia área de concentração Economia Industrial, Doutor em Ciências Sociais área de concentração Relações Internacionais. Coordenador do Curso de Administração, Prof. das disciplinas de Administração de Projetos, Instrumento de Análise Administrativa, Empreendedorismo e Orientador do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração do Centro Universitário UNIFACVEST.

<sup>3</sup> Graduado em Ciências Contábeis e Administração, Pós-graduado em Educação e Movimentos Sociais e Gestão Empresarial e Mestre em Educação.

Selection and recruitment are paramount for all companies, it is the first step to develop any activity, so it is necessary in all work processes. When this process is effective, organization and professionalism stand out and provide a great differential in the market. The objective of this work is to identify the difficulties encountered during the elaboration of this stage and to emphasize how important it is. The main results of the survey suggest that it is possible to select a good professional taking into account the requirements for the vacancy and recruiting him without making him feel frightened by not knowing the vacancy and the company he is joining. It is necessary to work on this theme with all employees equally and to put this into practice, especially those who work in the personal departments. The methodologies used were bibliographic reviews, informal interviews and on-site observations.

Key words: Selection. Recruitment. People.

## **1 INTRODUÇÃO**

O tema deste estudo tem o propósito de mostrar às mais diversas pessoas a importância de se realizar um recrutamento e seleção de qualidade nas empresas do mercado.

Esta pesquisa tem a finalidade de agregar conhecimentos pessoais e profissionais e chamar atenção para o momento de contratação de profissionais, que é um passo fundamental dentro de uma empresa, mas muitas vezes por falta de tempo e recursos é feito de maneira errada. Quando há conhecimento mais aprofundado na área tanto pela empresa quanto para o

A escolha desse tema se deu devido a dificuldades observadas na empresa em questão, as quais acarretaram problemas que poderiam ter sido evitados caso houvesse acontecido um recrutamento eficaz.

A intenção desse estudo é mostrar que a seleção e recrutamento são importantes e que quando bem elaborados proporcionam ao colaborador maior segurança para desenvolver suas atividades e pode alavancar o sucesso da empresa.

O objetivo geral do trabalho é tratar da seleção e recrutamento dentro da empresa. Os objetivos específicos são destacar a importância da seleção feita com calma sendo analisados todos os aspectos correspondentes à vaga e também, que um bom recrutamento faz com que o novo membro consiga entrar para a equipe e agregar positivamente dentro do seu local de trabalho. A empresa terá maior sucesso, sendo assim conseqüentemente seus colaboradores também terão. As metodologias utilizadas foram pesquisa bibliográfica, observações *in loco* e entrevistas informais.

O trabalho destaca que a seleção e recrutamento de pessoal não é um processo tão fácil quanto parece, mas é possível se atingir de maneira eficaz e o quanto ela é fundamental para que todos tenham benefícios, tornando o ambiente de trabalho mais profissional e proporcionando ganhos pessoais e profissionais a todos, fazendo com que a empresa se torne um exemplo a ser seguido.

A estrutura desse artigo se iniciará com o referencial teórico, onde será abordado o assunto com os principais autores relacionados ao tema em destaque; no capítulo referente ao tema ou problema será descrito de maneira sucinta sobre a história da empresa e apresentará também os principais problemas que estão afetando de forma negativa. Por fim, o capítulo da análise teórica e comparativa do tema ou problema que serão destacados junto aos problemas observados e as possíveis sugestões de melhorias para a organização.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

As fases do recrutamento e seleção de pessoas são primordiais em qualquer organização, proporcionam para a empresa um bom retorno, já que um colaborador bem selecionado e treinado vai ter um desempenho muito mais eficaz, Ribeiro (2012, cap. 3) define:

Recrutamento é um sistema de informações que visa atrair candidatos potencialmente qualificados, dos quais serão selecionados futuros funcionários da organização. Trata-se de um trabalho de pesquisa junto às fontes capazes de fornecer à organização um número suficiente de pessoas.

O processo de recrutamento e seleção é muito conveniente, pois, quanto melhor capacitados os candidatos, melhores serão os resultados deles dentro da empresa. Segundo Masiero (2012, cap. 3):

O êxito dos processos de recrutamento e seleção depende diretamente das informações e das exigências disponibilizadas sobre os cargos que a empresa oferece. As reuniões periódicas entre supervisores e empregados mais experientes ajudam a definir o perfil necessário para o novo funcionário. O conhecimento das necessidades e características do trabalho facilita o recrutamento dentro ou fora da empresa.

O processo de seleção também é uma etapa fundamental que irá garantir a empresa segurança no processo de contratação, é definido por Pereira (2014, cap. 4) como:

*Seleção* é o processo que visa a identificar os potenciais humanos para o trabalho e sua possível adaptação às funções organizacionais. A finalidade central do processo seletivo é, então, escolher, entre os candidatos recrutados, aquela que se revelarem mais qualificados, ou seja, aqueles que atendem perfeitamente aos requisitos, ao perfil do cargo e ao negócio da empresa.

O recrutamento de pessoal divide-se em duas partes, que são o recrutamento interno e externo. O recrutamento interno é definido por Marras (2016, cap.7) como:

É aquele que privilegia os próprios recursos da empresa. Isto é, a divulgação das necessidades (vagas em aberto) é feita por meio de comunicação – memorandos ou cartazes – em todos os quadros de avisos da empresa, com as características exigidas pelo cargo, solicitando aos interessados que compareçam ao setor de recrutamento para candidatar-se à posição oferecida ou enviem seus dados para análise.

Já o recrutamento externo recebe uma definição diferente, segundo Fidelis (2014, cap. 3):

Tem como sua principal vantagem trazer pessoas com novas competências, renovando o quadro de colaboradores da empresa e aproveitando novas ideias e treinamentos realizados. Contudo, é um processo com um custo maior do que o recrutamento interno, pois requer gastos com anúncios, honorários para terceiros (por exemplo, agências de emprego), tempo na escolha dos currículos profissionais etc., além de trazer certa insegurança quanto ao resultado final e a possibilidade de insatisfação dos colaboradores que não são aproveitados internamente. Para que o aspecto de desmotivação seja evitado, é fundamental que empresa e colaboradores estejam em sinergia e saibam os motivos pelos quais a empresa toma essa decisão de recrutar no mercado de trabalho.

Em um contexto geral os dois modelos de recrutamento são muito importantes e indispensáveis, ambos irão exigir trabalho, porém, também trazem benefícios, segundo Pequeno (2012, p. 61):

A maioria das organizações dá preferência ao recrutamento interno, recorrendo ao externo somente quando se esgotam as possibilidades do primeiro, na prática, isso gera um equilíbrio, com uma ligeira predominância do recrutamento interno. Afinal, é pouco provável que uma empresa consiga suprir todas as suas necessidades de pessoal apenas com seus talentos atuais, ela acabará tendo de recorrer à oferta externa e, assim, renovará saudavelmente seus quadros.

A gestão de RH (Recursos Humanos) sabe o quão importante é se ter uma seleção eficiente. Segundo Lacombe; Heilborn (2011, cap.3): “Uma boa seleção costuma considerar não só a vaga atual, mas o potencial do candidato. Em geral, a unidade central de seleção faz a triagem e a seleção preliminar. A escolha final cabe à futura chefia.”

O objetivo da seleção de pessoal é escolher uma pessoa com potenciais talentos que se adequem a política da empresa e que possa vir a contribuir com o seu crescimento. Hanashiro; Teixeira; Zaccarelli (2008, cap. 5) destacam que:

A escolha de pessoas para participar de uma equipe de trabalho está longe de ser um processo isolado em gestão de pessoas. Ela está diretamente ligada a políticas de treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração e plano de carreira da organização.

Existem várias técnicas que são utilizadas para a seleção de pessoal. Segundo Robbins; DeCenzo; Wolter (2013, cap. 6): “Os coordenadores podem utilizar diversos dispositivos de seleção para reduzir os erros de aceitação e rejeição. Os dispositivos mais conhecidos incluem testes escritos, testes de simulação de desempenho e entrevistas.”

Para aumentar a probabilidade de se obter sucesso na seleção é exigido um bom recrutador também. De acordo com Mendes (2020, p. 27):

O recrutador/selecionador necessita de domínio amplo da cultura da empresa, devendo relacionar-se com todos os setores e assumir riscos. O recrutamento e a seleção desempenham um importante papel estratégico nas organizações, pois atraem talentos necessários para a sobrevivência e o crescimento da empresa.

A contratação de profissionais bem qualificados vem tornando-se cada vez mais fáceis devido as várias técnicas de recrutamento e seleção. Existe dois tipos de recrutamento, sendo eles o recrutamento interno e o externo. O recrutamento interno consiste na busca de profissionais dentro da própria organização e tem como principal vantagem a melhoria da moral do restante dos colaboradores, menor custo direto e a valorização de pessoal.

O recrutamento externo é a busca de profissionais qualificados dentro do mercado de trabalho, e as principais vantagens do recrutamento externo são a inovação no quadro de colaboradores, novos talentos, novas personalidades e atualizações nas tendências de mercado. Sendo assim buscando sempre melhorar o quadro de colaboradores com maior qualidade nos serviços prestados e no atendimento ao cliente.

### **3 O CAPÍTULO REFERENTE AO TEMA OU PROBLEMA**

Os primeiros passos do cooperativismo na região Oeste de Santa Catarina, foram dados no final dos anos 60, num tempo em que a agricultura enfrentava mais uma de suas crises. A época, a produção de alimentos era o alicerce para o desenvolvimento sócio econômico da região sustentada, basicamente, pela produção de grãos. Porém, a atividade enfrentava limitações em relação ao recebimento, armazenamento e comercialização, e precisava ser uma alternativa de abastecimento de insumos à produção primária dos produtores da região.

A presença de uma cooperativa era fundamental fortalecer o fomento do setor primário, importante via de desenvolvimento da região. A partir da necessidade de disponibilizar alternativas de produção e comercialização de grãos e oferecer insumos às propriedades rurais, um grupo de 30 produtores transformou a então Associação Rural em uma sociedade cooperativa.

No dia cinco de setembro de 1967, em Assembleia Geral, com base numa Lei nacional que autorizava a criação de sindicatos e cooperativas, foi fundada oficialmente a Cooperativa de Produção e Consumo Concórdia (COPÉRDIA). Os produtores que deram origem à cooperativa, eram todos oriundos da Associação Rural.

A partir da criação da cooperativa, outros produtores ingressaram na organização com o objetivo de ter uma parceira para suas atividades agrícolas e fortalecer a empresa recém-criada. Os produtores foram estimulados a ingressar no quadro social da Copérdia porque, além de sócios, também eram usuários, donos e a própria força de trabalho da cooperativa. Em pouco tempo a sociedade já contemplava centenas de produtores associados. O trabalho, o esforço e a participação dos cooperados impulsionaram a cooperativa ao sucesso. Os associados entenderam logo que, para a cooperativa prosperar era necessário participação, profissionalismo e responsabilidades de todos os cooperados. Assim aconteceu e a Copérdia experimentou um processo de crescimento e desenvolvimento em ritmo contínuo. Em pouco tempo a Copérdia se constituiu em parceira vital do setor produtivo, contribuindo para aumentar os volumes de produção e ampliando as atividades rurais.

A cooperativa se transformou em aliada do produtor rural no fornecimento de insumos, na compra e venda de produtos agrícolas dos seus cooperados, no repasse de tecnologias numa via de mão dupla. A atuação forte em grãos que marcou o início da Copérdia no final dos anos 60 foi estendida para outros negócios que surgiram ao longo do tempo especialmente na década de 70. Mesmo aumentando seus negócios a Copérdia jamais se afastou do compromisso de estar ao lado dos cooperados no dia a dia sendo parceira no fomento à produção, fornecimento de insumos, repasse de novas tecnologias e comercialização de produtos. A consolidação veio como consequência dos avanços da sua estrutura, negócios e área de atuação.

Trabalha com serviços de agricultura, bovinocultura de leite, indústria de ração, lojas agropecuárias, postos de combustíveis, postos de resfriamento de leite, suinocultura, supermercados, tratamento de madeira, UBS sementes Copérdia, avicultura, compra e venda de cereais, defensivos, ferragens, fertilizantes, produtos veterinários

O compromisso da Copérdia, de acordo com o Estatuto Social e orientação do Conselho de Administração, é buscar o desenvolvimento das pessoas através da consolidação econômica e social. Para a Copérdia, as pessoas são o seu maior patrimônio. A cooperativa mantém ainda a política de melhoria constante na condição de vida dos cooperados, colaboradores, além do bem-estar das comunidades onde atua. Em meados de 2011 a direção da Copérdia, autorizada pelos associados, iniciou tratativas para incorporação da Cooperativa do Rio do Peixe (COPERIO), de Joaçaba.

As negociações evoluíram e foram concluídas em maio de 2013, portanto, dois anos após o início das conversas entre as duas direções com apoio de lideranças do sistema cooperativo de Santa Catarina. O ato oficial da incorporação se deu em Assembleia Geral

Extraordinária realizada na Associação Cultural Esportiva e Recreativa Copérdia/Crediauc, (ACERCC), em Santo Antônio, Concórdia. Os associados, por unanimidade, aprovaram a incorporação.

A incorporação representou à época um marco histórico para a Copérdia e também para o sistema cooperativo do Estado. Com a finalização do processo de incorporação a Copérdia mudou de patamar e passou a ter o status de segunda maior cooperativa agropecuária de Santa Catarina em faturamento. Todo o processo de negociação para a incorporação foi coordenado pelo segundo vice-presidente e diretor geral da Copérdia, Vanduir Martini e pela atual gestão presidida por Valdemar Bordignon.

A atuação forte em grãos que marcou o início da Copérdia no final dos anos 60 foi estendida para outros negócios que surgiram ao longo do tempo especialmente na década de 70. Mesmo aumentando seus negócios a Copérdia jamais se afastou do compromisso de estar ao lado dos cooperados no dia a dia sendo parceira no fomento à produção, fornecimento de insumos, repasse de novas tecnologias e comercialização de produtos. A consolidação veio como consequência dos avanços da sua estrutura, negócios e área de atuação.

Trabalha com produtos e serviços de agricultura, bovinocultura de leite, indústria de ração, lojas agropecuárias, postos de combustíveis, postos de resfriamento de leite, suinocultura, supermercados, tratamento de madeira, UBS sementes Copérdia, avicultura, compra e venda de cereais, defensivos, ferragens, fertilizantes e produtos veterinários.

Hoje a Copérdia ocupa o segundo lugar das maiores cooperativas de Santa Catarina, e está inserida em três estados do Brasil, sendo eles Santa Catarina (SC), Paraná (PR) e Rio Grande do Sul (RS), com pretensão de expansão em RS.

Os principais clientes são agricultores, que possuem sítios, fazendas, trabalham com plantações, gado, cavalos, porcos, aves, que plantam, colhem e vivem de suas plantações, produções de leite e seus derivados, esse é o perfil que mais compra na unidade.

Os principais fornecedores são Yara, Fertipar, Ferticel, Bayer, Tortuga, Açoterra, Bosch, Gerdau, Dipil, Jacto, Eternit, Paraboni, Tramontina e Vonder.

Principais concorrentes: Copercampos, Copery, Coocam, Coperboa, Copermap. E a estratégia com relação a concorrência é ter preço menor ou semelhante e maior variedade de produtos.

A cooperativa conta com várias filiais de algumas unidades que são elas, lojas agropecuárias, supermercados, silos de armazenagem de grãos, CD (Centro de Distribuição), postos de combustível, posto de resfriamento de leite, fábrica de rações, tratamento de madeira e UBS (Unidade de Beneficiamento de Sementes).

A organização distribui suas atividades por meio de departamentos, Gerente, Auxiliar Administrativo, Balconista, Operador de Caixa, Encarregado de Produção, Operador de Empilhadeira e Balanceiro.

Conforme observações *in loco*, ficaram evidenciadas algumas problemáticas na empresa. Sendo:

- Profissional inadequado: um dos maiores problemas observados é de longe o recrutamento por indicação, pois acabam indicando um conhecido apenas para ajudar e influenciam o gerente que a pessoa é esforçada, quando na realidade a pessoa não é nem um bom profissional e não tem humildade para aprender com quem sabe e muitas vezes sempre tem uma pessoa mais qualificada que acaba perdendo a oportunidade de realmente trabalhar na empresa e assim poder fazer a diferença.

- Perspectiva da empresa: a empresa conta com várias funções de variados setores, porém no momento da entrevista percebeu-se que falta definir mais claramente as oportunidades que o colaborador pode ter na mesma, o que faz com que essa falta de conhecimento não chame a atenção de mais candidatos que estão até mesmo melhores preparados para ocupar a vaga.

- Detalhes da vaga: este fator também se mostra muito presente e o candidato não recebe instruções claras da vaga em específico, fica muito superficial e só irá ver mesmo como é o serviço quando já estiver trabalhando o que muitas vezes acaba demandando tempo de outros colaboradores para que possa repassar como devem ser executadas as funções, pois não existe treinamento especializado.

- Não analisar a fundo o perfil do candidato: como se trata de uma cooperativa, onde se tem períodos de maior mão de obra, devido a entrega de grãos dos produtores rurais, muitas vezes necessita de uma equipe maior como por exemplo nos períodos de safra e necessitam contratar mais pessoas temporariamente e algumas para continuar trabalhando, devido a pressa para a contratação alguns desses colaboradores acabam interferindo direta ou indiretamente nos resultados da empresa.

#### **4 O CAPÍTULO DA ANÁLISE TEÓRICA E COMPARATIVA DO TEMA OU PROBLEMA**

A empresa em questão opta muitas vezes pela técnica de recrutamento por indicação o que tem gerado uma série de problemas internos. Segundo Faria (2015, p. 31):



A maior dificuldade do recrutamento é diagnosticar e encontrar fontes realmente supridoras de recursos humanos. Essas fontes são denominadas fontes de recrutamento. Elas podem vir internamente, por meio da indicação ou da recomendação de profissionais da empresa, ou de fora da empresa.

Sugere-se que a empresa em análise ao adotar essa técnica de recrutamento por indicação seja mais rigorosa, pois é um erro muito grave permitir que um colaborador indique alguém apenas por ser seu amigo, ou até mesmo se a pessoa tem experiência na área, mas não sabe trabalhar em equipe também pode ser um problema crucial para a empresa.

Na empresa em estudo os colaboradores não têm nada definido quais podem ser suas oportunidades de crescimento ou até mesmo quando elas podem aparecer, o que faz com que muitos fiquem insatisfeitos com o cargo atual. De acordo com Pequeno (2012, p. 40): “A análise de cargos ajuda a identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento, pois ela informa o que o ocupante daquele cargo deve fazer e quais conhecimentos, habilidades e atitudes deve exibir. É muito raro que um funcionário novo preencha todos os requisitos, portanto a organização deve ajudá-lo a atingir esse nível máximo de excelência.”

A sugestão é que a empresa em questão defina um plano de cargos e salários, pois todos buscam sua satisfação pessoal e profissional e estaria sempre incentivando os colaboradores a evoluírem.

A empresa em análise peca no quesito apresentação da vaga em questão, mostrando apenas a estrutura geral sem focar muito na vaga em específico. Para Marras (2016, cap. 7):

É importante deixar claro os contornos econômicos, financeiros, físicos e humanos da organização, bem como seu perfil cultural, ressaltando, inclusive, os pontos fortes da empresa e eventuais dificuldades a serem superadas, para completo conhecimento do candidato, incluindo obviamente, as informações referentes ao perfil daquele que será o superior imediato do cargo a ser preenchido.

A sugestão seria que a empresa fizesse uma apresentação prévia do cargo em questão para que o colaborador possa entender se a função é realmente adequada aos seus conhecimentos e deveria haver ainda um treinamento especializado.

Na empresa em análise todos os anos são realizadas contratações temporárias devido ao grande fluxo de saída de grãos durante o período de safra e a cooperativa opta por contratar estes colaboradores poucos dias antes do início dos trabalhos, o que é possível que alguns destes não correspondam com as expectativas. Fidelis (2014, cap. 3) destaca que: “O trabalho temporário é [...] uma modalidade de contratação feita para serviços com prazo determinado para início e término. São normalmente utilizados em empresas cujo produto é sazonal, ou seja, em tempo oportuno para a fabricação e venda.”

Sugere-se que a avaliação do perfil desses colaboradores seja feita de maneira mais rigorosa e com antecedência para que possa alcançar um número maior de pessoas

interessadas na vaga e assim aumentando as chances de poder contratar um profissional mais qualificado e conseqüentemente diminuindo alguns conflitos que refletem diretamente no resultado.

Enfim, ficou claro que o recrutamento e seleção precisam ser feitos com um olhar diferenciado, a grande maioria é contratado apenas por um fenômeno conhecido como “apadrinhamento”, isso acarreta em problemas que poderiam ser evitados. São diversos os fatores a serem levados em consideração na hora de selecionar um profissional, experiência é importante, mas, nem sempre é o maior, existem excelentes profissionais sem experiência, já que a mesma se adquire com tempo, todavia, é importante descrever o cargo detalhadamente e ver se o candidato preenche os requisitos mínimos. Outro ponto a ser revisto é deixar claro para os colaboradores os planos e possibilidades e crescimento, um funcionário com bons incentivos vai desenvolver suas atividades com maior eficácia, beneficiando a empresa e fazendo com a mesma possa proporcionar seu crescimento profissional.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho apresentou a importância da seleção e do recrutamento dentro da empresa e o quanto ela é crucial para o sucesso de todos e a atração de clientes e novos colaboradores. Transformando a empresa em um local saudável que tenha destaque perante suas concorrentes.

Através das análises foi possível identificar que a seleção e recrutamento feitos de qualquer jeito geram problemas que contribuem para as maiores dificuldades encontradas no desenvolvimento do trabalho, se faz necessário observar quais os passos para facilitar a implantação de uma seleção e recrutamento padrões e que atendam as expectativas dos dois lados.

O estudo deixou evidente que esses dois processos se feitos de uma maneira muito rápida sem se ater a detalhes proporciona um ambiente de trabalho ruim, o que reflete na elaboração das atividades e no produto final, afastando clientes e deixando colaboradores insatisfeitos.

Elaborar esse artigo proporcionou conhecer um pouco melhor a empresa em questão e identificar as dificuldades desse processo, entendendo que ele é realmente importante. Ficou claro que é possível recrutar pessoas sem gerar novos problemas entre todos os envolvidos.

## REFERÊNCIAS

FARIA, M. H. A; **Recrutamento, seleção e socialização**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/22113/pdf/0?code=RF5LjfhDr2S1UoLHvweTFq/AUp1s/2uIo3yMhjcYAPjuzZJ6atXqcdkgCh15iuWVE nLx3oixa9Aq294f5Gq/sA==>>. Acesso em: 24 out. 2020.

FIDELIS, G. J. **Gestão de pessoas: estruturas, processos e estratégias empresariais**. 1. ed. São Paulo: Érica, 2014. Disponível em: <<https://app.saraivadigital.com.br/leitor/ebook:629199>>. Acesso em: 23 set. 2020.

FIDELIS, G. J. **Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica**. 1. ed. São Paulo. Érica, 2014. Disponível em: <<https://app.saraivadigital.com.br/leitor/ebook:629084>>. Acesso em: 23 out. 2020.

HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. **Gestão do fator humano: uma visão baseada no stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. Disponível em: <<https://app.saraivadigital.com.br/leitor/ebook:583900>>. Acesso em: 19 set. 2020.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011. Disponível em: <<https://app.saraivadigital.com.br/leitor/ebook:600378>>. Acesso em: 19 set. 2020.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016. Disponível em: <<https://app.saraivadigital.com.br/leitor/ebook:580177>>. Acesso em: 23 set. 2020.

MASIERO, G. **Administração de empresas: teoria e funções com exercícios e casos**. 3. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2012. Biblioteca Virtual. Disponível em: <<https://app.saraivadigital.com.br/leitor/ebook:582161>>. Acesso em: 25 set. 2020.

MENDES, L. C. S. **Gestão de pessoas em organizações hospitalares**. Curitiba: Contentus, 2020. Biblioteca Virtual. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/184459/pdf/0?code=7kk5/mrFvK5U0sGbf4J920yAxWLA0rSDfppOyX7DpSUP8a0wwXv6kJmb/DV6+VQ7RNchJVnJ0gXmI2z55ETi1g==>>. Acesso em: 25 set. 2020.

PEQUENO, Á. **Administração de recursos humanos**. 1. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/3015/pdf/0?code=GkxbjFBmvCYDiyGebrk3DE/MzWhyqONzLXIY0SrcY0b9eid1kw1/hE1UdSawdkSrHy0UjMRdetmjbrWyNcVog==>>. Acesso em: 25 set. 2020.

PEREIRA, M. C. B. **RH essencial**. São Paulo: Saraiva, 2014. Disponível em: <<https://app.saraivadigital.com.br/leitor/ebook:580893>>. Acesso em: 25 set. 2020.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. Disponível em: <<https://app.saraivadigital.com.br/leitor/ebook:604738>>. Acesso em: 25 set. 2020.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A.; WOLTER, R. **Fundamentos de gestão de pessoas**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2013. Disponível em: <<https://app.saraivadigital.com.br/leitor/ebook:599934>>. Acesso em: 19 set. 2020.