

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL: COMO AGREGAR TALENTOS À EMPRESA¹

RECRUITMENT AND SELECTION OF STAFF: ADD TALENTS AS A COMPANY

Joziane Rizzetti Coradini² e Lisandra Taschetto Murini³

RESUMO

Recrutamento e seleção de pessoas são processos realizados para agregar talentos às empresas. Com o objetivo de analisar os métodos de recrutamento e seleção utilizados por empresas da cidade de Santa Maria, teve-se como objetivos específicos verificar os métodos e formas de avaliação utilizadas no processo de contratação efetiva dos funcionários se tem resultados satisfatórios; analisar o papel do profissional de gestão de pessoas quanto à discriminação de candidatos e identificar a eficiência dos métodos de seleção e recrutamento. A pesquisa classifica-se como qualitativa e quantitativa, exploratória e descritiva e estudo de campo, com a coleta de informações sobre a pesquisa mediante aplicação de questionário, em uma população de 40 empresas dos ramos de comércio, prestação de serviço, indústrias e empresas de recrutamento. Esta servirá como referencial para futuros colaboradores. A partir da pesquisa percebeu-se que as empresas de Santa Maria nos diversos ramos são abrangentes, pois identificam-se com o recrutamento misto e a seleção de profissionais dos variados níveis de ensino.

Palavras-chave: estratégia, gestão de pessoas.

ABSTRACT

Recruitment and selection of people are processes carried out to add talents to companies. The aim of this paper is to analyze the recruitment and selection methods used by companies in the city of Santa Maria. The specific objectives

¹ Trabalho de Iniciação Científica - UNIFRA.

² Acadêmica do Curso de Administração - UNIFRA. E-mail: jozianecoradini@hotmail.com

³ Orientadora. E-mail: lisandra@unifra.br

are to verify the methods and forms of assessment used in the process of hiring employees; to analyze the role of the human resources professional regarding the sorting out of candidates. The research is classified as quantitative and qualitative, exploratory, descriptive, and field study, with the collection of information through a questionnaire survey in a population of 40 companies in the areas of trade, service, industry and recruitment. It is noted that companies of Santa Maria in the various branches are comprehensive because they are identified with the mixed recruitment and selection of professionals of various levels of education.

Keywords: *strategy, people management.*

INTRODUÇÃO

O processo de recrutamento e seleção visa buscar, no mercado de trabalho, os profissionais que mais se adequam ao perfil requerido pela vaga a ser preenchida na empresa e busca demonstrar habilidades necessárias para lidar com o ambiente competitivo e exigente das empresas, formadas por um mercado dinâmico e disputado. A gestão de pessoas administra as relações das pessoas com a organização, isto é, o profissional de recrutamento e seleção exerce papel fundamental na formação do quadro de profissionais de uma empresa, utilizando métodos para avaliação do comportamento humano na identificação das características ideais às vagas. Não se pode deixar de comentar do planejamento de recursos humanos que é projetado para identificar as necessidades da organização, sendo assim, propõem-se desafios para ambas as partes e requer dos dois lados preparo, conhecimento, vontade, atenção e maturidade para o melhor planejamento e com isto encontrarão a melhor forma de realizar o recrutamento e seleção dos candidatos.

Tendo em vista o tema relacionado com recrutamento e seleção, no presente artigo tem-se como problemática responder a seguinte questão: quais as formas que são utilizadas para realizar o processo de recrutamento e seleção de candidatos a uma vaga no mercado de trabalho? O objetivo geral é analisar os métodos de recrutamento e seleção utilizados por algumas empresas da área de comércio, prestação de serviço, indústria em empresas de recrutamento localizadas na cidade de Santa Maria/ RS. Têm-se como objetivos específicos verificar os métodos e formas de avaliação utilizadas pelo gestor no processo de contratação efetiva de um funcionário se este está tendo resultados satisfatórios; analisar o papel do profissional de gestão de pessoas quanto à discriminação de candidatos e identificar a eficiência dos métodos de seleção e recrutamento.

A importância de estudo do processo de recrutamento e seleção de candidatos para uma determinada empresa é ajudar os candidatos que estão à procura de uma vaga no mercado de trabalho. Com estes resultados as pessoas que estão em busca de um trabalho poderão obter informações e deixar seu currículo direto nas empresas, que pretendem uma vaga, ou em empresas terceirizadas, que visam buscar e atrair candidatos para inúmeras vagas disponíveis, preparando o profissional para quando surgir a oportunidade adequada a seu perfil, ele seja encaminhado à empresa.

REFERENCIAL TEÓRICO

Neste item, serão apresentados conceitos sobre a gestão de pessoas e o subsistema de recrutamento e seleção. É o gestor que faz estes processos em uma determinada empresa. O processo de recrutamento e seleção visa buscar no mercado de trabalho os profissionais que mais se adaptam ao perfil requerido pela vaga a ser preenchida na empresa. A gestão de pessoas administra as relações das pessoas com a organização. Não se pode deixar de comentar do planejamento de recursos humanos que é projetado para identificar as necessidades da organização.

GESTÃO DE PESSOAS

Gestão de pessoas trata como os indivíduos se estruturam para orientar e gerenciar o comportamento humano no ambiente organizacional. Este pode ser o diferencial de empresas, as quais sabem selecionar pessoas certas para o trabalho a ser realizado, ou seja, com as competências necessárias, a consciência do valor da sua colaboração para a empresa alcançar seu objetivo, e comprometida com seu trabalho, por paixão ao que faz. Segundo Chiavenato (2006, p. 10), “gestão de pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais”. Contar com talentos exige recrutamento eficaz, uma seleção bem feita e acompanhamento contínuo do desempenho obtido. Mas também uma cultura organizacional que estimule a colaboração, o compartilhamento de conhecimento. Conforme Ribeiro (2005, p. 5), “os profissionais de gestão de pessoas participam dos desafios mais relevantes da organização e contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais”.

De acordo com Dutra (2009, p. 19),

as pessoas, a gestão de seu desenvolvimento, de sua competência profissional e de sua carreira. As pessoas estão

adquirindo consciência de seu papel e passam a cobrar de si mesmas a gestão de sua carreira, e da sua empresa as condições objetivas de desenvolvimento profissional”.

Uma organização existe para atender às necessidades dos clientes, contando obter um retorno financeiro justo pelos produtos ou serviços prestados. Para cumprir sua finalidade maior, ela necessita de associação do trabalho de gestores, técnicos e de mais pessoas que constituem a sua força de trabalho. Cada organização tem uma forma ideal de gestão de pessoas, de acordo com seu estágio de vida e sua natureza, e de acordo também com o meio ambiente, a cadeia de agregação de valores e a tecnologia dominante em seu contexto social.

O responsável pela gestão de pessoas deve estar atento se os mecanismos utilizados na seleção de candidatos estão coerentes com as exigências da empresa e com os valores disseminados por ela, bem como o princípio básico dessa área que é o respeito ao ser humano. Ter nas mãos a dura tarefa de decidir sobre a vida profissional de uma pessoa requer, além de preparo profissional, maturidade, sensibilidade e coragem, para entender os anseios e o posicionamento do indivíduo frente ao mercado de trabalho e tomar a decisão correta.

Conforme Fischer e França (2002, p. 13),

O desempenho que se espera das pessoas no trabalho e o modelo de gestão correspondente são determinados por fatores internos e externos ao contexto organizacional. Dentre os fatores internos, destacam-se o produto ou serviço oferecido, a tecnologia adotada, a estratégia de organização do trabalho, a cultura e a estrutura organizacional.

A gestão de pessoas atua em toda a estrutura hierárquica da empresa, desde o nível produtivo até a liderança, gerenciando talento, conhecimento, e capital humano disponível. Com isto as pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas elas podem ser as fontes de sucesso ou de problema. Para que os objetivos da gestão de pessoas possam ser alcançados, é necessário que as pessoas sejam tratadas como elementos básicos para a eficácia organizacional.

“Gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois ela depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização” (CHIAVENATO, 2006, p. 8).

O gestor de pessoas deve ter sempre uma perspectiva daquilo que quer pensar o futuro, e para isso faz-se necessário um planejamento estratégico

organizacional, deixando os objetivos bem claros e como meta. Para isso acontecer é necessária a participação e colaboração de todos na empresa, assim a responsabilidade é de todos, nesse sentido o espírito de equipe é essencial. De acordo com Pascoal (2006, p. 4), “muitas empresas afirmam que o recurso mais importante de que se depõem é seu pessoal, mas poucas são as que criam padrões para contratação, medem resultados e buscam talentos para fazer carreira e não apenas para preencher uma vaga”.

Conforme Milkovich e Boudreau (2000, p. 26), a gestão de pessoas é uma preocupação central de todo executivo em qualquer organização. Os executivos das áreas de finanças, *marketing*, distribuição, operações, compras e planejamento são todos gestores de recursos humanos.

Segundo Davel (2009, p. 36), a administração de recursos humanos é constituída de um conjunto articulado de atividades, supondo que os resultados desejados pela organização podem ser obtidos por meio de uma ação voluntária e programada em termos das funções de atrair, selecionar, reter, incentivar, treinar, avaliar e remunerar pessoas.

A partir destes métodos que são utilizados pelos administradores de gestão de pessoas, conforme a situação de Davel, pode-se ver que além destas funções o profissional deve seguir certos objetivos fundamentais para tal método que Chiavenato comenta a seguir. Conforme Chiavenato (2008, p. 11),

os objetivos da gestão de pessoas são vários. Ela deve contribuir para a eficácia organizacional através dos seguintes meios: ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão; proporcionar competitividade à organização; proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas; aumentar a autorrealização e satisfação das pessoas no trabalho.

De acordo com Davel (2009, p. 33), “exige-se dos gestores reflexão bom senso, sensibilidade e consciência para saber lidar com seres humanos e as sutilezas de suas relações num ambiente socioeconômico cada vez mais permeado pela complexidade, pela fragilidade, pela efemeridade e por contradições”.

Ainda conforme Ribeiro (2005, p. 13), a gestão de pessoas é responsável por ações como recrutamento, seleção, treinamento, planos de cargos e salários, contratação, remuneração e questões trabalhistas. Contudo, para uma atuação estratégica, deve ainda adotar medidas para desenvolver talentos e criar um ambiente de trabalho aberto a novas ideias.

AGREGAR TALENTOS

Atrair e agregar talentos significa não somente pensar nas atividades presentes e operações da empresa, mas principalmente no seu futuro e destino. As pessoas que estão ingressando hoje na empresa poderão, ser mais adiante, os futuros dirigentes. Cada candidato deveria ser tratado como um futuro diretor (ou presidente), pois somente assim seria possível a construção de alicerces para consolidar a visão organizacional. As organizações estão sempre agregando novas pessoas para integrar seus quadros, seja para substituir funcionários que se desligam, seja para ampliar o quadro de pessoal em épocas de crescimento e expansão.

Conforme Almeida (2004, p. 107),

a gestão de talentos, tão debatida atualmente e adotada por organizações mais modernas, propõe, também, uma atuação integrada dos recursos humanos, com foco em estratégias organizacionais e em competências. A gestão de talentos é um enfoque estratégico, que visa criar valor para o acionista, cliente, empregado e sociedade, a partir da captação, seleção e retenção e desenvolvimento do talento individual e organizacional.

Segundo Hanashiro et al. (2008, p. 122), o processo de captação deve iniciar-se a partir da percepção da necessidade de uma competência a ser desempenhada por uma pessoa, necessária à consecução de uma competência organizacional. “A eficácia reside em alcançar resultados e atingir objetivos: saber trazer os melhores talentos para a empresa e, sobretudo, tornar a empresa cada dia melhor com as novas aquisições de pessoal” (CHIAVENATO, 2008, p. 161).

“A capacidade de atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas vê-se diante de um cenário novo: apresentam dificuldade para identificar o novo perfil delineado pelos contratantes, agregaram inúmeras competências, difíceis de ser encontradas em uma só pessoa” (GRAMIGNA, 2002, p. 11). De acordo com Ribeiro (2005, p. 16), para reter talentos dentro da empresa, a área de recursos humanos deve criar medidas para estimular e desenvolver o potencial de seus profissionais. Em geral as companhias que promovem um bom ambiente de trabalho não perdem facilmente os seus talentos.

RECRUTAMENTO

O recrutamento de pessoal subentende, sempre, o mercado de trabalho. Recrutar significa chamar, atrair, ir ao encontro de pessoal que possua pelo menos qualidade mínima capaz de atender às necessidades da empresa (FERREIRA, 1999).

O recrutamento é um processo organizacional que “convida” as pessoas que se encontram no mercado de mão de obra para participarem de um processo de seleção da empresa, tendo como finalidade atrair um número satisfatório e adequado à organização, de profissionais necessários para uma futura ocupação de um cargo, função na empresa. Este processo deve sempre estar atento ao tempo despendido para esta ação, aos custos e à otimização para a fase posterior que é a seleção.

Segundo Ribeiro (2005, p. 52), “recrutamento trata-se de um trabalho de pesquisa junto às fontes capazes de oferecer à organização um número suficiente de pessoas”. Muitas organizações não despendem muita atenção e cuidado no processo de recrutamento e seleção de pessoal, tendo depois que suportar problemas significantes no futuro da organização. Tais como contratar funcionários que não iram surpreender a empresa como ela queria e com isso ocasionar despesas a organização. “Recrutamento é a etapa inicial do processo de busca e atração de mão de obra para a organização, procurando prover o número adequado de candidatos para as posições em aberto” (TOLEDO; MILIONE, 1983 apud PONTES, 1996, p. 81).

Recrutamento é meio de encontrar e atrair candidatos para as posições abertas na organização. É também uma atividade de ligação que põe em contato os que têm cargos a preencher com aqueles que procuram cargos. Quanto mais candidatos houver, maior a chance do recrutador encontrar uma pessoa que seja mais bem qualificada para os requisitos do cargo.

Todo o processo de recrutamento de pessoal tem início a partir de uma necessidade interna da organização, no que tange à contratação de novos profissionais. Essa necessidade, como vimos, origina-se por motivos diversos, é expressa ou emitida formalmente pelo requisitante da área através de uma requisição de pessoal. Em linhas gerais, o recrutamento de pessoal segue um fluxo predeterminado pela própria organização.

Contudo, recrutamento é um processo de atrair um conjunto de candidatos para um particular cargo que esteja disponível na organização. Ele deve anunciar a disponibilidade do cargo no mercado e atrair candidatos qualificados para disputá-lo. O mercado do qual a organização tenta buscar os candidatos pode ser externo, interno ou misto (CHIAVENATO, 2006).

Segundo Chiavenato, recrutamento pode ser dividido em três formas que

são: recrutamento interno, externo e misto.

Recrutamento interno

O recrutamento interno é feito com funcionários da própria empresa. O primeiro passo na procura de pessoal é o recrutamento dentro da empresa, assim aproveitando e dando oportunidades aos funcionários já existentes na organização. Bohlander, Scott e Sherman (2005, p. 76) relatam que o preenchimento de determinada vaga por alguém de dentro da empresa dependerá da disponibilidade do pessoal, das políticas da gestão de pessoas e dos requisitos a serem preenchidos.

Recrutamento interno privilegia os próprios funcionários da empresa. Isto é, com a divulgação das necessidades que é informada por meio de comunicação, memorando ou cartazes em todos os quadros de avisos da empresa, com as características exigidas pelo cargo, solicitando os interessados que compareçam ao setor de recrutamento para candidatar-se à posição oferecida ou enviem seus dados para análise.

O recrutamento interno exige uma série de dados e informações relacionadas, como: resultado dos testes de seleção, resultado das avaliações de desempenho, resultado dos programas de treinamento e aperfeiçoamento, exame das análises e descrições de cargos, exames dos planos de carreiras e verificação das condições de promoção e substituição (CHIAVENATO, 1981).

Vantagens: É a fonte mais próxima e rápida, menores custos de recrutamento, seleção e treinamento do pessoal, já se conhece o desempenho anterior do funcionário, cria um clima sadio de progresso profissional, aumenta-se a moral e a motivação dos funcionários, desenvolve uma positiva e sadia competição entre as pessoas. De acordo com Chiavenato (2006, p. 210), o recrutamento interno tem as seguintes vantagens: é mais econômico, é mais rápido, apresenta maior índice de validade e de segurança, é uma fonte poderosa de motivação para os demais empregados, aproveita os investimentos da empresa em treinamento do pessoal e desenvolve um sadio espírito de competição entre o pessoal.

Conforme Marras (2004), a velocidade do processo de recrutamento interno é otimizada ao extremo: os interessados aparecem de imediato ao setor de recrutamento. O processo admissional é também bem mais veloz, pois o empregado escolhido através do recrutamento interno não precisa se submeter a uma bateria de testes, exames médicos etc.. Os custos finais do processo de recrutamento e seleção caem vertiginosamente. A motivação do empregado escolhido aumenta consideravelmente em relação os demais sem custo algum para empresa. Essa prática de recrutar internamente os recursos necessários abre a perspectiva de

multiplicação de oportunidades.

De acordo com Pontes (1996, p. 98), “recrutamento interno também tem como vantagem o tempo de ambientação do empregado ser menor em relação ao contratado externamente.”

Desvantagens: O recrutamento interno pode causar algumas desvantagens que não são favoráveis à organização como: bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas; funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua e mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização. Ela também facilita o conservantismo e favorece a rotina atual (CHIAVENATO, 2006).

Pode causar conflito de interesses, ressentimento dos não promovidos e a redução da criatividade e a inovação do trabalho. Segundo Chiavenato (2006, p. 211), uma das desvantagens do recrutamento interno é que “pode até levar os empregados a uma progressiva limitação às políticas e diretrizes da organização. Também exige que os novos empregados tenham potencial de desenvolvimento para ser promovidos a alguns níveis acima do cargo onde estão sendo admitidos e motivação suficiente para chegar lá”.

Às vezes, certo cargo de nível médio e superior, que requer treinamento e experiência especiais, não pode ser preenchido dentro da empresa e solicitam o recrutamento de pessoas de fora. Isto é comum principalmente em empresas de pequeno porte (BOHLANDER; SCOTT; SHERMAN, 2005, p. 35)

Diante disso, percebe-se na que no recrutamento interno quando surgir uma nova vaga que necessite alta experiência, isto é, um profissional bem qualificado, procura-se sempre uma empresa terceirizada para que ela sim indique o melhor candidato para a vaga disponível. Tendo assim o melhor recrutamento para empresa.

Recrutamento externo

O recrutamento externo é aquele feito com candidatos de fora da organização, isto é, a empresa busca candidatos disponíveis no mercado, ou atuantes em outras empresas, ou ainda busca estes candidatos em empresas especializadas no processo de recrutamento e seleção de profissionais, para que possam atuar em sua empresa e ter seu potencial destacado.

Conforme Chiavenato (2006, p. 212):

Recrutamento externo funciona com candidatos vindos de fora da empresa. Havendo uma vaga, a organização procura preenchê-la com pessoas estranhas, ou seja, com candidatos externos, extraídos pelas técnicas de recrutamento. Técnicas

de recrutamento externo: consulta aos arquivos de candidatos, apresentação de candidatos por parte de funcionários já existentes da empresa; cartazes ou anúncios na portaria da empresa; contatos com sindicatos e associações de classe; anúncios em jornais e revistas e em agência de recrutamento.

É com estas técnicas, que o profissional de recrutamento de uma empresa utiliza para ser feita uma contratação adequada, conforme a empresa está necessitando. Todo recrutamento externo tem seu início a partir da tomada de decisões, com relação aos dois tópicos, isto é, abordagem direta e indireta, que definem para o gestor, qual o melhor caminho a ser seguido na escolha das fontes utilizadas, na prospecção de candidatos.

Vantagens: O recrutamento externo também tem vantagens como a criação de novas ideias e melhoramentos; aumento do nível de conhecimento e habilidades não disponíveis na organização atual; e reduz custos de desenvolvimento de pessoal, já que a pessoa contratada do mercado já está teoricamente qualificada.

É positiva a entrada de novos profissionais para trazer ideias renovadas à organização, pois reside no fato de que muitas vezes os funcionários detêm potencial para ocupar novo cargo, mas não a experiência requerida, o que pode ser conseguido pelo recrutamento externo. Chiavenato (2006, p. 116) introduz “sangue novo” na organização, talentos, habilidade e expectativas. Aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas. Renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações.

Desvantagens: É mais caro; a margem de erro é maior; maior tempo de adaptação; dificuldade de adequação entre empregado e organização (cultura, hábitos, etc.), havendo a necessidade de um período maior de ajustamento; e menor moral e comprometimento dos empregados antigos que se sentem desvalorizados no desempenho de suas funções e não se esforçam para melhorar seu desempenho (CHIAVENATO, 2002).

Com isto pode-se dizer que fazer um recrutamento externo pode ter estas desvantagens que foram citadas por Chiavenato. Pode-se avaliar que um recrutamento externo nem sempre é acessível para uma organização, tendo em vista que se tem vários gastos financeiros, em função dos treinamentos que são realizados para adequar o candidato a vaga desejada na organização.

Recrutamento misto

O recrutamento misto é a consequência de um recrutamento interno, que

provavelmente irá gerar uma nova vaga desta pessoa transferida, devendo assim se fazer um recrutamento externo. Isto quer dizer que no recrutamento misto podem ser realizadas as duas formas de contratação tanto externa quanto interna. Sendo assim, o recrutamento misto aborda tanto fontes internas quanto externas.

Segundo Araujo (2006, p. 34) existe três possibilidades de proceder ao recrutamento e seleção de forma mista que são: “Começando pelo recrutamento externo, passando para o recrutamento interno, chegando à seleção; começando pelo recrutamento interno, passando para o recrutamento externo, chegando à seleção; começando pelos recrutamentos interno e externo, simultaneamente, chegando à seleção”.

Consiste nas práticas empregadas à divulgação de vagas em aberto para o mercado de mão-de-obra interna e externa. As vantagens concentram uma flexibilidade de cenário e vantagens estratégicas mencionadas nos itens anteriores, bem como a flexibilidade para com as consequências negativas.

Na realidade, uma empresa nunca faz apenas um recrutamento interno ou externo, ambos se complementam surgindo o Recrutamento Misto, pois ao se fazer um recrutamento interno, o indivíduo deslocado para a posição (vaga) precisa ser substituído em sua posição atual. Se for substituído por outro colaborador, o deslocamento produz uma vaga que precisa ser preenchida.

De acordo com toda a bibliografia consultada, não foi encontrada nenhum que tivesse as vantagens e desvantagem de aplicar o processo de recrutamento misto, sendo assim fica só a descrição do que é um recrutamento misto.

SELEÇÃO

A seleção vem logo após o recrutamento, nos processos de agregar pessoas à organização. É um conjunto de ações técnicas que objetivam suprir as necessidades de profissionais de uma organização. Seleção é o processo pelo qual uma organização escolhe, de uma lista de candidatos, a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições do mercado.

De acordo com Orlickas (2001, p. 22),

a seleção tem o objetivo de pesquisar, suprir e identificar profissionais qualificados que colaborem para a superação do resultado, como o aprimoramento e a realização pessoal. A seleção é parte de um sistema mais amplo, na maioria das empresas subordinado à área de recursos humanos, sempre com foco na atração dos melhores profissionais do mercado.

Em ambos os casos, recrutamento e seleção são feitos uma análise de aspectos profissionais e pessoais dos candidatos, tendo em vista a adequação ao cargo. Portanto, quando a seleção é bem feita, resultará em uma alta produtividade, retorno ao investimento despendido, ajudando a empresa atingir seus planos e objetivos. Segundo CHIAVENATO (2006), seleção é o processo pelo qual uma organização escolhe de uma lista de candidatos, a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção, para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado.

No geral, o processo de seleção busca chegar a uma conclusão de análise de conhecimentos, habilidades, atitudes, personalidade e outros fatores que estão ligados à adaptação na organização como sexo, porte físico, estatura, endereço, posse de um carro e idade.

Conforme Chiavenato (2006) as etapas do processo de seleção podem ser esquematizadas da seguinte forma: análise curricular; testes; entrevista; verificação de referência e dinâmica de grupo.

Análise curricular: Corresponde a uma das primeiras fases do processo de seleção, e visa fazer uma pré-seleção dos candidatos, eliminando os que não tenham os pré-requisitos desejados pela organização. Depois de feita uma pré-seleção, faz-se uma análise cuidadosa do currículo de cada candidato, para que as próximas fases sejam direcionadas sobre os conhecimentos, habilidades e atitudes de cada um.

Conforme Bohlander, Scott e Sherman (2005, p. 107),

os currículos têm vários propósitos, bem como informações que permitem decidir se o candidato atende aos requisitos mínimos de experiência, educação, etc. Fornece uma base para a formulação de perguntas que o entrevistado fará sobre a experiência anterior do candidato, bem como fontes para verificação de referências.

Muitas vezes, utilizar somente a análise curricular é insuficiente para proporcionar uma visão real do candidato. Muitos candidatos a uma vaga não conseguem vender uma boa impressão através do seu currículo. Deixam de colocar informações importantes, como: inglês “fluente”. Por isso, convém combinar seu uso com o de outras técnicas, como exemplo a entrevista.

Testes: Os testes são considerados como uma das mais importantes fases deste processo, já que eles definem quem serão os poucos candidatos que irão para a fase final da seleção, que é a entrevista. Os tipos de testes utilizados podem ser: conhecimentos gerais e específicos; de idiomas; grafológicos; testes de habilidades mentais; prova de trabalho; teste de honestidade e integridade; e dinâmica de grupo.

Conforme Robbins (2001, p. 102), “o fundamental num teste de emprego, portanto, é usar um teste que preveja com precisão o desempenho no cargo”.

Existe grande variedade de testes utilizados pelos selecionadores, como instrumentos acessórios a entrevistas de seleção que são: teste prático utilizado para avaliar um determinado conhecimento ou prática de trabalho; teste situacional, serve para avaliar candidatos em determinadas situações práticas do dia a dia; teste psicológico, instrumento que permite avaliar e mensurar características específicas dos indivíduos; e teste grafológico análise da escrita individual, através da qual se pode concluir sobre dezenas de traços da personalidade.

Entrevista: É considerada como uma das mais importantes etapas de um processo de seleção, e tem como finalidade obter informações pessoais e profissionais, além de esclarecer e aprofundar questões contidas nos formulários preenchidos (solicitação de emprego) e no currículo.

A entrevista constitui-se num momento adequado para verificar as experiências nos empregos anteriores, observar o temperamento, o interesse do candidato e seus aspectos pessoais relacionados com o cargo a ser preenchido, ou seja, comportamento durante a entrevista, higiene pessoal, vestuário, etc.

Segundo Robbins (2001, p. 102), entrevista abrange sondar áreas que não podem ser abordadas com facilidade nos formulários e testes de emprego, como a avaliação da motivação, a capacidade de trabalhar sob pressão e a capacidade de se “ajudar” na organização.

Entrevista trata-se de uma técnica simples e direta, que pode ser usada em qualquer situação. Um dos aspectos fundamentais deste tipo de entrevista é garantir que as ideias e predisposições naturais do entrevistador não interfiram com uma livre troca de informação.

A entrevista de seleção objetiva detectar dados e informações dos candidatos a emprego, subsidiando a avaliação do processo seletivo. Entre todos os instrumentos utilizados pelo selecionador, a entrevista de seleção é aquela considerada mais importante (MARRAS, 2004).

Todas as etapas que envolvem um processo de recrutamento e seleção de pessoal são de extrema importância, mas nenhuma delas é mais importante que a etapa das entrevistas. De todas as etapas é, sem dúvida, onde mais a subjetividade se destaca, a adrenalina de ambos os lados fica alterada e os envolvidos ficam expostos a situações imprevistas, a constrangimentos, a emoções e uma série de outros sentimentos. É a etapa na qual se decidem as coisas, de um lado e de outro. É uma etapa quando tanto o entrevistador quanto o candidato devem estar preparados. Sendo esta a única fase indispensável de qualquer processo seletivo, e

por isso reveste-se de importância vital para o sucesso na hora da escolha do novo colega de trabalho (BUENO, 1999).

Verificação de referências: Nesta etapa, procuram-se obter informações profissionais e pessoais, visando comprovar a veracidade dos dados fornecidos e aprofundar o nível de informações referentes ao desempenho profissional dos candidatos nos empregos anteriores. Podem ser levantadas através de contato telefônico, pessoalmente ou carta de referência.

“Trabalhador candidato a um emprego provavelmente teve de fornecer uma lista de pessoas com as quais a organização poderia entrar em contato para obter informações a respeito dele” (IVANCEVICH, 2008, p. 233).

Para Chiavenato (2006, p. 185), “a verificação de referência é feita para avaliar o nível de conhecimentos gerais e específicos dos candidatos exigidos pelo cargo a ser preenchido. Procurando assim, medindo grau de conhecimento profissional ou técnico e experiências que o candidato possui”.

Dinâmica de grupo: Nesta fase, inicialmente, procura-se promover um clima de integração e harmonia entre os candidatos, estimulando-os a uma participação ativa, propondo a vivência de situações semelhantes às atividades que exercerão em suas funções, objetivando observar atitudes, postura, linguagem, relacionamento interpessoal, traços de personalidade, interesses e comprometimento com a tarefa. Uma dinâmica de grupo oportuniza conhecer melhor o candidato, identificando ou esclarecendo alguns traços da personalidade que numa entrevista dificilmente se perceberia.

Conforme Lacombe (2009, p. 89)

a dinâmica de grupo é, em geral, efetuada colocando-se os candidatos numa simulação do trabalho cotidiano e observando suas atitudes, reações diante de problemas que surgem no tipo de trabalho que deverão executar. As informações obtidas costumam contribuir bastante para complementar as conseguidas no teste. Podem ser feitos muitos tipos de simulações que indicam as aptidões e as características dos candidatos.

Dinâmica de grupo é uma ferramenta que pode oferecer informações riquíssimas sobre o perfil dos candidatos, principalmente no que se refere às competências atitudinais ou comportamentais. A dinâmica de grupo mostra-se bastante adequada para a avaliação de muitas características dos candidatos, como: liderança; sociabilidade; iniciativa; comunicabilidade; criatividade;

espontaneidade; capacidade de análise; capacidade de julgamento; capacidade de argumentação; capacidade para atuar sob pressão; controle das tensões e da ansiedade; tomada de decisões; habilidade para lidar com situações de conflito; se aceita bem o fato de não ter sua ideia levada em conta, etc.

Segundo Almeida (2004, p. 76), “dinâmica de grupo são vivências realizadas com grupos de pessoas que através de exercícios orientados, para atingir objetivos específicos, experimentam e refletem sobre a experiência”.

São processos projetivos, nos quais os candidatos são submetidos a situações relacionadas com aquelas que eles irão encontrar no exercício do cargo na organização. A atuação dos candidatos irá possibilitar uma observação sobre suas posturas, atitudes, habilidades, etc. Esta observação, somada às demais informações obtidas por outros instrumentos de seleção, permite a realização de um prognóstico sobre a atuação futura dos candidatos.

Na dinâmica de grupo até pode ser destacado este passo da seleção, pois quando a proporção de candidatos para a vaga for baixa, não é rentável para a organização; talvez se contratados, mas se alguém internamente puder conduzir isto agrega apenas investimento de tempo. Contudo a posição a ser preenchida é vital para a organização, a dinâmica de grupo é altamente aconselhável, não importando número de candidatos. As formas de realização são as mais variáveis como: simulações, jogos e dramatizações (ARAUJO, 2006).

METODOLOGIA

Para Ander-Egg (1978, p. 28), a pesquisa é um “procedimento reflexivo sistemático, controlado e criticado, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento”. A pesquisa, portanto, é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.

A metodologia utilizada quanto à natureza classifica-se como qualitativa e quantitativa, quanto aos objetivos exploratória e descritiva; quanto aos procedimentos técnicos estudo de campo. De acordo com Bauer e Gaskell (2005, p. 23), “pesquisa qualitativa evita números, lida com interpretações das realidades sociais.” De acordo com Bauer e Gaskell (2005, p.30), “a pesquisa qualitativa é muitas vezes de tratá-las como objetos, cujo comportamento deve ser qualificado e estatisticamente modelado”.

Conforme Beuren (2008, p. 92), pesquisa quantitativa “caracteriza-se pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento

dos dados”. Os procedimentos são fundamentais para garantir o conhecimento da realidade e persuasão na análise e interpretação dos dados.

Já a pesquisa exploratória, para Jung (2004) visa a descoberta, a inovação de fenômenos ou a explicação, buscando a obtenção de novos princípios para substituírem os atuais.

Conforme Cervo e Bervian (2002), a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e procura descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre. Busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e de comportamento humano, tanto do indivíduo isolado quanto de grupos. Já a pesquisa exploratória, para Michel (2005), tem como objetivo auxiliar na definição de objetivos e levantar informações sobre o assunto a ser discutido. Procura explicar um problema a partir de referências bibliográficas publicadas, acompanhadas de anotações, registros, numa memória importante para o registro e redação dos trabalhos.

Para Fachin (2001, p. 133), “pesquisa de campo detém na observação do contexto no qual é determinado um fato social (problema), que a princípio passa a ser examinado e, posteriormente, é encaminhado para explicações por meio dos métodos e das técnicas específicas”. A pesquisa de campo visa identificar quais as formas que são utilizadas para realizar o processo de recrutamento e seleção, de candidatos a uma vaga no mercado de trabalho, métodos e formas de avaliação, as etapas do recrutamento e suas principais fontes e identificar o processo de seleção e outros temas organizacionais de relevância.

A pesquisa se divide em duas fases: inicialmente, pesquisa bibliográfica de caráter qualitativo, para realizar o embasamento teórico, estudada no Curso de Administração. A próxima fase terá caráter descritivo, onde parte do objetivo coletar as informações sobre a pesquisa mediante aplicação de um questionário estruturado, o mesmo foi aplicado a empresas de prestação de serviço, indústria, comércio e serviço, estas localizadas na cidade de Santa Maria, RS. A pesquisa foi aplicada a uma população de 40 empresas e obteve um retorno de 37 questionários que foram respondidos, no decorrer dos meses de abril e maio de 2010. Em empresas da Santa Maria do ramo de indústria, comércio, serviço. Os resultados foram tabulados com a ajuda do *software* Le Sphinx.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste item serão apresentados os resultados e análises da pesquisa realizada com 37 empresas que colaboraram com a pesquisa. Foram identificados os métodos e formas de avaliação utilizadas no processo de contratação efetiva de

um funcionário, as etapas de recrutamento, suas principais fontes e identificação das limitações do processo de seleção. Verificou-se ainda o papel do profissional de recursos humanos, quanto à discriminação de candidatos que estão à procura de um emprego.

Constatou-se que 91,9% das empresas estão atuando no mercado a mais de três anos e 5,4% estão entre um e dois anos, e 2,7% entre dois e três anos. Observa-se que as empresas estão no mercado de trabalho a mais de três anos, sendo consideradas empresas conceituadas e que desempenharam suas atividades com sucesso.

Tabela 1 - Ramo de atividade das empresas pesquisadas, na cidade de Santa Maria, RS.

Ramo de atividade	Frequência	(%)
Comércio	13	35,1%
Serviços	13	35,1%
Indústria	10	27,0%
Agência de recrutamento	5	13,5%
Total	37	100%

Obs.: A quantidade de citações é superior à quantidade de observações devido às respostas múltiplas (3 no máximo).

De acordo com a tabela 1, observou-se que 35,1% atuam no ramo de serviço e comércio, 27% na indústria e 13,5% são agências de recrutamento. Destacando-se que Santa Maria é caracterizada por possuir mais empresas do ramo de prestação de serviço e comércio do que indústrias.

Quanto a categoria funcional que mais se destacou foi administrador de recursos humanos com 37,8%, sendo este um índice bom, pois este responsável é o principal profissional capaz de realizar o recrutamento e a seleção dos candidatos. Em segundo lugar, constatou-se o sócio/proprietário da empresa com 27%, seguido de técnico-administrativo com 18,9% e por último o gerente com 16,2%. Observa-se que as empresas de Santa Maria por serem a maioria empresas familiares, os responsáveis pelas contratações, isto é, pelo processo são os próprios sócios proprietários.

Quando questionados quanto ao tempo que trabalham na empresa, observou-se que a maioria (83,8%) trabalha a mais de três anos e que apenas 8,1% trabalham entre um e três anos. Neste caso, observa-se que apesar das empresas estarem no mercado a mais de três anos os profissionais que nela atuam também estão ao mesmo tempo na empresa.

Tabela 2 - Formas de recrutamento utilizados na seleção de seus candidatos.

Formas de recrutamento	Frequência	(%)
Interna	16	43,2%
Externa	3	8,1%
Misto	18	48,6%
Empresas terceirizadas	3	8,1%
Outras	1	2,7%
Total	41	100%

Obs.: A quantidade de citações é superior à quantidade de observações devido às respostas múltiplas (3 no máximo).

De acordo com a tabela 2, pode-se dizer que as empresas que foram pesquisadas, na cidade de Santa Maria, utilizam o recrutamento misto como forma de recrutamento de seus candidatos, pois das empresas questionadas 48,6% opinaram que fazem recrutamento misto. E que 8,1% utilizam o recrutamento por meio de empresas terceirizadas e recrutamento externo. E somente 2,7% responderam que utilizam outras formas para fazer o recrutamento e a seleção.

Pode-se observar que as empresas de Santa Maria destacam-se mais pelo recrutamento misto, por este ser mais vantajoso para a organização. Chiavenato (2006) salienta que devido às vantagens e às desvantagens do recrutamento interno e externo, uma solução eclética tem sido preferida pela maioria das empresas, o recrutamento misto, o qual aborda tanto fontes internas, quanto externas de recursos humanos.

Quanto ao recrutamento interno diminui o tempo de recrutamento por parte do profissional, 21 das empresas pesquisadas concordam e 10 concordam totalmente, equivalendo a 83,8% pensam que o recrutamento interno é mais vantajoso para a organização, pois com este diminui o tempo de recrutamento por parte do profissional. “Recrutamento interno exige uma intensa e contínua coordenação e integração do órgão de recrutamento com os demais órgãos da empresa e envolve vários sistemas e bancos de dados” (CHIAVENATO, 2006, p. 174).

Observou-se que adquirir novos funcionários com mais experiência e com ideias inovadoras para a empresa é relevante, pois 54,1% dos entrevistados disseram que concordam com a afirmação e 32,4% concordam totalmente, somente 10% discordam e 2,7% responderam indiferentes.

Percebeu-se que 73% concordam que é mais rentável para organização contratar profissionais já qualificados, que se encaixem com as exigências da empresa, pois se torna rentável para organização, 10,8% discordam e 16% estão indiferentes. Para a organização é mais rentável contratar profissionais que já estão qualificados para a vaga disponível.

Tabela 3 - Processos utilizados na seleção são fundamentais para uma boa contratação, dos colaboradores.

Processos da seleção são fundamentais	Frequência	(%)
Concordo totalmente	18	48,6%
Concordo	18	48,6%
Indiferente	1	2,7%
Discordo	0	0,0%
Discordo totalmente	0	0,0%
Total	37	100%

De acordo com os dados da tabela 3, 48,6% concordam totalmente com a ideia de que os processos de seleção são fundamentais para uma boa contratação. Apenas 2,7% ficaram indiferentes. Com isso, analisou-se que os processos que são utilizados na seleção são fundamentais para se ter uma boa contratação. Isto é, são indispensáveis para o gestor de pessoas. Conforme Gil (2001), com base na descrição da função, o selecionador define o perfil do indivíduo adequado para preenchê-la. A partir disso, cabe-lhe determinar onde poderão ser encontrados os candidatos mais adequados, com isso pode-se dizer que os processos de seleção são fundamentais para uma boa contratação.

Tabela 4 - Recrutar candidatos de empresas terceirizadas é relevante para a empresa, no processo de seleção.

Recrutar candidatos terceirizados	Frequência	(%)
Concordo totalmente	2	5,4%
Concordo	25	67,6%
Indiferente	6	16,2%
Discordo	1	2,7%
Discordo totalmente	3	8,1%
Total	37	100%

Na tabela 4, verificou-se que 67,6% concordam com o recrutamento de candidatos de empresas terceirizadas, 16,2% são indiferentes e 8,1% discordam totalmente. Segundo Ivancevich (2008, p. 14), “a terceirização reduz custos, aumenta a flexibilidade e permite a contratação de especialistas da área. Ela é vista como uma vantagem competitiva”.

Quanto as fontes de recrutamento utilizadas para recrutar novos profissionais esta dando certo, observou-se que 83,8% que concordam que são eficientes, isto é, que esta dando certo; 13,5% concordam totalmente e 2,7% são

indiferentes, isto é, independem as fontes de recrutamento da empresa. Conforme Marras (2004), refere-se que as fontes de recrutamento são as instâncias as quais mais devem ser exploradas na busca de recursos humanos para abastecer o processo seletivo da empresa, é uma das formas mais eficazes para o processo de recrutamento.

Tabela 5 - Formas de recrutamento utilizadas pelas empresas Santa-marienses.

Formas de recrutamento utilizadas	Frequência	(%)
Próprio	33	89,2%
Terceirizada	10	27,0%
Total	43	100%

Obs.: A quantidade de citações é superior à quantidade de observações devido às respostas múltiplas (2 no máximo).

De acordo com os dados da tabela 5, concluiu-se que a maioria das empresas utiliza a forma de recrutamento própria, isto é, possuem seu próprio banco. Assim, 89,2% das empresas responderam possuir bancos de dados próprios para recrutamento e 27% utilizam empresas terceirizadas para realizar este processo.

Referente ao Administrador de gestão de pessoas tem função importante na contratação de novos funcionários, verificou-se que é totalmente relevante para a organização perfazendo 97,30% e somente 2,7% são indiferentes. Para Ribeiro (2005), a gestão de pessoas tem como objetivo principal administrar as relações da organização com as pessoas que a compõe, consideradas, hoje em dia, parceiras do negócio, e não mais meros recursos empresariais, são eles as peças chaves para uma boa contratação.

Conforme os processos utilizados pelo administrador de gestão de pessoas, para recrutar e selecionar, ou seja, uma boa contratação, observou-se que 73% concordam, pois estes estão dando certo; 24,3% concordam totalmente e somente 2,7% são indiferentes. Para Ribeiro (2005), o profissional administrador de gestão de pessoas precisa revelar grande capacidade de adaptação e responsabilidade, pois será ele o responsável pela contratação de novos subordinados para as organizações, assim ele poderá atuar com eficácia em qualquer cenário que ele possa se encontrar.

Observa-se que a formação acadêmica dos candidatos exigidas no processo seletivo da organização é de 54,1% equivalente a ensino médio completo e 24,3% das empresas não leva em consideração o nível acadêmico, 16,2% requer o ensino fundamental completo e 10,8% exige o ensino superior incompleto. Algumas empresas salientaram dizendo que: depende, os pré-requisitos são definidos com base no perfil de cada cargo. Isto por Santa Maria se caracterizar por

ser de empresas familiares. Segundo Marras (2002), é essencial que o profissional tenha não só uma formação acadêmica, mas principalmente, esteja dotado de uma empatia profunda. Para estabelecer relações proveitosas tanto com os executivos da empresa como com os trabalhadores do chão-de-fábrica, um profissional que seja harmonioso, que concilie ambas as partes a profissional e pessoal.

CONCLUSÃO

Procurou-se analisar as formas de recrutamento e seleção tentando obter através de um questionário como os gestores veem as formas de recrutamento, se estes meios que são utilizados estão dando certo nas empresas em que atuam. E não deixando de comentar da gestão de pessoas que é responsável pela utilização dos mais variados métodos e formas de contratação, para que estes possam ser eficientes e tenha o melhor resultado possível a organização.

De acordo com a pesquisa desenvolvida referente recrutamento e seleção verifica-se que tanto o recrutamento quanto a seleção e a gestão de pessoas estão interligados, que toda empresa deve possuir estes métodos para ter um setor de RH bem definido e para sim contratar os melhores talentos para ser agregados a sua empresa.

Conclui-se que as empresas pesquisadas estão no mercado a mais de três anos e a maioria delas são da área de serviço e comércio. Seus sócios ou proprietários definem que a melhor maneira para realizar o recrutamento e a seleção de seus funcionários é através do recrutamento misto que este é mais eficiente. Os processos que são realizados dentro da empresa para realizar uma boa contratação esta dando certo. Uma delas é a utilização de seu próprio banco de dados, pois quando houver uma necessidade da contratar ele já possui seu banco de dados e fica mais rápido.

Verificou-se que as formas e métodos de contratação realizados pela maioria das empresas é o recrutamento misto por ser mais eficiente, pois envolve dois métodos de recrutamento, o interno e o externo. Percebeu-se que as formas de avaliação e os processos utilizados pelas empresas e por seus administradores de gestão de pessoas estão sendo eficazes. Percebe-se que o papel do profissional de gestão de pessoas tem suma importância no que tange as suas responsabilidades de recrutamento e seleção dos candidatos para uma vaga na empresa.

Conclui-se que as formas de recrutamento que são utilizadas pelas empresas estão dando certo, pois estão suprimindo as expectativas dos gestores de pessoas, que a maioria das empresas está optando pela forma de recrutamento misto e a forma de recrutamento que mais é utilizada é o recrutamento próprio, isto é, recrutar pessoas

que já estejam dentro da organização, este método é mais utilizado pelo fato de as empresas de Santa Maria serem mais de empresas familiares. E também recrutar pessoas através de empresas terceirizadas, pois estas encaminham profissionais já bem qualificados a se adaptar a vaga em aberto na empresa.

No que tange o papel do profissional de gestão de pessoas quanto à discriminação de candidatos, esta sendo aplicada da melhor maneira possível pelas empresas questionadas, pois as contratações de novos candidatos estão sendo eficientes e não a uma discriminação considerável em relação aos novos candidatos. Este artigo pode ser usado com base para que os candidatos às futuras vagas, em certas empresas, tenham uma noção da exigência dos gestores de pessoas. E também para os gestores saberem se as formas que estão sendo utilizada por eles esta dando certo e se algumas melhorias serão fundamentais para adequar cada vez mais os melhores talentos às vagas que estão disponíveis.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Walnice. **Captação e seleção de talentos**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ANDER-EGG, Ezequiel. **Introducción a las técnicas de investigación social: para trabajadores sociales**. 7. ed. Buenos Aires: Humanitas, 1978.
- ARAÚJO, L. C. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BAUER, Martins W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. 4 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2005.
- BEUREN, Ilse M. **Como elaborar trabalhos monograficos em contabilidade**: 3. ed., São Paulo: Atlas, 2008.
- BOHLANDER, George; SCOTT, Snell; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- BUENO, Hamilton. **Manual do selecionador de pessoas: do planejamento a seleção**. 3. ed., São Paulo: LTR, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1981.
- _____. **Recursos humanos**. 7 ed. Comp. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 8. ed., São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3 ed. Rev. Atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

DAVEL, Eduardo. **Gestão com pessoas e subjetividade**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DUTRA, Joel S.; **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. 7. reimp. São Paulo: Atlas, 2009.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**: 3. ed. São Paulo: Saraiva 2001.

FERREIRA, Paulo P. **Administração de pessoas**: 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

FISCHER, André L; FRANÇA, Ana C. L.; **As pessoas na organização**. 2. ed. São Paulo: Genti, 2002.

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

GRAMIGNA, Maria R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

HANASHIRO, Darcy M.; TEIXEIRA, Maria L.; ZACCARELLI, Laura M. **Gestão do fator humano**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos**. 10. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

JUNG, Carlos F. **Metodologia para pesquisa e desempenho**: Aplicada a novas tecnologias, produtos e processos. Rio de Janeiro: Axcel books, 2004.

LACOMBRE, Francisco. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARRAS, Lean P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 9. ed. São Paulo: Futura, 2004.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 2005.

MILKOVICH, George; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

ORLICKAS, E. **Seleção como estratégia competitiva**. São Paulo: Futura, 2001.

PASCHOAL, Luiz. **Gestão de pessoas**: nas micros, pequenas e médias empresas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoas**. 2. ed. São Paulo: LTR, 1996.

RIBEIRO, Antonio L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, Stephen. **Administração de recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: LTC, 2001.