

A APLICAÇÃO DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO COMO PROCESSO DE CAPTAÇÃO PARA AGREGAR PESSOAS ÀS ORGANIZAÇÕES

Gracyanne Moura Brito*

RESUMO

As organizações buscam os funcionários que cada vez mais de adequariam para o cargo de necessidade da empresa, por isso utilizam as técnicas de captação de pessoas, como recrutamento e seleção de pessoal para auxiliar nesse processo tão decisivo para as duas partes envolvidas. Trata-se de um recurso de extrema importância no que diz respeito a agregar pessoas que possam se desenvolver atendendo não só as expectativas da empresa, bem como, as suas. Algumas formas de recrutamento e seleção de pessoas serão expostas para que se possa compreender a importância do processo para o órgão de Gestão de Pessoas, como também as características dos procedimentos, almejando o desenvolvimento dos interesses pessoais e das organizações, dando continuidade ao processo de agregar pessoas.

Palavras-chave: Recrutamento. Seleção. Gestão de Pessoas. Processos.

1. INTRODUÇÃO

As organizações estão envolvidas numa busca frequente por talentos que sejam capazes de reduzir seus custos e alavancar as suas operações, incrementando seus resultados, pois, são os talentos que a desenvolvem para se obter um elevado nível de excelência com relação à concorrência.

Porém, tal busca é um processo complexo e abrangente, não se trata apenas de preencher necessidades imediatas, como também, atender às demandas atuais e

* Graduada em Turismo Bacharelado pela Universidade Federal de Turismo, pós-graduanda em Gestão Estratégica de Pessoas pela FANESE. Email: grace_moura90@hotmail.com.

futuras, aumentando patrimônios e competências como um diferencial competitivo. Trata-se de um valioso investimento organizacional que tratará resultados positivos (CHIAVENATO, 2009).

As empresas utilizam o processo de recrutamento e seleção, com o intuito de pesquisar no mercado de trabalho, os profissionais que mais se adequam ao perfil requerido pela vaga a ser preenchida na empresa e buscam demonstrar habilidades necessárias para lidar com o ambiente competitivo e exigente das empresas, formadas por um mercado dinâmico e disputadas.

A Gestão de Pessoas administra as relações das pessoas com a organização, já o profissional de recrutamento e seleção exerce papel fundamental na formação do quadro de profissionais de uma empresa, utilizando métodos para avaliação do comportamento humano e na identificação das características ideais às vagas.

Segundo Pontes (2004), o desafio de atrair e selecionar profissionais é grande, pois encarrega-se de encontrar a pessoa que insere suas competências na organização. Se a atração e seleção escolherem pessoas erradas, pode significar prejuízos econômicos e, por isso, precisa ter cuidado redobrado em todo o processo, desde o delineamento do perfil, até a finalização do processo seletivo.

Vale ressaltar que o planejamento de recursos humanos é elaborado para identificar as necessidades da organização, a ponto de propor desafios para todas as partes, tais como conhecimento, vontade, atenção e maturidade para um melhor planejamento. Com isso, encontrarão também a melhor forma de realizar o recrutamento e seleção dos candidatos.

De acordo com o tema, Recrutamento e Seleção, no presente artigo tem-se como objetivo geral, perceber os métodos de recrutamento e seleção utilizados pelos setores de Recursos Humanos nas empresas.

Para isso, será abordada como questão norteadora: quais são as formas utilizadas para realizar o processo de recrutamento e seleção de candidatos a uma

vaga no mercado de trabalho? A fim de apontar os conceitos e métodos sobre a temática discutida.

O Recrutamento e Seleção de Pessoal é um instrumento de extrema importância para uma organização, pois, quando bem administrado, trás benefícios tanto para o empregador, quanto para o candidato a ser contratado.

2. ESTRATÉGIAS PARA AS EMPRESAS

A administração estratégica de recursos humanos é a utilização do potencial das atividades de recursos humanos alinhada às metas, objetivos e valores estratégicos da organização, com o objetivo de estimular a participação de todos e melhorar o desempenho da organização.

Este alinhamento propicia a implantação de mudanças, a criatividade, a inovação e a flexibilidade da estrutura. Contudo, para que isso aconteça, é necessário que a organização forneça condições para que as atividades de Gestão de Pessoas possam ser implantadas e integradas, de forma sistêmica, às demais áreas da organização.

Se essa integração for alcançada com sucesso, ela auxiliará os colaboradores no desenvolvimento de competências e comportamentos necessários à eficácia organizacional, portanto, para Fleury e Fleury (2001), o alinhamento dos recursos humanos à estratégia da empresa é muito importante, visto que o planejamento estratégico é uma poderosa ferramenta para a construção e a consolidação da imagem da empresa.

Ser um profissional estratégico, portanto, é na realidade atuar em todas as questões necessárias para que os colaboradores possam atingir a visão da empresa e dar apoio aos gestores para que isso ocorra. No mercado de trabalho, hoje, se busca um profissional que alie competências técnicas às comportamentais.

Em um ambiente onde o tempo é determinante, muitas empresas optam por buscar profissionais já capacitados, pois estes darão um retorno mais rápido às organizações.

No entanto, num ambiente em constantes transformações, onde a vantagem competitiva das empresas está na atuação sinérgica dos seus colaboradores, competências como comunicação, relacionamento interpessoal, cooperação, habilidade em lidar com mudanças, solução de problemas e conflitos, visão sistêmica e empreendedora tem sido o diferencial na escolha dos candidatos.

Porém, nem sempre escolhemos ou utilizamos adequadamente os profissionais, e, em determinados momentos, mantemos as ações de Recursos Humanos como um monopólio dos profissionais da área.

Desta forma, Dutra (2004) afirma que a ação de recrutar e selecionar se torna isolada das reais necessidades da empresa ou setor e, conseqüentemente, a área se coloca numa posição diferenciada e distante das discussões mais estratégicas.

A Gestão estratégica precisa conhecer os produtos, serviços, os processos, os clientes e fornecedores da empresa. E, fundamentalmente não apenas conhecer, mas participar da construção do planejamento estratégico, do plano de marketing, enfim, de todas as ações da empresa, pois somente assim ele conseguirá contribuir, efetivamente, para que as pessoas possam atingir os resultados da organização.

Ademais, para que a Gestão estratégica obtenha êxito, é imprescindível enfatizar que as ações de recrutar e selecionar pessoas têm relação com talentos, empreendedores, planejamento estratégico, dentre outros. Porque é justamente no planejamento da escolha do candidato com melhor perfil para tal cargo, que as organizações se desenvolvem e alcançam resultados satisfatórios (ALBUQUERQUE, 2002).

3. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS EMPRESAS

O Recrutamento e seleção de pessoas utilizam ferramentas que visam a escolha do candidato mais capacitado para aquele cargo específico, onde todo o processo se inicia no delineamento do perfil requerido pela vaga, logo após captação e por conseguinte, a seleção, onde determina a escolha do candidato.

Para exemplificar o conceito de Recrutamento, trata-se de um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. Quanto à seleção de recursos humanos, pode ser definida como a escolha adequada para tal função (CHIAVENATO, 2004).

A fim de conceituar ainda melhor, para Chiavenato (2006, p.166),

O Recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras de recursos humanos das organizações. Consiste na pesquisa e intervenção sobre as fontes capazes de fornecer à organização um número suficiente de pessoas necessárias à consecução dos seus objetivos imediatos de atrair candidatos, dentre os quais serão selecionados os futuros participantes da organização.

Já o processo de selecionar pessoas, pretende utilizar as mais variadas didáticas para que seja possível descobrir quais os perfis que melhor se adéquam aos cargos dispostos.

Seleção de pessoas nem sempre significa escolher os que revelam aptidões ou capacidades nos seus índices mais elevados, e sim, os mais adequados a uma situação predeterminada (SANTOS, 1985).

O processo de seleção de pessoas é definido por Lobos (1979, p. 129), como:

O processo de Administração de Recursos Humanos, por meio do qual a empresa procura satisfazer suas necessidades de recursos humanos, escolhendo aqueles que melhor ocupariam determinado cargo na organização, com base em uma avaliação de suas características pessoais (conhecimentos, habilidades etc.) e de suas motivações.

A partir desse contexto, percebe-se que o procedimento de agregar pessoas é a atividade fundamental da estratégia de toda organização, que procura juntar o recrutamento e a seleção no mesmo processo: a contratação de recursos humanos para uma empresa (MARRAS, 2004).

4. PROCESSO DE RECRUTAMENTO

O recrutamento envolve um processo que varia conforme a organização. Em muitas delas, o início do processo depende da decisão da linha. O setor de recrutamento não tem qualquer autoridade de efetuar uma atividade de captação sem a devida tomada de decisão por parte do departamento que possui a vaga a ser preenchida.

Como o recrutamento é um procedimento que visa atrair candidatos que possuam as competências exigidas, é necessário que seja tratado como um produto lançado na sociedade, a fim de despertar o interesse de candidatar-se as vagas ofertadas (PONTES, 2004).

De acordo com Silva (2005), para ter uma política da gestão por competências inserida na empresa é necessário que todas as vertentes que envolvem os profissionais sejam geridas pelas competências relativas à empresa e a cada função ou atividade.

O Recrutamento apresenta-se como a porta de entrada da organização, por isso, é primordial reestruturar todo esse processo para que os novos funcionários que ingressem na companhia estejam alinhados ao modelo de gestão utilizado, bem como, as competências exigidas pela empresa, possam ser atendidas nesse processo de triagem de pessoas.

Isso pode tornar mais fácil e concreta a busca por novos profissionais, uma vez que se tem estabelecido as competências necessárias para cada função, como também o que é preciso para manter-se e obter crescimento dentro da empresa, tendo o profissional de recrutamento, como responsabilidade, o conhecimento da necessidade da empresa para o cargo.

Para isso, Pontes (2004) aborda que são utilizados alguns instrumentos no recrutamento, tais como, planejamento de pessoal, análise dos cargos, abertura formal da vaga, recrutamento interno e ou externo e etc.

4.1 AS FASES DA CAPTAÇÃO OU RECRUTAMENTO DE PESSOAS

O processo de Captação de Pessoas requer um planejamento específico que constitui uma sequência das fases necessárias para seu desenvolvimento, tais

como, pesquisa interna das necessidades, pesquisa externa do mercado e definição das técnicas a serem utilizadas.

Existem alguns tipos de captação de pessoas, ou recrutamento que são utilizados nas organizações, seja pela área de Gestão de Pessoas da própria empresa, que determina quais os mecanismos necessários, ou de forma terceirizada, através de empresas especializadas nesse tipo de processo.

4.1.1 RECRUTAMENTO INTERNO

Tal processo tem por objetivo a motivação dos funcionários, oportunidade de desenvolvimento de um plano de carreira profissional e agregar não só a qualidade nos produtos e serviços da Empresa, como também a qualidade de vida ao funcionário que fica satisfeito com a promoção alcançada.

Porém, é imprescindível estar alerta quanto às características da empresa, bem como sua cultura, pois esse procedimento pode não ser vantajoso dependendo do tipo de organização que ela se enquadra.

O conjunto de decisões tomadas para o processo de captação interna pode trazer vantajosas oportunidades tanto de agregar valor, quanto de acarretar enormes riscos, dependendo da maneira que essas decisões forem designadas. Tais decisões necessitam de um auxílio frequente do órgão de Gestão de Pessoas para ser eficaz.

Os planos de carreiras podem ser o elemento que mais interesse aos profissionais, por se tratar de uma forma de se manter e buscar mais desenvolvimento como possíveis talentos, melhorando as habilidades e valores dentro da empresa (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000).

O recrutamento ou captação interna, para Chiavenato (2009, p. 79),

Aproveita melhor o potencial humano da organização, motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários, incentiva a permanência e fidelidade dos funcionários na organização, aumenta a probabilidade de uma melhor seleção, pois os candidatos são bem

conhecidos, custa financeiramente menos do que fazer recrutamento externo.

Outra vantagem do recrutamento interno, é que ele apresenta um índice de validade e segurança bem maior do que o recrutamento externo, pois, além do empregado já ser conhecido na empresa, pode gerar uma motivação maior para todos os empregados.

Como ponto fraco desse tipo de recrutamento, o fato de haver uma maior exigência e condições dos empregados para poderem exercer as funções de um determinado cargo, que muitas das vezes nem estão aptos para isso. Além disso, poderia bloquear a entrada de novas ideias, expectativas e experiências.

Todavia, de acordo com o pensamento de Marras (2004), o processo interno pode ser uma ferramenta de extrema importância, quando aplicado com transparência, moldando a política e objetivos da empresa. Somente dessa maneira será possível alcançar os resultados positivos que refletem na Gestão de Pessoas.

4.1.2 RECRUTAMENTO EXTERNO

O Recrutamento externo trata-se de um conjunto de ações que visam atrair uma quantidade de candidatos qualificados para o cargo proposto, que estão fora da empresa e, conseqüentemente, disponíveis no mercado, que desejam se submeter ao processo posterior de Seleção de Pessoal.

Como o âmbito do Mercado de Gestão de Pessoas é muito amplo, essa captação externa utiliza diferentes técnicas para atrair os candidatos, tais como: anúncios em jornais e revistas, agências de recrutamento, apresentação de candidatos por indicação, consulta ao banco de currículos da própria empresa.

Com o intuito de explorar ainda mais candidatos, uma das técnicas de recrutamento externo mais utilizada para tal, é a captação de perfis pela internet. As organizações criam um campo no seu próprio site, onde possibilita as pessoas elaborarem um cadastro para processos de recrutamento.

Segundo Pontes (2004), o uso desse recurso virtual traz grandes vantagens, seja pela sua rapidez e economia, ou pelas informações que podem ser abastecidas no banco de dados de captação da empresa.

Em geral, as técnicas de recrutamento externo são aplicadas de maneira contínua e sistemática, que quando programadas com antecedência, podem sempre dispor de perfis profissionais com baixo custo de processamento (PEREIRA, 2003).

Em consequência disso, Chiavenato (2009), cita que é importante ressaltar que a maioria das empresas acaba sempre mesclando essas duas formas de recrutamento, ocasionando num procedimento misto, pois ao se fazer o recrutamento interno, o funcionário escolhido é realocado para outro cargo, onde a partir do recrutamento externo, será preenchida novamente a sua vaga no cargo anterior.

Certamente, o recrutamento representa uma ação convidativa e de intenso relacionamento no qual tem o objetivo de atrair candidatos do mercado e, ou do público em geral, ocasionando oportunidades para ambas esferas de cunho profissionais.

5. SELEÇÃO DE PESSOAS

Em se tratando de Selecionar Pessoas para ocupação de uma vaga ou cargo, num sistema que consiste que usufrui de alguns métodos, para que se possa traçar o perfil do candidato e ter a máxima clareza sobre o mesmo.

A fim de expor embasamento teórico acerca do método de Seleção de Pessoas, Santos (1985), estabelece que, é o sistema pelo qual são escolhidas as pessoas adaptadas a uma determinada ocupação ou esquema operacional.

Além do mais, o processo seletivo é um método de comparação e de tomada de decisão que deve, necessariamente, apoiar-se nas especificidades que englobam o cargo, bem como, suas competências exigidas (PEREIRA, 2003).

Em conformidade com esses conceitos, pode-se afirmar que a seleção é um processo de comparação entre duas variáveis: de um lado, os requisitos do cargo a

ser preenchido e do outro lado, o perfil das características dos candidatos que se apresentam. A primeira variável é fornecida pela descrição e análise do cargo, enquanto a segunda é obtida por meio de aplicação das técnicas de seleção.

5.1 TÉCNICAS DE SELEÇÃO

São utilizadas algumas técnicas de seleção com o intuito de nortear a tomada de decisão para realocar um cargo que esteja em aberto. Por isso, a base para a escolha do candidato é a obtenção das informações sobre o profissional a ser avaliado.

Por conseguinte, Chiavenato (2009) fundamenta algumas das técnicas que são praticadas na avaliação de aptidão do candidato para integrar o cargo, tais como:

a) **Análise de currículo e Entrevista:** é a ferramenta mais importante do processo de seleção, e por isso, deve ser feita por um profissional experiente e que identifique que fatores de ordem pessoal podem interferir no processo (antipatia, atração, rejeição, etc.). Recomenda-se que vários entrevistadores avaliem o mesmo candidato para reduzir este problema.

b) **Provas de Conhecimento:** podem ser gerais ou específicas. As avaliações de conteúdo geral procura avaliar o grau de cultura geral do candidato. Essas provas tem baixa correlação com o desempenho profissional imediato, mas servem para compreender melhor o universo do candidato e sua atitude pessoal profissional. As provas específicas procuram avaliar os conhecimentos profissionais que o candidato possui, indispensáveis para o bom desempenho da função. Esses instrumentos devem ser desenvolvidos e validados internamente na empresa para não eliminar bons candidatos.

c) **Testes Psicológicos:** são instrumentos padronizados que observam determinado comportamento do examinado. Servem para prever o comportamento humano baseado no que o teste revelou.

d) **Dinâmica de grupo:** Nesta fase, inicialmente, procura-se promover um clima de integração e harmonia entre os candidatos, estimulando-os a uma

participação ativa, propondo a vivência de situações semelhantes às atividades que exercerão em suas funções, objetivando observar atitudes, postura, linguajar, relacionamento interpessoal, traços de personalidade, interesses e comprometimento com a tarefa. Uma dinâmica de grupo oportuniza conhecer melhor o candidato, identificando ou esclarecendo alguns traços da personalidade que numa entrevista dificilmente se perceberia.

f) Avaliação de Saúde: o médico deve conhecer a função para avaliar as condições de saúde do candidato e verificar se ele está ou não apto para o desempenho.

Essas são algumas das técnicas mais empregadas num processo seletivo, em contrapartida, tais práticas camuflam alguns aspectos subjetivos na coleta e interpretação de informações que determinam a tomada de decisão na escolha do profissional para aquele cargo.

A partir dessa vertente, Pontes (2004, p.134.) acrescenta que:

Por melhor que seja a técnica, ela é falha, e o desempenho do novo funcionário pode não corresponder aquele previsto durante o processo seletivo. O uso adequado das técnicas disponíveis, a tentativa de eliminação do subjetivismo, a co-responsabilidade de chefias e técnicos de recrutamento e seleção e muito bom senso, devem levar a contratação de funcionários produtivos e que se adaptem ao clima e a cultura da organização.

5.2 SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS

Os desafios que se apresentam para as organizações são manterem competitivas no seu mercado de atuação, conciliando interesses, adotando uma postura de aprendizagem contínua, respeitando as diferenças, identificando oportunidades e competências, sem descuidar do processo de humanização.

Para explanar acerca do sentido de competências exigido pelas organizações, Brandão e Guimarães (2001) sustentam que a aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho, gera um desempenho profissional no qual é expresso pelos comportamentos que a pessoa manifesta e

pelas consequências desses comportamentos, em termos de realizações e resultados.

Portanto, pode-se dizer que o desempenho do profissional representa uma expressão das suas competências, onde é fundamental realizar periodicamente, o mapeamento a fim de planejar a captação e o desenvolvimento de novas competências.

Conforme Carbone (2005), uma das vantagens da observação, no mapeamento de competências, refere-se à possibilidade de verificar detalhes do desempenho de pessoas e grupos, identificando informações relevantes ao processo seletivo.

Dentre as técnicas da Seleção por Competências, está investigar o que o candidato realmente conhece, bem como, questionar experiências vividas, ou se necessário, aplicar testes práticos.

Sob a ótica de Leme (2005, p.120):

Para investigar conhecimentos, usamos os verbos no passado, quer dizer, algo que realmente aconteceu, de que o candidato teve experiência. Para comportamento, o princípio é o mesmo: deve ser feita uma pesquisa do passado. Perguntas no passado, investigando um comportamento já ocorrido. Isso não significa que o candidato irá agir da mesma forma, mas ele terá uma forte tendência a fazê-lo. Essa técnica de conduzir a entrevista investigando competências é chamada "Entrevista Comportamental com Foco em Competências".

Nesse contexto, faz-se necessária a formação de servidores que tenham perfil multifuncional e sejam detentores não apenas de conhecimentos técnicos relevantes para o desempenho de suas funções, mas também habilidades e atitudes compatíveis com os cargos a serem ocupados.

Contudo, todo processo seletivo é feito por intermédio da Seleção por Competências, afinal, ao contratar um profissional é investigado se ele realmente tem experiência em todos os requisitos técnicos que a função futuramente exercida exige (LEME, 2005).

Por isso, para as organizações atuais, existe a preocupação com as competências essenciais, de modo que a empresa seja reconhecida não apenas como um portfólio de produtos ou serviços, mas também como um portfólio de competências do seu capital humano.

4. CONCLUSÃO

Mediante o artigo exposto, identificaram-se algumas formas de recrutamento e seleção, bem como, suas funções nas organizações. Além disso, foi permitido perceber o papel da Gestão de Pessoas como responsável junto aos gerentes de linha, pela utilização dos mais variados métodos e formas de captação, para que estes possam ser eficientes e tenha o melhor resultado nas empresas.

Verificou-se que tanto o recrutamento e seleção, quanto a Gestão de Pessoas estão interligados nas empresas e devem trabalhar estes métodos para consolidar num setor de recursos humanos bem definido, capaz de contratar os melhores talentos para ser agregados a sua empresa.

Dentre as formas do recrutamento, fica claro que as empresas concentram-se no recrutamento misto, visto que sempre que um profissional interno é promovido, precisa-se procurar outro externamente para ocupação da vaga.

Já no processo seletivo, foram citadas algumas das técnicas habilitadas para a definição candidato, bem como, expor como o método de Seleção por Competências agrega maior valor à organização, extraindo conhecimentos, habilidades e atitudes dos profissionais que pleiteiam os cargos disponíveis.

Conclui-se que o desenvolvimento das técnicas abordadas, auxilia para que se tenham um processo de captação de pessoas mais eficaz, trazendo benefícios não só para as organizações, como também para o elemento mais importante que as compõem, as pessoas.

ABSTRACT

Organizations seek employees who increasingly adequariam for the post of business need, so use the techniques to attract people, such as recruitment and selection of

personnel to assist in this so decisive for both parties involved process. This is a resource of utmost importance with regard to aggregate people who can not only develop given the company's expectations, as well as yours. Some forms of recruitment and selection of people will be exposed so that they can understand the importance of the case to the court of Personnel Management, as well as the characteristics of procedures aiming at the development of personal interests and organizations, continuing the process of adding people

.Keywords: Recruitment. Selection. People Management. Processes.

7. REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. **A gestão estratégica de pessoas** São Paulo: Gente, 2002.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho**: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 2001.

CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Recursos humanos**. 7 ed. Comp. São Paulo: Atlas, 2006, 166 p.

_____. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**: como agregar talentos à empresa. 7 ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009, 79 p.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas S.A., 2004.

FLEURY, A. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.

LEME, Rogerio. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências**: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005, 120 p.

LOBOS, Julio A., **"Administração de Recursos Humanos"**, São Paulo, Atlas, 1979, 129 p.

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

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. 1ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PEREIRA, Cláudio de Souza. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

PONTES, Benedito Rodrigues "**Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**". 4. ed. São Paulo : LTr, 2004, 134 p.

SANTOS, Oswaldo de Barros, "**Psicologia Aplicada à Orientação e Seleção de Pessoal**", São Paulo, Livr. Pioneira Edit. 1985.

SILVA, M. de O. **Gestão de pessoas através do sistema de Competências**. Qualitymark, 2005.