GESTÃO DE PESSOAS EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO NO SUL DE MINAS GERAIS – COOPERATIVA DE CRÉDITO RURAL ALTO RIO GRANDE - SICREDI CREDIGRANDE[1]

René Ribeiro de Lima

RESUMO

O clima organizacional demonstra as causas de insatisfação e tensões vividas dentro do ambiente interno das organizações. Deste modo, este trabalho fez uma análise junto aos colaboradores da Cooperativa de Crédito Rural Alto Rio Grande, e após, verificou-se os dados de forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto. O objetivo a ser alcançado neste trabalho é identificar as falhas na gestão de pessoas dentro da organização, já que não existe ainda um responsável por esta área, melhorando assim, a condução dos processos. A metodologia utilizada foi através de estudos bibliográficos (livros e artigos da internet) e uma pesquisa coletando dados através da aplicação de um questionário. Na realização deste estudo, conclui-se que os objetivos propostos foram alcançados e recomenda-se que a Cooperativa desenvolva um plano de ação para ajustar a política de Gestão de Pessoas, e continue desenvolvendo ações para melhorias dos fluxos e processos.

Palavras-chave: Clima Organizacional. Gestão. Cooperativa de Crédito.

1 INTRODUÇÃO

Identificar as variáveis que influenciam na gestão do clima organizacional da Cooperativa de Crédito, é de suma importância, desta forma, o estudo foi realizado para verificar as necessidades de implantação de melhorias.

O objetivo deste trabalho foi apresentar soluções adequadas para que se possa fazer uma boa gestão dos recursos humanos dentro de uma organização Cooperativa, aproveitando melhor o que cada colaborador tem de bom a oferecer a instituição, ou seja, bem treinado, motivado, com boa remuneração e benefícios adequados ao cargo ao qual ocupa e desenvolve na organização. O que me motivou a escrever este artigo, foi a grande mudança de sistemas pelo qual a Cooperativa passou no último ano, migrando do sistema SICOOB para o sistema SICREDI, onde sabíamos que seria um grande desafio para nossa instituição e que a mudança, não só operacional, mas cultural, seria muito grande, pois estaríamos saindo de um sistema em que praticamente dominávamos toda parte operacional e estrutural, partindo para um sistema,

[1] Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em GESTÃO DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em GESTÃO DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO.

Classificação da informação: Uso Interno

até então, totalmente desconhecido, e que isso poderia mexer com toda estrutura da Cooperativa, sistemas, associados e colaboradores. Neste momento nos perguntávamos, se seríamos capazes de enfrentar tão grande transformação. Passou-se então, uma preocupação enorme com nossos colaboradores, onde eles teriam que ter pleno controle da situação para confortar ao máximo nossos associados. Sendo assim, como faríamos para que nossos colaboradores estivessem motivados o bastante para enfrentar este desafio?

Segundo Chiavenato (2000), o clima organizacional refere-se ao ambiente interno de uma organização e está relacionado com o grau de motivação dos seus colaboradores. Os resultados que as organizações alcançam dependem da qualidade do trabalho realizado pelos seus colaboradores, para que este trabalho seja desenvolvido com um nível de qualidade maior, as pessoas precisam desempenhá-lo com motivação e satisfação, e as empresas devem oferecer recompensas e ambientes de trabalho agradáveis a seus colaboradores, incentivando e satisfazendo suas necessidades e proporcionando condições favoráveis para o desenvolvimento de serviços mais qualificados.

A partir do momento que o colaborador está motivado a desenvolver seu trabalho, este consegue atingir as metas e os objetivos da empresa. Conforme Silva (2005) a motivação é uma força que está dentro do ser humano e com ela é possível alcançar metas, preenchendo necessidades e expectativas. Seguindo estes conceitos, como devemos gerir de forma correta e consciente, as pessoas dentro da cooperativa, direcionando-as aos cargos de maneira correta dentro da instituição, para que se sintam motivadas naquilo que fazem e deem o retorno desejado a empresa e a seus associados?

O objetivo geral pretendido neste estudo, é mostrar os aspectos de uma eficiente gestão de recursos humanos dentro de uma Cooperativa de Crédito, que significa uma total motivação dos colaboradores dentro da Cooperativa, sempre dando o melhor de si nos projetos e tarefas executadas no dia-a-dia. Além disso, mostrar que essa motivação está diretamente relacionada ao clima organizacional, que é a percepção de cada colaborador sobre como está o ambiente e a qualidade do trabalho, e que é moldado por diversos fatores (boa comunicação entre colaboradores, ambiente limpo e organizado, respeito mútuo, caracterização de uma administração adequada dos recursos humanos, identificar aspectos de uma boa administração de pessoas, apresentar conceitos de motivação e apontar o que é necessário para motivar uma equipe de trabalho dentro de uma organização Cooperativa, enumerar elementos de uma administração ideal, etc).

Este trabalho foi realizado através de estudos bibliográficos, mesclando a teoria de livros e artigos, com a prática no dia-a-dia de uma Cooperativa de Crédito do Sul de Minas Gerais (Cooperativa de Crédito Rural Alto Rio Grande - Sicredi Credigrande), onde foi possível analisar como se dá na prática a gestão de Recursos Humanos nesta organização.

Assim, foram utilizados livros da biblioteca, e consultas de artigos na internet sobre o tema deste trabalho. Com isso, foi feito um diagnóstico organizacional, que demonstrou os pontos fortes e fracos da Cooperativa de Crédito, trabalhando e mostrando o que pode ser melhorado, através de um estudo de caso na prática, com observações, anotações, acesso a documentações da empresa, demonstrando a aplicação prática das técnicas de RH presente nos livros, dentro do dia-a-dia da Cooperativa de Crédito.

Foi utilizado uma pesquisa, coletando dados através de um questionário, com todos os colaboradores, visto o tamanho da Cooperativa a qual realizei este trabalho. Com a falta de um profissional capacitado para atuar na área de Gestão de Pessoas, até mesmo pelo pequeno porte da Cooperativa, motivo este, que não se torna necessário a contratação de um profissional específico na área. O que fazer para que os recursos humanos sejam administrados de forma correta e coerente?

Cooperativas tem o compromisso com seus associados, voltados principalmente para os valores e princípios, tendo com isso o foco principal, que é fomentar seus associados ajudando no desenvolvimento e crescimento dos mesmos. Para que isso seja viável deve-se primeiro estruturar uma equipe bem treinada, capacitada e motivada para que possam dar um retorno desejável a instituição e aos seus associados. As oportunidades de melhoria para o setor de gestão de pessoas de uma cooperativa de crédito, através do conhecimento de novas ferramentas que podem ajudar os gestores (gerentes, diretores e gestores de unidades) na melhoria da condução de sua equipe. Foi utilizado, além das referências bibliográficas, experiência pessoal na gestão da minha atual equipe, também ferramentas, como a aplicação de um questionário de satisfação pessoal/profissional dentro da empresa.

Será que estou conduzindo minha equipe de maneira correta, ou com a utilização de novas técnicas de gestão posso melhorar o desempenho através de uma equipe motivada e bem direcionada? Os dados apresentados, foram coletados por intermédio de um questionário aplicado aos 24 colaboradores da Sicredi Credigrande, com idade entre 25 e 54 anos, de ambos os sexos, entre os dias 24/06/2019 e 01/07/2019.

O artigo está estruturado da seguinte forma: iremos apresentar a fundamentação teórica, e a discussão dos resultados, seguindo das conclusões apresentadas, que estão relacionadas as opções escolhidas pela maioria dos colaboradores da Cooperativa e os estudos bibliográficos.

2 ANÁLISE, RESULTADOS E OBJETIVOS, PARA APRESENTAR SOLUÇÕES ADEQUADAS EM UMA BOA GESTÃO DE PESSOAS

É essencial que as Cooperativas se preocupem com seus colaboradores, e com toda a infra - estrutura que ela oferece ao colaborador para que ele possa desenvolver bem suas funções. Por este motivo a gestão de pessoas é tão importante, porque as Cooperativas são feitas exclusivamente de pessoas e todo seu sucesso ou fracasso depende delas, é necessário que os colaboradores trabalhem em prol da Cooperativa, para que se alcancem os objetivos estabelecidos por ela, e do outro lado eles esperam receber um salário justo com sua função e benefícios que os façam trabalhar cada vez melhor.

O conceito de gestão de pessoas é fundamental, pois como o próprio nome diz se trata de pessoas, toda e qualquer Cooperativa, seja ela de qualquer segmentação, depende unicamente das pessoas para o seu desenvolvimento e sucesso. Deste modo é necessário que se aja a preocupação com estes colaboradores, pois são eles que irão garantir seu total crescimento interno e externo, o colaborador que está satisfeito com a Cooperativa e com seu trabalho desempenha melhor sua função e dificilmente ficara descontente e insatisfeito. É função das Cooperativas se preocuparem com o desenvolvimento intelectual e psicológico de todos os seus colaboradores, fornecendo a eles capacitação, investindo em educação e desenvolvimento profissional, investir no desenvolvimento intelectual do colaborador é muito importante, porque o torna cada vez mais capacitado, melhorando seu trabalho e o atendimento aos clientes.

Pretendo neste trabalho apresentar soluções adequadas para que se possa fazer uma boa gestão dos recursos humanos dentro de uma organização Cooperativa, aproveitando melhor o que cada colaborador tem de bom a oferecer a instituição, ou seja, bem treinado, motivado, com boa remuneração e benefícios adequados ao cargo ao qual ocupa e desenvolve na organização.

Segundo Cesar (2010), recursos humanos são uma grande ferramenta da organização que tem como objetivo unir o colaborador junto ao meio em que trabalha, contribuindo para grande aumento na produtividade da organização. Além disso, observar qual é a percepção do colaborador sobre como está o ambiente e a qualidade do trabalho, ou seja, boa comunicação

entre os colaboradores, ambiente limpo e organizado, respeito mútuo entre os colaboradores, etc.

Deve-se manter um clima harmonioso dentro de uma organização, não basta apenas ter bons profissionais, se estes não estiverem motivados e bem direcionados. De acordo com a visão de Cesar (2010), a administração de recursos humanos é um assunto de extrema importância dentro do cenário organizacional, pois é nesta área que os gestores irão construir um dos aspectos mais importantes dentro de uma organização nos dias de hoje; o clima organizacional, que é essencial para toda e qualquer empresa que se deseja manter competitiva no mercado e que almeje bons resultados futuros.

Colaboradores desenvolvendo seu trabalho, motivados naquilo que sentem prazer em executar, passam mais confiança, e o retorno para a organização e para si mesmo é certo. Baseado em Cesar (2010), pode-se afirmar que esta área da organização trata do recrutamento, da seleção do treinamento, do desenvolvimento, da manutenção, do controle e da avaliação dos colaboradores de uma empresa, ou seja, podemos analisar que na visão de Cesar (2010), ele defende que a área de recursos humanos dentro de uma organização, seria uma área responsável pelo processo de controle organizacional, sempre guiando e moldando os colaboradores para obterem cada vez mais, melhor desempenho e produtividade dentro da empresa, o que é absolutamente essencial nos dias de hoje.

Ainda segundo Cesar (2010), todos nós passamos uma grande parte do nosso tempo trabalhando e por isso as organizações precisam de nós colaboradores para poder se manter no mercado. Portando, nenhuma organização vive sem colaboradores, pois os dois aspectos mais importantes para que uma organização funcione e se mantenha competitiva no mercado são os colaboradores e os clientes, no nosso caso, associados. Sem esses dois requisitos, nenhuma organização sobrevive no atual cenário econômico do mercado.

De acordo com Souza (2015), a área de recursos humanos passou a ter função estratégica de atrair, reter e motivar as pessoas necessárias à realização dos negócios da empresa. Analisando a visão de Souza (2015), podemos perceber que a autora defende claramente que a área de recursos humanos, além de atrair o colaborador para trabalhar em uma determinada empresa, também tem o papel de motivar o colaborador para que o mesmo continue trabalhando e executando suas atividades do dia-a-dia com eficiência, para que os objetivos da empresa sejam sempre alcançados. Além disso, a área de RH é muito importante, não só para que a

empresa alcance suas metas, através de colaboradores treinados e motivados, mas também para que o colaborador alcance a estabilidade e possa realizar seus desejos e sonhos.

De acordo com a visão de Souza (2015) é um benefício recíproco, não só a empresa irá se beneficiar, mas o colaborador também, pois quanto mais a organização em que o colaborador trabalhe cresça, melhor será a qualidade de vida e de trabalho dos mesmos, e que, além disso, irá deixar o colaborador sempre mais motivado para que a empresa sempre esteja em um ciclo de desenvolvimento constante.

3 RESULTADOS APRESENTADOS SOBRE OS DADOS COLETADOS ATRAVÉS DA APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO AOS COLABORADORES DA SICREDI CREDIGRANDE

A Cooperativa de Crédito Rural Alto Rio Grande – Credigrande, foi fundada em 12/12/1988, e inaugurada em 26/04/1989, através da união de 35 produtores rurais que buscavam, alternativa financeira mais viável. A Cooperativa atua na área do Alto Rio Grande, atendendo atualmente 11 municípios. Possui 04 agências, sendo 02 em Lavras/MG, 01 em Ingaí/MG e 01 em Luminárias/MG, além da Superintendência Regional – SUREG, também em Lavras/MG. O público alvo da Credigrande são os produtores rurais, seus familiares, pessoas jurídicas com atuação na agropecuária, aos quais oferece serviços financeiros como: contas correntes, aplicação, poupança, empréstimos pessoais, financiamentos, desconto de títulos, financiamentos rurais, cartão de crédito e débito, seguros, consórcios, crédito consignado, previdência, plano de saúde, dentre outros produtos e serviços.

Desde 2014, passou a trabalhar com a nova estrutura organizacional, constituída por 01 Presidente, 01 Vice-Presidente e 03 Conselheiros Administrativos. Uma Diretoria Executiva composta por 02 membros, sendo 01 Diretor Executivo e 01 Diretor de Operações. Um Conselho Fiscal, composto por 03 membros efetivos.

Em junho/2018, a Credigrande passou a integrar o sistema SICREDI, através de um processo de migração de sistemas, onde até então, pertencia ao sistema SICOOB. Com isso, a área de atuação que foi destinada a Cooperativa, aumentou, dos atuais 11 municípios, para 38, onde irá atingir uma população aproximada de 500.000 habitantes. A Cooperativa ainda é segmentada, mas aguarda uma autorização que tramita no BACEN para se tornar uma Cooperativa de Livre Admissão de associados, onde acredita-se que pelo grande potencial

econômico do município e cidades do raio de ação da Cooperativa, os números terão um crescimento condizente com o tamanho da praça de atuação.

3.1 Apresentação dos dados coletados

A análise tem como objetivo organizar os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos. GIL (1999).

Minayo (1994), chama a atenção para três obstáculos a uma análise eficiente em pesquisa. O primeiro diz respeito a ilusão do pesquisador em ver as conclusões à primeira vista, ou seja, pensar que a realidade dos dados, logo de início, se apresenta de forma nítida a seus olhos. Essa ilusão pode levar o pesquisador a uma simplificação dos dados, conduzindo-o a conclusões superficiais ou equivocadas. O segundo obstáculo se refere ao fato do pesquisador se envolver tanto com os métodos e as técnicas a ponto de esquecer os significados presentes em seus dados. E o terceiro limitador para uma análise mais rica da pesquisa relaciona-se à dificuldade que o pesquisador pode ter em articular as conclusões que surgem dos dados concretos com conhecimentos mais amplos ou mais abstratos. Esse fato pode produzir um distanciamento entre a fundamentação teórica e a prática da pesquisa.

3.2 Resultado dos dados coletados para análise

A coleta dos dados foi dividida em duas etapas no questionário.

A 1ª etapa trata sobre os Fatores Extra-Trabalho.

- Necessidades Básicas
- Saúde
- Convivência Familiar
- Vida Social
- Férias e Lazer

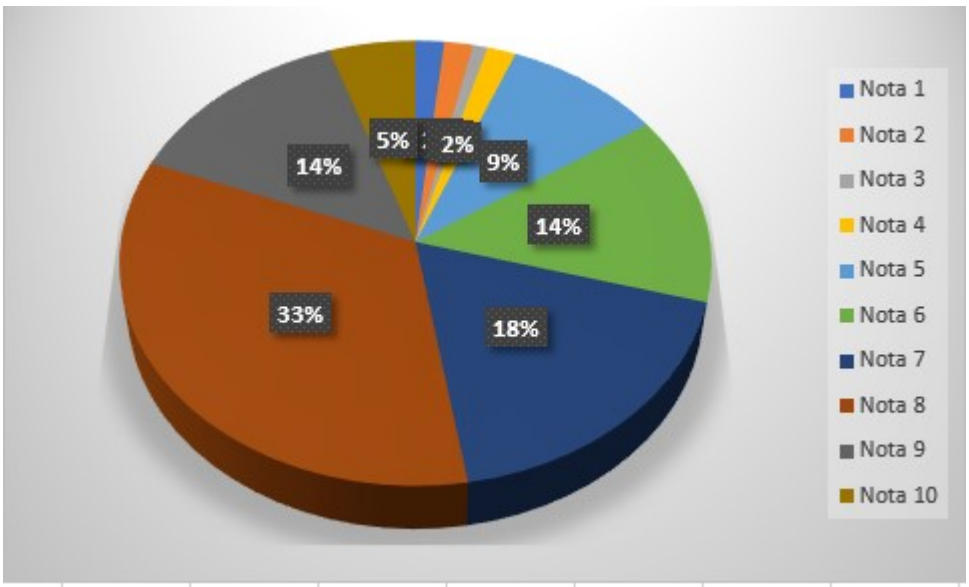
A 2ª etapa trata sobre os Fatores Internos da Empresa

- Autonomia
- Realização Profissional
- Quantidade e Qualidade de Trabalho

- Comunicação
- Remuneração
- Relacionamento com a Chefia
- Relacionamento Interpessoal
- Treinamento/Desenvolvimento
- Condições Físicas de Trabalho
- Imagem da Empresa
- Trabalho em Equipe
- Fatores Motivacionais/Fatores Desmotivadores

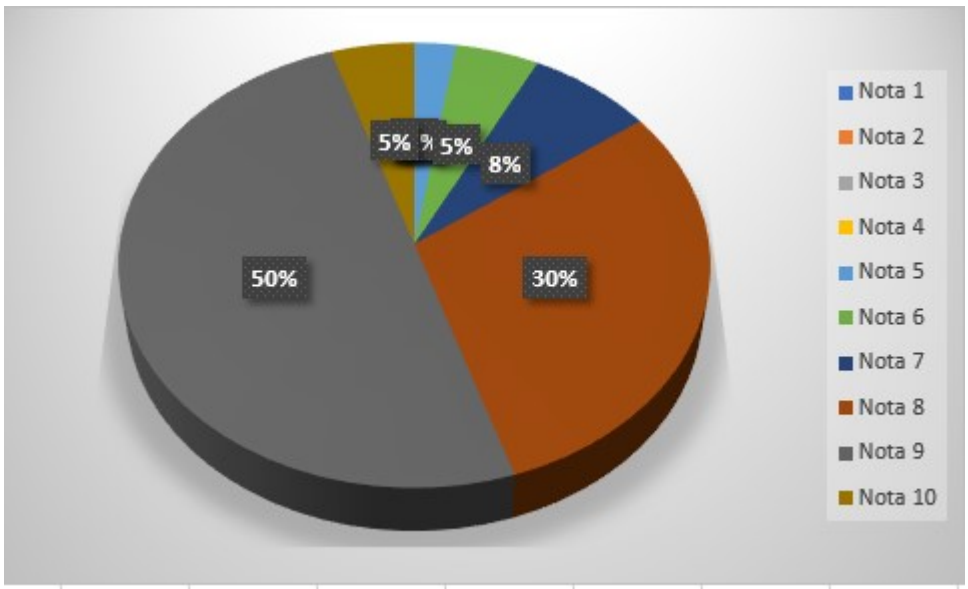
Com relação aos Fatores Extra-Trabalho, observamos: a maior preocupação dos colaboradores é com a Saúde, embora a maioria considera que seu estado físico, mental e emocional é bom. Para questão sobre o grau de satisfação financeira, em escala de 0 a 10, os colaboradores, em sua maioria, apresentaram uma nota 8 (33%) em suas respostas para moradia, carro/transporte, padrão de vida, situação financeira, patrimônio e uma nota 9 (50%) nos quesitos alimentação e educação, como podemos observar nos gráficos 1 e 2 abaixo. Com relação a convivência familiar, vida social, férias e lazer, os colaboradores se mostraram ser de bom nível social e cultural, além do bom convívio familiar, uma ótima satisfação com as últimas férias e já planejando as próximas.

Gráfico 1 – Satisfação Financeira



Fonte: Elaboração do autor, 2019

Gráfico 2 – Alimentação/Educação



Fonte: Elaboração do autor, 2019

Quanto aos fatores internos da empresa, observamos as seguintes respostas da maioria dos colaboradores:

- Autonomia: quase sempre possuem liberdade para fazer o seu trabalho da forma como considera melhor. Quase sempre são exigidos pela empresa, na conduta de um procedimento rígido para execução das atividades pertinentes a suas funções. Sempre organizam a sua rotina de trabalho para melhor aproveitamento das atividades. Raramente tomam decisões pela empresa.
- Realização profissional: os colaboradores estão satisfeitos com os cargos ocupados, e quase sempre os mesmos (cargos) lhes dão um sentimento de realização profissional.
- Quantidade e qualidade de trabalho: os colaboradores se sentem satisfeitos em relação ao volume de trabalho que realizam. A qualidade do trabalho é sempre considerada mais importante do que a sua quantidade, e acham, mais ou menos, que o trabalho realizado atualmente pode ser melhorado.
- Comunicação: existe uma adequada maneira de comunicação da direção com os colaboradores. Quase sempre os colaboradores sentem-se seguros em dizer o que pensam, sendo que são da mesma opinião quando o assunto é recebimento, com

clareza e objetividade, das orientações repassadas sobre seu trabalho. Segundo eles a Cooperativa quase sempre é aberta em receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições por eles demandadas.

- Remuneração: neste quesito, nota-se que os colaboradores se encontram um pouco divididos quando perguntamos se a remuneração é adequada para o trabalho que desenvolvem, e que quase sempre a Cooperativa remunera adequadamente seus colaboradores, e que estão mais ou menos satisfeitos com seus salários atuais.
- Relacionamento com a chefia: segundo os colaboradores, sempre existe uma relação mútua de respeito entre os gestores/chefes/gerentes/colaboradores, e que consideram seus gestores, bons profissionais, sendo que os mesmos são quase sempre receptivos a sugestões de mudança proposta por eles.
- Relacionamento interpessoal: observamos pelas respostas, que existe um relacionamento de cooperação entre os departamentos da Cooperativa, e que consideram adequado o relacionamento entre os colaboradores.
- Treinamento/desenvolvimento: o entendimento da maioria foi que a Cooperativa deveria investir mais em treinamento/capacitação para o desenvolvimento pessoal e profissional do colaborador, para que os mesmos tenham sempre um aprendizado contínuo.
- Condições físicas de trabalho: os colaboradores consideram que o seu local de trabalho é satisfatório, no que diz respeito a temperatura, espaço, mobiliário, higiene e instalações sanitárias.
- Imagem da cooperativa: consideram a Cooperativa como uma instituição boa para se trabalhar, ética com seus colaboradores/parceiros, e os gestores quase sempre dão bons exemplos aos colaboradores, e que indicariam um amigo a fazer parte do quadro de colaboradores da Cooperativa.
- Trabalho em equipe: observam que os assuntos importantes quase sempre são debatidos em equipe, falta um pouco de estímulo por parte da Cooperativa para que este trabalho em equipe seja realizado.
- Fatores motivacionais/fatores desmotivadores: segundo os colaboradores, o que gera mais insatisfação na Cooperativa é a falta de conhecimento, em conjunto com o salário, e falta de segurança no emprego, seguido por falta de autonomia e por último, falta de treinamento. Outras opções também foram apresentadas, tais como, sinergia

entre as áreas e descomprometimento com a Cooperativa, por parte de alguns colaboradores. As principais razões pelas quais o colaborador trabalha na Cooperativa são: as chances de progresso profissional, seguido pelos benefícios oferecidos por ela.

Quanto as propostas para melhoria no clima organizacional da cooperativa, foram indicadas as seguintes sugestões:

Que sugestões você daria para tornar a empresa um lugar melhor para se trabalhar? Seguem abaixo sugestões de alguns colaboradores:

- Reconhecimento, distribuição de funções;
- Falta de compromisso da parte de alguns colaboradores com a instituição;
- Contratação de pessoas mais engajadas para os cargos e funções na Cooperativa;
- Sinergia entre as áreas;
- Continuar prezando o relacionamento com os associados, com transparência e sempre buscando crescimento;
- Ser sempre transparente nos resultados, tanto positivo, quanto negativo, com os colaboradores e associados, e saber selecionar os colaboradores que contribuem para o aumento da produtividade e crescimento da Cooperativa;
- Maior transparência na comunicação;
- Sempre ter uma boa comunicação, passar informação e saber ouvir.

4 CONCLUSÕES

Nos dias de hoje o cooperativismo ganhou força e vem se destacando pela forma de trabalho realizada entre seus colaboradores, sabe-se que as empresas devem ser competitivas, mas devem fazer com que haja a cooperação entre seus colaboradores.

Para que uma organização possa ter sucesso é necessário que o ambiente de trabalho esteja agradável para que seus colaboradores desenvolvam um trabalho com qualidade, motivação e se sintam satisfeitos em relação ao mesmo.

Desta forma, gerir o clima organizacional é muito importante para os administradores para que estes consigam desenvolver as atividades que contribuem para o comportamento dos colaboradores, o que consequentemente influencia no crescimento da Cooperativa.

Este estudo foi realizado através dos resultados da pesquisa de clima na Cooperativa de Crédito, onde foi possível fazer um panorama dos fatores que interferem no clima organizacional, diagnosticando os pontos fortes encontrados na pesquisa, e os pontos fracos, ou seja, que tiveram menor satisfação dos colaboradores.

De acordo com a pesquisa percebeu-se que os pontos de maior atenção a serem observados dentro do clima organizacional da Cooperativa, seriam, melhorar a comunicação entre colaboradores e direção, e entre os colaboradores, dar mais autonomia aos colaboradores, não esquecendo das normas vigentes a serem seguidas, melhoria na remuneração, o que pode ser revista conforme a melhora nos resultados, mais investimento em treinamento e capacitação, e estar sempre estimulando e acompanhando o trabalho em equipe dentro da Cooperativa. Outros pontos observados por alguns colaboradores, onde solicitamos sugestões para tornar a Cooperativa um lugar melhor para se trabalhar, foram, o reconhecimento profissional, a contratação de colaboradores mais engajados e compromissados, sinergia entre as áreas, continuar sendo transparentes com colaboradores e associados, e com isso buscando sempre o crescimento profissional, e o da Cooperativa.

Desta forma, pode-se considerar que os objetivos propostos para a realização deste trabalho e a resposta à questão problema foram alcançados, permitindo a elaboração do diagnóstico e da análise.

Considerando que o clima organizacional muda frequentemente, e que é uma das variáveis que precisam ser monitoradas e estruturadas de forma que se alcancem através das pessoas os objetivos almejados pelas organizações, faz-se necessário um acompanhamento constante nesta área de Gestão de Pessoas, realizando periodicamente pesquisas de satisfação na Cooperativa, pois é uma das formas de detectarmos como anda o clima entre colaboradores/direção/cooperativa.

REFERÊNCIAS

CESAR, Julio. **Recursos Humanos: conceitos, definições e planejamento.** Disponível em http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/recursos-humanos-conceitos-definicoes-e-planejamento/48930/.

CHIAVENATO, I. **Administração**: teoria, processo e prática. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

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

GIL, A.C. Métodos e Técnicas de pesquisa social, 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MINAYO, M.C.S. et al. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes 1994.

SILVA, R. O. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SOUZA, de Joana Carla. **Os processos de RH: uma visão estratégica.** Disponível em: http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/os-processos-de-rh-uma-viso-estratgica/.