

## Recrutamento e Seleção de Pessoas na Prática

*O presente artigo trás um guia prático de como realizar o recrutamento e a seleção de pessoas de maneira eficiente e eficaz, apresentando ainda técnicas de entrevista*

### Introdução:

O setor de Recursos Humanos vem ganhando espaço e mostrando que nos dias de hoje o grande diferencial no [resultado](#) final é a pessoa. As expressões hoje utilizadas como concorrência acirrada, globalização e instabilidade, tornaram-se vivas no mundo dos negócios (ARAUJO E GARCIA, 2009) Entende-se que a empresa deve estar bem preparada e com funcionários capacitados para enfrentar as mudanças ambientais. Conforme o reforço de (Apud DUTRA, 2004 e MARTINS, 2006) as empresas possuem uma grande necessidade de obter pessoas comprometidas com as suas atividades, pois, o cenário mundial está em constante mudança, como a globalização a revolução tecnológica e a complexidade das estruturas organizacionais.

Cada vez mais, a empresa tem necessidade de se adaptar às mudanças do ambiente externo em pouco tempo, e isso acaba exigindo que o setor de Recursos Humanos trabalhe dobrado, buscando recrutar e selecionar os candidatos, sejam eles como recrutamento interno, externo ou recrutamento misto, e isto se deve ao fato da necessidade das organizações terem que estar sempre revendo suas carências de recurso humano há curto, médio e longo prazo (CHIAVENATO, 2006).

Atrair e manter talentos é o grande [desafio](#) da gestão de pessoas. O início deste [desafio](#) está em identificar a pessoa certa para o lugar certo nas empresas (PONTES, 2010). Segundo Lacombe e Tonelli (2001), o RH começa a repensar o seu papel estratégico em suas atividades estratégicas, ou seja, encontrar uma forma de integrar os objetivos de longo prazo da empresa, as variáveis do ambiente e as necessidades que se tem de pessoas.

No transcorrer do artigo será colocada em pauta a importância que o processo de Recrutamento e Seleção de Pessoas possui dentro das organizações, na intenção de mostrar a modernidade das atividades como [ferramenta](#) da Gestão de Pessoas (ARAUJO E GARCIA, 2009).

O setor de Recursos Humanos ganhou grande importância nos dias atuais e a sua gestão vem sendo amplamente discutida.

O cenário que nos encontramos faz com que as peças-chaves das organizações tenham que se adaptar a nova realidade, cheia de inseguranças e incertezas. Ou seja, serão as pessoas as responsáveis por todo esse processo de adaptação da [cultura organizacional](#) (ARAUJO E GARCIA, 2009), e certamente o diferencial será o processo de recrutamento e seleção de pessoas eficaz, pois, o recrutamento, segundo

(CHIAVENATO, 2006) é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.

Com o processo de recrutamento e seleção de pessoas eficiente e eficaz, o setor de recursos humanos da empresa passa a poder caminhar com mais segurança na realização dos processos de gestão de pessoas, e isto é fundamental para que a empresa consiga se adaptar as ligeiras mudanças do cenário mundial.

### Breve história do Recrutamento

De acordo com (Dayse Rodrigues, 2009), sempre que se tem a intenção de conhecer melhor alguma coisa ou alguém, recorre-se a sua história. Fazemos isso para conhecer empresas, pessoas, teorias, conceitos etc.

A primeira tentativa de contratação de funcionários foi na China, lugar onde também foi criada uma longa e detalhada descrição de cargo, obtendo-se [resultados](#) satisfatórios. Posteriormente, a universidade de Harvard iniciou a escolha de pessoas em bases psicológicas. Em 1917, apareceram as primeiras instituições destinadas a seleção de pessoal (Silva e Nunes, 2002).

Na revolução industrial, o surgimento das grandes fábricas veio com uma demanda muito grande mão de obra operária. Nessa época, o operário era visto como uma extensão das máquinas, sem direitos. Eis então que surge a Relação Industrial. Classe que fazia o "meio de campo" entre os industriais e os operários. Claro que naquela época o gerenciamento de conflitos era extremamente difícil, já que os patrões só visavam o lucro e os empregados lutavam por direitos.

Com o tempo, essa Relação Industrial evoluiu para o que passou a ser chamado de Recursos Humanos. Como as pessoas ainda eram vistas como meros recursos das fábricas, o termo vinha a calhar.

Foi na década de 30 que a história começou a mudar, com uma singela legislação trabalhista esboçando alguns direitos que por muitos patrões ainda eram vistos como regalias.

Em 1943, foi promulgada a CLT - Consolidação das Leis Trabalhistas, obrigando as empresas a adaptarem seus "RHs" para cumprir a lei. A partir daí, a valorização dos profissionais que trabalham na área de RH cresce constantemente. As empresas precisam estar ligadas no que está acontecendo. Quem não cuida corretamente dos seus funcionários, ou colaboradores, estará fadado ao fracasso.

Ainda existe muita confusão com as atuais nomenclaturas: Recursos Humanos, Departamento de Pessoal, Gestão de Pessoas. Mas cada uma delas tem sua função: Recursos Humanos - Lida com funcionários. As empresas possuem diversos tipos de recursos: materiais, tecnológicos, humanos, etc. Trata de recrutamento e seleção. Departamento de Pessoal - Cuida da parte burocrática. Contratação, pagamento, movimentação, exoneração, etc.

Gestão de Pessoas - Lida com colaboradores. As pessoas tem habilidades diferentes. A gestão de Pessoas trata de reconhecer essas habilidades, aplicando cada colaborador onde melhor renderá dentro da instituição. As pessoas aqui são vistas como seres humanos, que são diferentes, e possuem necessidades diferentes. Entender as necessidades de cada um dos colaboradores de uma empresa é um dos maiores [desafios](#) dos gestores de hoje.

Gerir recursos humanos vai além do papel. Está na capacidade de identificar talentos, direcionar qualidades, administrar conflitos e manter a casa em ordem.

Maneiras de Divulgar um anúncio de vaga na empresa:

A empresa poderá se utilizar de muitos veículos de comunicação para a realização o anúncio da vaga em aberto, ficará a critério da empresa se deverá constar no anúncio dados relativos ao cargo, remuneração e benefícios, abaixo segue as maneiras mais utilizadas de realizar um anúncio.

Edital interno

Anuncio em jornais e revistas

Inscrição pelo site

Recebimento espontâneo de [curriculos](#)

Utilização de agências especializadas tradicionais e virtuais

Divulgação em escolas (estágios)

Indicação de pessoa de confiança

Recrutamento

Considera-se recrutamento o meio de encontrar e atrair candidatos para as posições abertas na organização (PONTES, 2010), portanto, é de suma importância que este processo esteja bem elaborado e que possua muitos candidatos, pois deve alimenta o processo de seleção, que deve disponibilizar de muitas e boas opções.

O processo de recrutamento e seleção vem se aperfeiçoando a cada dia, quando uma organização necessita de novas contratações, raramente dava oportunidade de promoção aos funcionários (ROSA, 2004).

O recrutamento é um processo que varia de acordo com cada organização, e isto está diretamente atrelado ao processo de abertura de vaga do setor, sendo assim permitido ao órgão de recrutamento da empresa dar início a este processo, pois ainda nos dias de hoje o setor de RH é visto como staff (apoio), (CHIAVENATO, 2006).

Para se chegar a excelência em recrutamento e seleção, é preciso saber quais as reais necessidades e como se deseja supri-la, no que abrange a carência de recursos humanos, e a partir dai tomar a decisão cabível (ARAUJO E GARCIA, 2009).

Dentro do processo de recrutamento, dependendo das políticas da organização e da gestão de RH, poderão ser adotados três meios diferentes de recrutamento, sendo eles interno, externo e misto.

O setor de recursos humanos deve contabilizar as demandas e carências, devendo abranger todas as áreas e níveis organizacionais, colocando as características de forma adequada, dentro da realidade da empresa, esta busca interna pode ser substituída por um trabalho mais amplo, que se chama planejamento de pessoal,(ARAUJO E GARCIA, 2009).

Recrutamento Interno;

O recrutamento é interno quando, havendo determinada vaga, a empresa procura preenche-la através de remanejamento de seus empregados, que podem ser promovidos (movimentação horizontal), ou ainda transferidos (movimentação horizontal), ou ainda transferidos com promoção (movimentação diagonal) (CHIAVENATO, 2006).

Este processo só será válido se houver muita seriedade, competência e transparência durante todo o procedimento. Este processo de recrutamento interno trás vantagens e desvantagens.

Vantagens;

Fonte de Motivação: Talvez seja a vantagem mais importante neste processo, pois eleva a moral interna. Na existência de uma consistente política de recrutamento interno, promove-se um espírito de autodesenvolvimento, estimulando aos demais, aqueles não escolhidos, a busca da excelência.

Menor Tempo: Neste caso, o empregado podendo ser transferido ou promovido de imediato evita as demoras do recrutamento externo, como: expectativa na resposta de um anúncio, demora natural de um processo de admissão, exame médico admissional etc.

Menor Custo: A empresa evita despesas com anúncios, honorários de consultoria externa, custo da seleção, custo da admissão etc.

Melhor Adaptação: O candidato já conhece a empresa e não precisa passar pelo período de experiência e pelo processo de integração, evitando um choque cultural.

Investimentos em Treinamento: Os custos com o treinamento são compensados com a diminuição dos custos com o recrutamento, seleção e integração dos profissionais provenientes do mercado.

Desvantagens;

Treinamento: Depois da capacitação/treinamento do empregado, corre-se o risco de perdê-lo para outras empresas. Além disso, em alguns casos, os chefes preferem não transferir um profissional já treinado para uma posição onde será novamente treinado e substituído por outro que ainda deverá ser treinado.

Egoísmo da Chefia: Esta pode "esconder" um funcionário de confiança para não perdê-lo.

Aqueles Não Promovidos: Deve-se realizar de devolução para os empregados que não foram aprovados no recrutamento interno, antes da divulgação do nome do candidato escolhido, evitando assim um mal-estar no grupo participante deste processo interno.

Carreirismo: Alguns funcionários podem ter a falsa impressão de que o recrutamento interno lhes dará sucesso na empresa.

Renovação de Idéias: O recrutamento interno é questionado pela falta de contratação de profissionais oriundos do mercado, que com suas experiências possam agregar novos valores e idéias à empresa.

Recrutamento Externo;

O recrutamento externo, é uma forma de captar novos candidatos vindos de fora da organização e procurar ocupar as vagas com candidatos estranhos à empresa e que estejam aptos, para suprir a necessidade da seleção, que é a de selecionar o candidato mais bem preparado para ocupar a vaga em aberta (CHIAVENATO,2006).

Existem diversas maneiras de se realizar o recrutamento externo que poderão ser através de arquivos de candidatos que se apresentaram espontaneamente ou em outros recrutamentos, apresentação de candidatos por parte dos funcionários da empresa, cartazes ou anúncios na portaria da empresa e agências de recrutamento.

Vantagens;

Sangue novo: O recrutamento externo traz novos talentos e experiências para a empresa. Com a entrada de novos colaboradores, que não faziam até então parte dos quadros da organização, dá-se uma importação de idéias novas, que conduzem inevitavelmente a diferentes abordagens dos problemas internos da empresa e, quase

sempre, a uma revisão da maneira pela qual os assuntos são conduzidos dentro desta. Com o recrutamento externo é também possível obter informações do que ocorre de importante em outras empresas, sendo uma forma bastante eficaz da empresa se manter a par dos projetos futuros e atuais da concorrência.

**Experiência:** A formação é normalmente um dos pontos em que a empresa gasta mais dinheiro quando contrata um novo colaborador. Por esta razão, não é de estranhar que muitas empresas acabem por preferir recorrer a um recrutamento externo para preencher uma vaga existente. Apesar de saberem que provavelmente terão de pagar salários mais elevados, sabem também que vão evitar despesas adicionais de formação e [desenvolvimento](#) e obter [resultados](#) de desempenho a curto prazo se contratarem candidatos exteriores. Estes já terão tido formação dada anteriormente pelas empresas onde trabalhavam, ou até mesmo investido na sua própria formação.

**Diversidade:** Muitas empresas lutam para conseguir uma equipa de colaboradores diversificada. O recrutamento externo cria, por isso, muitas oportunidades que permitem à empresa encontrar candidatos experientes e altamente qualificados, que irão ajudar a empresa a conseguir preencher estes critérios de diversidade. O recrutamento externo não só renova, como também enriquece os recursos humanos da organização, principalmente quando a política é a de admitir pessoas com gabarito igual ou superior do que o já existente na empresa.

**Vantagem Competitiva:** O recrutamento externo possibilita à empresa contratar colaboradores de topo e experiência comprovada, que podem tornar a empresa mais competitiva. Em alguns casos até é possível contratar colaboradores da concorrência, o que permite à empresa conhecer informações acerca desta. Este fator dá à empresa uma poderosa vantagem, que vai ajudar a manter a organização um passo à frente dos seus concorrentes.

**Inovação:** Funcionários contratados através de recrutamento externo são mais propensos a questionar a forma como a empresa lida com algumas áreas dos seus negócios. Este pormenor pode tornar-se numa boa oportunidade para a gestão reconsiderar algumas das práticas atuais da empresa, estimulando desta forma a mudança e o crescimento da própria empresa (ARAUJO E GARCIA, 2009).

#### Desvantagens do Recrutamento Externo:

Normalmente é um processo mais demorado que o recrutamento interno;

É mais caro que o recrutamento externo, exigindo despesas imediatas como, anúncios, agência de recrutamento, entrevistas, etc.;

Em princípio, é menos seguro que o recrutamento interno, pois os candidatos externos são desconhecidos;

Pode monopolizar as vagas e as oportunidades dentro da empresa, frustrando o pessoal interno quanto ao encarecimento das pessoas;

Geralmente afeta a política salarial da empresa.

Na prática as empresas nunca fazem apenas recrutamento interno ou apenas recrutamento externo (CHIAVENATO, 2006). Normalmente as empresas quando fazem uma movimentação, ou promoção para o funcionário o que gerou um recrutamento interno, porém ficou uma vaga em aberto, que deverá ser preenchida com um recrutamento externo.

Devido haver muitas vantagens e desvantagens nos recrutamentos internos e externos, a maioria das empresas opta por realizar o recrutamento misto, pois a empresa irá usufruir de algumas vantagens do processo interno e algumas do externo, assim como das desvantagens.

## Seleção de Pessoas;

Segundo Chiavenato (2006) seleção constitui a escolha do homem certo para o lugar certo. De acordo com Pontes (2010) seleção vem a ser o processo de escolha de candidatos entre aqueles recrutados.

O processo de seleção deve ser amplamente abastecido com candidatos em potencial pelo processo de recrutamento. Este processo é um comparativo, de um lado as definições do [perfil](#) de cargo e de outro as características dos candidatos, a fim de averiguar qual deles atende as exigências do cargo (CHIAVENATO, 2006).

A triagem entre os candidatos recrutados é a primeira etapa dentro do processo, os que passam para a segunda etapa são submetidos a [testes](#), tanto de conhecimento, desempenho e [testes](#) psicológicos. A entrevista é um dos pontos principais da seleção e é o que irá averiguar a qualificação, o potencial e a [motivação](#) do candidato ao cargo, após análise dos candidatos e dos dados obtidos, os selecionados, que serão poucos, passam por uma entrevista técnica, que irá transcorrer com o supervisor, gerente, coordenador ou encarregado da área requisitante afim de realizar uma análise profunda dos conhecimentos do candidato (PONTES, 2010).

## Seleção de Pessoas;

Segundo Chiavenato (2006) seleção constitui a escolha do homem certo para o lugar certo. De acordo com Pontes (2010) seleção vem a ser o processo de escolha de candidatos entre aqueles recrutados.

O processo de seleção deve ser amplamente abastecido com candidatos em potencial pelo processo de recrutamento. Este processo é um comparativo, de um lado as definições do [perfil](#) de cargo e de outro as características dos candidatos, a fim de averiguar qual deles atende as exigências do cargo (CHIAVENATO, 2006).

A triagem entre os candidatos recrutados é a primeira etapa dentro do processo, os que passam para a segunda etapa são submetidos a [testes](#), tanto de conhecimento, desempenho e [testes](#) psicológicos. A entrevista é um dos pontos principais da seleção e é o que irá averiguar a qualificação, o potencial e a [motivação](#) do candidato ao cargo, após análise dos candidatos e dos dados obtidos, os selecionados, que serão poucos, passam por uma entrevista técnica, que irá transcorrer com o supervisor, gerente, coordenador ou encarregado da área requisitante afim de realizar uma análise profunda dos conhecimentos do candidato (PONTES, 2010).

## O papel das entrevistas no processo seletivo

Cada uma das técnicas de seleção tem como objetivo verificar um determinado aspecto da personalidade do candidato. Os [testes](#) psicométricos permitem identificar e avaliar aspectos da personalidade e aptidões do candidato. As técnicas vivenciais procuram avaliar como o candidato reage a situações que podem ser encontradas no cotidiano do cargo pretendido e também como cada candidato se relaciona com as demais pessoas. Já a entrevista, de acordo com o momento no qual é utilizada, pode atender a objetivos distintos.

Entrevistas de triagem, em geral, realizadas no processo de recrutamento, ou como primeira fase do processo de seleção, buscam confirmar as informações detalhadas pelo candidato em seu [currículo](#) ou na ficha de solicitação de emprego. Permitem também ao selecionador formar uma primeira impressão a respeito do candidato. Além

disso, o entrevistador pode fornecer ao candidato, no momento da entrevista de triagem, informações sobre o cargo disputado, sobre a empresa e sanar dúvidas sobre o processo, verificando o interesse do candidato em participar da seleção.

É comum o uso de entrevistas estruturadas, com um roteiro de perguntas previamente definido. No final do processo de seleção, o candidato deve ser entrevistado pelo gestor da área na qual trabalhará caso seja admitido. Essa entrevista possibilita identificar se o candidato se adaptará à cultura da área, além de permitir uma avaliação dos conhecimentos técnicos do cargo pretendido. A entrevista final normalmente não segue um roteiro, assumindo a forma quase de um bate-papo entre gestor e candidato.

## Tipos de entrevistas de seleção

### Entrevista não-estruturada

A entrevista não-estruturada é uma entrevista não-dirigida. É informal e dá maior abertura ao candidato. Nesse tipo de entrevista, é importante deixar o candidato à vontade para expressar suas opiniões. É uma oportunidade de conhecer a pessoa. O entrevistador fará um esboço dos tópicos que serão abordados. Demonstrará interesse e empatia pelo candidato, iniciando a entrevista com perguntas gerais, não comprometedoras, tais como: “conte-me sobre seu último trabalho”.

O entrevistador sondará o candidato com perguntas do tipo: “como as mudanças gerenciais afetaram o seu departamento?”. A partir dessa primeira sondagem, o entrevistador deverá investigar alguns pontos abordados pelas respostas iniciais que podem ser importantes no processo de seleção. O entrevistador deverá fazer perguntas mais específicas que forneçam informações mais definidas como, por exemplo: “Quer dizer que você e o seu novo chefe tinham estilos muito diferentes e decidiram que uma mudança seria melhor?”

As entrevistas não-estruturadas apresentam algumas desvantagens. O entrevistador pode esquecer de abordar algum determinado ponto importante. Dependendo da interação, pode ser muito longa ou muito curta. Por dependerem muito das condições do momento tanto do candidato quanto do entrevistador, essa modalidade pode resultar em uma seleção parcial, dificultando a comparação entre diversos candidatos.

### Entrevista planejada

Utilizadas com frequência no processo de seleção, a entrevista planejada ou Estruturada leva o entrevistador a conhecer melhor o candidato que já passou pela pré-entrevista. Essa modalidade exige formulação de questões abertas que estimulem o candidato a fornecer uma resposta elaborada, baseada em suas [competências](#). Devem ser evitadas perguntas fechadas, que levem a respostas do tipo “sim” ou “não”.

Uma pergunta do tipo: “você começou a trabalhar com dezoito anos?” – leva exclusivamente a uma resposta assertiva ou negativa. Perguntas desse tipo não possibilitam avaliar o candidato. Já a pergunta “Como você determina suas prioridades” ou “como você atende um cliente que está insatisfeito com a empresa” leva a longa resposta por parte do candidato, que permite avaliar diversos aspectos de sua personalidade.

As entrevistas estruturadas apresentam uma série de vantagens: evita que o entrevistador se esqueça de abordar algum ponto importante, facilita a comparação entre as entrevistas de diversos candidatos, permite estabelecer uma maior empatia e conexão com o candidato.

## Entrevista comportamental

Também chamada de entrevista por [competências](#), a técnica permite avaliar as habilidades do candidato, desenvolvidas ao longo de sua trajetória profissional, referentes aos cargos que ocupou.

Essas perguntas, que exigem que o candidato descreva as ações, comportamentos e sentimentos em diversos momentos de sua carreira, tornam a entrevista comportamental perfeitamente adequada para investigar qual o provável comportamento do candidato, em caso de contratação.

O selecionador consegue comparar e classificar as [competências](#) identificadas no candidato com a descrição do [perfil](#) do cargo. A entrevista deve ser planejada de forma a utilizar perguntas abertas específicas ligadas a situações profissionais, que levem a respostas com verbos de ação no passado. Uma pergunta do tipo: “Quando a empresa lançou o novo produto e determinou metas agressivas, o que você fez para atingi-las? Qual foi o [resultado](#)?” Leva o candidato a uma resposta completa composta por três partes:

Contexto – como era a situação.

Ação – o que ele fez.

Resultado - quais os [resultados](#) obtidos a partir da ação tomada.

O planejamento necessário para desenvolver uma entrevista comportamental é bem detalhado e deve começar pela análise do [perfil](#) de [competências](#) do cargo. Caso a descrição do cargo não explicitas as [competências](#) necessárias, é importante discutir com a área solicitante e construir, em conjunto, uma nova descrição mais detalhada. Definidas as [competências](#), o selecionador deve traduzi-las em comportamentos de um [perfil](#) a ser identificado e escolhido. Se a vaga exige que o candidato seja capaz de lidar com a rápida mudança tecnológica e aprender constantemente, o selecionador deve desenvolver uma pergunta do tipo:

“Descreva-me como você fez para se manter atualizado e se adaptar às mudanças que ocorreram na forma de atuação de seu cargo no último ano”.

O selecionador deve montar um roteiro de entrevista em que sejam incluídas perguntas que possibilitem a identificação de [competências](#) técnicas e comportamentais. Durante a entrevista é importante que o selecionador sempre peça ao candidato que exemplifique suas respostas utilizando exemplos de sua vida profissional, incluindo o contexto, a ação e o [resultado](#) obtido.

A entrevista comportamental permite ao selecionador comparar os diversos candidatos quanto a suas [competências](#) de modo a facilitar a opção final. Vale notar ainda, que este tipo é mais objetivo e sistemático, que proporcionam uma precisão do desempenho futuro e aumenta a chance de uma contratação de sucesso. Porém, o entrevistador deve estar atento a respostas ensaiadas e pouco sinceras do candidato. Se aquele profissional for experiente utilizará perguntas cruzadas que permitam identificar incoerências nas respostas como forma de garantir uma boa entrevista.

Entrevista situacional ou de simulação;

Nem sempre a entrevista comportamental conseguirá avaliar todas as [competências](#) necessárias para o cargo. O candidato pode estar buscando uma nova colocação, diferente de sua experiência anterior. Pode ainda ter sido recrutado internamente, que



disputa uma promoção, e, por isso, não tem experiência no cargo. Nesse caso, o profissional de seleção pode utilizar a entrevista situacional, modalidade que conta com exercícios ou simulações de situações que podem ocorrer no cotidiano da função pretendida. Permite ao selecionador identificar como o candidato reagiria a tais situações.

O selecionador deverá descrever para o candidato uma determinada situação real e lhe pedir que descreva as ações e comportamentos que adotaria no momento. A descrição da situação pode envolver memorandos, relatórios, planos de ação, anotações ou textos que exemplifiquem o que ocorre no desempenho da função.

Um exemplo de entrevista situacional é entregar ao candidato a uma vaga de vendedor, uma tabela de preços fictícia e uma proposta de compras de um cliente que deseja comprar um grande volume de um determinado produto a um preço abaixo da tabela. O entrevistador deve pedir para o candidato calcular o valor da proposta e os descontos necessários para atender ao pedido, e perguntar se o candidato aceitaria a proposta, mediante uma justificativa da sua decisão.

#### Bibliografia Utilizada:

##### Sites pesquisados:

<http://trabalhosderh.blogspot.com.br/2011/02/recursos-umanos.html>

[http://www.sato.adm.br/rh/tecnicas\\_de\\_entrevista.htm](http://www.sato.adm.br/rh/tecnicas_de_entrevista.htm)

##### Bibliografia consultada:

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações. 8ª Edição, São Paulo: Atlas, 2006.

PONTES, Benedito Rodrigues. Técnicas de Recrutamento e Seleção. São Paulo: LTR, 2009.

PONTES, Benedito Rodrigues. Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal. São Paulo: LTR, 2010.

ARAÚJO, Luis César G de; GARCIA, Adriana Amadeu. Gestão de pessoas: Estratégias e Integração Organizacional.