

# **RECRUTAMENTO DE PESSOAL NA COOPERATIVA SICOOB CREDICARU**

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

José Correia Gonçalves<sup>2</sup>

## **RESUMO**

O recrutamento é uma parte crucial nas organizações que buscam o sucesso, pois se trata da porta de entrada para o capital humano considerado um dos principais influenciadores nos resultados da empresa. Na empresa em análise este processo possui alguns problemas que acabam tendo muita influência na composição de colaboradores. Se tratando de uma cooperativa de crédito, é de fundamental importância que possuam uma equipe eficaz, pois é um ramo que está a expandir dia após dia e, com isso novos concorrentes vêm surgindo dificultando ainda mais a busca pelos melhores profissionais. Este estudo tem como objetivo compreender o que é e como é feito o recrutamento nas organizações, assim como sua importância para as mesmas. E ainda mostrar possíveis soluções a serem implantadas neste processo, buscando melhorar as chances de sucesso da cooperativa. Os resultados obtidos nesta pesquisa, demonstram a necessidade de encontrar formas mais eficazes de atrair uma quantidade maior de candidatos e mais qualificados para as vagas que são disponibilizadas na organização, melhorias no armazenamento de currículos, além de cuidados mais rígidos com o recrutamento por indicação. As principais metodologias utilizadas no trabalho foram as observações *in loco*, pesquisa de campo, entrevistas informais e referências bibliográficas.

Palavras-chave: Sucesso. Colaboradores. Cooperativa.

## **RECRUITMENT OF STAFF AT THE COOPERATIVA SICOOB CREDICARU**

---

<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.

## **ABSTRACT**

Recruitment is a crucial part of organizations that seek success, as it is the gateway to human capital considered one of the main influencers in the company's results. In the company under analysis, this process has some problems that end up having a lot of influence on the composition of employees. In the case of a credit cooperative, it's by fundamental importance that they have an effective team, as it is a branch that is expanding day by day and, with this, new competitors are emerging, making it even more difficult to search for the best professionals. This study aims to understand what recruitment is and how it is done in organizations, as well as its importance for them. It also shows possible solutions to be implemented in this process, seeking to improve the chances of success in the cooperative. The results obtained in this research demonstrate the need to find more effective ways of attracting a larger number of candidates, more qualified staff for the vacancies available in the organization, improvements in the storage of resumes, in addition to stricter care with recruitment by referral. The main methodologies used in the work were on-site observations, field research, informal interviews and bibliographic references.

Key words: Success. Collaborators. Cooperative.

## **1 INTRODUÇÃO**

Com o passar dos anos, mais tecnologias vão surgindo, contudo, tais tecnologias não trabalham sem o auxílio do ser humano. Com isso, é do conhecimento das organizações, a grande importância do capital humano. O recrutamento de pessoal é o responsável por instaurar este recurso nas organizações, procurando sempre encontrar e recrutar os melhores colaboradores.

O tema escolhido para este trabalho, recrutamento de pessoal na Cooperativa Sicoob Credicarú, tem como objetivo auxiliar através de pesquisas científicas a fase de recrutamento na cooperativa. Com isso a mesma terá condições de efetuar recrutamentos de forma mais eficiente e conseqüentemente terá à disposição colaboradores que se encaixam nos padrões que desejam.

Este estudo apresenta como justificativa o impacto que um recrutamento bem feito faz em uma organização. Não incomum, esta etapa acaba gerando problemas nas organizações que não possuem uma equipe qualificada para realizar esta prática e, até mesmo não realizam esta

etapa de fato. Isso acaba refletindo em um grupo de colaboradores que geralmente não suprem aquilo que a organização almeja e com isso acabam gerando prejuízos para a mesma.

No presente estudo foram observados alguns problemas que ocorrem na organização relacionado ao recrutamento de pessoas, e com isso acabam tendo influência no desempenho da mesma.

O objetivo geral deste artigo é mostrar que com um recrutamento eficaz a organização é capaz de melhorar seu desempenho e ainda garantir vantagem em relação a concorrência, visto que, possuirá os melhores colaboradores disponíveis. Os objetivos específicos são compreender o que é o recrutamento, como influenciam para o bom desempenho da organização e como executá-lo de maneira correta.

As metodologias foram pesquisas bibliográficas, utilizando obras de autores que falam sobre recrutamento nas organizações, entrevistas informais e observação *in loco*.

O trabalho elaborado destaca que o recrutamento é de fundamental importância nas organizações que buscam os melhores colaboradores. Por isso é imprescindível que se tenha mais atenção nesta fase, a fim de evitar custos desnecessários por conta de colaboradores com baixo desempenho e possíveis desligamentos de funcionários no futuro.

Neste artigo será abordado inicialmente o referencial teórico, que trará uma abordagem sobre o tema com fundamentos bibliográficos. No capítulo referente ao tema ou problema será descrito sucintamente o histórico da organização em que surgiu o tema da pesquisa, e os problemas que a afetam. Por fim, o capítulo da análise teórica e comparativa do tema ou problema que abordará os problemas e as possíveis sugestões de melhorias na organização.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Toda empresa que se preze possui um grande cuidado com quem fará parte de sua equipe. Para isso utiliza-se o recrutamento, que de acordo com Silva (2015, cap. 2): “O recrutamento significa o conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.”

O processo de recrutamento é de suma importância nas organizações, assim como aponta Chiavenato (2010, p. 26): “Sem o recrutamento não haveria candidatos para ocupar as oportunidades existentes na empresa. Esta ficaria às moscas. Quanto melhor o recrutamento, mais e melhores candidatos se apresentam para o processo seletivo.”

O recrutamento é a primeira etapa do processo de admissão em uma organização. E de acordo com Ribeiro (2012, cap. 3) se baseia em quatro pontos:

**Quantidade de candidatos** - Quanto maior for o número de candidatos que atendem aos requisitos da vaga, maior será a probabilidade de você escolher um bom profissional. Se houver apenas um candidato, o recrutamento não foi eficaz, pois não haverá possibilidade de seleção. **Qualidade dos candidatos** - O recrutamento deve atrair candidatos com as qualificações exigidas. **Permanência** - A permanência dos candidatos escolhidos no processo de seleção demonstra se houver um bom recrutamento. Candidatos ludibriados pelo recrutador, ou que foram enganados por anúncios “espetaculares”, desistirão durante o processo de seleção ou, se admitidos, permanecerão pouco tempo na empresa. **Custo do recrutamento** - O custo do recrutamento deve ser moderado.

A decisão de qual o melhor tipo de recrutamento varia de empresa para a empresa. Assim, a empresa avalia quais suas necessidades e adota o recrutamento que mais lhe será útil. Pereira (2014, cap. 4) salienta: “O recrutamento pode ser interno, considerando funcionários atuais para promoções e transferências, ou externo. Entre as vantagens do recrutamento interno está o fato de os empregadores já conhecerem seus funcionários e estes conhecerem a empresa.”

Conforme a citação acima quanto as fontes de recrutamento, é a empresa quem decide qual utilizar. Porém alguns autores descrevem qual possui maior efetividade. Como destacam Robbins; Decenzo; Wolter (2013, cap. 6):

A maioria dos estudos descobriu que as indicações de funcionários proporcionam os melhores candidatos. A explicação para esta descoberta é intuitivamente lógica. Em primeiro lugar, os candidatos indicados pelos funcionários atuais são pré-selecionados por eles. Como quem indicou conhece o trabalho e a pessoa que é indicada, eles tendem a recomendar candidatos que sejam bem qualificados para o trabalho. Em segundo lugar, o fato de os funcionários muitas vezes sentirem que sua reputação na organização está em jogo com uma indicação, eles tendem a recomendar candidatos apenas quando estão razoavelmente confiantes de que o indicado não os deixará em má situação.

A quantidade de pessoas responsáveis pela fase de recrutamento depende da estrutura que a organização possui, assim como cita Marras (2016, cap. 7): “Dependendo do porte da empresa, esse subsistema pode ser administrado por um só profissional ou por diversas equipes, em razão do volume de trabalho a ser executado.”

Alguns autores definem métodos para que esta fase obtenha sucesso. Masiero (2012, cap. 3) descreve que:

O êxito dos processos de recrutamento e seleção depende diretamente das informações e 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.

Outro ponto importante no sucesso do recrutamento se deve aos responsáveis por esta etapa. Lacombe; Heilborn (2011, cap. 3) ressaltam: “A decisão a respeito da aceitação do emprego por parte dos candidatos depende, em muitos casos, da qualidade do pessoal dessa unidade e da forma como são conduzidas as entrevistas.”

Sabendo o quanto pode custar para a organização, a mesma precisa procurar fazer um bom processo de recrutamento, a fim de evitar a rotatividade de pessoas. Pois segundo Fidelis (2014, cap. 3):

A rotatividade de pessoas significa um retrocesso ao planejamento inicial de Recursos Humanos, pois pode acarretar uma visibilidade ruim da empresa perante os demais colaboradores e para o próprio mercado externo. Também pode elevar o custo operacional fixo com as pessoas que entram e saem da empresa, custos esses com o próprio recrutamento, seleção, documentação, integração e até o desligamento.

Independente do nicho que a empresa se encontra, o mercado está cada vez mais competitivo. Por isso as empresas precisam encontrar formas de se destacar a fim de conseguirem os melhores candidatos. Hanashiro; Teixeira; Zaccarelli (2008, cap. 5) destacam:

[...] Outra preocupação com o recrutamento, deve ser a diferenciação dos concorrentes, especialmente quando o funcionário que se procura é um tanto raro. Se utilizarmos os mesmos meios das empresas que estão procurando o mesmo tipo de profissional, podemos ter dificuldade de encontra-lo, pois o estaremos disputando. E, nesse caso, quem chega primeiro, ganha.

Neste contexto, fica nítida a importância que o recrutamento traz para a organização. Sua prática auxilia na busca por novos talentos, identificando os profissionais mais aptos a preencherem determinadas vagas disponíveis e ainda garantindo um alto nível de qualidade no negócio. Mesmo estando na era da tecnologia, ainda assim o capital humano é o mais importante dentro de uma organização, e a fase de recrutamento é responsável por trazer este capital para dentro da mesma.

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

Em 1994, um grupo de agricultores, juntamente com algumas organizações não governamentais reuniram-se com o objetivo de encontrar uma solução para as dificuldades de obtenção de crédito agrícola no município de São José do Cerrito (SC).

Um grupo de agricultores locais, que já ouvira falar em Cooperativas de Crédito, buscou informações junto a essas instituições que atuavam em Santa Catarina e que estavam ajudando seus cooperados. Perceberam, então, que essa seria uma boa alternativa para os produtores rurais do município e região.

A partir desse momento, começaram as reuniões nas comunidades, divulgando a ideia e buscando parceiros para a criação de uma Cooperativa de Crédito Rural e para dar início a uma nova fase no acesso a produtos e serviços financeiros.

No ano de 1995 a Cooperativa de Crédito abriu suas portas, com a ajuda de 36 sócios-fundadores. No ano de 2009 foi homologada pelo Bacen tendo seu nome transformado para Cooperativa de Crédito de Livre Admissão.

Atualmente a Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados Sicoob Credicaru possui Sede na sua cidade de fundação (São José do Cerrito) possuindo 10 possui agências atuando nas cidades de Campo Belo do Sul, Correia Pinto, Otacílio Costa, Ponte Alta, São Cristóvão do Sul, Ponte Alta do Norte, Antônio Prado, Vacaria e São Marcos, atendendo mais de 26 000 associados nessas cidades.

A cooperativa vem destacando em seu campo de atuação, oferecendo os mesmos produtos e serviços de um banco, porém, com melhor qualidade, sendo eles: Crédito Rural, Crédito Pessoal, Desconto de Cheques, Desconto de Duplicatas, Empréstimos, Financiamentos para Materiais de Construção, Financiamento de Veículos, Financiamento Agrícola, Financiamento de Imóveis, Custeio, Cartão de Crédito e Débito, Sicoob Previ, Internet Banking, Seguro Vida Mulher, Seguro Auto, Cheque Especial, Financiamentos BNDES, Consignados, Consórcios e Aplicações RDC, LCA e Poupança.

A empresa possui um histórico de crescimento em meio às turbulências que o país vem enfrentando. Isso só é possível devido suas excelentes e atrativas taxas de juros que atraem cada vez mais as pessoas para se tornarem associados a esse ramo cooperativista.

A cooperativa recebe recursos financeiros que são subsidiados pelo governo federal podendo ser utilizados nas linhas de crédito rural, BNDES, Crédito BRDE e os demais recursos como financiamentos de veículos e empréstimos por exemplo, são provenientes de capital social que se refere a determinado valor que cada associado possui, além de depósitos à vista e a prazo.

Analisando todo o ramo de atuação, pode-se observar que todas as instituições financeiras são concorrentes, tanto os bancos físicos como os bancos digitais que surgiram a pouco tempo. Esses citados a seguir são alguns de seus concorrentes: Nubank; Banco do Brasil; Santander; Itaú; Cresol; Sicredi; Bradesco; Caixa Econômica Federal.

Seus clientes são todas as pessoas que se beneficiam dos serviços prestados pela corporação, tanto associados como não associados, agricultores, empresários, autônomos e assalariados.

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

- Vagas: quando a cooperativa disponibiliza novas vagas poucos são os candidatos que acabam se inscrevendo.
- Capacitação: dentre os candidatos que se inscrevem para as vagas dispostas pela cooperativa muitos deles não possuem os pré-requisitos e formação que a organização procura.

- Banco de Currículos: a empresa não possui um banco de dados para armazenar os currículos recebidos, muitos destes acabam se perdendo por conta disso.
- Etapas do recrutamento: quando há indicações de candidatos, ocorre que alguns destes não passam por todas as etapas do recrutamento, e a organização corre o risco de contratar um colaborador que não suprirá todas as necessidades requeridas.

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

Na empresa em análise, constatou-se um problema relacionado a um baixo número de candidatos que procuram as vagas quando são abertas para o ambiente externo. No contexto de recrutamento externo, existem algumas fontes que são utilizadas para atrair candidatos. Conforme cita Brasil (2010, p. 85):

As fontes do recrutamento externo são: bancos de currículos; indicações; anúncios no próprio estabelecimento; anúncios em jornais, revistas, rádios ou TV; consultorias especializadas; contatos com sindicatos, associações de classe e outras entidades civis; contatos com órgãos governamentais; contatos com escolas, universidades, diretórios acadêmicos e centros de integração empresa-escola; e contatos com outras empresas.

No mesmo contexto da citação anterior, há um ponto importante que deve ser levado em consideração na hora do recrutamento. De acordo com Dessler (2003, p. 78): “O primeiro passo é prever as condições econômicas gerais e, por exemplo, a taxa esperada de desemprego. Normalmente, quanto menor a taxa de desemprego, menor a oferta de candidatos e mais difícil é o recrutamento de pessoal.”

Como solução para este problema de poucos candidatos, como foi citado pelo autor sobre as fontes do recrutamento, a empresa precisa investir em novas fontes. Dentre as várias citadas, a empresa conta apenas com anúncios no próprio estabelecimento, indicações e anúncios em rádios. Deixando assim várias outras fontes eficazes de fora, como contatos com escolas e universidades, anúncio em jornais, no próprio site da organização ou até mesmo contatando outras empresas.

Devido ao fato de o recrutamento ser feito priorizando mais a cidade em que a empresa está alocada, a questão econômica e desemprego acabam dificultando ainda mais o processo.

Outro problema identificado na empresa em questão foi a capacitação dos candidatos que buscam as vagas disponíveis. Neste contexto a organização está tendo dificuldades em encontrar os profissionais com os requisitos necessários para a ocupação de cargos. Segundo Chiavenato (2010, p. 114):

Em um ano, cerca de 100 mil pessoas foram atendidas no posto central do Sistema Nacional de Emprego (Sine-SP) da Secretaria de Emprego e Relações do Trabalho do Estado de São Paulo para disputar as 11.194 vagas oferecidas pelas empresas. O mais dramático não é nove candidatos disputando cada vaga. A falta de qualificação e o grande número de exigências feitas pelas empresas foram determinantes para que menos de 2%, apenas 1.875 pessoas, fossem empregadas. Quase 98% foram excluídos por falta de qualificação. Enquanto as vagas diminuem, as empresas aumentam as exigências.

Para que as organizações funcionem de maneira correta, alcançando seus objetivos é de fundamental importância que possuam profissionais capacitados. Lotz; Burda (2015, p. 80) destacam: “O processo de recrutamento alimenta o processo de seleção de pessoal. Por essa razão, qualidade é fundamental. O recrutamento de qualidade é aquele que atrai o maior número de candidatos aptos a atender às especificações para o desempenho adequado de cargo.”

Sobre este problema, a empresa em análise pode expandir as áreas de contratação. Os custos de manter um funcionário de fora, porém, qualificado, sempre serão menores que os custos que a empresa poderá ter futuramente com um funcionário que não é qualificado.

Outra saída é a organização fornecer o treinamento e capacitação necessário para os candidatos selecionados para determinada vaga. Assim, poderão moldar tais candidatos de maneira que se encaixem nos padrões estabelecidos.

A empresa em estudo possui também um problema com relação ao Banco de Currículos, e este é um problema que afeta muito na escolha de candidatos, pois mesmo que um determinado candidato não se encaixe na vaga disponível no momento, poderia ser o candidato ideal em uma futura vaga. Como cita Pequeno (2012, p. 57):

A organização pode, também, contratar uma *solução tecnológica de e-recruitment*, isto é, um software que gerencia os currículos recebidos. Este software pode detectar a entrada de currículos que atendam a critérios de determinada vaga, enviar ao candidato notícias sobre processos seletivos, lembrá-lo de atualizar seu currículo etc.

Para este problema recomenda-se que a empresa em questão adote a automatização com sistemas de informação capazes de atuar no armazenamento destes currículos. Isso acabará por facilitar os processos garantindo uma gama de currículos com potenciais para futuras vagas na organização.

O recrutamento por indicação pode ser uma armadilha nas organizações, e este é um problema que ocorre na organização em análise. Como informam Teixeira; Ribeiro (2017, p. 122): “Em algumas vezes, as indicações são feitas levando em conta o lado emocional, pois pode tratar-se de um amigo que necessita do emprego e acaba sendo contratado sem efetivamente ter sido entrevistado de forma adequada e sem ter passado pelas etapas de seleção.”

Neste caso indica-se que a empresa em estudo possua maior rigidez com recrutamentos por indicações, afinal de contas os custos de um funcionário são elevados e se o mesmo não arcar com suas obrigações sem dúvida trará prejuízos para a empresa.

Com as melhorias citadas é possível que a organização analisada consiga resolver tais problemas, atraindo um número maior com melhor qualificação, além do bom funcionamento da mesma, garantindo assim uma organização mais produtiva e competitiva, pois terão os colaboradores mais apropriados para cada vaga.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho apresentou como tema principal o recrutamento de pessoal na Cooperativa Sicoob Credicarú, e o mesmo foi desenvolvido para que a organização possa melhorar este processo a fim de mantê-la mais competitiva neste ramo que vem crescendo muito nestes últimos anos e se tornando cada vez mais competitivo.

De acordo com as análises, foi possível verificar que há problemas em recrutar novos colaboradores e isso possivelmente por não utilizar todas as ferramentas que estão disponíveis atualmente para divulgação de vagas. Outro problema é o de não possuírem um banco de currículos automatizado. Por mais que o trabalho das pessoas responsáveis pelos currículos seja valoroso, ainda possui muitas falhas, e estas acabam por comprometer este trabalho.

Também foram encontrados problemas com uma das formas de efetuar o recrutamento, esta forma de recrutamento, a por indicação, forma esta que é uma das mais comuns nas organizações, porém, pode ser muito problemática quando é feita de forma emocional e pessoal como acontece na organização em estudo.

Através deste artigo, ficou evidente que a empresa necessita de melhorias para efetuar um recrutamento mais eficiente. Dentre elas, investimentos em mais fontes na hora de recrutar, investimento em um sistema capaz de gerar um banco de currículos e padronizar o modo como os colaboradores passam pelas etapas do recrutamento a fim de evitar contratações que poderão vir a prejudicar a organização.

O estudo possibilitou diagnosticar falhas em uma das principais fases da organização, e ainda através dele foram encontradas ferramentas e métodos capazes de alcançar soluções para melhorar este processo. Com isso a empresa em estudo pode se desenvolver de uma maneira ainda melhor, garantindo colaboradores com os perfis exigidos aumentando a qualidade de seus serviços.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010. Biblioteca Universitária Virtual. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/2042/pdf/0?code=lWbS2HzZ4z0MR8M49W+hTX6n3A2JjN8qpU4sAKjQtoMLCz5iu42hDwp7KksDC9a1RXrr+UbEyZ91HPpTJjVajA==>>. Acesso em: 05 out. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. Disponível em: <[https://www.academia.edu/31736284/Gest%C3%A3o\\_de\\_Pessoas\\_3ed\\_Idalberto\\_Chiavenato](https://www.academia.edu/31736284/Gest%C3%A3o_de_Pessoas_3ed_Idalberto_Chiavenato)>. Acesso em: 05 out. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração de recursos humanos**. 4. ed. rev. e atual. Barueri: Manole, 2010. Biblioteca Universitária Virtual. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/1604/pdf/0>>. Acesso em: 27 set. 2020.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003. Biblioteca Universitária Virtual. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/470/pdf/0?code=uRY3oedKt82IVLDccCPnYE8AcuMprn5TuLs3UYxBqQn4ZqK2mP9l86epFXiJOgsdXHAtvYhn2/LRjQJv2lOyXA==>>. Acesso em: 05 out. 2020.

FIDELIS, Gilson José. **Gestão de pessoas: estrutura, processos e estratégias empresariais**. 1. ed. São Paulo: Érica, 2014. Biblioteca Universitária Virtual. Disponível em: <<https://app.saraivadigital.com.br/leitor/ebook:629199>>. Acesso em: 26 set. 2020.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; ZACCARELLI, Laura Menegon. **Gestão do fator humano: uma visão baseada nos stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. Biblioteca Universitária Virtual. Disponível em: <<https://app.saraivadigital.com.br/leitor/ebook:583900>>. Acesso em: 26 set. 2020.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011. Biblioteca Universitária Virtual. Disponível em: <<https://app.saraivadigital.com.br/leitor/ebook:600378>>. Acesso em: 27 set. 2020.

LOTZ, Erika Gisele; BURDA, Jocely Aparecida. **Recrutamento e seleção de talentos**. Curitiba: InterSaberes, 2015. Biblioteca Universitária Virtual. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/35465/pdf/0?code=BJybgPBiNyGLm1zVLYwaeKWFbpNrsAFuWxK3aCkxewXmVE3g9x6yEXEadDheCknvQ3ABNw+0N7Ft7WMHO2t8Fg==>>. Acesso em: 05 out. 2020.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016. Biblioteca Universitária Virtual. Disponível em: <<https://app.saraivadigital.com.br/leitor/ebook:580177>>. Acesso em: 27 set. 2020.

MASIERO, Gilmar. **Administração de empresas: teorias e funções com exercícios e casos**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. Biblioteca Universitária Virtual. Disponível em: <<https://app.saraivadigital.com.br/leitor/ebook:582161>>. Acesso em: 27 set. 2020.

PEQUENO, Álvaro. **Administração de recursos humanos**. 1. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. Biblioteca Universitária Virtual. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/3015/pdf/0?code=+7ZYaKtvodwnLGFII6zfJXIQbdQfNj8YDYvGIPO+m+s/zYgE10mCywgs/Ppnyzc7hLyRCaGseWxnDcbolhz28A==>>. Acesso em: 20 out. 2020.

PEREIRA, Maria Celia Bastos. **RH essencial**. São Paulo: Saraiva, 2014. Biblioteca Universitária Virtual. Disponível em: <<https://app.saraivadigital.com.br/leitor/ebook:580893>>. Acesso em: 27 set. 2020.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. Biblioteca Universitária Virtual. Disponível em: <<https://app.saraivadigital.com.br/leitor/ebook:604738>>. Acesso em: 26 set. 2020.

ROBBINS, Stephen Paul; DECENZO, David A.; WOLTER, Robert. **Fundamentos de gestão de pessoas**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2013. Biblioteca Universitária Virtual. Disponível em: <<https://app.saraivadigital.com.br/leitor/ebook:580398>>. Acesso em: 26 set. 2020.

SILVA, Marilene Luzia da. **Administração de departamento de pessoal**. 14. ed. atual. São Paulo: Érica, 2015. Biblioteca Universitária Virtual. Disponível em: <<https://app.saraivadigital.com.br/leitor/ebook:604751>>. Acesso em: 26 set. 2020.

TEIXEIRA, Juliane Marise Barbosa; RIBEIRO, Maria Terezinha Ferrabule. **Gestão de pessoas na administração pública: teorias e conceitos**. 1. ed. Curitiba: InterSaberes, 2017. Biblioteca Universitária Virtual. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/147878/pdf/0?code=aywk6TaAVcpBurkLJMAhCQfxP3RD9e53yk18W+oo0/9fbk8yHKOXJXOvCrC8Yx9Q5njYTjaD/bRz8TAHJTYu7Q==>>. Acesso em: 20 out. 2020.