

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

**O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM UMA
TRANSPORTADORA NA CIDADE DE ANÁPOLIS**

Anápolis

2016

CINTIA GOMES CARDOSO
FLÁVIO RABELO REZENDE
PEDRO ALVES JUNIOR

**O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM UMA
TRANSPORTADORA NA CIDADE DE ANÁPOLIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis como requisito básico para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas Psicologia Organizacional e Coaching do Prof. M. Francisco José Batista

Anápolis

2016

CINTIA GOMES CARDOSO
FLÁVIO RABELO REZENDE
PEDRO ALVES JUNIOR

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof^o. Ms. Francisco José Batista.

Primeiro membro da banca: Professora Ms: Isabella Maria Diniz Duarte

Segundo membro da banca: Professora Especialista: Aracelly Rodrigues Loures Rangel

Anápolis: ___/___/_____

Nota: _____

Anápolis – GO

2016

Dedicamos esse trabalho a Deus por nós
abençoar, aos nossos pais amigos familiares
aos professores que tiveram paciência e nos
ofereceu seu tempo.

AGRADECIMENTOS

À Deus pela vida e por ter nos iluminado nestes anos de alegria, dificuldades, conflitos, aprendizagem, conhecimento, reflexão e formação humana.

À nossa família por acreditarem em nós, por todo amor, compreensão e incentivo que nos deram fazendo de tudo para que pudéssemos realizar este sonho.

Ao nosso orientador que, com paciência, dedicação em todos os momentos nos apoiou nos direcionou trabalho, a que foi fundamental na realização desse.

Aos professores que contribuíram cada um com seu conhecimento e de sua maneira para nossa formação como pessoas e profissionais.

A todos que nos motivaram e nos incentivaram para conclusão deste Curso.

“Temos que ser sábios o suficiente para tomada de decisão, por mais simples que seja, terá consequências complexas “

(Fabio Santos)

RESUMO

Em uma época em que os avanços tecnológicos, pessoas são consideradas verdadeiro capital humano, peças fundamentais para o sucesso da empresa, contribuindo de forma efetiva para alcance dos resultados das organizações. A falta de um recrutamento e seleção pode causar sérios prejuízos para empresa, como falha no atendimento aos clientes, baixa motivação dos funcionários, redução da rotatividade de pessoas e má colocação de pessoas para preencher o cargo certo. O objetivo deste trabalho é propor um projeto com planejamento de recursos humanos e escolha de técnicas de recrutamento e seleção para uma transportadora da cidade de Anápolis, demonstrando através de pesquisas de campo e conceitos de renomados autores conhecedores da gestão de pessoas, que orientam a colocar as pessoas certas no lugar certo é necessário para o desenvolvimento de qualquer empresa.

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

ABSTRACT

At a time when technological advances, people are considered true human capital, fundamental to the success of the company, contributing effectively to achieving the results of the organizations. The lack of a recruitment and selection can cause serious damage to the company, as a failure in customer service, low employee morale, reducing turnover of people and misplacement of people to fill the right job. The objective of this work is to propose a project with human resource planning and choice of recruitment techniques and selection for a carrier of the city of Annapolis, demonstrating through field research and concepts of renowned authors knowledgeable people management, that put the right people in the right place is necessary for the development of any company.

Keywords: people management. Recruitment. Personnel selection.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I - RECRUTAMENTO DE PESSOAL	3
1-RECRUTAMENTO DE PESSOAL	3
1.1 – Recrutamento interno	4
1.2 - Vantagens do recrutamento interno	5
1.3– Desvantagens do recrutamento interno	5
1.4– Recrutamento externo	5
1.5 – Vantagens do recrutamento externo.....	7
1.6 – Desvantagens do recrutamento externo	8
CAPÍTULO II- SELEÇÃO DE PESSOAL	9
2 - SELEÇÃO DE PESSOAL	9
2.1– Técnicas de seleção	9
2.2 – Entrevista de seleção	10
2.3 – Questões mais comuns nas entrevistas de seleção.....	11
2.4 – Testes de conhecimentos	12
2.5 – Testes psicológicos.....	12
2.6 – Testes de personalidade	13
2.7 – Dinâmicas de grupo.....	13
2.8 – Da aprovação dos candidatos à admissão	14
CAPÍTULO 3 – ESTRUTURA DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	15
3.1 – Recrutamento e seleção de pessoal	15
3.2 – Administração de pessoal.....	15
3.3 – Serviço social e benefícios	15
3.4 – Cargos e salários	16
3.5 – Treinamento e desenvolvimento	16
3.6 – Segurança do trabalho	17
3.7 – Medicina do trabalho.....	17
CAPÍTULO IV – ANÁLISE E COMPARAÇÃO DO FLUXOGRAMA DA EMPRESA PESQUISADA	18

4.1 - Fluxograma do processo de recrutamento e seleção	18
4.2-FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO UTILIZADO NA EMPRESA PESQUISADA EM ANAPOLIS – GO	20
5 - METODOLOGIA	21
6-CONSIDERAÇÕES FINAIS	22
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	24

INTRODUÇÃO

Os objetivos organizacionais podem ser atingidos somente com, e através das pessoas, por isso a importância da condução do processo de seleção, que visa escolher a pessoa mais adequada aos requisitos da vaga. Sendo assim, torna-se essencial saber atrair e reter as pessoas que tenham condições para satisfazer as demandas organizacionais. Um processo seletivo planejado evita desperdício de tempo, dinheiro e recursos. (OLIVEIRA, 2008, p.01).

Atualmente as empresas estão conscientes de que o maior potencial para o seu desenvolvimento no mercado reside nas perspectivas humanas. Com o grande desenvolvimento tecnológico e o grande fluxo de informações, surge a necessidade de pessoas qualificadas e capazes para compor a organização e dar vida as diversas empresas e enfrentar desafios, e isso só é possível através de um processo de recrutamento e seleção bem aplicado.

“Lodi (1967) define recrutamento como “um processo de procurar empregado”. Segundo Santos (1973), seleção é “um processo pelo qual são escolhidas pessoas adaptadas a determinada ocupação ou esquema operacional”.

Atualmente, a grande dificuldade de recrutar e selecionar pessoas qualificadas se dá pela falta de mão-de-obra qualificada para um mercado supercompetitivo e exigente, em contrapartida as pessoas também buscam por empresas que oferecem além do salário que compense uma remuneração completa com diferentes benefícios. Tanto as empresas precisam das pessoas para produzir bens e serviços e serem parceiras e colaboradoras da organização, as pessoas também necessitam das empresas para alcançarem seus objetivos pessoais, que sem as organizações não poderiam alcançar tais esforços sozinhos.

O recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras de recursos humanos da organização. Consiste na pesquisa e intervenção sobre as fontes capazes de fornecer à organização um número suficiente de pessoas necessárias à consecução dos seus objetivos. É uma atividade que tem por objetivo imediato atrair candidatos dentre os quais serão selecionados os futuros participantes da organização. (CHIAVENATO, 2002 p. 198).

Este trabalho se propõe abordar as vantagens de recrutamento e seleção de pessoal atualmente no mercado. Segundo Chiavenato (2004) recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. Sendo assim este trabalho tem como objetivo geral identificar se os processos de recrutamento e seleção na empresa pesquisada estão de acordo com o

modelo teórico. O objetivo específico deste trabalho é: Descrever os processos de recrutamento e seleção da empresa pesquisada, fazer um estudo bibliográfico dos processos de recrutamento e seleção e comparar o modelo teórico com os processos de recrutamento e seleção utilizados na pesquisa.

“Pesquisa bibliográfica, busca explicar um problema com base em contribuições teóricas publicadas em documentos (livros, revistas, jornais etc.) e não por intermédio de relato de pessoas ou experimentos. Pode ser realizada de forma independente ou estar inserida (levantamento bibliográfico) nos demais tipos de pesquisa”. (TRALDI E DIAS; 2004 p. 43).

A implantação de técnicas de recrutamento e seleção é de fundamental importância para uma empresa para que a mesma se torne mais competitiva no mercado. Neste trabalho foi abordado o estudo de caso feito em uma transportadora da cidade de Anápolis e as pesquisas aplicadas associadas à reunião de ideias de autores diversos que abordam o recrutamento e seleção como ferramenta de melhoria na gestão de pessoas de qualquer empresa destaque especial neste trabalho uma transportadora da cidade de Anápolis. Dentre os autores destaca-se Chiavenato, França, Boas e Bernardes, e Marras que são referências teóricas fundamentais para o desenvolvimento deste.

CAPÍTULO I - RECRUTAMENTO DE PESSOAL

1-RECRUTAMENTO DE PESSOAL

Lodi (1967) define recrutamento como “um processo de procurar empregados. ” Tal procura se faz com base na requisição de pessoal emitida pelos supervisores e no mercado de trabalho, no qual de um lado competem os empregadores e de outro os próprios profissionais. Recrutamento é o passo inicial para encontrar o candidato ideal para o cargo disponível. Em períodos de crises, o mercado de trabalho recebe maior oferta de mão-de-obra do que vagas. Em períodos de crescimento e desenvolvimento econômico, a disputa pelos candidatos torna-se acirrada.

Os empregadores competem em termos de salários, condições de trabalho e benefícios oferecidos. Os candidatos competem em termos de qualificação pessoal, o que inclui habilidade, conhecimento, experiência e personalidade. Para se encontrar o candidato ideal, primeiramente nos deparamos com três questões: Quais são as vagas oferecidas pelo mercado de trabalho, quantos e quais são os candidatos disponíveis, para então decidirmos qual a forma de recrutamento utilizar e onde divulgar. O recrutamento é influenciado diretamente pelo mercado de trabalho.

(...) “As organizações precisam de pessoas que, além de conhecimento técnico, tenham como competências essenciais a curiosidade pelo aprendizado, a flexibilidade, a capacidade de adaptação às mudanças, a facilidade no trato interpessoal e o sentido de urgência que o mundo atual nos imprime”. (Sorio, 2007).

Segundo Chiavenato (1999), “recrutamento é um conjunto de técnicas que atrai candidatos qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da empresa. É basicamente um sistema de informação que a empresa divulga as vagas que estão disponíveis”. O setor de recrutamento e seleção existe em todas as empresas, seja ela micro ou empresa de grande porte. Porém, cada uma com suas características na hora do recrutamento e da seleção buscam chegar mais perto de encontrar o candidato ideal.

(...) da mesma forma como os indivíduos atraem e selecionam as organizações, informando-se e formando opiniões a respeito delas, as organizações procuram atrair indivíduos e obter informações a respeito deles para decidir sobre o interesse de admiti-los ou não. (Chiavenato, 1999, p.25).

De acordo com Chiavenato, o processo de recrutamento, começa quando há necessidade da organização em substituir ou aumentar seu quadro de funcionários. Para início

o recrutamento tem de haver um documento evidenciando a necessidade da contratação, esse documento é chamado de requisição de pessoal. Deste documento são tiradas todas as informações necessárias para o processo de recrutamento e seleção ser eficaz. As informações principais são: Requisitos pessoais, Habilidades profissionais, Conhecimentos e experiências anteriores, Informações sobre o cargo (horário de trabalho, quantidade de vagas, descrição da função).

Nas organizações são utilizadas duas formas de recrutar: o recrutamento interno e o recrutamento externo.

1.1 – Recrutamento interno

O recrutamento interno é um bom meio de recrutamento, pois os indivíduos já são conhecidos e a empresa lhes é familiar. Este tipo de recrutamento constitui, ainda, um procedimento bastante econômico e serve para demonstrar que a empresa está interessada em promover seus empregados. Com este tipo de recrutamento o gestor obtém informações mais precisas, a possibilidade de preparação para a promoção e melhoria do moral e das relações internas. (BOAS; ANDRADE, 2009, p. 38).

O Recrutamento Interno é quando a vaga é divulgada para os funcionários da organização e disputam uma vaga entre si. Pode ser feita por inscrições dos funcionários ou também por indicação. Frequentemente, os candidatos indicados são aqueles que possuem melhor desempenho na empresa e que de alguma forma se destacam em seu ambiente de trabalho.

O recrutamento interno também pode servir como fator motivacional dentro da organização, pois os funcionários se sentem reconhecidos e valorizados com a promoção. Com este tipo de recrutamento o trabalho do recrutador é facilitado, pois as chances de contratar um candidato inadequado para a vaga são pequenas, pois os candidatos já foram avaliados e são avaliados no dia a dia podendo conhecer melhor sua experiência e habilidades. Assim como relata Chiavenato (1999), deixa claro que o recrutamento interno exige o conhecimento prévio de uma série de dados e informações relacionados: Resultados obtidos pelo candidato interno nos testes de seleção a que se submeteu quando de seu ingresso na organização; resultados das avaliações do desempenho do candidato interno; resultados dos programas de treinamento e aperfeiçoamento de que participou o candidato interno; análise e descrição de cargo atual do candidato interno e do cargo que se está considerando, a fim de se avaliar a diferença entre ambos e dos requisitos adicionais que se farão necessários; planos de carreiras ou planos de encareiramento ou, ainda, planejamento das movimentações de pessoal para se verificar a trajetória mais adequada do ocupante do cargo considerado;

condições de promoção do candidato interno (está apto a ser promovido) e de substituição (se o candidato interno já tem substituto preparado para seu lugar).

1.2 - Vantagens do recrutamento interno

“Recrutamento interno é quando, havendo determinada vaga, a empresa procura preenchê-la através do remanejamento de seus empregados, que podem ser promovidos ou transferidos”. (CHIAVENATO; 2000, p. 208)

Segundo Chiavenato (2000), algumas vantagens do Recrutamento Interno são: aproveitar melhor o potencial humano da organização; motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários; incentiva a permanência dos funcionários e a sua fidelização à organização; ideal para situações de estabilidade e pouca mudança ambiental; não requer socialização organizacional de novo membros; probabilidade de uma melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos; custa financeiramente menos do que fazer recrutamento externo.

1.3– Desvantagens do recrutamento interno

“Os funcionários escolhidos podem ficar frustrados, prejudicando sua produtividade no trabalho. Pode gerar um conflito de interesses, pois ao explicar as oportunidades de crescimento dentro da organização, tende a criar uma atitude negativa nos empregados que por não demonstrarem condições, não realizaram aquelas oportunidades; quando não é bem estruturada, a promoção interna pode transformar-se numa espécie de carreirismo, deixando de lado a eficiência funcional no exercício das funções atuais”. (Nunes, 2002, p. 31)

O processo de Recrutamento Interno, precisa ser muito bem elaborado e exposto a todos seus funcionários, pois há situações que podem ocasionar problemas dentro da organização, dentre eles pedido de demissão, má desempenho e qualidade do serviço.

Como em todas as situações, há necessidade de mostrar os pontos positivos e também pontos negativos. Sendo assim, como desvantagens podemos citar, ainda segundo Chiavenato (2000), pode bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas; facilita o conservantismo e favorece a rotina atual; mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização; ideal para empresas burocráticas e mecânicas; mantém e conserva a cultura organizacional existente; funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua.

1.4– Recrutamento externo

O recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos no mercado de recursos humanos para abastecer seu processo seletivo. Na verdade, o

recrutamento funciona com processo de comunicação: a organização divulga e oferece oportunidades de trabalho ao mercado de recursos humanos. (CHIAVENATO, 2010, p.114)

Recrutamento externo é a busca de candidatos no mercado de trabalho, ou seja, contratar uma pessoa de fora da empresa. O recrutamento externo ocorre após verificar que não há possibilidade de fazer um recrutamento interno dentro da organização. Os motivos pelos quais o recrutamento interno não seja realizado podem ser: necessidade de contratar um colaborador com ideias novas, atualização de tendências no mercado ou também por não ter encontrado em sua organização alguém com o perfil da vaga. Para que o Recrutamento Externo ocorra, a empresa precisa atrair candidatos para a vaga e os interessados devem enviar seus currículos, pois é o ponto fundamental para que o processo se inicie. O currículo deve ser o candidato resumido em palavras, onde deve conter seus dados pessoais, sua formação escolar, histórico profissional, quais são seus objetivos.

“O Curriculum Vitae (CV) assume enorme importância no recrutamento externo. Funciona como um catálogo, currículo ou portfólio do candidato. O CV é apresentado em várias seções: dados pessoais (informações básicas, como nome, idade, endereço e telefone para contatos), objetivos pretendidos (cargo ou posição desejada), formação escolar (cursos feitos), experiência profissional (empresas onde trabalha e trabalhou) e habilidades e qualificações profissionais (principais pontos fortes e competências pessoais)”. (Chiavenato, 2002).

Para realizar o recrutamento externo, necessitamos avaliar quais as técnicas de recrutamento para atrair os candidatos. Seguem algumas fontes de recrutamento eficazes, e que Chiavenato (2008) cita:

Arquivos de candidatos ou banco de talentos que se apresentaram espontaneamente ou em outros recrutamentos: os candidatos que se apresentam espontaneamente ou que não foram considerados em recrutamentos anteriores devem ter um Curriculum Vitae (CV) ou uma proposta de emprego arquivada. O recrutamento deve ser uma atividade contínua e ininterrupta que vise exatamente garantir sempre um estoque de candidatos para qualquer eventualidade futura.

Um meio satisfatório é o uso do carro de som, sendo uma boa alternativa para divulgação de vagas, considerada um meio eficaz de chamar o maior número de pessoas. Os jornais são os mais procurados para veiculação de anúncios administrativos. Como anunciar e a sua construção depende da empresa recrutadora (ROBBINS, 2004).

Anúncios em jornais, revistas, etc. o anúncio de jornal é considerado uma das técnicas de recrutamento mais eficientes para atrair candidatos. É mais quantitativo do que

qualitativo, porque se dirige a um público geral, abrangido pelo meio, e sua discriminação depende do grau de seletividade que se pretende aplicar.

Os Headhunters são profissionais responsáveis por encontrar talentos. São especialistas em recrutamento, buscam as pessoas certas para cargos importantes, sendo de modo rápido, ágil e sigiloso, trabalham na maioria cargos considerados o topo ou *top management* (CÂMARA et al, 2003).

O recrutamento por meio da agencia especializada é um dos mais caros, embora seja compensado pelos fatores tempo e rendimento. Segundo Agências de recrutamento (headhunters): existe uma variedade de organizações especializadas em recrutamento de pessoal para atender a pequenas, médias ou grandes empresas. Podem dedicar-se a pessoal de nível alto, médio ou baixo ou pessoal de vendas, bancos ou ainda a operários para atividade industrial.

Um programa de navegação pode acessar cerca de 400 vagas de cada vez. CHIAVENATO, I, (1999) A internet ou recrutamento virtual tem sido uma grande aliada das empresas no processo de recrutamento pois elas podem anunciar suas vagas por meio desses serviços, que permitem que os candidatos façam suas inscrições eletronicamente e as encaminhem para seu destino. Além de proporcionar velocidade de informação e facilidade em trabalhar grandes volumes de dados, ela permite agilidade de informação e economia e o candidato pode concorrer várias oportunidades de empregos tanto no mercado nacional quanto no mercado internacional.

Algumas vagas de maior dificuldade param se encontrar o candidato durante o processo de recrutamento, exige por diversas vezes que o recrutamento seja feito utilizando outras formas de atrair candidatos ou até mesmo, diversas técnicas de recrutamento juntas, como por exemplo: além de buscar os currículos no banco de talentos, recrutamento através do site da empresa e também anúncios em escolas, jornais, rádios.

1.5 – Vantagens do recrutamento externo

Segundo Chiavenato (2008) As vantagens do recrutamento externo são: Traz sangue novo na organização: talentos, habilidade e expectativas; Enriquece o patrimônio humano pelo aporte de novos talentos e habilidades; Aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas; Renova a cultura organizacional e a enriquecem com novas aspirações; Incentiva a interação da organização com o mercado de recursos humanos; Indicado para enriquecer mais intensa e rapidamente o capital intelectual.

1.6 – Desvantagens do recrutamento externo

De acordo com, CHIAVENATO, I, (1999), as principais vantagens do recrutamento externo são: O processo externo é mais demorado que o recrutamento interno, pois exige um tempo maior para o recebimento de currículos, a triagem inicial, processo de seleção, exames médicos, documentação e contratação. Mais caro, pois possui despesas com as técnicas de recrutamento, envolve a divulgação da vaga em jornais, revistas, rádios; é menos seguro que o recrutamento interno, pois não se conhece os candidatos, sua trajetória profissional com exatidão; pode frustrar os funcionários da organização que de certa forma se sentem incapazes de ocupar o cargo, desmotivando os funcionários. Afeta a política salarial da empresa, isso geralmente ocorre quando o número de vagas e número de candidatos estão em desequilíbrio, influenciando as faixas salariais da empresa.

CAPILUTO II- SELEÇÃO DE PESSOAL

2 - SELEÇÃO DE PESSOAL

“A seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: Aquelas que apresentam características desejadas pela organização. Há um velho ditado popular que afirma que a seleção constitui a escolha certa da pessoa certa para o lugar certo.”
Chiavenato (1999, p107)

O processo de seleção, segundo Chiavenato (1999) baseia-se em análise de informações e especificações sobre um determinado cargo que deverão ser detectadas no candidato. Sendo que a finalidade das informações é proporcionar uma contratação com mais precisão e adequada ao cargo.

Seleção é definir o candidato que mais atende ao perfil da vaga. Após o recrutamento, se inicia o processo seletivo, podendo ser de diversas maneiras e consistir de diversas etapas, como entrevistas, testes, dinâmicas de grupo, avaliação e comparação dos dados.

Santos (1973) define seleção “como um processo pelo qual são escolhidas pessoas adaptadas a determinada ocupação ou esquema operacional”.

2.1– Técnicas de seleção

Segundo Chiavenato (1999), o processo seletivo pode ocorrer de diversas formas, tendo variadas técnicas de seleção como meio de avaliar o candidato, podendo ser utilizadas individualmente ou um conjunto de técnicas.

Dentre as técnicas, as mais utilizadas são: Testes de conhecimento; Testes de personalidade; Grafologia; Entrevistas de seleção; Dinâmica de grupo;

Seleção de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH, que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa. (MARRAS, 2005, p. 79)

Essas técnicas utilizadas avaliam as habilidades do candidato, alguns dos aspectos que podem ser avaliados segundo as técnicas de seleção são: Liderança; Organização; Relacionamento Interpessoal; Raciocínio lógico; Tomada de decisão; Iniciativa; Criatividade; Autonomia; Conhecimentos técnicos para exercer o cargo, etc.

Os testes utilizados no processo seletivo não definem qual candidato será aprovado, mas auxiliam na tomada de decisão.

2.2 – Entrevista de seleção

“Uma entrevista não é apenas uma maneira de avaliar a adequação de um candidato para uma função específica. Ela sozinha não é sequer a melhor maneira. Nas mãos de uma pessoa que não possua as habilidades necessárias para encaminhar uma entrevista de maneira eficaz, ela pode ser mais que desnecessária. Mesmo assim, ela é de longe o método mais amplamente utilizado (...)” (DESSLER, 2007, p. 7).

A entrevista é a técnica mais utilizada pelas empresas, pois é a que exerce mais influência na tomada de decisão, por ter a chance de o entrevistador interagir com o entrevistado. Podendo ser realizada em diversas situações no ambiente organizacional como, recrutamento, seleção, desligamento, entre outras. A entrevista de seleção ocorre após a entrevista de recrutamento, onde só serão avaliados os candidatos que atenderam aos requisitos da vaga.

Segundo Chiavenato (2009), existem vários tipos de entrevista de seleção, podendo ser classificados como: Entrevista padronizada: tem um roteiro com perguntas fechadas, onde limita a resposta dos candidatos. Porém como vantagem o entrevistador não precisa se preocupar com os assuntos a serem tratados na entrevista, pois já tem o roteiro em mãos. Entrevista padronizada em relação às questões: as perguntas são elaboradas previamente, porém deixam o entrevistado à vontade para responder. Entrevista diretiva: geralmente realizada para testar conhecimento de conceitos dos candidatos. Entrevista não diretiva: não possui um roteiro, são questões livres que são dirigidas conforme o nível de interação entre o entrevistador e entrevistado. Geralmente, os entrevistadores realizam a entrevista diretiva deixam para os solicitantes as entrevistas não diretivas, pois fazem a última entrevista onde as informações mais importantes já foram analisadas.

Para se fazer a entrevista de seleção, alguns cuidados devem ser tomados segundo descreve Chiavenato (2009):

Preparação da entrevista: a entrevista não deve ser improvisada, nem feita às pressas. A entrevista, seja com hora marcada ou não, precisa ter algum tipo de preparação ou de planejamento que permita determinar os seguintes aspectos: a) os objetivos específicos da entrevista: o que se pretende com a entrevista; b) o tipo de entrevista (estruturada ou livre) adequado para atingir os objetivos da entrevista; c) leitura preliminar do curriculum vitae do candidato à entrevista; d) o maior número possível de informações sobre o candidato a

entrevistar: e) o maior número possível de informações sobre o cargo a preencher e as características pessoais essenciais exigidas pelo cargo.

“Uma entrevista bem elaborada e inteligente é capaz de “desmascarar” o candidato em questão. Seria algo que poderia atingir níveis quase que informais, mas estrategicamente, a fim de que se extraíam informações que em processos normais não seria possível.” (CHIAVENATO, 2002, p.195)

Segundo Chiavenato (2002), o processamento da entrevista deve levar em conta dois aspectos: o material e o formal que são intimamente relacionados entre si. a) Conteúdo da entrevista: constitui o aspecto material, isto é, o conjunto de informações que o candidato fornece a seu respeito, sobre sua formação escolar, experiência profissional, situação familiar, condição socioeconômica, seus conhecimentos e interesses, aspirações pessoais, etc. b) comportamento do candidato: constitui o aspecto formal, isto é a maneira pela qual o candidato se comporta e reage dentro da situação, sua maneira de pensar, agir, sentir, seu grau de agressividade, assertividade, suas motivações e ambições, etc.

A entrevista comportamental permite ao selecionador comparar os diversos candidatos quanto as suas competências de modo a facilitar a opção final. Vale notar ainda, que esse tipo é mais objetivo e sistemático, que proporciona uma precisão do desempenho futuro e aumenta a chance de uma contratação de sucesso e traz como ponto forte a clareza do perfil e maior facilidade para avaliar candidatos com imparcialidade, justiça e ética (GRAMIGNA & BRANCO, 2009).

No final, certas decisões devem ser tomadas em relação ao candidato: se ele foi rejeitado ou aceito ao final da entrevista e qual sua colocação frente às demais candidatas que disputam a mesma vaga. Ou se uma avaliação definitiva poderá ser feita comparativamente após o término de todas as entrevistas com os demais candidatos. Chiavenato, (2008).

2.3 – Questões mais comuns nas entrevistas de seleção

Segundo Marras 2005, as questões mais comuns nas entrevistas são: Quais são seus pontos fortes? E seus pontos fracos? Descreva seu ambiente de trabalho ideal. Quais são seus planos a curto e longo prazo? Qual sua expectativa vindo para a empresa? Como se imagina na empresa daqui a 5 anos? Descreva seu último emprego. Planeja fazer algum curso, faculdade além dos que já fez? Quais? Quando? Nas suas horas vagas, o que costuma fazer?

2.4 – Testes de conhecimentos

Segundo Chiavenato, 2008 Os testes de conhecimento medem o conhecimento adquiridos por meio de estudo, exercícios e experiência de vida. Servem de apoio para decidir se o candidato será aprovado ou não.

Esses testes podem ser realizados de diversas formas, são elas: oral, escrita e de realização, podendo ser testes com questões gerais ou específicas. 1 – Os testes orais funcionam como uma entrevista, onde são feitas perguntas e respondidas verbalmente. 2 – Os testes escritos são geralmente os mais aplicados. São perguntas escritas com respostas escritas. 3 – De realização são testes práticos, onde há realização de uma tarefa com um tempo determinado.

Quanto à realização das provas, existem dois tipos de testes: podem ser gerais (que medem o nível de conhecimento geral) e o teste específico (que medem o conhecimento específico sobre questões ou tarefas pertinentes à vaga a ser preenchida).

2.5 – Testes psicológicos

Testes psicológicos em geral, visam avaliar ou identificar os comportamentos mais frequentes dos candidatos, as características básicas de sua personalidade ou, ainda, determinadas habilidades e raciocínios. Estes testes só devem ser aplicados e analisados por um psicólogo podendo apresentar-se no formato objetivo ou projetivo. (CARVALHO, 2008, p. 79).

Os testes psicológicos são utilizados para avaliar as habilidades, aptidões do candidato. Chiavenato (2002) define os testes psicológicos como provas ou verificações sistematizadas no sentido de medir (ou avaliar) um atributo qualquer: uma aptidão (a inteligência, por exemplo), uma atitude, o campo de interesse, a estabilidade emocional ou trações de personalidade (a dominância, a agressividade, a intro-extro versão etc.). Tais testes são bastante utilizados pois através deles consegue-se prever possíveis comportamentos dos candidatos. Esses testes só podem ser aplicados por psicólogos. Chiavenato (2008) afirma que “enquanto um teste de conhecimento ou de capacidade oferece um diagnóstico atual das habilidades do candidato, um teste de aptidão oferece um prognóstico futuro de seu potencial de desenvolvimento”.

“Define os testes psicológicos como provas ou verificações sistematizadas no sentido de medir (ou avaliar) um atributo qualquer: uma aptidão (a inteligência, por exemplo), uma atitude, o campo de interesses, a estabilidade emocional ou traços de personalidade (a dominância, a agressividade, a intro-extroversão e etc.)”. (SANTOS; 1973).

2.6 – Testes de personalidade

Os testes de personalidade são utilizados para analisar os traços de personalidade do candidato, verificando quais as características o cargo exige e quais o candidato possui para atender as exigências. O teste de personalidade tende a medir equilíbrio emocional, interesses, motivação. Atualmente existem diversos tipos de testes de personalidade e é necessário verificar qual o mais adequado para a seleção em questão.

Outra forma que está sendo muito utilizada em seleção é a Grafologia. A Grafologia é o estudo da personalidade por meio de sua escrita. “Segundo MARRAS (2000), nos pontos centrais a serem analisados pela grafologia destacam-se”:

A ordem do texto, que demonstra a clareza e a lógica das ideias, do raciocínio. A forma das letras, que significa a adaptação do indivíduo ao mundo. A dimensão da letra, que é auto- imagem (extroversão ou a introversão). A inclinação da letra, demonstrando a necessidade que o indivíduo tem de entrar em contato com os demais. A pressão da escrita, que vai demonstrar a vitalidade, a força física e psíquica da pessoa. A velocidade da escrita, que ditará a inteligência, a rapidez de reflexos e a prontidão para a ação daquela pessoa. A direção das linhas, que vai exprimir o humor, o estado de ânimo e a vontade daquela pessoa. Os gestos- tipo, que esclarecerão a maneira própria da pessoa ser (MARRAS p. 110).

Pode-se afirmar que estes são os meios de descobrir certas qualidades dos candidatos. Embora este tipo de teste não possua inferências precisas sobre o possível sucesso profissional, indicam fatores sobre a personalidade do candidato que podem refletir sobre sua vida profissional.

2.7 – Dinâmicas de grupo

É uma forma que as empresas utilizam com o objetivo de reunir os candidatos, colocando os em uma situação onde será possível perceber como eles irão reagir, observando também o comportamento de cada um. “Um dos recursos incorporados mais recentemente à seleção de pessoal é a dinâmica de grupo, que consiste basicamente em colocar os candidatos reunidos em grupo diante de situações em que terão de demonstrar sua forma de reação”. (MARRAS, 2012, p.109).

Dinâmicas de grupo são realizadas geralmente para vagas que possuem muitos candidatos ou para vagas que exigem que muitas características sejam observadas no candidato, como comunicação, liderança, iniciativa, organização, toma de decisão. Com a dinâmica fica mais fácil visualizar as características mais marcantes nos candidatos, pois

exige que eles conversem, debatam, analisem, exponham seus pensamentos, ficando mais fácil selecionar. Para o processo seletivo ter mais chance de ser eficaz a dinâmica costuma ocorrer no primeiro contato, para eliminar os que não possuem as características exigidas para o perfil da vaga. Após a realização da dinâmica, costuma-se aplicar testes e fazer entrevista em candidatos que vão sendo selecionados no decorrer do processo para auxiliar e tornar mais fácil a decisão final.

2.8 – Da aprovação dos candidatos à admissão

Após realizado o processo seletivo onde foram utilizadas as técnicas, testes mais pertinentes e que julgam ser mais eficazes, é o momento da avaliação final e da aprovação do candidato, Penny (2000) descreve alguns cuidados que ter na hora da avaliação final do candidato: Estude os resultados, tome cuidado para não ter a atenção desviada por aquele de pontuação mais alta. Tome cuidado para não escolher o melhor de um grupo ruim. Se nenhum estiver dentro de seus padrões, pense cuidadosamente quanta ajuda e quanto treinamento seriam necessários para compensar. Como último recurso pode ser melhor começar tudo de novo, com um novo anúncio e um novo grupo de candidatos.

Todo o processo seletivo, portanto, resulta na confecção de um laudo avaliativo final a ser apresentado ao requisitante como subsídio fundamental para a sua tomada de decisão. Assim, o processo todo encontra seu final somente após ter sido realizada a entrevista técnica pelo requisitante e esse tomar a decisão de qual candidato escolher par fazer parte da sua equipe. É o requisitante e somente ele que deverá tomar essa decisão, pois o processo seletivo é e deve ser visto como um instrumento de apoio a essa tomada de decisão. (MARRAS, 2005, p. 86)

De acordo com Cheavenato (1999), as empresas dispõem de registros chamados Fichas de Contratação o que comprova a escolha do solicitante por aquele candidato. Nesta ficha deve conter dados do funcionário, além do qual será sua função, qual setor atuará, horário de trabalho, data de admissão para que o RH possa realizar a admissão. O período pré-admissão costuma durar em torno de uma semana até que todos os documentos sejam entregues ao RH e o exame médico admissional fique pronto. Frequentemente, os documentos exigidos pela empresa para a admissão do candidato são: RG, CPF, Título de Eleitor, Carteira de Trabalho, Comprovante de Residência, Certidão de Casamento ou Nascimento, Certidão de Nascimento dos Filhos, Carteira de Reservista (no caso de admissão do sexo masculino), CNH (necessário para alguns cargos) e Exame médico admissional.

CAPÍTULO 3 – ESTRUTURA DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

3.1 – Recrutamento e seleção de pessoal

Recrutamento de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH que tem por finalidade a captação de recursos humanos interno e externamente à organização objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa. (MARRAS,2009, p.69)

O Recrutamento e Seleção capta os indivíduos com competências mais adequadas para exercer determinada função na organização. Partindo do conhecimento científico, há desenvolvimento de atividades técnicas como: dinâmicas de grupo, entrevistas psicológicas coletivas e individuais. Tal material possibilita o mapeamento e comparação de competências exigidos pela Organização.

Este é o papel do recrutamento: divulgar no mercado as oportunidades que a organização pretende oferecer para as pessoas que possuam determinadas características desejadas. O mercado de trabalho é dinâmico e sofre contínuas mudanças. As características estruturais e conjunturais do mercado de trabalho influenciam as práticas de recursos humanos das empresas. (CHIAVENATO, 2004, p.102)

3.2 – Administração de pessoal

A gestão de pessoas é contingencial e situacional, pois dependem de vários aspectos como a estrutura organizacional adotada, a cultura que existe em cada organização, as características do contexto ambiental, o negócio da empresa, os processos internos e outras variáveis importantes. (CHIAVENATO,1999)

Segundo Chiavenato (1999), as definições para a Gestão de Pessoas são: Conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho. A gestão de pessoas é a função na organização que está relacionada com provisão, treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos empregados.

3.3 – Serviço social e benefícios

Benefícios são certas regalias e vantagens concedidas pelas organizações, a título de pagamento adicional dos salários, à totalidade ou a parte de seus funcionários. Constituem geralmente um pacote de benefícios e serviços que é parte integrante da remuneração do pessoal. [...] além do seu aspecto pecuniário ou financeiro, servem para livrar os funcionários de uma série de transtornos (CHIAVENATO, 1999, p.271).

De acordo com Marras (2003) denominam-se “Benefícios o conjunto e programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários. O somatório compõe a remuneração do empregado”

Segundo Chianato (1999), o Assistente Social está capacitado, sob o ponto de vista teórico, político e técnico, a investigar, formular, gerir, executar, avaliar, e monitorar políticas sociais, programas e projetos nas áreas de saúde, educação, assistência e previdência social, empresas, habitação, etc. Realiza consultorias, assessorias, capacitação, treinamento e gerenciamento de recursos; favorece o acesso da população usuária aos direitos sociais; e trabalha em instituições públicas, privadas, em organizações não governamentais e junto aos movimentos populares.

3.4 – Cargos e salários

De acordo com Paschoal (2001), o salário tem sido o principal elemento de ligação entre organizações e trabalhadores. Trata, de forma moderna e atual, a descrição de cargos, com criação variável dos requisitos, organizados em formação, cursos de aperfeiçoamento, conhecimentos, habilidades técnicas e habilidades pessoais; Faz a gestão das habilidades e competências dos colaboradores, monitorando a performance e a excelência dos colaboradores em relação ao perfil definido para o cargo; Possibilita a formatação das carreiras da organização, de modo que chefias e colaboradores podem direcionar seus esforços, habilidades e treinamentos; Suporta diferentes modelos de avaliação, inclusive o Feedback 360° através da Intranet; Certifica conhecimentos e habilidades avaliadas de acordo com a parametrização da empresa; Gerencia a carreira dos colaboradores, permitindo que o plano de sucessão seja claro e de conhecimento de todos; Efetua as propostas de alterações salariais ou de cargos de acordo com a política da empresa, estruturas salariais, tempo de serviço/cargo, grau de instrução, resultados das avaliações de excelência, performance e domínio, formação e treinamento, entre outros; Mantém a tabela salarial atrelada aos cargos da empresa, permitindo ainda simulações salariais e impacto financeiro sobre as remunerações.

3.5 – Treinamento e desenvolvimento

O treinamento é uma das principais funções para o sistema de RH, tendo em vista que se trata de uma das etapas finais do processo seletivo. É nesse momento que o funcionário pode ou não ter condições de demonstrar sua motivação para desenvolver tarefas a eles destinadas. (CARVALHO, 2000, p 167).

O treinamento visa melhorar o desempenho das pessoas em uma tarefa específica. Desenvolvimento está dirigido ao crescimento da pessoa, de modo que possa exercer outras tarefas. Visa capacitar as pessoas para assumirem novas e futuras posições na carreira. Está voltado para o condicionamento da pessoa para a execução de tarefas. Sendo assim, a tarefa deve ser muito bem definida, antes de se iniciar uma atividade de treinamento.

3.6 – Segurança do trabalho

A segurança no trabalho corresponde a um conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas utilizadas para prevenir acidentes, quer eliminando as condições inseguras do ambiente quer instruindo ou convencendo as pessoas sobre a implantação de práticas preventivas. (CHIAVENATO, 1999).

Segurança do trabalho pode ser entendida como os conjuntos de medidas que são adotadas visando minimizar os acidentes de trabalho, doenças ocupacionais, bem como proteger a integridade e a capacidade de trabalho do trabalhador.

3.7 – Medicina do trabalho

Segundo (MARRAS, 2000, p.207) O médico do trabalho avalia a capacidade do candidato a determinado trabalho e realiza reavaliações periódicas de sua saúde dando ênfase aos riscos ocupacionais aos qual este trabalhador fica exposto. Medicina do trabalho ou medicina ocupacional é uma especialidade que se ocupa da promoção e preservação da saúde do trabalhador.

CAPITULO IV – ANÁLISE E COMPARAÇÃO DO FLUXOGRAMA DA EMPRESA PESQUISADA

4.1 - Fluxograma do processo de recrutamento e seleção



Feito o fluxograma vamos à execução das etapas:

1) A primeira etapa é fazer o desenho do cargo, ou seja, descrever a vaga que está sendo disponibilizada.

2) A etapa seguinte é divulgação, na qual promove-se a vaga que fora disponibilizada; é importante lembrar que as ações de divulgação devem ser direcionadas de modo a despertar o interesse apenas de profissionais que estejam qualificados para ocupar a vaga.

3) A terceira etapa consiste na triagem dos currículos, na qual iremos analisar os requisitos apresentados pelos candidatos. Lembrando aos candidatos que esta etapa, muitas vezes, é eliminatória, uma vez que um currículo mal elaborado pode ser indício de despreparo profissional.

4) Os testes psicológicos, nossa quarta etapa, determinam o perfil psicológico dos candidatos que passaram pela triagem de currículos, tendo o objetivo específico de investigar aspectos específicos da psique dos candidatos. Usar de sinceridade nesta etapa é importante para todos aqueles que desejam a vaga.

5) Na quinta etapa são disponibilizados aos candidatos os testes de conhecimento específico;

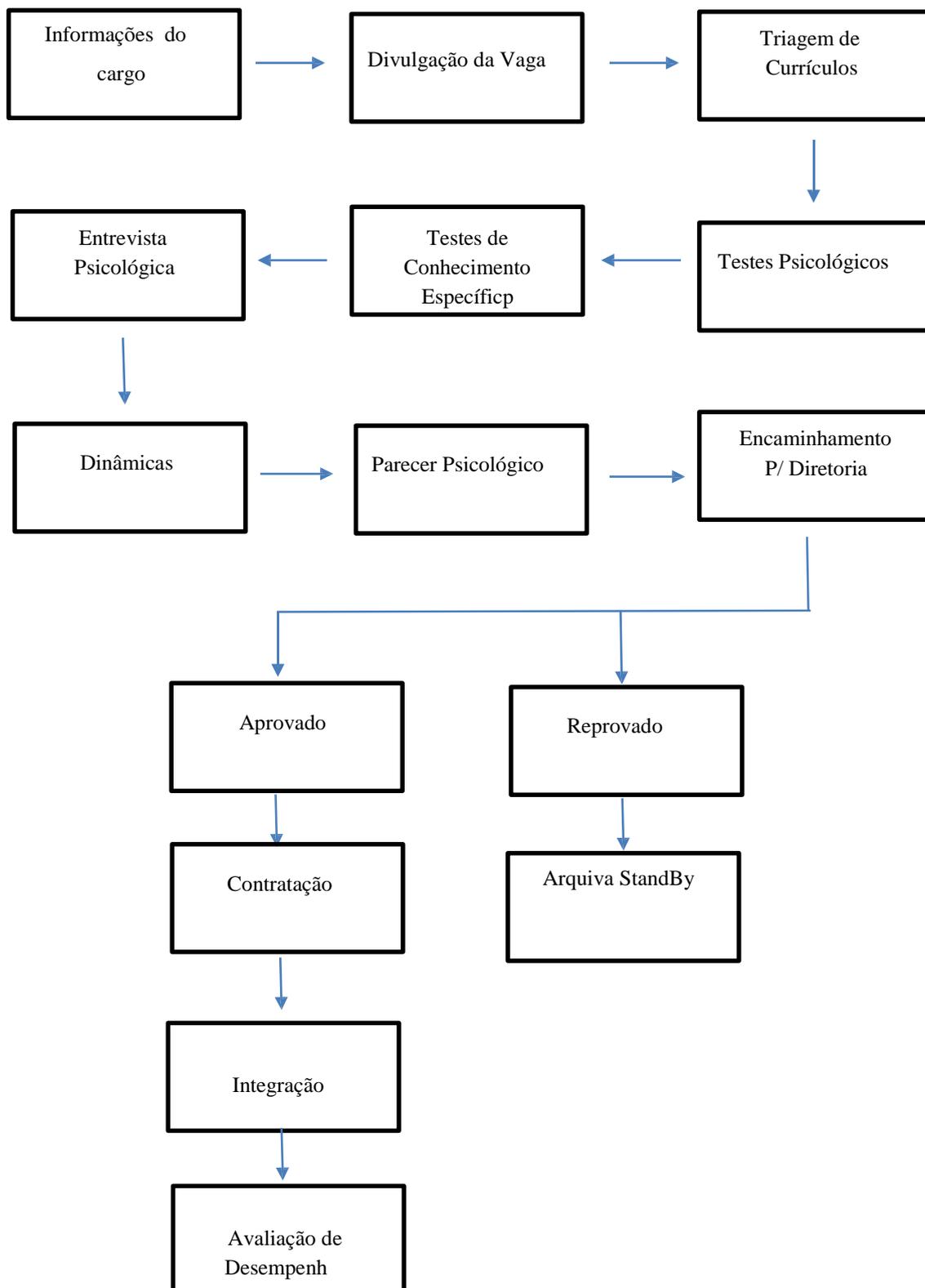
Normalmente tem-se, aqui, conhecimentos da língua portuguesa e de raciocínio lógico.

6) Considero esta etapa como uma das mais importantes e cruciais dentro do processo, uma vez que será utilizada a entrevista individual com os candidatos. É a oportunidade que temos de investigar pessoalmente determinados aspectos do perfil dos candidatos, confrontando com os resultados dos testes realizados.

7) Uma outra etapa que também considero importante é a das Dinâmicas. Nela podemos submeter os candidatos em situações propositais onde eles possam se permitir aflorar suas habilidades.

8) A última etapa, com a qual trabalhamos, é o parecer psicológico, aqui expomos a análise do que foi apurado ao longo do processo e onde apresentamos os candidatos que, possivelmente, serão contratados.

4.2-FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO UTILIZADO NA EMPRESA PESQUISADA EM ANAPOLIS – GO



5 - METODOLOGIA

Para o desenvolvimento deste trabalho, foi feita uma entrevista com o gerente de RH e funcionários da transportadora como também, foram realizadas revisões bibliográficas em livros e artigos na internet. Coletamos dados e informações que afirmavam sobre a importância e técnicas empregadas no processo de recrutamento e seleção na organização de empresas, bem como identificar as competências necessárias que um candidato ao assumir um cargo deverá possuir, diminuir riscos e custos nos processos por tratar-se de ferramentas valiosas para um bom desempenho e valorização das empresas no mercado competitivo de negócios.

6-CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando-se em conta o que foi observado verificou-se que as empresas enfrentam dificuldades para escolher um candidato ideal para assumir um determinado cargo e que empresas independentemente de seu porte estão implantando o setor de Recrutamento e Seleção.

Para que a empresa escolha o candidato ideal é necessário que ele passe pelo recrutamento e seleção de pessoal existente na empresa, pois além de ser uma porta de entrada é o primeiro contato entre a empresa e o entrevistado.

O recrutamento e seleção de pessoal é quem escolhe o candidato certo para preencher determinada vaga, este serviço se tornou indispensável a qualquer empresa que queira ter profissionais qualificados.

O recrutamento é quem atrai os candidatos para uma organização, dentre vários candidatos, alguns serão convocados e passarão pelo processo de seleção.

A seleção de pessoal conduz a entrevista e avalia os candidatos que possuem a qualificação desejada, para facilitar ao solicitante da área sua escolha pelo candidato que apresenta o perfil adequado a vaga.

Ao contrário do que ocorre atualmente, antes um profissional era contratado para executar seu trabalho baseando-se em seu histórico profissional, porém hoje este aspecto deve ser mensurado com o perfil da empresa e para isso existem diversas técnicas de seleção que sempre estão sendo renovadas e aprimoradas.

O processo seletivo é de extrema importância para a empresa pois quando a contratação é eficaz se tem uma boa imagem da empresa, pois melhora o ambiente interno, diminui custos, e diminui a rotatividade de colaboradores.

Os profissionais devem estar sempre em busca de novos conhecimentos para fazer a diferença no mercado de trabalho que é tão competitivo.

Depois da comparação do referencial teórico com o fluxograma de recrutamento da empresa pesquisada podemos afirmar que a empresa pesquisada segue corretamente os passos desde a divulgação da vaga até a escolha e a admissão do candidato que está apto para assumir a vaga, os não aprovados são arquivados para futuras consultas, é uma forma de valorizar o perfil do candidato que poderá assumir futuras vagas.

A empresa reconhece que o verdadeiro capital é o ser humano, isto é, seus colaboradores, assim sendo, tem como prioridade a valorização de seus funcionários.

Não tivemos acesso aos documentos utilizados pois os mesmos são de uso sigiloso da empresa, mas as informações obtidas foram suficientes para concluirmos a análise.

Conclui-se que para que o processo de recrutamento e seleção de pessoal ocorra de forma adequada e eficaz, é necessário que todos os processos descritos nesta dissertação sejam seguidos, para que assim, possa encontrar o candidato ideal.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Luís César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BARROS, oswald de. **Psicologia aplicada a orientação e seleção profissional**. São Paulo: Pioneira, 1985.

BOAS, Ana Analice Andrade; ANDRADE, Rui Otávio Bernandes de. **Gestão**

BRUNHEROTTO, Franciele Ap Anacleto e CARRAVERO, Mariana “**A Importância do Recrutamento e Seleção nas Organizações**”, Capivari, CNEC, 2006.

CAÇADOR, Karen e SANTOS Rodolfo dos. “**Recrutamento e Seleção de Pessoas**”, Capivari, CNEC, 2008.

CARVALHO, Antônio Vieira de. **Treinamento: princípios, métodos e técnicas**. São Paulo: Pioneira, 2000.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel de recursos humanos nas organizações**, 2^a. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. “**Gestão de Pessoas; o novo papel do recurso humano nas organizações**” – Ed Elsevier, 1999 – Rio de Janeiro.

CHIAVENATO, Idalberto. “**Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**”. São Paulo, Manole, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DEMO, Pedro. “**Metodologia do Conhecimento Científico**”. São Paulo, Atlas, 2000.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**: São Paulo: Pretice-Hall, 2003.

DIAS, Reinaldo e TRALDI Maria Cristina. **“Monografia Passo a Passo”**. Campinas, Alínea, 2004.

Estratégica de Pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FERREIRA, Marcia Eloisa Avona. **O Papel da seleção de pessoal na área de Recursos Humanos**. Revista de Ciências Gerenciais, Santa Catarina, v. 9, n. 11, p. 86-91, 2005. Disponível em: Acessado em: 06 de julho. 2016.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **“As Pessoas na Organização”**. São Paulo, Gente, 2002.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2009.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi; ARELLANO, Eliete Bernal. **Os processos de recrutamento e seleção**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. 11º. ed. São Paulo: Gente, 2002. p. 63-72.

IVANCEVICH, John M. – 1995 – capturado em www.psicologivirtual.com.br, em 22/10/2009.

KNEELAND, Steve. (Tradução Marina Massaranduba). **“Contratando Profissionais”**. São Paulo, Market Books Brasil, 2001.

LODI, J.B. **“Recrutamento de Pessoal”**. São Paulo, Pioneira, 1967.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 5ª. ed. São Paulo: Futura, 2002.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 12º. ed. São Paulo: Futura, 2007.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. 3ª. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 11^a. ed. São Paulo: Futura, 2005.

NUNES, Gilvan da Silva – **“Recrutamento e Seleção”**. São Paulo, Érica, 2002.

ROBBINS, Stephen Paul. *Comportamento Organizacional*. 11^a. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen Paul. *Comportamento Organizacional*. 9^a. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SANTOS, O.B. “Psicologia Aplicada à Orientação e Seleção de Pessoal” - Pioneira, 1973 - São Paulo.

SORIO, Washington – 2007 – capturado em www.rhportal.com.br/artigos_em_22/10/2009

VERGARA, Sylvia Constant. **“Gestão de Pessoas”** – Ed Atlas, 1999 – São Paulo.