

FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS E PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL  
E COACHING

GLAIDSON NUNES DE ANDRADE BRITO  
KELLY AMORIM DOS SANTOS

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS

ANÁPOLIS – GO  
2019

GLAIDSON NUNES DE ANDRADE BRITO  
KELLY AMORIM DOS SANTOS

## **RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis, como requisito essencial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e Coaching, sob a orientação do Drº. Raimundo M. Castro.

ANÁPOLIS – GO  
2019

GLAIDSON NUNES DE ANDRADE BRITO  
KELLY AMORIM DOS SANTOS

## RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis, como requisito essencial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e Coaching, sob a orientação do Drº. Raimundo M. Castro.

Data da aprovação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

### BANCA EXAMINADORA

---

Prof.º Dr. Raimundo Márcio Castro  
**ORIENTADOR**

---

Prof.ª Esp. Aracely Loures Rangel  
**CONVIDADO**

---

Prof.º Me. Maurício Resende Rodvalho  
**CONVIDADO**

# RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS

## PEOPLE MANAGEMENT. RECRUITMENT. PERSONNEL SELECTION.

Glaudson Nunes de Andrade Brito\*  
Kelly Amorim dos Santos\*\*  
Raimundo Márcio Castro\*\*\*

### RESUMO:

O Recrutamento e Seleção são processos que fazem parte da rotina de preenchimento de algumas vagas em aberto no mercado de trabalho, em alguns procedimentos de admissão, o Recrutamento e Seleção devem estar integrados a estratégia de negócios da empresa, sendo assim, este trabalho teve como objetivo despertar o interesse pelos Processos de Recrutamento e Seleção de Pessoal visando o benefício da empresa bem como seu valor e o sucesso no mercado baseado nas pessoas que a compõem. Para isso, realizou-se a revisão bibliográfica de artigos na Internet e livros abordando o assunto além de técnicas e estratégias empregadas e suas vantagens e desvantagens visando encontrar a pessoa certa para ocupar o cargo certo.

**Palavras-chaves:** Gestão de pessoas. Recrutamento. Seleção de pessoal.

ABSTRACT: Recruitment and Selection are processes that are part of the routine of filling out some open vacancies in the labor market, and in the admission procedures, Recruitment and Selection should be integrated into the company's business strategy, thus, this work aims to arouse interest in the Recruitment and Selection Processes of Personnel aiming at the benefit of the company as well as its value and success in the market based on the people who compose it. For this, a bibliographic review of articles on the Internet and books addressing the subject was carried out in addition to techniques and strategies employed and its advantages and disadvantages in order to find the right person to occupy the right position.

Key words: People management. Recruitment. Personnel selection.

---

\* Graduação em Tecnologia em Gestão de Recursos Humano na Faculdade Católica de Anápolis, acadêmico do curso de Pós-graduação Lato Sensu em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e Coaching, na Faculdade Católica de Anápolis.

\*\* Graduação em Tecnologia em Gestão de Recursos Humano na Faculdade Católica de Anápolis, Acadêmica do curso de Pós-graduação Lato Sensu em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e Coaching, na Faculdade Católica de Anápolis.

\*\*\* Doutor em Educação. Graduado em Logística. Licenciado em Pedagogia.

## **1 INTRODUÇÃO**

O Recrutamento e a Seleção de pessoas são processos que fazem parte da rotina do preenchimento de vagas em aberto e tem como objetivo o sucesso e a permanência da empresa no mercado organizacional, então para que uma organização consiga atingir os objetivos o certo seria estabelecer um perfil por intermédio de mudanças organizacionais sobre o quadro de pessoal.

O potencial, da aprendizagem e a vontade de cada pessoa aliada com sua criatividade são alguns valores humanos insubstituíveis por mais avançados processos tecnológicos das máquinas, os recursos de mão de obra jamais serão substituídos dentro de uma organização.

Esses valores iram demonstrar também a capacidade de liderança e o trabalho em grupo nas tomadas de decisões em diferentes situações no dia a dia consolidando a imagem da empresa, sendo assim, o objetivo geral deste trabalho tem como foco principal identificar e avaliar métodos utilizados por uma empresa do ramo de telecomunicação da cidade de Anápolis-GO para recrutar e selecionar candidatos com o perfil da vaga e visando a qualidade dos serviços prestados por ela e resguardando a imagem da empresa nos tempos atuais.

Já o objetivo específico foi de verificar se o processo de recrutamento está sendo atingidos e as políticas de RH da empresa vem demonstrar aos seus colaboradores a remuneração e os benefícios por ela ofertado para que se possa atrair novos candidatos para seu quadro de pessoal. Analisar se o modelo de seleção de pessoas está compatível com os processos de agregar pessoas e identificar o perfil de cada candidato afim de contratar novos profissionais.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS**

O Recrutamento não pode ser uma atividade que possa ser isolada da estratégia da empresa, como os negócios mudam e surgem novas funções a cada dia, torna-se imprescindível contar com pessoas flexíveis capazes de adaptar-se a essas mudanças constantes.

O desafio principal do recrutamento será de agregar valor à organização e as pessoas, como toda e qualquer atividade importante o recrutamento deve proporcionar resultado para ambas a parte.

Chiavenato, (2006, p.10) cita que o recrutamento se refere aos meios utilizados pelas organizações para a divulgação de suas vagas com objetivo de trazer candidatos

desejados por elas. Seu planejamento é importante porque envolve custos para a empresa que em geral disponibiliza um determinado valor para realizá-lo.

“A Administração de Recursos Humanos é constituída de subsistemas interdependentes [...] que formam um processo através do qual os recursos humanos são captados e atraídos, aplicados, mantidos, desenvolvidos e controlados pela organização. Contudo, esses subsistemas não são estabelecidos de uma única maneira. São contingentes ou situacionais: variam conforme a organização e depende de fatores ambientais, organizacionais, humanos, tecnológicos etc “ (CHIAVENATO,1989, p. 181-182).

## 2.2 GESTÃO DE PESSOAS

As pessoas estão sendo encaradas pela organização como um potencial novo, ou seja, como um recurso a ser administrado apesar das grandes transformações na organização da produção os conceitos sobre gestão de pessoas e sua transformação em práticas gerenciais têm ainda como principal fio condutor o controle sobre as pessoas. Em contraponto, as empresas vêm sofrendo grandes pressão do contexto externo que as força a uma revisão na forma de gerir pessoas ao mercado de trabalho.

Dutra (2006, p.65), cita que a gestão de pessoas está intimamente ligada estratégia da empresa ou do negócio.

As principais mudanças na empresa têm sido nas estruturas e formas de organização do trabalho flexíveis e adaptáveis às contingencias impostas pelo ambiente gerando demanda por pessoas em processo de constante adaptação. De acordo com Chiavenato (2005), lidar com pessoas deixou de ser um problema e passou a ser a solução para as organizações de maneira ampla e reversível.

A Administração de Recursos Humanos está sendo transformando em Gestão de Pessoas deixando de ser uma área fechada, monopolística e centralizadora, passando para uma área aberta, amigável, compartilhadora, transparente.

França (2011, p.30), cita que o recrutamento é um processo de procurar empregados estimulá-los e encorajá-los a se candidatar a vagas em determinada organização.

## 2.3 MODELO DE GESTÃO PESSOAS

Na Gestão de Pessoas pode verificar que muitas empresas tratam essa questão com base em premissas equivocadas sobre a realidade organizacional gerando efeitos não desejados e obstruindo a análise das causas do insucesso. A recorrência de situações desse tipo tem levado à crescente descrença na possibilidade

de existir um conjunto de conceitos e ferramentas capazes de dar conta da Gestão de Pessoas. Dutra (2006, p.41) cita que para atuarmos na gestão de pessoas necessitamos permanentemente compreendê-las.

## 2.4 RECRUTAMENTO

Em meados de 1993 o mercado de trabalho buscou por pessoas competitiva e com talentos para fazer parte do seu quadro de pessoal, o recrutamento está ligado ao seguimento do setor de recursos humanos que busca candidatos com perfil esperado pela empresa para ocupar vagas na organização.

As organizações também procuram atrair indivíduos e obter informações a respeito dos candidatos para decidir sobre o interesse de admiti-los ou não. França (2009), fala que todo processo é um aspecto que devemos destacar pois embora também seja um senso comum a prática da gestão de pessoas subordina-se cegamente às estratégias organizacionais e negociais, quando na própria concepção dessas estratégias a compreensão clara da competência estocada e não utilizada pode mostrar caminhos ou alternativas não pensadas anteriormente ou revelar vantagens competitivas das quais não temos consciência.

## 2.5 RECRUTAMENTO INTERNO

O recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização, isto é, colaboradores para promove-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou mais motivadoras. De acordo com Chiavenato (2010, p.114-115), o recrutamento interno funciona através de oferta da promoção (cargos mais elevados, portanto, mais complexos dentro da mesma área de atividade da pessoa) e de transferências (cargos do mesmo nível, mas que envolvam outras habilidades e conhecimentos da pessoa e situados em outra área de atividade na organização). Segundo França (2011, p.30), o recrutamento interno é a procura de candidatos dentro da própria organização para preenchimento de uma determinada vaga. O recrutamento interno tem suas vantagens e desvantagem tais como;

Prós:

- 1- Aproveita melhor o potencial humano da organização.
- 2- Motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários.
- 3- Custa financeiramente menos do que fazer recrutamento externo. Etc.

Contras;

- 1- Pode bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas.
- 2- Facilita o conservantismo e favorece a rotina atual.
- 3- Mantém e conserva a cultura organizacional existente. Etc.

## 2.6 RECRUTAMENTO EXTERNO

O recrutamento externo atua sobre candidatos que estão no mercado de recursos humanos, portanto fora da organização para submetê-los ao seu processo de seleção de pessoal. O recrutamento externo utiliza várias e diferentes técnicas para influenciar e atrair candidatos. Trata-se de escolher os meios mais adequados para ir até o candidato desejado onde quer que ele esteja e atraí-lo para a organização.

Chiavenato (2010, p. 118), cita que o processo de recrutamento inicia com o candidato preenchendo a sua proposta de emprego ou apresentando seu curriculum vitae à organização. A proposta de emprego é um formulário que o candidato preenche anotando os seus dados pessoais tais como; escolaridade, experiência profissional, conhecimentos, endereço e telefone para contatos. O recrutamento deve ser uma atividade contínua. O recrutamento externo tem suas vantagens e desvantagens.

Prós:

- 1- Introduz sangue novo na organização: talentos, habilidades e expectativas.
  - 2- Enriquece o patrimônio humano, pelo aporte de novos talentos e habilidades.
  - 3- Aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas.
- Etc..

Contras:

- 1 - Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização.
- 2 - Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos.
- 3 - Requer aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos. Isso significa custos operacionais.
- 4 - É mais custos, oneroso, demorando e inseguro que o recrutamento interno.

França (2011, p.33) afirma que o recrutamento externo é a busca do candidato no mercado de trabalho ou em fonte específicas para o preenchimento do cargo.

## 2.7 SELEÇÃO

A seleção de pessoas teve uma busca entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e desempenho de pessoal, bem como a eficácia da organização. “Defende ainda que o objetivo da seleção deve solucionar dois problemas críticos: adequação do homem ao cargo e eficiência do homem no cargo”. Chiavenato (2005), comenta que a seleção integra o processo de agregar valor que funciona após a escolha das técnicas de recrutamento que melhor atendam às necessidades organizacionais vividas no momento parte para o processo de seleção que é a escolha do profissional certo para ocupar o cargo certo.

Antes de iniciarmos o processo será preciso que tenhamos em mãos uma análise da função, onde deverão estar escritas todas as tarefas que o cargo envolve as habilidades e conhecimentos necessários para o cargo as responsabilidades que este exige o horário de trabalho, o salário condizente ao cargo, de acordo com o mercado de trabalho, enfim, devemos ter analisado minuciosamente todas as características que são relevantes para o perfeito desempenho numa determinada função, (SEMPLE apud FRANÇA, 2009. p.35).

## 2.8 TÉCNICA DE SELEÇÃO

Após obtermos as informações sobre o cargo a ser preenchido e as competências desejadas se faz necessário a escolha das técnicas de seleção que mais correspondem à realidade da empresa. Segundo Chiavenato (2005, p. 138), as técnicas de seleção permitem um rastreamento das características pessoais do candidato através de amostras de seu comportamento.

## 2.9 ENTREVISTA DE SELEÇÃO

A entrevista de seleção constitui técnica de seleção mais utilizada na verdade, a entrevista tem inúmeras aplicações nas organizações ela pode ser utilizada na triagem inicial dos candidatos ao recrutamento, como por exemplo; entrevista inicial na seleção, entrevista técnica para avaliar conhecimentos técnicos e especializados, entrevista de aconselhamento e orientação profissional no serviço social, entrevista de avaliação do desempenho, entrevista de desligamento.

De acordo com Chiavenato (2005) a entrevista de seleção será um processo de comunicação entre duas ou mais pessoas que interagem entre si e no qual uma das partes está interessada em conhecer melhor a outra, de um lado, o entrevistador ou

tomador de decisão e, de outro lado, o entrevistado ou candidato. O entrevistado se assemelha a uma caixa-preta a ser desvendada aplicam-se a ela determinados estímulos (entrada) para se verificarem as suas reações (saídas) e com isso, estabelecer as possíveis relações de causa e efeito ou verificar seu comportamento diante de determinada situações.

França (2009) afirma que uma entrevista pode se identificar através da linguagem corporal, gestos e posturas o estado emocional bem como o grau de interesse, sua reação aquele momento e levantamento e informações importantes sobre como o candidato reage a diferentes situações.

### **2.9.1 Provas ou Testes de Conhecimentos.**

A técnica utilizada para avaliar os conhecimentos e habilidades adquiridos através do estudo da prática ou do exercício, alguns tipos de teste são procedimentos que permitem a identificar as pessoas mais adequadas a suas necessidades e que permitem às pessoas planejar suas carreiras e implementá-las. Às provas específicas são instrumentos que permitem medir o grau de conhecimentos profissionais e técnicas exigidos pelo cargo, sendo assim, podem ser provas orais ou escritas aplicadas com perguntas ao candidato sobre como ele poderá executar as tarefas do novo cargo.

Chiavenato (2010, p.151) afirma que os teste psicológicos são utilizados como medida de desempenho e se baseiam em amostra estatística de comparação sendo aplicados sob condições padronizadas

### **2.9.2 Testes Psicológicos**

Os testes psicológicos permitem a mensuração de aptidões e do comportamento das pessoas. Para Chiavenato (2009) os testes psicológicos constituem uma medida objetiva e estandardizada de amostras do comportamento das pessoas, sua função é analisar essas amostras de comportamento humano sob condições padronizadas para compará-las com padrões baseados em pesquisas estatísticas. Por se tratar da subjetividade do candidato os testes psicológicos revelam se o perfil do candidato se encaixa com a cargo a ser exercido.

### **2.9.3 Testes de Personalidade**

Embora este tipo de teste não possua inferências precisas sobre o possível sucesso profissional, eles indicam fatores sobre a personalidade do candidato que podem refletir sobre sua vida profissional.

Este tipo de teste serve para analisar os diversos traços de personalidade determinados pelo caráter ou pelo temperamento. Chiavenato (2009) cita que um traço de personalidade é uma característica marcante da pessoa capaz de distingui-la das demais.

### **2.9.4 O Processo Seletivo**

Afinal, para que serve a seleção de pessoas? Somente para preencher cargos vagos e disponíveis na organização? Isso se faz necessário, mas não suficiente para os dias de hoje. Atualmente, as organizações estão fazendo do processo seletivo um mecanismo eficiente para aumentar o seu capital humano e a melhor maneira de fazer isso é focar a seleção na aquisição de competências individuais indispensáveis para o sucesso organizacional.

Assim, existe duas alternativas para fundamentar o processo seletivo: o cargo a ser preenchido ou as competências a serem capturadas. Assim de um lado, o processo seletivo baseia-se em dados e informações sobre o cargo a ser preenchido ou, de outro lado ocorre em função das competências desejadas pela organização.

### **2.9.5 Processo de Aplicar Pessoas**

Os processos de aplicar pessoas podem se caracterizar pelo seu modelo mecânico quando são baseados em uma visão determinística e mecanicista: a cada causa corresponde a um único efeito, a cada ação provoca-se uma única ação.

O modelo participativo se caracteriza pela ênfase na eficácia, pela focalização nos fatores motivacionais, pela inovação e criatividade, considerando que os cargos e as atividades organizacionais são mutáveis e sujeitos a uma melhoria contínua.

Chiavenato, (2009, p.104-107) afirma que o papel é o conjunto de atividades e comportamento solicitados de um indivíduo que ocupa determina posição em uma organização. Na verdade, a organização é uma estrutura de papéis onde cada pessoa deve desempenhar um papel que lhe é atribuído.

### **2.9.6 Descrição de Cargos e Carreira**

O cargo pode ser uma composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa, englobada em um todo unificado em certa posição formal de um do organograma da empresa. A organização define o cargo como conjunto de funções idênticos na maioria ou em todos os aspectos mais importantes das tarefas que as compõem. Segundo França (2005, p.236) a carreira envolve uma série de estágios e a concorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade

### **2.9.7 Avaliação de Desempenho**

A avaliação de desempenho pode ser uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha das metas e resultados a serem alcançados, das competências que oferece e do seu potencial de desenvolvimento. Segundo Dutra, (2006, p.161-162) a primeira dimensão é o desenvolvimento, a segunda é o esforço e a terceira é o comportamento. As proposições de avaliação de desempenho são equivocadas uma vez que misturam em uma mesma ferramenta.

## **3 METODOLOGIA**

A metodologia utilizada neste estudo foi de caráter quantitativo, pois procura compreender o problema e formular hipótese. Através de algumas citações e revisão bibliográfica de alguns autores e pesquisa com coletas de dados, analisado os desafios e vivências profissionais enfrentado pelas empresas de telecomunicações. Chiavenato (2010) fala que o desafio principal do Recrutamento é agregar valores a organização e as pessoas.

O recrutamento refere-se aos meios utilizados pelas organizações para a divulgação de suas vagas com objetivo de traír candidatos desejados por elas. Seu planejamento é importante porque envolve custos para a empresa que, em geral, disponibiliza um determinado valor para realizá-lo, (CHIAVENATO 2010, p.10).

O instrumento de coletas foi um questionário com perguntas abertas aplicada 08 trabalhadores em uma empresa de médio porte no ramo de telecomunicação na cidade de Anápolis. No momento de realização do questionário os participantes assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) no qual foram

esclarecidos sobre os objetivos dessa pesquisa, a metodologia bem como foram assegurados de seu total sigilo das informações aqui prestadas neste termo.

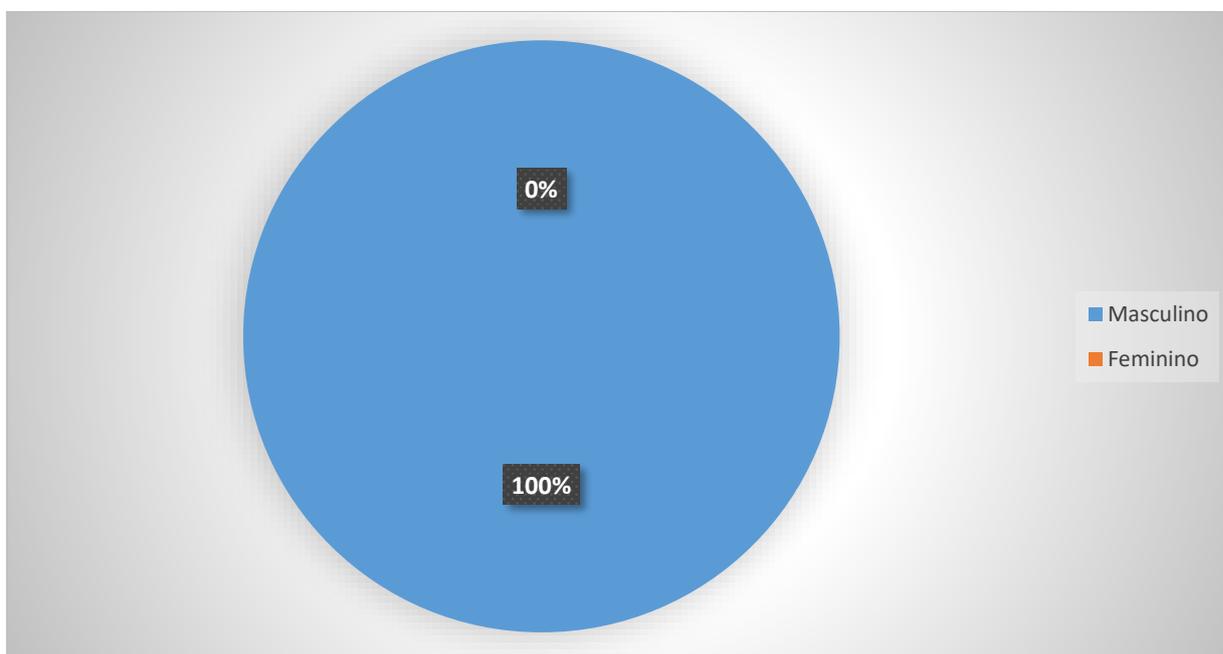
Foram confeccionados 8 Termos de Consentimento livre e esclarecedor entregue em mãos dos respectivos participantes desta pesquisa, após assinarem o termo os mesmos puderam responder conforme sua disposição.

Para o embasamento nesta pesquisa buscou-se estudos e dados bibliográficos em livros de cunho científicos e plataformas eletrônicas, procurou-se apresentar a visão de alguns autores e pesquisadores sobre o tema.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

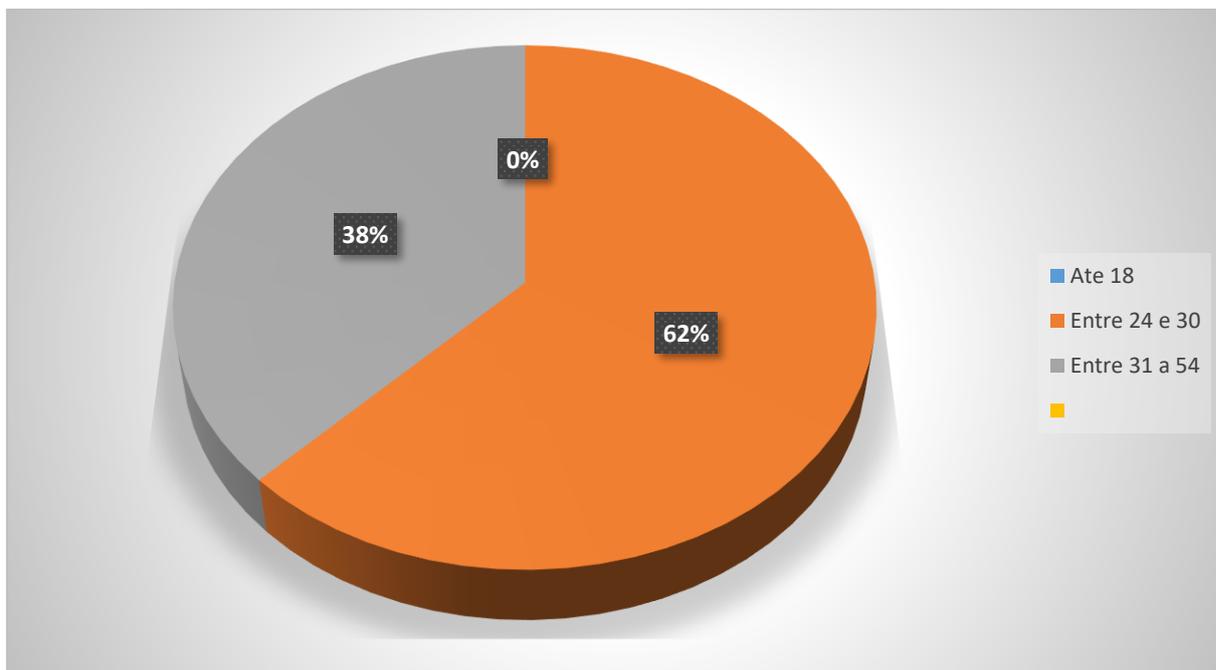
Tendo sido destacado conceitos de Recrutamento e Seleção na organização utilizada neste estudo, essa seção fara a apresentação e analise dos resultados obtidos em campo. Os dados foram analisados após a aplicação de um questionário de seis perguntas fechada inicialmente, questionou-se aos oito vendedores entrevistado a sua faixa etária, nível de escolaridade, sexo, sua integração e o tempo de empresa, conforme (gráfico 1). Através deste questionário se pode ter uma dimensão sobre o cargo em destaque e o perfil dos profissionais dessa empresa. O gráfico permite que se possa ter uma análise mais detalhada sobre o que a empresa busca ou tenta passar no seu processo de Recrutamento e Seleção. O gráfico abaixo mostra que os funcionários dessa empresa são 100% do sexo masculino.

Gráfico 1- Sexo



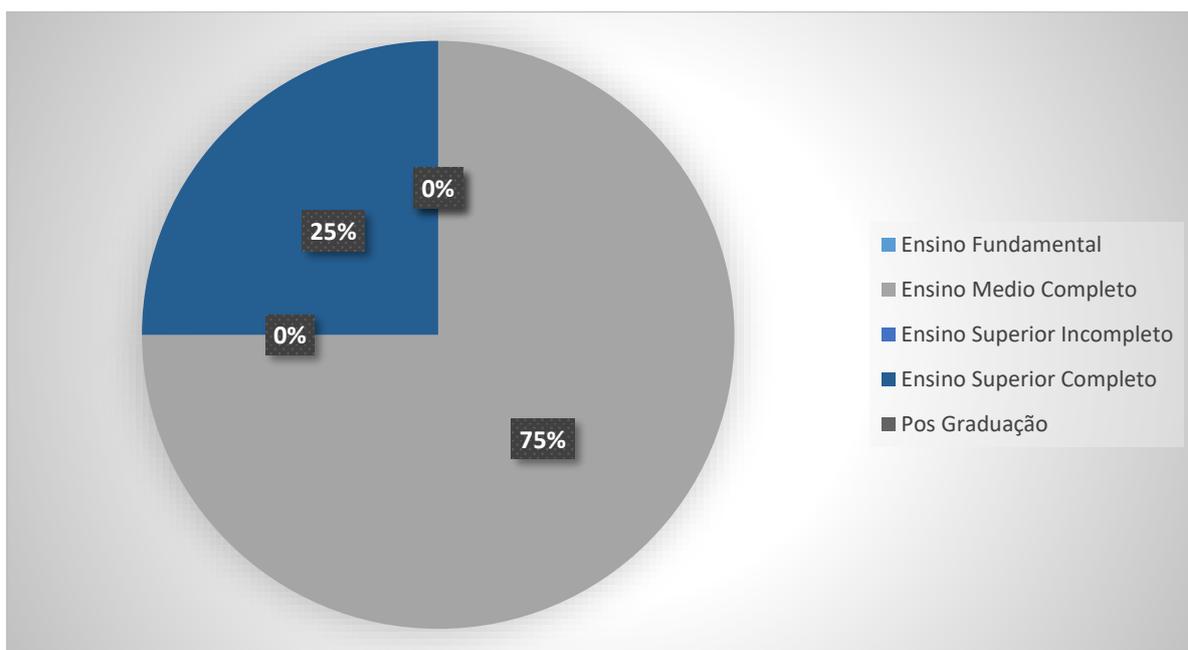
Os gestores dessa empresa relataram que a faixa etária da idade dos funcionários da empresa está mais concentrada entre 24 e 30 anos conforme a (Figura2). O gráfico abaixo demonstra que a média de idade dos vendedores dessa empresa é de 62% entre 24 e 30 anos. E de 38% a idade entre 31 e 54 anos.

Gráfico 2- Faixa Etária de idade



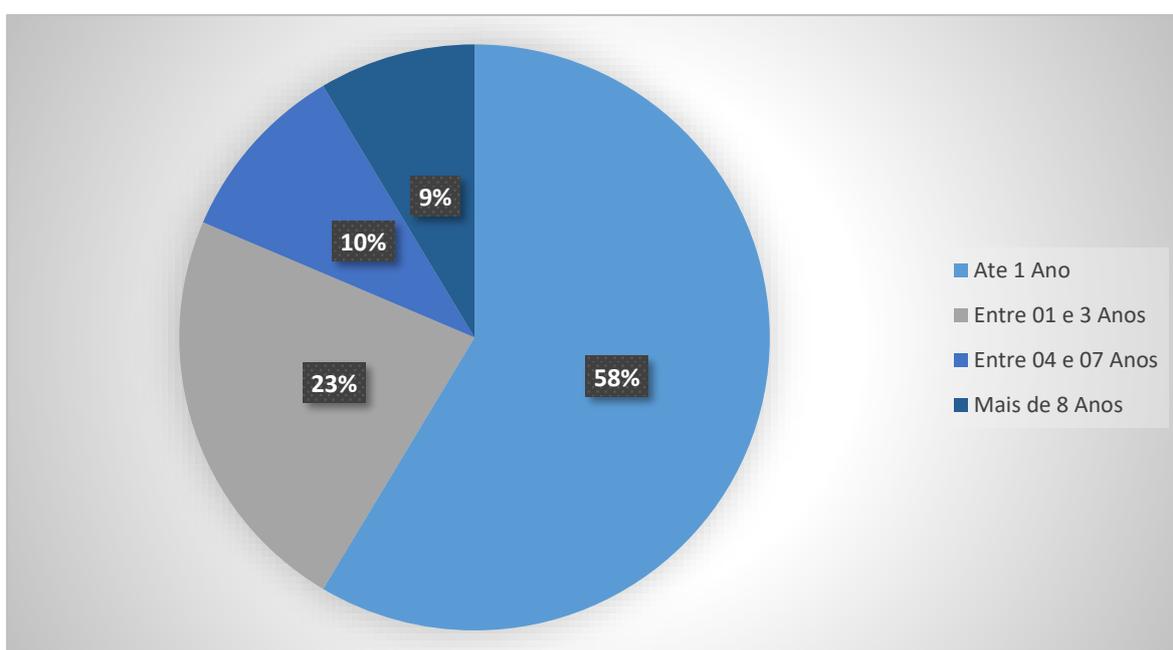
Sabemos que o grau de escolaridade são fatores primordiais para se ter um bom resultado em um processo seletivo, O gráfico abaixo demonstra que 75% dos colaboradores dessa empresa possuem o ensino médio completo, já 25% deles concluíram apenas o ensino fundamental.

Gráfico 3- Escolaridade



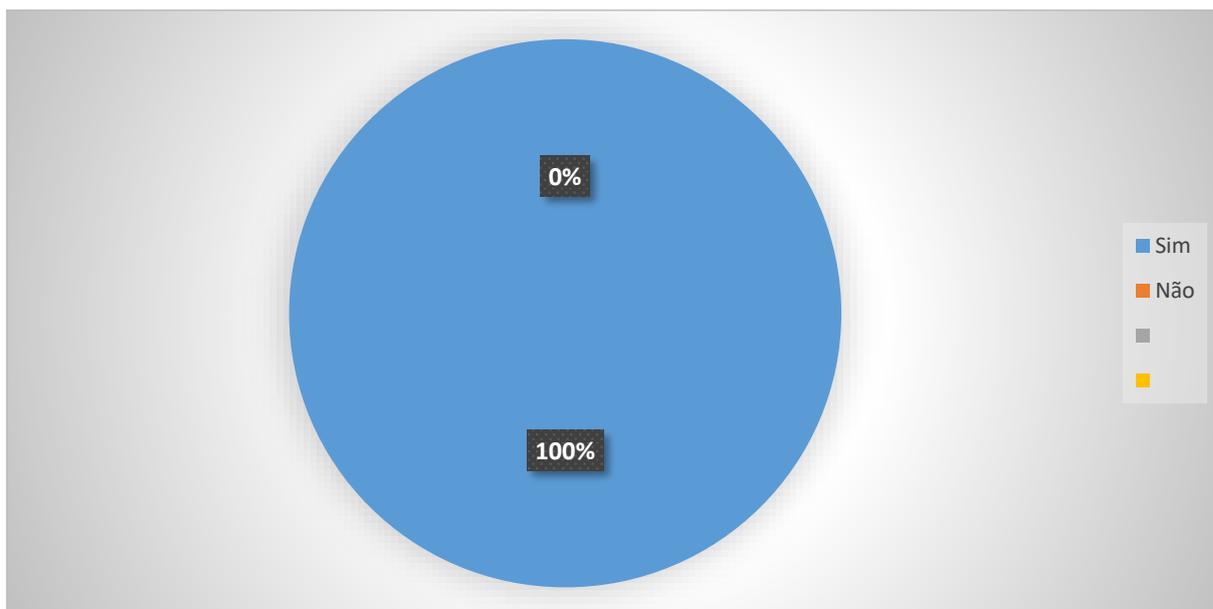
Conforme informação repassada pelos gestores desta empresa, os mesmos relatam que é importante verificar o tempo em que estes funcionários estão na empresa, (grafico4). Conforme demonstra o gráfico abaixo a maioria dos funcionários dessa empresa tem em média de 4 e 7 anos de trabalho na empresa, um percentual de 58%, já os demais tem em média 1 a 3 anos de trabalho que corresponde um percentual de 23%. Já os outros 10% e 9% corresponde uma média de idade de trabalho na empresa entre 1 ano há 8 anos de serviços prestados.

Gráfico 4- Quando Tempo está na Empresa



Conforme o gráfico abaixo podemos analisar que os funcionários dessa empresa sabiam 100% sobre suas atividades a serem desempenhadas, e também foram estruídos de que formas as fariam perante a empresa para se ter um bom desempenho na função em que foi contratado.

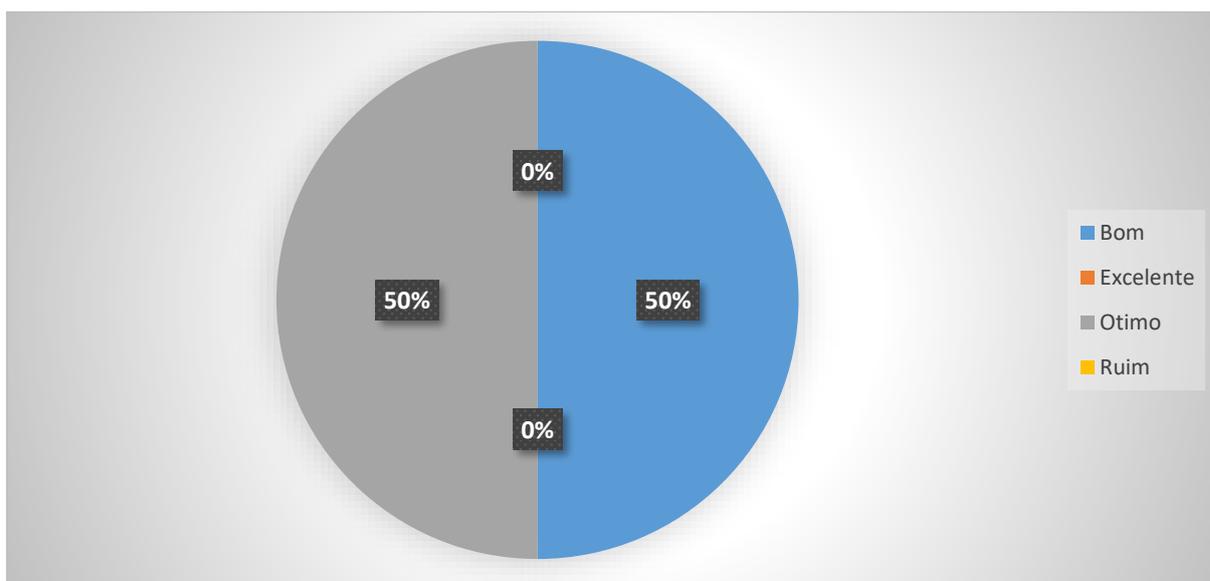
Gráfico 5- Quando foi contratado sabia quais eram as atividades desempenhada na Empresa



Quando foi contratado sabia quais eram as atividades desempenhada na Empresa?

Para se ter uma boa integração o funcionário deve estar sempre atento as questões políticas que a empresa prega tais como; a Visão da empresa, a Missão e seus Valores. O gráfico abaixo demonstra que em média 50% dos funcionários que ingressaram na empresa relatam que foi bom o processo de integração. Já os outros 50% relatam que foi ótimo, dessa forma podemos entender que a empresa oferta um ambiente agradável aos novos colaboradores que venha a ingressar nela.

Gráfico 6- Como foi a Integração na empresa



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como base nas pesquisas realizadas, entendemos que para se recrutar e selecionar pessoas para uma determinada organização se faz necessário além de muito planejamento e estratégia, entender que a empresa está em busca do seu candidato ideal, mas tem que partir do candidato a escolha de trabalhar nessa organização ou não. Por isso ao se realizar esse subsistema de RH, deve-se haver ética e muito empenho dos profissionais que administram esses recursos, entende-se também que, as técnicas e ferramentas mal aplicadas, além de levar o recrutador ao candidato errado, geram grandes custos a empresa e problemas futuros que poderão afetar outros colaboradores na organização.

Para melhoria do subsistema como um todo uma proposta seria o uso maior das tecnologias disponíveis, ou até mesmo investimentos das organizações em softwares para cruzamento de banco de dados dos profissionais, tais como; a utilização de recursos que a internet tem para oferecer, pois a tecnologia é uma ferramenta de suma importância, pois são necessários que as organizações se adaptem a ela, para não perder talentos para as concorrentes que já utilizam esses recursos.

Como sugestão para trabalhos futuros foi indicado uma pesquisa na mesma linha que abranja outras técnicas, etapas e ferramentas a serem utilizadas no Recrutamento e Seleção, conseqüentemente podendo-se aprofundar nas novas tecnologias que estão surgindo e irão ser utilizadas pelos administradores de RH. Por fim, consideramos que a presente pesquisa foi proveitosa, e também foi possível aos

pesquisadores atingir o objetivo inicial, de se entender as técnicas utilizadas neste subsistema.

## 6 REFERENCIA

**CHIAVENATO, I. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal:** como agregar Talentos à empresa. São Paulo: Manoele, 2009.

**CHIAVENATO, I GESTÃO DE PESSOAS:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações\ 3.ed. – Rio de Janeiro: Elsevier,2010- 6ª reimpressão.

**CHIAVENATO, I. Recursos humanos na empresa.** São Paulo: Atlas, 1989.

**CHIAVENATO, I Recursos humanos:** o capital humano das organizações: São Paulo, Atlas: 2005.

**CHIAVENATO, I Gestão de pessoas.** Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. São Paulo, Atlas: 2006.

**DUTRA, Joel Souza. Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 2006.

**FRANÇA, Ana Cristina Limonge.** Práticas de Recursos Humanos- PRH: conceitos,ferramentas e procedimentos/ 1. Ed.-5. Reimpr.- São Paulo: Atlas,2011.

**FRANÇA, A. C. Limongi.** Práticas de Recursos Humanos- PRH: Ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2009.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO

### Dados pessoais

1 – Sexo

Masculino    Feminino

2 – Faixa etária

até 18

entre 24 e 30

entre 41 a 54

3 – Escolaridade

Ensino Fundamental

Ensino Fundamental Incompleto

Ensino médio completo

Ensino Superior Completo

Ensino Superior Incompleto

Pós Graduação

4 – Quanto tempo está na empresa de telefonia?

Até 1 ano

entre 01 e 03 anos

entre 04 e 07 anos

Mais de 8 anos

5- Quando foi contratado sabia quais eram as atividades desempenhada na empresa?

Sim

Não

6 – Como foi a Integração na empresa?

Bom

Ótimo

Excelente

Ruim