



PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA AP EMPREENDIMENTOS

RECRUITMENT AND SELECTION PROCESS: A CASE STUDY IN THE COMPANY APEX ENTERPRISES

Franquileia Lima¹
Bruno Ricardo Castro²
Sheila Maues³
Aline Raposo⁴

RESUMO

Este artigo tem por objetivo conhecer o processo de seleção e recrutamento de pessoal em uma empresa de serviços automobilísticos e negócios em geral na cidade Macapá- Amapá. Como metodologia adotou a pesquisa bibliográfica para o aprofundamento teórico do assunto e posteriormente foi aplicado questionário com perguntas semi-estruturadas ao gestor de recursos humanos da organização. Verificou se que as técnicas de recrutamento e seleção da instituição se assemelham ao apontado na literatura. Porém a empresa utiliza as que melhor atendem as características da vaga em questão, a mesma disponibiliza suas vagas através do site da empresa, jornal local, redes sociais, tv e rádio, quanto à forma de seleção utiliza análise de curriculum, aplicação de teste de raciocínio, entrevista e mapeamento de perfil, a empresa não possui programa de avaliação de desempenho e esta satisfeita quanto ao nível dos candidatos e recrutados, vale ressaltar que a empresa conseguiu diminuir os índices de problemas enfrentados anteriormente através do processo de seleção e recrutamento de pessoal.

Palavras-chave: Planejamento. Recrutamento e Seleção de Pessoas.

ABSTRACT. This article aims to know the process of selection and recruitment of staff in a car service company and business in general in the city of Macapá. As methodology adopted the bibliographical research for the deepening of theoretical study and was subsequently applied questionnaire with semi-structured questions the organization's human resource manager. It was found that the recruitment and selection techniques the institution resemble pointed out in the literature. But the company uses that best meets the vacancy characteristics in question, the same offers their vacancies through the company's Web site, local newspaper, social networks, tv and radio as a form of selection the same uses analysis of curriculum, applying reasoning test interview and profile mapping, the company does not have performance evaluation program, the company is satisfied as to the level of the candidates and recruited, it is noteworthy that the company was able to reduce the rates of problems encountered previously through the selection and recruitment process.

Keywords: Planning. Recruitment. Selection of Persons.

¹ Universidade Federal do Amapá, Brasil. franqlima@hotmail.com

² Universidade Federal do Amapá, brunocastro.ricardo@gmail.com;

³ Universidade Federal do Amapá . sheilamaues82@yahoo.com.br

⁴ Universidade Estadual do Amapá, alineraposo14@hotmail.com

1INTRODUÇÃO

O ambiente econômico atual exerce forte pressão para a melhoria da qualidade dos processos de Recrutamento e Seleção nas organizações, a alta competição entre as empresas faz com que se torne

cada vez mais importante à presença dos melhores colaboradores, visto que, qualquer objetivo organizacional só poderá ser alcançado por intermédio das pessoas.

Atualmente, não só os candidatos precisam se preparar para um processo de Recrutamento e Seleção, como também as organizações devem estar preparadas da melhor forma possível para o processo de recrutar e selecionar pessoas.

Assim o papel do Recrutamento é divulgar no mercado as oportunidades que a organização pretende oferecer para as pessoas que possuem as características descritas do cargo para que estas possam submeter-se ao processo seletivo.

A importância de se estudar o processo de recrutamento e seleção é observado quando analisamos a relação entre o perfil do candidato e o do cargo ofertado, considerando um menor índice de rotatividade, de produtividade e de custos decorrentes desses processos, isto dar-se por alocar o candidato certo na vaga correta, portanto conhecer desse assunto é de fundamental importância. Nesse sentido buscou-se nesse trabalho compreender através da visão do gestor de RH o funcionamento do processo de seleção e recrutamento da empresa Ap empreendimentos através de suas técnicas de seleção, perfil do candidato e requisitos da vaga.

2 REFERÊNCIAL TEORICO

Segundo Chiavenato (2006), a Administração de Recursos Humanos, consiste em planejar, organizar, desenvolver, coordenar e controlar os métodos capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permita às pessoas que com ela colaborem para alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho, isto significa conquistar e manter as pessoas na organização, trabalhando sempre com eficiência para produzir resultados eficazes.

A Administração de Recursos Humanos - ARH surgiu devido ao crescimento das organizações e suas necessidades. O valor criativo e a inteligência foram tratados como necessários, às habilidades buscadas no mercado passaram ser a iniciativa, decisão e competências, e não apenas as capacidades manuais, físicas ou artesanais (MAXIMIANO, 2005).

Dentre as funções da Administração de RH, destaca-se o recrutamento e seleção, de acordo com Para Chiavenato (2004) recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargo dentro da organização. O mesmo autor diz que a seleção de RH pode ser definida como a escolha do homem certo para o cargo certo, ou seja, entre os candidatos recrutados, verificarem-se os mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal.

Marras (2007) define que o recrutamento é uma atividade de responsabilidade da administração de recursos humanos que tem por finalidade a captação de pessoas interna ou externamente à organização com objetivo de suprir as necessidades de pessoas na empresa. O recrutamento é feito a partir das necessidades de recursos humanos na organização e se divide em três etapas: pesquisa interna das necessidades, pesquisa interna do mercado e a definição das técnicas de recrutar e utilizar formando o planejamento de recrutamento.

O Termo “recrutamento” é ter atitude em recrutar. Seu significado teve origem inicialmente nos exércitos, onde captar recrutas para vagas de futuros soldados ou postos de guerrilha era habitual. Rapidamente o termo, bem como seu objetivo (captação de pessoas) foi incorporado e chamado Recursos Humanos (RH), em especial, ao subsistema de Recrutamento e Seleção de Pessoal (GIL, 2001).

fazer com que potenciais candidatos queiram, realmente, ingressar na organização. O recrutamento

deve ser a primeira etapa para o processo de seleção de pessoas, visto que serve como um processo de triagem dos candidatos que possuem o perfil mais adequado ao cargo disponível.”(BULGACOV, 2006, p. 337).

O recrutamento e seleção de recursos humanos devem ser tomados como duas fases de um mesmo processo, ou seja, a introdução de pessoas na organização. Se o Recrutamento é uma atividade de divulgação, de chamada, de atenção, de incremento de entrada (input), a Seleção é uma atividade obstativa, de escolha, de opção e decisão, de filtragem da entrada (input), de classificação, restritiva (CHIAVENATO, 1991).

Segundo Marras (2002), todo processo de recrutamento de pessoal tem início a partir de uma necessidade interna da organização, no que se refere à contratação de novos profissionais. Essa necessidade que é originada por motivos diversos é expressa ou emitida formalmente, pelo requisitante da área, através de um documento denominado requisição de pessoal.

A requisição de pessoal trata-se de um documento que deve ser preenchido e assinado pelo responsável que pretende preencher alguma vaga em seu departamento ou seção. De acordo com Chiavenato (1999, p.54) “Para melhor identificar e mapear as fontes de recrutamento, dentro dos requisitos que a organização exigirá dos candidatos, se faz necessários dois tipos de pesquisa: a pesquisa externa e interna”:

- Pesquisa externa: corresponde a pesquisa do mercado de recursos humanos no sentido de segmentá-lo para facilitar suas análises.
- Pesquisa interna: corresponde à pesquisa sobre as necessidades da organização em relação aos recursos humanos e quais políticas que a organização pretende adotar com relação ao seu pessoal.

O recrutamento pode ser interno e externo, os dois tipos apresentam vantagens e desvantagens para o processo em si e para a organização, cabe ao gestor da empresa analisar qual o melhor método a ser utilizado, no processo de recrutamento, não basta apenas definir um perfil de cargo e fazer a seleção, é preciso que haja todo um planejamento e uma descrição do cargo a ser ocupado na organização.

3 RECRUTAMENTO INTERNO

Recrutamento interno atua sobre os colaboradores que e trabalham na organização, para promovê- los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou mais motivadoras, o recrutamento interno tem suas vantagens e desvantagens (CHIAVENATO, 2010).

Porem, o recrutamento interno somente pode ser aplicado, se a empresa realmente apresentar colaboradores que tenham as competências adequadas que o cargo exige. “O gestor de pessoas deve ter um nível elevado de informações sobre os profissionais que atuam na organização, para poder tomar a melhor decisão na escolha do futuro ocupante do cargo” (BULGACOV, 2006, p. 338).

- Vantagens: Aproveita melhor o potencial dos colaboradores da empresa, motiva e encoraja o desenvolvimento profissional, dar incentivo a permanência e a fidelidade dos atuais colaboradores, além de ter um custo financeiro menor.
- Desvantagens: Pode impedir a entrada de novos talentos, favorece a atual rotina da empresa, pode gerar conflitos de interesses, além de funcionar como um sistema fechado de reciclagem continua.

4 RECRUTAMENTO EXTERNO

Recrutamento externo atua sobre candidatos que estão à disposição do mercado, portanto fora da organização, para submetê-los ao seu processo de seleção de pessoal. Assim enquanto o recrutamento interno está focado em buscar competências internas para melhor aproveitá-las, o recrutamento externo está focado na aquisição de competências externas. Um privilegia os atuais funcionários para oferecer-lhes oportunidades melhores dentro da organização, enquanto o outro busca candidatos externos para trazerem experiências e habilidades não existentes atualmente na organização, como o recrutamento interno, o externo também tem suas vantagens e desvantagens (CHIAVENATO, 2010).

Para Bulgacov (2006, p. 338) O recrutamento externo, é feito através de técnicas que atraem candidatos que, no momento não atuam na organização, estejam eles disponíveis ou trabalhando em outra empresa.

- Vantagens: Introduz sangue novo na organização, aumenta o capital intelectual da organização, renova a cultura organizacional, além de incentivar a interação da organização com o mercado de recursos humanos.
- Desvantagens: Afeta negativamente a motivação dos atuais colaboradores, reduz a fidelidade dos colaboradores ao oferecer oportunidades a estranhos, requer aplicação de técnicas seletivas para candidatos externos, além de ser mais custoso, oneroso, demorado e inseguro.

5 SELEÇÃO DE PESSOAL

A Seleção de pessoal é a busca organizacional de escolher o candidato que mais se adéque ao perfil da vaga. Funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: aquelas que apresentam habilidades e competências desejadas pela organização. Digamos que a seleção constitui a escolha exata da pessoa certa para o lugar certo e no tempo certo.

Chiavenato (2010) relata que a seleção busca dentre os vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes na organização ou às competências necessárias, o processo seletivo visa manter ou aumentar a eficiência e o desempenho humano, bem como a eficácia da organização.

Ainda na visão deste autor a melhor maneira de conceituar seleção é representá-la como uma comparação entre duas variáveis: o primeiro é o requisito do cargo a ser preenchido fornecido pela descrição e análise de cargo e o segundo é o perfil das características do candidato obtidas através da técnicas de seleção.

Atualmente, as organizações estão fazendo do processo seletivo uma ferramenta eficiente para aumentar o seu capital humano e intelectual, e a melhor maneira de fazer isso é focar a seleção na aquisição de competências individuais indispensáveis para o sucesso organizacional. Podemos dizer que a Seleção é um processo de tomada de decisão com critérios de escolha sendo o principal a obtenção de informações pertinentes ao cargo a ser preenchido ou a definição das competências desejadas pela organização.

A seleção é uma atividade de escolha de pessoas, de classificação e de decisão, tornando-se restritiva e abstrativa. Assim da mesma forma que o objetivo do recrutamento é abastecer o processo seletivo, o objetivo da seleção é escolher e classificar candidatos mais adequados às necessidades do cargo e da organização (CHIAVENATO, 1999).

6 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CARGO

A descrição e análise do cargo constituem o levantamento do conteúdo do cargo e os requisitos que o cargo exige do seu ocupante. Através desta análise, teremos as informações a respeito dos requisitos e das características que o ocupante do cargo deverá possuir para ocupá-lo de forma adequada. (CHIAVENATO, 2010).

A descrição de cargos é o processo que visa enumerar as tarefas, atribuições, responsabilidades e funções a serem desempenhadas pelo ocupante do cargo. Descrever um cargo é também evidenciá-lo no organograma da organização, definindo sua posição e a quem deverá ser submetido.

Enquanto a descrição de cargos se preocupa com o conteúdo do cargo, ou seja, o que faz, quando faz, como faz, e por que faz, a análise de cargo estuda e determina os requisitos qualitativos para desempenhar a função.

Desenhar o cargo é a maneira que os gestores organizam os cargos individuais combinando-os em unidade, departamentos e organizações. Para que possamos desenhar um cargo é preciso saber qual a qualificação necessária para o seu ocupante. Devemos verificar se existe uma idade desejada, se o sexo está de acordo com a vaga e se é necessário um grau de escolaridade.

7 MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS

Quando o processo seletivo é baseado nas competências desejadas pela organização usa-se a colheita de dados para identificar as competências individuais do candidato. A competência é definida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que agregam valor econômico a organização e valor social a pessoa. Após a obtenção das informações a respeito do cargo a preencher ou das competências desejadas, o próximo passo é escolha das técnicas de seleção para conhecer, comparar e escolher os candidatos mais adequados. (BULGACOV, 2006, p. 333).

8 TÉCNICAS DE SELEÇÃO

Após a obtenção das informações básicas sobre o cargo a ser preenchido ou das competências desejadas, o próximo passo é a escolha das técnicas de seleção para que se possa conhecer,

comparar e escolher os candidatos mais qualificados. As técnicas de seleção estão reunidas em cinco categorias: entrevista de seleção; provas de conhecimento ou capacidade, testes psicológicos, testes de personalidade e técnicas de simulação (CHIAVENATO, 2010).

Para que sejam tomadas as decisões mais adequadas nos processos seletivos, é necessário também que sejam consideradas as técnicas usadas nas chamadas seleção científica (SPECTOR, 2010). Que por sua vez são ferramentas de seleção citadas por (KNAPIK, 2008, pg. 148) como meios de observar e analisar os candidatos que participam de processos de seleção e compara com os requisitos exigidos pelo cargo podendo identificar traços pessoais que podem prever o comportamento futuro do candidato como funcionário da empresa. A entrevista de seleção é um processo de comunicação entre duas ou mais pessoas que interagem entre si, na qual o entrevistador está interessado em conhecer melhor o entrevistado.

As provas de conhecimentos ou capacidades servem como instrumentos que permitem avaliar de forma objetiva, o nível de conhecimentos gerais e específicos de cada candidato. Já os testes psicológicos consistem no conjunto de provas que se aplica a pessoas, visando medir seu desenvolvimento mental, suas aptidões, habilidades e conhecimentos.

Os testes de personalidade servem para analisar os diversos traços de personalidade, sejam eles determinados pelo caráter ou temperamento de cada pessoa. Os traços de personalidades consistem nas características individuais que cada pessoa possui, tornando-a à distinta das outras.

As técnicas de simulação são fundamentais para centrar o tratamento individual e isolado para o tratamento em grupo, pois sai do método verbal ou de execução pela ação social. Algumas empresas adotam no seu processo seletivo, as dinâmicas de grupo.

As técnicas de seleção permitem um rastreamento das características pessoais do candidato através de amostras de seu comportamento. Uma boa técnica de seleção deve ter alguns atributos, como rapidez e confiabilidade.

Além disso, ela precisa representar o melhor preditor para um bom desempenho do candidato no cargo futuro. Preditor significa o atributo pelo qual uma técnica de seleção é capaz de prever o comportamento do candidato no cargo a ser ocupado, em função dos resultados que alcançou quando submetido a essa técnica (CHIAVENATO, 2010).

Assim cada técnica de seleção traz informações importantes sobre os candidatos selecionados,

buscando sempre o melhor resultado para a organização. Após o processo de recrutamento e seleção os candidatos chegam à fase final do processo que é a admissão.

Contudo não basta apenas recrutar e selecionar os melhores candidatos é preciso criar nas organizações políticas capazes de treinar, desenvolver e manter estes candidatos selecionados.

9 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O treinamento objetiva o aperfeiçoamento profissional do colaborador, aumentando sua produtividade, ou seja, seu melhor desempenho no cargo. Quase sempre o treinamento tem sido entendido como um processo de preparação para a pessoa desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que ela ocupa (CHIAVENATO, 2010).

O treinamento é considerado como um meio de desenvolver competências nas pessoas para que as mesmas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, visando uma melhor contribuição no alcance do objetivo organizacional.

Já o desenvolvimento por sua vez, consiste em explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva dos colaboradores da organização, no sentido de mudar seus comportamentos e adquirir novas habilidades e conhecimentos. Seu objetivo é o desempenho profissional e motivacional do colaborador para melhorar os resultados e por consequência gerar um bom clima organizacional.

Através do treinamento e do desenvolvimento o colaborador pode assimilar informações importantes, aprender habilidades, desenvolver atitudes e comportamentos diferentes. A maior parte dos programas de treinamento está concentrada em transmitir informações ao colaborador sobre a organização, suas políticas e diretrizes, regras e procedimento, sua missão e visão, seus produtos e serviços, seus clientes e de seus concorrentes (CHIAVENATO, 2010).

12 METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste artigo, inicialmente foi um levantamento bibliográfico o que possibilitou um melhor entendimento sobre os assuntos a serem abordados. A pesquisa caracterizou-se como sendo exploratório, descritivo-qualitativo, também denominado de levantamento de campo. O delineamento do estudo é do tipo descritivo, que segundo Gil (2009), tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada

população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis.

As informações obtidas nesta pesquisa foram analisadas considerando a visão dos autores citados no referencial bibliográfico. Para o desenvolvimento da coleta de dados foi aplicado um questionário semi-estruturado com 06 (seis) perguntas, sendo 06 (seis) abertas e 01(uma) fechada ao Gestor de Recursos Humanos da referida empresa, possibilitando uma melhor abordagem qualitativa do processo de recrutamento e seleção da empresa.

13 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Para melhor compreensão do processo de recrutamento e seleção da empresa AP empreendimentos foi perguntado ao gestor de RH qual a importância do departamento para a empresa. Segundo ele, Planejar, gerenciar e manter o processo de gestão da qualidade das pessoas é de importância fundamental em empresas porque elas são compostas de pessoas, e essa importância não varia dependendo do tamanho da empresa.

Quanto à forma de divulgação das vagas o gestor relatou que estas são distribuídas através do site da empresa, jornal local, redes sociais, tv e rádio. Estudos semelhantes foram encontrados por Vizzioli (2010) em processos de seleção externa e apontados como os principais.

Em relação à forma de seleção que corresponde à figura 1, a técnica mais utilizada pelo departamento de RH é a análise de currículo com 40%, em seguida vem à aplicação de teste de raciocínio com 25%, seguido da entrevista com 15% e por último com 5% o mapeamento de perfil.

Ainda conforme o gestor, as técnicas utilizadas, geralmente é definido, considerando a vaga a ser ocupada e o número de candidatos inscrito para o cargo. Por exemplo, para uma vaga onde estão inscritos 20 candidatos é necessário primeiramente uma triagem, para depois aplicarem-se as técnicas de seleção.

Neste sentido Faissalet al. (2010), recomendam que cada setor de gestão aplique as técnicas que melhor se adaptem para a seleção.

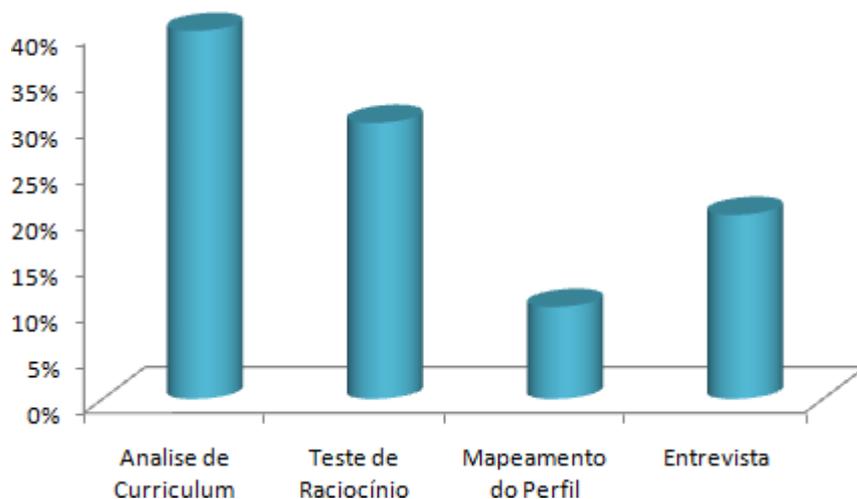


Figura 1 Métodos de seleção

Foi perguntado ao gestor de RH se a empresa AP Empreendimentos possui programa de avaliação de desempenho, segundo ele, não existe ainda, um programa de avaliação de desempenho, mas haverá a implantação do plano de cargos e salários, uma vez que a empresa usa convenção coletiva entre os empregados e o sindicato patronal para definir o piso salarial. Em relação ao nível de satisfação da empresa quanto ao perfil dos candidatos recrutados, acima de 50% os candidatos atendem de maneira satisfatória a empresa, existem casos que apenas 30% atendem, assim como, dependendo da vaga 20% apenas satisfazem o setor de RH.

Perguntou-se ainda se com a implantação do processo de seleção e recrutamento a empresa AP Empreendimentos conseguiu diminuir os índices de problemas enfrentados anteriormente na contratação de pessoal, e o gestor afirmou que sim, que o processo atende de maneira bastante significativa e que poucos casos costumam apresentar algum tipo de problema após o processo.

Na pergunta sobre a utilização do processo de recrutamento interno relacionado à seleção, o gestor respondeu que “somente é feita seleção interna, quando se verifica mediante análise de currículo se no quadro de colaboradores tem algum que possua formação na área, além de um histórico funcional comprometido com a organização”

Faissaletal (2010, p. 70) aponta que quando há a recrutamento interno “é necessário que os gestores e os responsáveis da área de gestão de pessoas estejam integrados e sintam-se

responsáveis pelo desenvolvimento dos empregados”. Vale considerar que quando há remoção por recrutamento um novo funcionário deverá ser admitido.

A pesquisa também teve a preocupação de verificar junto ao gestor de RH quais as maiores contribuições do processo de recrutamento e seleção para a organização, segundo ele, com a implantação do processo de recrutamento e seleção foi possível diminuir a grande rotatividade de pessoal assim como uma expressiva redução dos investimentos em novos processos de recrutamento, seguida de uma taxa menor de investimento em programas de integração e adaptação. O estudo realizado demonstrou que o preenchimento de vagas é um assunto de suma importância para uma organização, onde planejar as necessidades de pessoal, recrutar, selecionar, e desenvolver colaboradores mais capacitados é um grande desafio para os gestores de recursos humanos.

14 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As pessoas são essenciais para existência e sucesso da empresa. São elas que garantem a qualidade e excelência dos produtos e serviços prestados. Assim, conseguir ter o colaborador certo no lugar certo é o desafio que toda organização tem nos tempos atuais.

Os estudos apresentados na fundamentação teórica demonstraram que preencher uma vaga requer métodos e técnicas eficazes de seleção e recrutamento de acordo com os objetivos da empresa e da vaga a ser preenchida.

Embora apontem técnicas de recrutamento como site da empresa, jornal local, redes sociais, tv e rádio cada organização pode definir sua própria forma. O importante do recrutamento é que seja feita a divulgação da vaga para atrair candidatos e amplia a possibilidade de escolha do colaborador. Feito o processo de recrutamento passa-se para a etapa da seleção. Entre as técnicas de seleção mais indicadas na literatura estão à análise de currículo, dinâmica de grupo, testes psicológicos. Ainda assim, dependendo da especificidade do cargo podem ser aplicadas outras técnicas de seleção.

Uma das preocupações do processo seletivo é que sejam utilizadas técnicas para que dentre os candidatos seja escolhido o que melhor vai atender, tanto em nível técnico quanto pessoal, ao cargo oferecido, que demonstre estar alinhado aos objetivos, estratégias e cultural da organização.

No caso da empresa do estudo, de modo geral as técnicas de recrutamento e seleção se assemelham aos apontados na literatura. Assim considera-se, que o objetivo foi respondido, tendo em vista que foi possível identificar, tanto na literatura quanto na empresa do estudo, técnicas de recrutamento e seleção de pessoal.

15 REFERÊNCIAS

- BULGACOV, Sergio; *Manual de Gestão Empresarial*. 1ª edição, 4ª tiragem, 2006, São Paulo. Editora Atlas.
- CHIAVENATO, Idalberto; *Recursos Humanos: O Capital Humanos das Organizações*. 9ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto; *Administração – Teoria, Processo e Prática – 4º Ed*, Elsevier, 2006. CHIAVENATO, Idalberto; *Administração*. 3ed. São Paulo. Makron-Books, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto; *Recursos Humanos*. 7º Ed. São Paulo: Atlas, 2001. CHIAVENATO, Idalberto; *Os Novos Paradigmas*. Ed. Atlas, São Paulo, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto; *Recursos Humanos na Empresa: Planejamento, Recrutamento, Seleção de Pessoal*. 2ª Ed. São Paulo: Atlas S.A, 1991.
- FAISSAL, R.; PASSOS, A. E. V. M.; MENDONÇA, M. C. F. et al. *Atração e seleção de pessoas*. 2. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. *Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais*. 2 ed. São Paulo: Atlas S.A, 2001.
- MARRAS, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao Estratégico*. 3ª ed. São Paulo: Futura, 2007.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria Geral da Administração*. 2ª edição, 2012, São Paulo. Editora Atlas.
- MATTA, Villela, site: <http://www.sbcoaching.com.br/> acesso em: 13 de março de 2015.
- KNAPIK, J. *Gestão de Pessoas e Talentos*. Curitiba: Ibpe, 2008.
- SPECTOR, P.E. *Psicologia nas Organizações*. 3. Ed. São Paulo: Saraiva 2010.
- VIZIOLI, Miguel. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Prentice Education, 2010.