

O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM UMA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES

Hallyny Rodrigues¹

José Correia Gonçalves²

Abel Varela ³

RESUMO

Esse artigo aborda o processo de recrutamento e seleção em uma empresa de telecomunicações e como o processo correto e bem subdividido pode demonstrar melhores resultados para a organização. O setor bem estruturado e com colaboradores treinados, motivados e com demandas divididas corretamente, fazem a diferença em uma organização que se preocupa com os mesmos e favorece-a para que ela se sobressaia no mercado de trabalho. O objetivo desse artigo é avaliar a necessidade da empresa em reestruturar a equipe de recursos humanos, onde a mesma, atualmente, conta com poucas pessoas que ficam sobrecarregadas com a alta demanda de admissões. A finalidade desse estudo é demonstrar que o setor, que é conhecido como “o coração da organização”, precisa ser bem estruturado para que funcione da forma correta e atinja os resultados esperados de forma eficiente, fazendo com que os colaboradores se sintam felizes e satisfeitos. Os resultados obtidos com essa pesquisa sugerem para a organização estudada a reestruturação da equipe e posteriormente estratégias para atingir os resultados que os clientes esperam. As metodologias utilizadas para realização desse estudo foram pesquisas bibliográficas, entrevistas informais e observação *in loco*.

Palavras-chave: Recrutamento. Demanda. Recursos.

THE RECRUITMENT AND SELECTION PROCESS IN A TELECOMMUNICATIONS COMPANY

¹ Acadêmica do Curso de Administração, 8ª fase do Centro Universitário UNIFACVEST.

² 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.

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

ABSTRACT

This article discusses the recruitment and selection process in a telecommunications company and how the correct and well subdivided process can demonstrate better results for the organization. The sector is well structured, employees are trained and motivated and with demands divided correctly, makes a difference in an organization that cares about them and favors it so that it stands out in the job market. The purpose of this article is to assess the company's need to restructure the human resources team, where it currently has people who are overwhelmed by the high demand for admissions. The form of this study demonstrates that the sector, which is known as “the company heart”, needs to be well structured so that it works correctly and achieves the expected results efficiently, making employees feel happy and compared. The results obtained with this advanced search for the organization studied the team's school and improved to achieve the results that the clients linked. The methodologies used to carry out this study were bibliographic research, informal interviews and on-site observation.

Key words: Recruitment. Demand. Resources.

1 INTRODUÇÃO

O setor de recrutamento e seleção é essencial para que as organizações tenham colaboradores ideais para cada setor e com a habilidade técnica compactuada com a sua função. São dois termos que executam atividades diferentes, mas em busca do mesmo desígnio: encontrar o colaborador adequado para determinada vaga de emprego. Nesse sentido, o presente estudo tem a finalidade de demonstrar a importância que este setor, se bem estruturado, tem no processo e resultado final da organização.

O tema escolhido para este trabalho foi dado pela necessidade que a empresa possui de atender a demanda solicitada pelo cliente, onde seriam as admissões para cobrir *turnover* ou para crescimento de operações, o que impacta diretamente nos resultados da empresa. É através desse setor que as pessoas atraem candidatos e os selecionam para atender a determinadas vagas na organização, onde é necessário que esse processo funcione de forma eficiente e assertiva, para evitar retrabalhos e problemas futuros.

Sendo assim, procura-se demonstrar que, se o setor de recrutamento e seleção contasse com mais pessoas na equipe, poderia utilizar ferramentas adicionais de avaliação e aumentar a mão de obra para atender a demanda, evitando que os colaboradores fiquem sobrecarregados e desmotivados.

O objetivo geral desta pesquisa é mostrar a necessidade das organizações em ter um setor tão importante, ser bem estruturado e formado por uma equipe eficiente, que consiga suprir as necessidades da empresa, para que o setor possa fluir normalmente atendendo e realizando a sua real função dentro da organização. Os objetivos específicos contam com a discussão de uma logística eficiente para a equipe de recrutamento e seleção, salientar que com mais pessoas na equipe, podem ser utilizadas técnicas inovadoras de avaliação, encontrar o candidato com o perfil mais adequado para cada vaga e mostrar a sobrecarga dos colaboradores do setor e, como isso afeta seu desempenho.

As metodologias utilizadas no desenvolvimento do trabalho foram observações *in loco*, referências bibliográficas e conversas informais com colaboradores da empresa.

O estudo realizado na empresa em análise, apresenta uma questão de suma importância do setor de recrutamento e seleção: o trabalho eficiente com membros treinados e comprometidos para atender a demanda da organização, tornando a empresa rentável e competitiva no mercado.

Neste artigo será abordado inicialmente o referencial teórico, em que se encontra todo o embasamento bibliográfico. Em seguida, apresenta um breve histórico da empresa em que foi realizada a pesquisa e sua área de atuação. Adiante, alguns de seus problemas observados, e finalmente, é apresentada a análise teórica e comparativa do tema ou problema que abordará aspectos observados e possíveis sugestões de melhorias.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A área de recursos humanos vem evoluindo cada dia mais. Os processos e atualizações são constantes, porém antigamente a área tinha finalidades diferentes do que possui hoje. De acordo com Busse (2014, p. 21):

[...] auxiliavam o então chamado funcionário desde a contratação e a manutenção até o seu desligamento da instituição, ou seja, eram específicas para a burocracia envolvida no processo de admissão e demissão dos funcionários. Possuíam ainda outra finalidade: a busca de um fino equilíbrio entre capital e trabalho, pessoas e organização, visando diminuir conflitos entre os interesses de ambos. Além disso, primavam pelo respeito à hierarquia e pela valorização da obediência e da autoridade.

Com o tempo e com a alta evolução da tecnologia e de processos nas organizações, a área de recursos humanos se torna cada vez mais importante e útil. Busse (2014, p. 23) salienta que:

Com a evolução na administração, provocada pela escola das relações humanas, por modelos de gestão e estudos sobre comportamento organizacional, a ação da área de recursos humanos tornou-se cada vez mais orientada para os processos de seleção, os planos de cargos e salários. No que se refere ao seu papel e à sua responsabilidade, podemos dizer que a área de recursos humanos sofreu grandes transformações nos últimos cinco anos, ainda que, infelizmente, saibamos que muitas empresas continuam a manter o antigo modelo de administração de pessoal.

O setor de recursos humanos, como citado acima, torna-se cada vez mais importante dentro das organizações e pode ser dividido em subsistemas, áreas que fazem parte das suas definições. De acordo com Franco (2012, p. 35) são eles:

- Provisão de RH: é o processo que normalmente é representado pelo subsistema recrutamento e seleção e seu principal objetivo é prover a empresa de profissionais qualificados. [...].
- Aplicação de RH: é a partir do processo de aplicação de RH que os subsistemas de avaliação de Recursos Humanos farão, entre outras coisas, o posicionamento correto dos recursos humanos ao longo do tempo na organização. [...].
- Manutenção de RH: a partir do subsistema de compensação de Recursos Humanos, é dada a adequada manutenção para os recursos humanos propriamente ditos. Essa manutenção vai viabilizar, por exemplo, a retenção das pessoas na organização a fim de proporcionar a ela um melhor resultado.
- Desenvolvimento de RH: a ênfase que as empresas têm dado atualmente para o subsistema que cuida dos processos relacionados ao desenvolvimento de RH é muito grande. Isso corre porque a ênfase na formação, no desenvolvimento pessoal e profissional e no desempenho tem sido um grande diferencial das empresas modernas que buscam com maior frequência os resultados por meio das pessoas.

Atualmente o mercado está cada vez mais competitivo, e por esse motivo, a organização deve ter um bom recrutamento e seleção que forneça todos os meios necessários para o sucesso empresarial. Sendo assim, de acordo com Lotz (2015, p. 61): “[...] recrutar é atrair candidatos qualificados para as vagas de uma organização. Esse processo é um conjunto de etapas, um passo a passo para produzir um determinado resultado.” Lotz (2015, p. 62) ainda ressalta que: “Este é o objetivo primeiro do processo de recrutamento: abastecer o processo de seleção da organização. Antes de recrutar, é fundamental conhecer as funções atribuídas ao cargo e o perfil do candidato que poderá desempenhá-las.”

O recrutamento de uma organização exerce um papel de grande influência para atrair candidatos para a seleção. Pearson (2010, p. 82) salienta que:

Recrutamento é o processo de primeiro, identificar fontes de funcionários (talentos) para a organização e, no momento oportuno, adicionar tais fontes, a fim de encaminhar as pessoas mais adequadas à etapa seguinte, que é a seleção. A importância do recrutamento é crucial, pois, quando conduzido com eficiência, poupa tempo e dinheiro durante o processo seletivo.

Selecionar um candidato para uma vaga se torna cada vez mais complexo por conta da alta velocidade das mudanças que ocorrem no mundo. As organizações utilizam métodos de

avaliação para encontrar o melhor candidato à vaga proposta. Nesse sentido Faria (2015, p. 12) destaca que:

A seleção é muito importante. As pessoas são diferentes umas das outras não só em aspectos físicos, emocionais e psicológicos, mas também na forma como se comportam e percebem as situações. Além disso, cada um tem um tempo de aprendizagem e um nível de execução. A seleção é o processo de avaliação dos candidatos, essencialmente por comparação, para assegurar a decisão pelo mais apto ao trabalho. Para a escolha ser assertiva, precisa ser baseada nas exigências do cargo e nas competências requeridas pela empresa.

O recrutamento é realizado nas organizações através das necessidades presentes que a empresa possui ou de necessidades futuras que ainda vão ou que podem surgir. Conforme Pequeno (2012, p. 63):

Geralmente, o processo de recrutamento é desencadeado por um desses fatores:

- A necessidade de substituir uma pessoa que se desligou da organização (ou que foi promovida/transferida) e para a qual não havia sucessor;
- Uma decisão estratégica da empresa que exige a rápida busca de novas competências – por exemplo, a empresa decidiu empregar uma nova tecnologia, mas seus funcionários não a dominam e seria muito demorado treiná-los;
- Uma expectativa de aumento na produção [...].

Dentro das organizações, cada processo deve ser subdividido em etapas para que tenha melhor organização e que os resultados sejam mais satisfatórios. Com os processos de gerenciamento de recursos humanos não é diferente. Enfatiza Dessler (2014, p. 73):

[...] processos de gerenciamento de recursos humanos são vistos em etapas:

1. Decida quais vagas preencher, por meio de análise de funções, planejamento de pessoal e previsão de pessoal.
2. Organize um banco de dados de candidatos a emprego, por meio de recrutamento interno ou externo.
3. Tenha formulários de inscrição completos dos candidatos e, quando possível, faça entrevistas iniciais de triagem.
4. Use ferramentas de seleção como testes, entrevistas, verificação de antecedentes e exames físicos, para identificar candidatos viáveis.
5. Decida a quem fazer uma oferta de vaga.
6. Oriente, treine e desenvolva os funcionários para ter as competências de que necessitam, para a realização do trabalho.
7. Avalie os funcionários para verificar como está o desempenho de cada um.
8. Recompense e remunere os funcionários para manter a motivação.

Para que o processo de recrutamento aconteça é essencial que a organizações e/ou gestores forneçam ao setor de recursos humanos as informações inerentes à vaga em aberto.

Paiva (2019, p.79) enfatiza:

[...] são necessárias informações sobre o cargo vago (disponíveis formal ou informalmente na própria organização ou no mercado) e sobre as pessoas aptas a ocupá-lo. Elas podem estar dentro (recrutamento interno, por meio de promoção, progressão ou reclassificação) ou fora (recrutamento externo, via contratação) da própria organização. De acordo com o contexto organizacional, pode-se optar por um tipo de recrutamento ou pela utilização dos dois, de modo simultâneo ou sucessivo. Note que ambos apresentam vantagens e desvantagens, cabendo ao responsável pela gestão de RH definir como será feito, conforme as políticas existentes ou não.

Existem várias técnicas que são utilizadas pelas organizações para selecionar um novo colaborador para fazer parte da empresa, e a entrevista faz parte deste conjunto. Caxito (2007, p. 49) evidencia que:

A entrevista é a técnica mais utilizada nos processos seletivos. A ampla utilização dessa técnica se deve a alguns fatores como: o baixo custo, a facilidade de sua aplicação, a adaptação desta técnica a diversas fases do processo seletivo e a riqueza de informações, sensações e impressões sobre o candidato que a entrevista possibilita ao selecionador. A técnica permite o contato direto com o candidato, possibilitando sanar dúvidas e esclarecer alguns pontos que possam ter surgido no processo de recrutamento, ou mesmo, durante a aplicação de outras técnicas de seleção.

As rápidas mudanças e modernização das organizações têm provocado grandes transformações no mercado de trabalho, e a procura por candidatos capacitados passa a ser um diferencial para quem busca confiabilidade. Knapik (2012, p. 190) enfatiza que “Os processos de captações de pessoas devem estar alinhados ao planejamento estratégico da empresa e adequados ao seu clima, sua cultura, sua missão, sua visão e seus valores. O objetivo dos processos de captação consiste em encontrar a pessoa certa para o lugar certo na organização.”. Knapik (2012, p. 191) ainda salienta que:

Nesse cenário, é importante que as organizações se preocupem com a qualificação dos profissionais que trabalham com recrutamento e seleção, os quais devem estar engajados com os objetivos empresariais, desenvolver um feeling para identificar os candidatos com potencial para ingressar na instituição e proporcionar tranquilidade, clareza e transparência no momento do ingresso de novos colaboradores na empresa.

Portanto, nota-se cada vez mais a importância que a área de recrutamento e seleção possui dentro das organizações, sendo um setor que pode contribuir com o sucesso empresarial e de seus colaboradores, buscando encontrar o melhor candidato, pensando no desenvolvimento da organização. O mundo está cada vez mais competitivo e ter um setor de recrutamento e seleção desenvolvido e eficiente é indispensável quando se pensa no presente, futuro e no sucesso da empresa.

3 O CAPÍTULO REFERENTE AO TEMA OU PROBLEMA

A empresa Flex Relacionamentos Inteligentes atua na área de telecomunicações e tecnologia, prestando serviços para empresas interagindo com seus clientes com diversas soluções: vendas, retenção, *back office*, crédito e cobrança.

A organização foi fundada em 2009 em Florianópolis/SC por profissionais pioneiros e com histórias de sucesso no mercado de *contact centers* no Brasil.

Atualmente a empresa possui em média 13.000 colaboradores divididos em quinze filiais nos estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul e São Paulo, sendo sua matriz localizada em Florianópolis.

A empresa Flex se encontra em uma boa posição no mercado, pois num tempo em que as tecnologias digitais estão transformando rapidamente a realidade, as organizações reconhecem na experiência do consumidor o elemento mais importante para a geração de resultados. O objetivo da organização é ajudar os clientes Flex a encantarem os seus consumidores.

A empresa possui mais de 80 clientes dos mais diversos ramos: financeiro, comerciário, automotivo, entre outros. Seus principais concorrentes são empresas de *call center* que podem fornecer o mesmo trabalho, porém com qualidade inferior, e com valor mais acessível.

A estrutura da empresa é dividida em duas partes chamadas “BPO” e “Code7”. Dentro do BPO se localiza os setores divididos (Recursos humanos, relações trabalhistas, administrativo, financeiro, treinamento, SESMT - Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho -, entre outros) e a parte operacional. Já o Code7, trabalha com a tecnologia.

O funcionamento do setor de recrutamento e seleção em Lages/SC conta com três profissionais que realizam as atividades de recrutamento, seleção, estágios, treinamento, integração entre outras demandas. O setor é de suma importância na organização pois constantemente, ocorre rotatividade de funcionários e grande demanda de admissões que, rotineiramente é de urgência, devido a solicitação de clientes para aumentar o quadro de colaboradores e conseqüentemente, do lucro envolvido.

De acordo com as observações *in loco* foram evidenciados alguns problemas no setor, sendo:

- Processo: o processo de recrutamento e seleção é feito de forma muito rápida, impossibilitando uma melhor avaliação do candidato;
- Prazo: as demandas são grandes e o prazo para a realização das mesmas geralmente é curto;
- Ferramentas: as ferramentas de avaliação não fornecem atualizações para que seja realizada uma melhor escolha;
- Equipe: a equipe é pequena para a alta demanda da operação, o que acaba sobrecarregando os colaboradores.

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

Na empresa em questão evidenciou-se problemas com a gestão de recursos humanos e operação, onde o processo de recrutamento e seleção não é bem estruturado para o tamanho do quadro de funcionários e para as metas que a empresa almeja alcançar.

A equipe com que a organização em estudo conta atualmente para realizar o recrutamento e seleção, é insuficiente diante da demanda que necessita, ou seja, a empresa não fornece os recursos adequados para que o processo funcione da forma correta, nesse sentido Soares (2015, p. 40) ressalta que:

[...] talvez uma das características mais importantes para formar um grupo eficaz seja o apoio recebido pela organização. Esses recursos são a obtenção de informações no tempo certo, tecnologia disponível, pessoal adequado para apoio, estímulos e assistência administrativa.

Sugere-se que a empresa em análise avalie o quadro de colaboradores que fazem parte do setor de recrutamento e seleção e, posteriormente, aumente a equipe para que as atividades possam ser melhor divididas e a demanda atendida. Além disso, com uma maior quantidade de pessoas no setor é possível a utilização de ferramentas atualizadas e adequadas para a avaliação dos candidatos.

É imprescindível que a organização selecione pessoas competentes para fazer parte do setor e auxiliar nas atividades. Pearson (2010b, p. 113) salienta que:

Uma contratação inadequada também traz prejuízos para a equipe, que pode ficar sobrecarregada devido à ineficiência do novo colega ou líder. Estressados, os funcionários não raramente desenvolvem uma atitude de resistência às políticas da empresa.

Como forma de melhoria para a organização em questão, é indicada a implantação de projetos ou programas que propaguem maior cuidado com o colaborador, principalmente da parte dos gestores em relação à área de recursos humanos tendo em vista que o cuidado, acompanhamento e reconhecimento do profissional eleva sua motivação, acarretando resultados de um trabalho mais eficiente e eficaz. Devido à falta desse acompanhamento com os profissionais, a taxa de produtividade e felicidade vem caindo a cada ano, algo que não é bom para ambos os lados, tanto para empresa quanto para o colaborador. Walger (2014, p. 143) evidencia que:

[...] o estado emocional que compõe uma das definições de satisfação no trabalho é função da discrepância em que o que se quer (necessidades, o que indivíduo valoriza no trabalho) e o que se obtém (resultados, como o trabalho contribui para realizar aquilo que é valorizado). A surpresa que resulta dessa diferença pode ser “desprazerosa” (quando vai ao encontro do que se desvaloriza) ou prazerosa (quando vai ao encontro do que se valoriza).

O setor de recursos humanos pode ser visto como “o coração” em relação à organização da empresa em estudo. Por esse motivo, a organização precisa oferecer insumos e valorizar seus colaboradores, para obter o resultado esperado. Knapik (2012, p. 134) descreve que: “Em um mundo globalizado e competitivo, a preocupação com a motivação tem um aspecto estratégico; significa incentivar as pessoas para a ação, para a realização e a conquista de objetivos, de modo a evitar a acomodação e a estagnação da criatividade e da inventividade. ”

Na empresa em análise liderança deve ser o centro para conduzir e planejar os processos e, ao mesmo tempo, preocupar-se com a qualidade de vida e motivação de seus liderados para que assim possa se trabalhar com harmonia e sintonia com a equipe. Goleman (2015, p. 115) salienta:

Conduzir bem a atenção requer uma percepção clara de onde, quando, por que e em que direção precisamos dirigir nossa consciência. Líderes fazem isso de várias maneiras. A simples enunciação de uma nova estratégia, por exemplo, sinaliza uma mudança na atenção organizacional. Pessoas em cada função básica, das finanças ao marketing, farão essa mudança à sua própria maneira.

Portanto, é indicado para a empresa em questão, como citado anteriormente, preocupar-se com o colaborador, avaliar a equipe de recrutamento e seleção para posteriormente realizar novas contratações para auxiliar o setor, e possam fazer com que o mesmo utilize de novas tecnologias e atualizações para avaliar e entregar um resultado melhor em relação ao perfil profissional e consiga atender a demanda que a empresa possui.

5 CONCLUSÃO

Neste artigo foi apresentado o processo de recrutamento e seleção em uma empresa de telecomunicações que, feito eficientemente, torna-se uma ferramenta estratégica de funcionalidade junto à organização, fazendo com que a empresa mantenha a competitividade e permaneça em movimento no mercado.

Analisando a empresa em questão, foi possível verificar que a equipe de recrutamento e seleção não possui mão de obra suficiente para suprir a alta demanda, o que acaba sobrecarregando os colaboradores, tornando-os insatisfeitos e desmotivados com o trabalho.

Observou-se também a necessidade da implantação de novos métodos de avaliação para verificar os perfis adequados para as vagas em aberto, ou seja, com mais mão de obra seria possível que a equipe dispusesse de mais tempo para uma avaliação mais precisa do candidato.

Através deste artigo evidenciou-se que a empresa precisa investir mais na mão de obra para recrutar e selecionar candidatos, obtendo maior satisfação profissional e satisfação do cliente.

O estudo possibilitou identificar problemas na empresa em questão, que não eram avaliados e considerados pelos membros da diretoria e gerência, sugerindo melhorias para o setor, demonstrando que isso impacta diretamente em seu resultado final, seu lucro e na satisfação de seus colaboradores.

REFERÊNCIAS

BUSSE, Angela Maria Fagnani. **Auditoria de recursos humanos**. Curitiba: InterSaberes, 2014. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/5531/pdf>>. Acesso em: 29 set. 2020.

CAXITO, Fabiano de Andrade. **Recrutamento e seleção de pessoas**. Curitiba: IESDE, 2007. Disponível em: <<http://www2.videolivrraria.com.br/pdfs/4848.pdf>>. Acesso em: 29 set. 2020.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/22442/pdf>>. Acesso em: 30 set. 2020.

FARIA, Maria Helena Alves de. **Recrutamento, seleção e socialização**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/22113/pdf>>. Acesso em: 28 set. 2020.

FRANCO, José de Oliveira. **Recursos humanos: fundamentos e processos**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012. Disponível em: <<https://www.passeidireto.com/arquivo/18338414/recursos-hum-anos-fundamentos-e-processos-pdf>>. Acesso em: 29 set. 2020.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: InterSaberes, 2012. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/30633/pdf>>. Acesso em: 30 set. 2020.

LOTZ, Erika Gisele. **Recrutamento e seleção de talentos**. Curitiba: InterSaberes, 2015. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Loader/35465/pdf>>. Acesso em: 28 set. 2020.

PAIVA, Kely César Martins de. **Gestão de recursos humanos: teorias e reflexões**. Curitiba: InterSaberes, 2019. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/177821/pdf>>. Acesso em: 29 set. 2020.

PEARSON, Education do Brasil. **Administração de RH**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010a. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/2042/pdf>>. Acesso em: 29 set. 2020.

PEARSON, Education do Brasil. **Administração de RH**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010b. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/177821/pdf>>. Acesso em: 04 nov. 2020.

PEQUENO, Álvaro. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/3015/pdf>>. Acesso em: 29 set. 2020.

SOARES, Maria Thereza Rubim Camargo. **Liderança e desenvolvimento de equipes**. 1. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/22161/pdf>>. Acesso em: 05 nov. 2020.

WALGER, Carolina. **Motivação e satisfação no trabalho**: em busca do bem-estar de indivíduos e organizações. Curitiba: Intersaberes, 2014. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/22495>>. Acesso em: 05 nov. 2020.