



---

## RELATO DE CASO SOBRE AS POLÍTICAS DE TREINAMENTO APLICADAS NA RECEPÇÃO DA CLÍNICA ALPHA

### CASE REPORT ON THE TRAINING POLICIES APPLIED AT THE RECEPTION OF ALPHA CLINIC

**Alessandra Aparecida Berton Rodrigues**

Centro Universitário Campos de Andrade - UNIANDRADE, Curitiba, Paraná, Brasil.

E-mail: alebertonrodrigues@gmail.com

---

#### RESUMO

Este trabalho tem como objetivo demonstrar a importância dos treinamentos dentro das organizações, em especial na recepção de uma clínica da região em que a autora atuava como gestora. Primeiramente, explicou o conceito de gestão de pessoas e a sua origem, além de trazer o surgimento da necessidade das organizações para que as empresas treinassem seus colaboradores visando melhor aproveitamento do trabalho. Em seguida discorre sobre a importância do treinamento para as organizações, visto que diz respeito a uma maneira eficiente e eficaz de agregar valor às pessoas e, principalmente, à organização. A partir daí, o texto analisa os riscos de se investir em treinamentos, e por fim, através da metodologia científica detalhada, o trabalho faz um estudo de caso sobre a instituição de saúde em que a autora trabalhava, mostrando como está atualmente a preocupação com treinamentos e quais são os pontos que poderiam ser melhorados, procurando demonstrar que as empresas que se preocupam com o capital humano são melhores para os colaboradores e, principalmente, para seus clientes. Como resultado, a pesquisa obteve diversas informações do cenário atual, e sugeriram-se alguns treinamentos para a organização. **Palavras-chaves:** Treinamento; Organização; Estudo de caso.

#### ABSTRACT

This study aims to demonstrate the importance of training within organizations, especially in the reception of a clinic in the region where the author acted as manager. Firstly, it explains the concept of people management and its origin, in addition to bringing the emergence of organizations' need for companies to train their employees in order to make better use of their work. It then discusses the importance of training for organizations since it concerns an efficient and effective way to add value to people and especially the organization. managers, and then discussing feedback, from there the text analyzes the risks of investing in training, and finally, through the detailed scientific methodology, the work makes a case study about the health institution that the author worked showing how is currently the concern with training and what are the points that could be improved by trying to demonstrate that companies that care about human capital are better for employees and especially for their clients, as a result the research obtained several information from the current scenario, and some training was suggested for the organization. **Key words:** Training; Organization; Case study



## 1. INTRODUÇÃO

Esta pesquisa tem como temática as políticas de treinamento. Nesse contexto, tem-se como problema “Quais treinamentos podem contribuir para a melhoria do atendimento na recepção de uma clínica?”. Desta maneira, como objetivo geral, fez-se necessário analisar quais treinamentos podem contribuir para a melhoria do atendimento na recepção desta. Em complemento, foram estabelecidos como objetivos específicos: descrever, segundo a literatura, sobre considerações a respeito da gestão de pessoas, dos tipos de treinamento; elencar os possíveis riscos destes conforme a literatura.

A relevância do estudo se dá visto que este teve o intuito de demonstrar a importância de possuir treinamentos dentro da organização, levando em consideração o referencial teórico apresentado, identificando as fases importantes do treinamento, detalhando quais suas vantagens e identificando fatores capazes de contribuir para facilitação da aprendizagem, a fim de reconhecer características favoráveis para que sejam aplicados treinamentos adequados resultando assim melhores métodos de avaliação.

O resultado deste trabalho poderá ultrapassar o fim acadêmico vindo a contribuir para a utilização de treinamentos específicos, que garantam aprendizados contínuos para seus colaboradores, tendo como resultado a excelência no atendimento na recepção da clínica Alpha buscando uma abrangência ampla entre as atividades rotineiras dos colaboradores e sintonia com o aperfeiçoamento das suas competências, o que representa, também, um potencial ganho para a sociedade.

## 2. MATERIAIS E MÉTODOS

O trabalho foi realizado através de observações na recepção de uma clínica da região metropolitana de Curitiba, denominada nesse artigo como Clínica Alpha, onde chegam diariamente muitos pacientes.

A pesquisa deste trabalho foi bibliográfica com descrição dos fatos observados através de um estudo de caso. “Entende-se por pesquisa bibliográfica a revisão da literatura sobre as principais teorias que norteiam o trabalho científico” (PIZZANI

et al, 2012, p. 54). Contou com estudo em livros, dissertações e artigos sobre o tema definido, possibilitando, assim, melhor entendimento, pois se trata de um trabalho investigativo circunstanciado. As fontes de dados utilizadas foram as primárias, definidas por Marconi; Lakatos (2007) como sendo aqueles dados que ainda não foram coletados em outro momento. O âmbito da pesquisa possui caráter qualitativo, visto que foram analisados dados observados durante o período que a autora trabalhou na clínica, com o intuito de identificar as reais necessidades de treinamento na recepção. Para Godoy (1995), esse caráter ocupa grande destaque nas pesquisas, pois tem três possibilidades de se estudar a pesquisa, a documental, o estudo de caso e a etnografia, e para esse trabalho de pesquisa foi usado o estudo de caso. Em todas essas situações, o estudo de caso é utilizado para compreender a ocorrência de situações complicadas. Em resumo, faz com que o pesquisador tenha a visão real do fato ocorrido. E o relato de caso não busca a interpretação, na íntegra, dos fatos ocorridos, pelo contrário busca estabelecer uma estrutura para debate de alguma questão específica.

## 3. RESULTADOS

### 3.1. A gestão de pessoas

Para Araújo e Garcia (2010) muito antes da gestão de pessoas ficar conhecida por esse nome, nos primórdios do séc. XX ela era conhecida como administração pessoal e tinha apenas funções básicas. Conforme (Araujo e Garcia, 2010 p. 2)

“[...] o recrutamento e a seleção de pessoas, que eram desenvolvidos quase que ao mesmo tempo. As pessoas procuravam emprego; havendo vaga, o candidato era “aprovado” imediatamente e assinava o “contrato de trabalho” que era, na verdade o chamado livro de Escrita do Pessoal, onde uma outra pessoa, a partir do ingresso na empresa, fazia a contabilidade dos salários devidos.”

Todo esse trabalho era feito de forma manual e toda a contabilidade era feita com base



nos dados que eram adicionados manualmente, porém esse método, apesar de ser facilmente perdido ou jogado fora, precisava de cuidado por parte dos responsáveis pois as legislações trabalhistas já eram algo com o que as empresas precisavam se preocupar.

Araújo e Garcia (2010) ressaltam que, apesar dos dados serem armazenados manualmente, era preciso que as pessoas ficassem atentas a tudo, por isso, esse cargo era destinado às chefias que tinham maior conhecimento dos procedimentos permitidos pela legislação trabalhista, geralmente cargos ocupados por advogados ou bacharéis de direito. Este cargo foi ocupado por esses profissionais até meados da década de 70.

Na época, já havia benefícios para os funcionários, porém, não era uma preocupação o fato de que precisavam de revisão ou implementação. No entanto, este departamento, de forma empírica e improvisada, funcionava bem dentro das empresas até certo ponto, e as organizações ficavam satisfeitas com os resultados.

Dutra (2002) acreditava que a maior preocupação das organizações desde os primórdios era como administrar as pessoas para que elas fossem um recurso no ambiente de trabalho, acreditando que o papel da gestão de pessoas tem como principal objetivo o controle sobre as pessoas. Em contrapartida a empresa vem sofrendo por não saber conduzir as pessoas, por isso fizeram necessárias algumas mudanças para maior satisfação dos empregados e empregadores.

Essas mudanças eram necessárias desde as estruturas e formas de trabalho como em uma melhor qualidade no ambiente de trabalho, melhor estruturação do processo decisório para que as atividades sejam desempenhadas com eficiência, e eficácia, para a empresa ir ganhando seu espaço e se tornar referência no ramo que atua. Entretanto, o que era considerado como mais importante era a valorização do funcionário, como pessoa, ressaltando suas necessidades, procurando motivá-lo através de benefícios e pensamentos pró-trabalhadores.

Com isso Dutra (2002 p.17) caracteriza a gestão de pessoas como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

Para descrevê-la, como um conjunto de políticas e práticas, devem ser considerados critérios a serem seguidos pela organização na tomada de decisão e também os métodos que devem ser executados pelos colaboradores, sempre visando satisfazer às necessidades de ambas as partes.

O conceito de gestão de pessoas que antes era pouco valorizado no âmbito organizacional, com o tempo foi-se percebendo a necessidade de substituir a forma empírica e de improvisação, que era utilizada baseando-se na ideia que nas organizações contavam com pessoas que possuíam fatores psicológicos e sociais relevantes no ambiente de trabalho, para desenvolver a importância da valorização das relações humanas, promovendo integração entre os indivíduos e a organização.

Maximiliano (2000, p.55) afirma que “a partir do início do século XX uma boa organização no ambiente de trabalho transformou-se num apoio para que a teoria seja incorporada na prática da administração”.

Gil (2001) complementa que, desde meados dos anos 80, a administração de gestão de pessoas vem ganhando espaço no ambiente de trabalho, considerando que as empresas passaram, e vem passando, por mudanças de ordem política, econômica e também tecnológica, com a evolução dos conhecimentos e desenvolvimento de comunicação interna e externa no ambiente de trabalho, vendo assim a necessidade de analisar a forma a que a administração de recursos humanos estava sendo designada.

Com isso, identifica-se nas empresas a necessidade de tratar os colaboradores como parceiros e não somente como empregados, já que com isso o resultado seria positivo desde o processo produtivo nas fábricas, até o atendimento ao cliente interno e externo. Identificando que cada colaborador desenvolve um trabalho importante e satisfatório para as empresas, desde que tenha um retorno positivo, contudo há necessidade de valorizar principalmente aqueles que possuem atividades especializadas em prol da organização.

França (2014) destaca que a gestão de pessoas deve ocorrer a partir da visão composta pelas pessoas e questões que elas acreditam ser indispensáveis para um bom alinhamento dentro da organização, tais como expectativa do que a pessoa quer ser e do que ela espera que a empresa seja, para que colabore para seu



desenvolvimento pessoal, seu perfil, tipo de sociedade em que está inserida, suas crenças, a forma em que trabalha individualmente e em grupos, dentre outras coisas.

De acordo com o autor:

“o comportamento humano é baseado no que ele percebe durante sua vida, cada pessoa tem suas particularidades e se comportam conforme são influenciadas. Porém isso depende se seus estímulos serem bem aproveitadas, existe um conjunto de forças humanas que são essenciais para as atividades são eles: seu potencial, sua criatividade, sua força de trabalho, sua interação, sua inovação e seu compromisso se esse conjunto de forças é estimulado a pessoa tende a dar o seu melhor para a organização” (FRANÇA, 2014, p. 5).

Tendo em vista todo o conhecimento adquirido e desenvolvido pelos autores citados, fica entendido que as pessoas devem ser vistas como seres humanos em constante desenvolvimento, precisam ser estimuladas e treinadas para as diversas atividades a que são dispostas durante a vida. Quanto mais estímulo e prática maior é sua resposta positiva.

No ambiente empresarial não é diferente. Os colaboradores devem ser capacitados para sua função a fim de melhor desempenhá-la, buscando a excelência em seu processo como um todo. Além de ser benéfico para a empresa, um treinamento bem elaborado faz com que o colaborador se sinta parte importante e essencial para o alcance dos objetivos desta. Isto, por consequência, gera maior produtividade e qualidade de vida no trabalho, além de fidelizar clientes e também seus colaboradores.

Segundo Dutra (2002), é importante que a empresa crie uma cultura de aprendizagem para que as pessoas fiquem cada vez mais integradas com as organizações para que essa relação se torne um pilar para o benefício de ambas as partes. Todas as organizações que mantêm seus funcionários comprometidos e que tenham essa reciprocidade por parte da empresa, tem maior

chance de sucesso.

Gil (2001) entende que, se o funcionário é reconhecido como parceiro da organização, assim como os fornecedores, acionistas e clientes, a tendência é a melhoria contínua e esses fatos visualizam uma nova gestão de pessoas, que vem sendo estudada, por diversas empresas e que tem o interesse de colocar em prática.

Contudo, para essa nova gestão, é necessária a contribuição de todos. Por isso, desenvolveu-se premissas que colaborassem para essa nova gestão de pessoas.

Desta forma, Dutra (2002) destaca que existem quatro premissas importantes a serem seguidas: a primeira condiz com o fato do desenvolvimento ser com o foco em desenvolver as pessoas, e não controlá-las, acreditando que quando a pessoas se sente parte da organização, sua voz sendo ouvida, o desempenho dela só aumenta.

A segunda, tem como foco os processos ao invés dos instrumentos, ou seja, é importante estabelecer linhas de trabalho, onde os funcionários se responsabilizem pelo que estão fazendo mantendo o foco na melhor qualidade, pois, em geral, os problemas que as empresas enfrentam são sobre o descontentamento por parte dos colaboradores ou da organização.

A terceira tem “Foco no interesse conciliado em vez de foco no interesse da empresa” (DUTRA, 2002 p.45). A busca de satisfação de ambos, nunca foi uma tarefa fácil, algumas empresas enfrentam dificuldades para executar essa conciliação, porém, o mais indicado é que tentem buscar maneiras de equilibrar essa relação.

E a última premissa é constituída por um modelo que seja totalmente estratégico invés de partes individualizadas, é necessário que todas as partes estejam interligadas, pois isso é fundamental para alavancar as possibilidades da empresa. Contudo não é o que se tem visto dentro das empresas. Por fim Dutra (2002 p. 46) ressalta que,

“Devemos observar os processos de gestão de pessoas não como subsistemas ou funções, mas como um todo monolítico que garante, de forma transparente, simples, flexível e consistente, a conciliação dos interesses entre pessoas e empresa no tempo.”



O autor ainda elege a balança como representação do contínuo equilíbrio que deve ser seguido pela empresa e pelas pessoas, conforme figura 1, demonstrando que ambas têm papel importante dentro do processo e se estiverem em sintonia, garantem o equilíbrio desejado.

Contudo, somente isso não é necessário para o sucesso da organização, precisa ser um conjunto de práticas e normas para que sirvam de base para o bom andamento de ambas as partes.

Dutra (2002) descreve que o papel das empresas é criar o ambiente propício e desenvolver suporte adequado para os funcionários para, assim, buscar a melhoria contínua, aumentando relativamente suas chances de sucesso dentre os concorrentes. Contudo, para esse papel, é necessário o comprometimento da empresa para com seus funcionários também.

Inicialmente é preciso definir o que é processo, que de acordo com Dutra (2002, p. 49) “[...] pode significar a transição ou uma série de transições de uma condição para outra.” Isso significa que o processo de gestão de pessoas é todo o contexto separado em partes.

Já as bases estruturais, como afirma o autor, são a junção dos deveres da empresa e do funcionário. Esses compromissos são estabelecidos antes do funcionário ser contratado e devem ser seguidos até o fim pois preservam a integridade pessoal de todos os colaboradores.

Os processos de apoio são aqueles que estão diretamente ligados à empresa e às pessoas e podem ser definidos como: informações, comunicação interna, correlação com sindicatos trabalhistas e com toda a sociedade.

Atualmente, nas organizações, as funções estabelecidas do papel dos recursos humanos deve ser “uma série contínua de processos que abordem como as pessoas ingressam na organização, como evoluem dentro dela, como seu desempenho pode ser maximizado e, por fim, como deixam a organização” (GIL, 2001, p. 27).

A valorização das pessoas pode ser uma estratégia para as empresas porque, fazer com que o funcionário participe, além de agregar, é uma ação motivadora que faz a empresa caminhar para o sucesso.

Chiavenato (1999) discorre que, para falar de gestão de pessoas não tem como não citar suas atividades relacionadas, visto a relação que existe entre elas.

Os processos entre si estão correlacionados, ou seja, se um deles está falho, ou incompleto, acaba refletindo no outro e influenciando a organização como um todo. Para que isso não aconteça, é importante identificar onde ocorre uma falha para que possa melhorar no próximo.

Chiavenato (1999, p. 13), diz que “além do mais, todos esses processos são desenhados de acordo com as exigências das influências ambientais externas e das influências organizacionais internas para obter a melhor compatibilização ente si”.

Dentro desse contexto pode-se dizer que existem processos e sub processos que as empresas podem utilizar para alcançar seus objetivos, melhorando seu desempenho.

### **3.2. O treinamento na gestão de pessoas**

A necessidade de ter treinamento e desenvolvimento dentro das organizações teve início após ter sido identificada a necessidade de compreender a importância e repassar para o mercado de trabalho que, se os indivíduos fossem treinados, poderiam atingir um nível mais elevado de produtividade dentro das fábricas. Com o passar do tempo, o treinamento nas empresas começou a ter extensão, deixando de ter apenas um viés de capacitar os colaboradores e passando a ter o propósito direcionado para o relacionamento interpessoal e integração dos indivíduos na empresa, também foram estudadas possibilidades de realização de treinamentos para capacitação de chefes e supervisores (GIL, 2001).

Para Chiavenato (2010) existia uma diferença entre treinamento e desenvolvimento, apesar de que seus métodos fossem parecidos, para influenciar sua aprendizagem o seu tempo é diferente. O treinamento é voltado para o presente, analisando seu cargo atual buscando melhorias relacionadas com o cargo em que se encontra. Já o desenvolvimento, tem por objetivo desenvolver as pessoas para cargos que serão ocupados futuramente na organização e também, as novas habilidades que poderão ser solicitadas, porém os dois métodos exigem processos de aprendizagem.



Segundo Gil (2001) um ambiente dinâmico dentro das organizações necessita de ações que sejam direcionadas para a capacitação de pessoas, com viés em torná-las cada vez mais eficazes em suas atividades, e frequentemente, as empresas vêm expandindo seus processos de treinamento e desenvolvimento de pessoas. Há empresas que atualmente criam centros de treinamento dentro da organização e outras que decidem instalar centros educacionais.

O desenvolvimento das competências do ser humano ocorre por meio de um processo de aprendizagem que envolve: educação, educação profissional, formação, treinamento e desenvolvimento.

É preciso fazer uma análise organizacional envolvendo toda a empresa para identificar quais áreas necessitam de treinamentos. Por se tratar de análise de um todo, é normal que os dados sejam bem extensos, contudo, não existe uma padronização, para coleta de dados dentro da organização e cabe ao responsável começar a análise conforme achar necessário, porém, o que ajuda bastante é seguir roteiros de identificação. Desta maneira, é válido ressaltar que todas as fases do treinamento devem ser monitoradas, e é de extrema importância fazer a avaliação de tudo que foi aplicado pois somente assim saberá se obteve êxito no processo.

### **3.3. Riscos dos investimentos em treinamentos**

Segundo Lacombe (2011), uma das razões para as empresas investirem menos em treinamentos é o risco de perda do investimento feito, visto que o colaborador poderá deixar a empresa após ser treinado, vindo a trabalhar até para um competidor.

Deve se notar que:

Outra razão é a dificuldade de se calcular o retorno sobre esse investimento e, ainda, o fato de ser sempre um investimento de longo prazo, enquanto as empresas são pressionadas para obter resultados de curto prazo, a fim de valorizar suas ações (LACOMBE, 2011, p. 391).

A experiência mostra que o retorno acontece, e é grande, porém, em longo prazo, o

que dificulta as empresas pensarem nisso pois estão preocupadas com o retorno próximo.

Knapik (2012) acredita que os colaboradores devem ser entusiasmados para que, demonstrem o que aprenderam, suprindo as necessidades dos clientes e fornecedores internos e externos, assim contemplando uma vantagem competitiva considerada aos concorrentes, fazendo permanecê-los na empresa depois de treinados.

Outra preocupação recorrente das empresas é se o custo que os treinamentos irão proporcionar condiz com os lucros obtidos, se eles serão incluídos nos salários dos funcionários e como medir como cada treinamento irá custar para os gestores. Uma das alternativas que vem sendo usada para que os treinamentos sejam efetuados é o fato de a empresa separar apenas um grupo para receber esse treinamento e, depois, comparar com os que não receberam, porém, esta mensuração nem sempre dá exata pois cada indivíduo possui suas competências pessoais que influenciam diretamente no seu desenvolvimento profissional (KNAPIK, 2012).

Lacombe (2011) acredita que a avaliação dos resultados em um setor operacional, é mais fácil, pois podem ser calculados como a redução dos desperdícios, por exemplo. Porém em organizações que tem o papel da prestação de serviços, como hospitais, essa aferição se torna um pouco mais complicada. As estimativas acontecem, mas ter propriedade nos resultados obtidos se torna complicado.

Lacombe (2012) afirma que, para minimizar os riscos é preciso tomar medidas que possam dificultar a saída dos trabalhadores após serem treinados e uma de suas sugestões consiste em treinar todos os funcionários para que, se algum funcionário sair, sempre terá outro que possui as mesmas competências ensinadas em treinamentos. Outro ponto a ser levado em consideração é se o funcionário está desenvolvendo atividades que contemplem o que foi ensinado nos treinamentos, pois além do mesmo ter a possibilidade de demonstrar o seu nível de aprendizagem, o motiva a sempre procurar melhorar.

Diante da qualidade nos serviços nota-se o êxito da proposta da empresa, quando as necessidades dos clientes são supridas, atendendo ou superando suas expectativas. “As expectativas são formadas pelas experiências



anteriores dos clientes, pelo boca a boca e pela propaganda” (KOTLER,2000 p.459). Depois que as pessoas recebem o serviço, ou produto, e confrontam aquilo que era esperado com aquilo que receberam e se as necessidades forem alcançadas, quem teve uma boa experiência repassará essa informação. Entretanto, se o cliente ficar insatisfeito, o *marketing* boca a boca acabará denegrindo a imagem daquela empresa, o que resulta em riscos para os negócios.

Diante deste cenário é possível entender o receio das empresas em investir em treinamentos, entretanto há um padrão que pode ser seguido, e as organizações que optaram por aderir vem demonstrando sucesso na qualidade dos serviços prestados.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando os colaboradores são contratados eles trazem consigo habilidades individuais e pessoais, porém, para atividades profissionais, eles precisam ser treinados e desenvolvidos para melhorar seu rendimento dentro das organizações, pois existem pessoas que possuem maior dificuldade para executar algumas atividades. Entretanto, acontece que as empresas não estão preocupadas em treinar seus funcionários, o que pode vir a limitar sua capacidade de atuação profissional. Contudo o que realmente preocupa é que muitos gestores não enxergam as dificuldades do dia a dia empresariais, o que acaba afetando colaboradores e principalmente os clientes.

Assim, quando conseguem identificar a necessidade de treinamentos, a melhor opção é desenvolver um plano de treinamento, que eleve o desempenho de seus colaboradores, pois quando os objetivos da organização são seguidos a empresa e as pessoas dentro dela acabam ganhando com isso.

O treinamento tem papel importante dentro das organizações, como pode-se perceber ao longo desse trabalho. Inicialmente, os gestores apenas identificaram a necessidade de treinar os indivíduos, através de falhas perceptíveis dentro do ambiente de trabalho. Atualmente, essa preocupação vai além de apenas fazer certo, mas manter os funcionários motivados buscando valorizá-los, pois quando a empresa investe nas pessoas elas se sentem importante dentro da organização, o que acarreta melhoria contínua.

Por fim, acredita-se ter conseguido êxito referente ao problema de pesquisa que era resolver o problema “quais treinamentos poderiam contribuir para a melhoria do atendimento na recepção da Clínica Alpha”, principiando de uma pesquisa fundamentada com referencial teórico, posteriormente apresentado os conhecimentos adquiridos a partir do tema abordado, foi possível concluir que antes de definir como fazer para melhorar o desempenho da equipe, gerando maior satisfação nos clientes, é preciso fazer um estudo detalhado do que está acontecendo dentro da organização, para assim definir a melhor e mais eficaz estratégia.

Com isso, o trabalho abordado pode demonstrar como a organização está atualmente, através do relato de caso e, para finalizar, algumas sugestões de como poderia melhorá-la consideravelmente. Cada cliente, desta forma proporcionando uma melhor qualidade de vida e bem-estar.

#### 5. REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luís César G. de, e GARCIA, Adriana Amadeu. Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional. Edição compacta. 2 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais. 1.Ed. São Paulo. Atlas, 2001.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa. Tipos fundamentais. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a04v35n3.pdf> São Paulo, 1995. Acesso em: 29 de Novembro de 2018.

KNAPIK, Janete. Gestão de pessoas e talentos. 1 Ed. Curitiba: InterSaberes, 2012.



KOTLER, Philip. Administração de Marketing: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LACOMBE, Francisco Jose Masset. Recursos humanos: princípios e tendências. São Paulo: 2.Ed. Saraiva, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de Pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PIZZANI, Luciana et al. A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento. Revista REFERÊNCIAS

Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Campinas, v. 10, n. 1, 2012. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/1896>. Acesso em 09 de novembro de 2018.