

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ – UFPR**  
**MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA 2011/2012**

**TATIANA SEIXAS DA CUNHA**

**A IMPORTÂNCIA DA ASSERTIVIDADE NO**  
**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

**CURITIBA**  
**2012**

**TATIANA SEIXAS DA CUNHA**

**A IMPORTÂNCIA DA ASSERTIVIDADE NO  
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

Trabalho de conclusão de curso  
apresentado a Universidade Federal do  
Paraná como parte das exigências do MBA  
em Gestão Estratégica.

Por: Tatiana Seixas da Cunha

Orientador: Professor Cleverson Cunha

**CURITIBA**

**2012**

## **AGRADECIMENTOS**

Nenhuma realização humana é de fato realização de um só indivíduo. Do nascimento à morte dependemos do coletivo, e nossas realizações só são de fato possíveis porque um conjunto de indivíduos outros decidiram nos fornecer algum insumo. Dos inúmeros insumos que recebi para realizar este trabalho, os quais não caberiam em poucas páginas para agradecer a doação e colaboração das pessoas, gostaria de citar e expressar meu reconhecimento a dois que foram fundamentais. Primeiramente o incentivo do Prof. Cleverson Cunha por me aceitar para o MBA em Gestão Estratégica de negócios, e depois o apoio do meu marido Lizandro Elias Weber, que contribuiu para que a conclusão deste trabalho fosse possível.

## RESUMO

Neste trabalho abordo a importância do Recrutamento e Seleção na área comercial, disponibilizando aos interessados as diversas maneiras de recrutar e selecionar.

Nos processos de Recrutamento e Seleção deve haver por parte do entrevistador, conhecimento da vaga, requisitos básicos definidos, além de total conhecimento sobre a cultura da organização.

O setor de Recrutamento e Seleção é de extrema importância e possui grande responsabilidade dentro da organização, pois é o setor que tem o primeiro contato com o futuro colaborador.

Devido à importância desta atividade de recrutamento reúne-se a visão de alguns autores nesta pesquisa bibliográfica e relato do processo existente de recrutamento interno e externo dentro do segmento bancário.

Este estudo tem como objetivo contribuir para maior entendimento e conhecimento do setor, mostrando desde opções na forma de contratar até a eficácia de uma contratação, sendo o processo dinâmico em função das demandas de contratações pelos bancos de acordo com o volume de atividades.

**Palavras-chave:** Requisitos, Recrutamento, Seleção, Organização, Pessoas, Vagas, Competências.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Movimentações de colaboradores .....	31
Quadro 1 – Movimentações de colaboradores .....	30

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
<b>2 OBJETIVO GERAL</b> .....	<b>9</b>
2.1 OBJETIVO ESPECÍFICO.....	9
<b>3 JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>9</b>
<b>4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>10</b>
4.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS .....	10
4.2 RECRUTAMENTO DE PESSOAL .....	10
<b>4.2.1 Etapas do recrutamento</b> .....	<b>12</b>
<b>4.2.2 Fontes de recrutamento</b> .....	<b>12</b>
<b>4.2.3 Recrutamento interno</b> .....	<b>12</b>
4.2.3.1 Vantagens do recrutamento interno .....	13
4.2.3.2 Devantagens do recrutamento interno .....	13
<b>4.2.4 Recrutamento externo</b> .....	<b>14</b>
4.2.4.1 Vantagens do recrutamento externo .....	17
4.2.4.2 Devantagens do recrutamento externo .....	17
<b>4.2.5 Recrutamento misto</b> .....	<b>18</b>
4.3 SELEÇÃO DE PESSOAL .....	18
<b>4.3.1 Técnicas de seleção</b> .....	<b>19</b>
<b>4.3.2 Entrevistas de seleção</b> .....	<b>20</b>
<b>4.3.3 Modelos de entrevistas de seleção</b> .....	<b>20</b>
<b>4.3.4 Questões mais comuns na entrevista de seleção</b> .....	<b>22</b>
<b>4.3.5 Testes de conhecimento</b> .....	<b>22</b>
<b>4.3.6 Testes psicológicos</b> .....	<b>23</b>
<b>4.3.7 Testes de personalidade</b> .....	<b>23</b>
<b>4.3.8 Dinâmicas de grupo</b> .....	<b>24</b>
<b>4.3.9 Avaliação e controle de resultado</b> .....	<b>25</b>
<b>4.3.10 Da aprovação do candidato à admissão</b> .....	<b>25</b>
<b>5 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO</b> .....	<b>27</b>
<b>6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS</b> .....	<b>27</b>
6.1 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO.....	27
6.2 DESCRIÇÃO DO SISTEMA ATUAL .....	28

6.3 ANÁLISE E PROPOSTA DA NOVA SISTEMÁTICA .....	28
<b>7 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>29</b>
7.1 QUADRO COMPARATIVO .....	30
<b>8 RECOMENDAÇÕES E CONCLUSÃO .....</b>	<b>31</b>
<b>9 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>32</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>33</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Se olharmos para o passado podemos considerar que o processo de seleção faz parte da vida, ocorrendo de modos diversos. Da idade média até o século XVII, nas corporações de ofício, se escolhia rigorosamente os mais capacitados de acordo com as regras deste ofício, realizando desta forma uma alta qualificação profissional. Com o passar dos tempos a seleção foi mudando seu sentido em se tornar mais independente. Sendo assim no final do século XVIII a seleção tornou-se um fato que se apoiava somente nas experiências vividas, pois o número de mestres sem aprendizado aumentava cada vez mais. Surgem então os “contratados”, mão-de-obra não qualificada, sem estabilidade, empregada em períodos esporádicos. Em 1791, com o decreto de Allard, foram abolidas definitivamente as cartas de mestrias, a confecção de obras-primas. Em seguida, os empregados passaram a ser escolhidos pelas atitudes com que se apresentavam pela recomendação de amigos, pela indicação de velhos empregados da empresa, pelo interesse que demonstravam em colocar-se, pelo exame da fotografia ou da caligrafia. Estes processos se baseavam em observações ou em conselhos dos mais experientes, tais recursos permitiam obter dados sobre os indivíduos, mas não continham base sistemática para uma escolha bem orientada. Nos dias atuais, o processo de recrutamento e seleção pode ser definido como o conjunto de atividades ordenadas, pela qual a empresa obtém do mercado de trabalho (interno ou externo), os Recursos Humanos com aptidões exigidas para uma determinada ocupação; nem sempre se escolhe os que revelam aptidões ou capacidades e sim os mais qualificados na execução de uma dada tarefa. Os fatores temperamentais e afetivos do comportamento humano caminham para o primeiro plano da atualidade: a competência interpessoal, a flexibilidade, o dinamismo, o contato humano afável e benevolente, o espírito de equipe parecem valer mais para a empresa do que as qualidades do espírito. Já os fatores de caráter e volição da personalidade terão uma atenção em especial, bem como as aptidões e as capacidades. Nos dias atuais, as empresas de um modo geral, lutam e competem entre si os melhores e mais qualificados profissionais para atuarem em sua organização. Dessa forma, seja a empresa micro ou de grande porte, necessita de uma avaliação cada vez mais assertiva para o sucesso no mercado global.

O processo de R&S envolve a organização como um todo, desde a abertura de vagas até o processo de desligamento de um colaborador, podendo atingir novos profissionais que participarão do processo seletivo, e também antigos colaboradores que almejam uma promoção. O presente trabalho pretende discorrer sobre as diversas maneiras de recrutar e entender quando aplicar determinado processo de seleção para os futuros colaboradores do sistema financeiro, recrutando a pessoa correta à organização ganha tempo e competitividade. O recrutamento do profissional correto é de suma importância, pois é muito melhor contratar o profissional certo que adaptar outro à vaga. O sistema bancário brasileiro é um dos melhores do mundo e o mercado financeiro cada vez mais dinâmico e competitivo, sendo que os bancos investem muito em tecnologia para buscar as melhores soluções financeiras. No entanto, a atividade bancária é realizada através do relacionamento e por confiança entre pessoas, o ponto chave em termos de diferenciação dentro das instituições são as pessoas. Por isso a importância de ter a pessoa certa no local certo.

## **2 OBJETIVO GERAL**

Propor a alteração do sistema atual de Recrutamento e seleção da agencia.

### **2.1 OBJETIVO ESPECÍFICO**

- a) Analisar a atual sistemática de recrutamento e seleção;
- b) Identificar possíveis falhas no processo;
- c) Propor uma nova forma de realizar o recrutamento e seleção,

## **3 JUSTIFICATIVA**

O atual estudo sobre o recrutamento e seleção utilizado na agencia Alto da Rua XV do Banco HSBC, é de grande importância para a empresa, pois irá aperfeiçoar a sistemática hoje existente, que no entender da Gerencia Titular da agencia, vem apresentando deficiências. O momento atual é oportuno para a realização do estudo e posterior implantação, pois pretende suprir a falha que ocorre atualmente que é a falta de critérios para realizar uma contratação com maior assertividade dentro de um recrutamento adequado.

## 4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este tópico tem como base a abordagem do tema escolhido para realização do estudo de recrutamento e seleção de pessoal.

Os itens que abrangem a fundamentação teórica são: Administração de Recursos Humanos, fontes de recrutamento, Recrutamento Interno, Recrutamento externo, Recrutamento misto, seleção, entrevistas de seleção, provas de conhecimento ou de capacidade, testes psicológicos, testes de personalidade, técnicas de simulação, avaliação e controle dos resultados.

### 4.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Não se pode falar de recrutamento e seleção sem citar a parte de recursos humanos, pois é a partir desta teoria que se desencadeara todo o restante dos processos. A administração de recursos humanos é o ramo especializado da ciência da administração, que envolve todas as ações que tem como finalidade a integração do colaborador ao contexto da organização e conseqüentemente ao aumento de sua produtividade.

Cabe evidenciar que é preciso entender que a administração de recursos humanos, deve sempre estar voltada ao desenvolvimento da organização, através das pessoas que nela trabalhar, para tanto, seu envolvimento torna-se indispensável a fim de viabilizem as mudanças necessárias.

### 4.2 RECRUTAMENTO DE PESSOAL

De acordo com Sorio (2007):

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 impõe.

Falando de uma forma generalizada, o recrutamento é um processo de procura de empregados para a organização que se realiza com base nas

requisições de pessoal emitidas pelos superiores. Este processo considera os requisitos ou critérios de seleção adotados pela empresa. A ação do recrutamento não se limita a identificar candidatos potenciais, mas desenvolver necessidades no candidato por determinada vaga, estimular fontes para que os candidatos interessados na empresa possam ser uma reserva constante. Seu objetivo é buscar no mercado interno ou externo mão-de-obra qualificada de acordo com as necessidades do quadro de pessoal de maneira econômica e eficiente para a empresa.

O Recrutamento é o passo inicial para encontrar o candidato ideal para o cargo disponível. Lodi (1967) define recrutamento como “um processo de procurar empregados”.

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.

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. O setor de recrutamento e seleção existe em todas as empresas, seja ela micro ou 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.

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”.

De acordo com Chiavenato (1999, p.25):

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.

### **4.2.1 Etapas do recrutamento**

O processo de recrutamento, segundo Chiavenato (1999), começa quando há necessidade da organização em substituir ou aumentar seu quadro de funcionários. Para início do 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).

### **4.2.2 Fontes de recrutamento**

Fontes de recrutamento são as áreas que serão exploradas pelos mecanismos de recrutamento.

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

### **4.2.3 Recrutamento interno**

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 seu círculo de relacionamento (networking). Frequentemente, os candidatos indicados são aqueles que possuem melhor desempenho dentro das competências esperadas 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. 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 do 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;
- Plano de carreira 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).

#### 4.2.3.1 Vantagens do recrutamento interno

Segundo Chiavenato, 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 requerem socialização organizacional de novo membros;
- Probabilidade de uma melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos;
- Custa financeiramente menos do que fazer recrutamento externo.

#### 4.2.3.2 Devantagens do recrutamento interno

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:

- Pode bloquear a entrada de novas idéias, experiências e expectativas;
- Facilita o conservantismo e favorece a rotina atual;
- Mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização;

- Funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua.

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, os funcionários não selecionados podem ficar desmotivados, prejudicando sua produtividade no trabalho.

Para que o Recrutamento Interno seja realizado, precisa ser divulgado e pode ser das seguintes formas: divulgação nos quadros de aviso da organização, comunicações internas passadas aos gerentes; via internet, e-mail para os funcionários, definindo requisitos do cargo e habilidades necessárias.

#### **4.2.4 Recrutamento externo**

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 idéias 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.

De acordo com Chiavenato (2002):

O currículo vitae tem 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).

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 Currículo 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.

- Apresentação de candidatos por parte dos funcionários da empresa: A organização que estimula seus funcionários a apresentarem ou recomendarem candidatos está utilizando um dos veículos mais eficiente e mais amplo espectro de cobertura, porque o funcionário ao recomendar amigos ou conhecidos, sente-se prestigiado junto à organização e junto ao candidato apresentado e, dependendo da forma como o processo é desenvolvido, torna-se naturalmente corresponsável junto à empresa por sua admissão.

- Cartazes ou anúncios na portaria da empresa ou em pontos vitais: Trata-se de um veículo de recrutamento estático e indicado para cargos simples, como operários e funcionários de escritório. Geralmente é colocado nas proximidades da organização, da portaria ou em locais de grande movimentação de pessoas.

- Contatos com universidades, escolas, agremiações estudantis, diretórios acadêmicos, centros de integração empresa-escola, etc.: no sentido de divulgar as oportunidades oferecidas pela empresa: mesmo que não haja vagas no momento, algumas empresas desenvolvem esse sistema continuamente, como propaganda institucional para intensificar a apresentação dos candidatos. Muitas empresas desenvolvem programas de recrutamento com alto teor de material de comunicação com as instituições citadas.

- Contatos com outras empresas que atuam no mesmo mercado: em termos de cooperação mútua ou contatos inter empresas chegam a formar cooperativas de recrutamento ou órgãos de recrutamento financiados por um grupo de empresas, o que permite uma amplitude de ação maior do que se fossem tomados isoladamente.

- 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.

- 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. O recrutamento por meio da agência especializada é um dos mais caros, embora seja compensado pelos fatores tempo e rendimento.

- Viagens para recrutamento em outras localidades: quando o mercado de recursos humanos local já está bastante explorado, a empresa pode lançar mão do recrutamento em outras cidades ou localidades; para tanto, o pessoal do órgão de recrutamento efetua viagens, instalando-se em algum hotel, fazendo promoções pelo rádio e pela imprensa local. Os candidatos recrutados devem transferir-se para a cidade onde a empresa está situada, com uma série de benefícios e garantias, obviamente após um período de experiência.

- Internet ou recrutamento virtual através do site da empresa: a Internet está se revelando um importante canal de contato entre organizações e candidatos. Os sites de procura de emprego na internet estão multiplicando-se a cada dia. As organizações estão apostando na internet para recrutar talentos e reduzir os custos dos processos de provisão de pessoas, ao mesmo tempo em que aumentam os horizontes do recrutamento facilitam a vida dos candidatos. A internet proporciona velocidade de informação e facilidade em trabalhar grandes volumes de dados. Permite agilidade, comodidade e economia. O candidato pode concorrer a várias oportunidades no mercado – nacional e internacional – estando em sua casa.

- No recrutamento virtual, o espaço principal do site destina-se ao cadastramento de currículos. O currículo vitae constitui o registro escrito da formação profissional, experiência, habilidades e competências que o candidato possui e oferece. Constitui a embalagem que diferencia um candidato do outro. Os usuários digitam suas experiências, aptidões, preferências, conhecimentos e pretensões para as empresas que procuram candidatos. Ao acessar esses sites, o internauta encontra informações sobre a empresa, oportunidades de trabalho, desenvolvimento de carreira etc. o único trabalho é digitar os dados solicitados e aguardar os resultados.

- Programas de Trainees: muitas empresas desenvolvem programas de trainees para recrutar, selecionar e preparar jovens saídos de universidades para ocupar posições gerenciais ou altamente técnicas em seus quadros após o período de estágio programado devidamente supervisionado. A época de procura se situa no final ou no início de cada ano. O número de trainees varia de acordo com as necessidades futuras de cada organização.

Alguma vaga de maior dificuldade para 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.

#### 4.2.4.1 Vantagens do recrutamento externo

Vantagens do recrutamento externo, segundo Chiavenato (2008):

- 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.

#### 4.2.4.2 Devantagens do recrutamento externo

Apesar das várias vantagens, o recrutamento externo possui as seguintes desvantagens:

- 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.

- Possui custo mais elevado, pois possui despesas com as técnicas de recrutamento, envolvendo a divulgação da vaga em jornais, revistas, rádios e internet;

- 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.

#### **4.2.5 Recrutamento misto**

O recrutamento misto é a junção do Recrutamento Interno e Recrutamento Externo. Chama-se recrutamento misto, pois quando há um recrutamento interno, o funcionário se desloca para outro cargo, o que faz com que sua vaga fique aberta, conseqüentemente haverá a necessidade de preencher essa vaga e assim surgirá a necessidade de fazer o recrutamento externo, a menos que a vaga seja cancelada. Da mesma forma, que se houver primeiro o recrutamento externo, deverão surgir oportunidades aos funcionários da organização para que não se sintam desmotivados.

### **4.3 SELEÇÃO DE PESSOAL**

De acordo com Chiavenato (1999, p.107):

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).

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

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.

#### **4.3.1 Técnicas de seleção**

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.

Alguns exemplos de técnicas que podemos citar são:

- Testes de conhecimento;
- Testes de personalidade;
- Grafologia;
- Entrevistas de seleção;
- Dinâmica de grupo.

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.

### **4.3.2 Entrevistas de seleção**

É a técnica mais utilizada pelas empresas, pois é a que mais influencia na tomada de decisão, por ter a chance de o entrevistador interagir com o entrevistado.

De acordo com Penny (2007, p.7):

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.

A entrevista pode 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.

Para uma entrevista de seleção ser eficaz dois pontos importantes devem ser avaliados: verificar se o entrevistador possui treinamento e especialização para assumir esse papel e sempre melhorar o modo de conduzir a entrevista.

### **4.3.3 Modelos de entrevistas de seleção**

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.

Atualmente não é a mais utilizada, pois alguns assuntos acabam sendo esquecidos de serem tratados.

Geralmente, os entrevistadores realizam a entrevista diretiva deixando para os solicitantes as entrevistas não diretas, 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, seguindo então algumas etapas segundo descreve Chiavenato (2009), o que passamos a relatar resumidamente a seguir:

1 – 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 currículo 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.

2 – preparação do ambiente: não é exatamente um passo separado no processo de entrevistar, mas merece um realce especial para neutralizar possíveis ruídos ou interferências externas que possam prejudicar a entrevista.

3 – processamento da entrevista: a entrevista propriamente dita constitui a etapa fundamental do processo, em que se intercambia a informação desejada por ambos os participantes: o entrevistador e o entrevistado.

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.

4 – encerramento: a entrevista deve ser aberta e fluir livremente, sem acanhamentos e sem embaraços. É uma conversa polida e controlada. O

entrevistador deve fazer algum sinal claro para demonstrar o fim da entrevista e, sobretudo, proporcionar ao entrevistado algum tipo de informação quanto à ação futura, por exemplo, como será contatado para saber o resultado ou quais serão os desdobramentos daquele contato;

5 – avaliação do candidato: logo que o entrevistado deixar a sala, o entrevistador deve imediatamente empreender a tarefa de avaliar o candidato enquanto os detalhes estão frescos em sua memória. Se não fez anotações, deve então registrar imediatamente os detalhes. Utilizou-se alguma folha de avaliação, ela deve ser checada e completada. 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. Etapas da entrevista de seleção. Fonte: Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal, Chiavenato, 2008.

#### **4.3.4 Questões mais comuns na entrevista de seleção**

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 cinco 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?

#### **4.3.5 Testes de conhecimento**

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 sobre questões ou tarefas pertinentes à vaga a ser preenchida).

#### **4.3.6 Testes psicológicos**

Os testes psicológicos são utilizados para avaliar as habilidades, aptidões do candidato.

Santos (1973) 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 traços de personalidade (a dominância, a agressividade, a introversão, 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”.

#### **4.3.7 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 Brunherotto e Carravero (2006 apud KWEELAND, 2001) nos pontos centrais a serem analisados pela grafologia destacam-se:

- A ordem do texto, que demonstra a clareza e a lógica das idéias, do raciocínio.
- A forma das letras, que significa a adaptação do individuo ao mundo.
- A dimensão da letra, que é auto-imagem (extroversão ou a introversão).
- A inclinação da letra, demonstrando a necessidade que o individuo 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 (p. 110).

#### **4.3.8 Dinâmicas de grupo**

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.

#### **4.3.9 Avaliação e controle de resultado**

Todo sistema possui um ou alguns tipos de objetivos a alcançar. O sistema se torna eficaz à medida que alcança esses objetivos, e é eficiente quando o realiza com um mínimo de recursos, esforço e tempo. Um dos problemas principais da administração de um sistema é exatamente medir e avaliar seu funcionamento por meio de seus resultados, ou seja, por meio de sua saída. O ideal seria criar subsistemas de controle automático para que as correções fossem efetuadas no momento ou estágio necessário.

#### **4.3.10 Da aprovação do candidato à admissão**

Depois de 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, nesta hora devemos ter alguns cuidados conforme descreve Penny (2000) e que relatamos resumidamente:

- Estude os resultados. Se um candidato tiver uma boa pontuação em, digamos seis dentre sete critérios, mas for muito mal no sétimo, você talvez fique tentado a dar-lhe uma chance. Se este sétimo item, portanto, for imprescindível para o sucesso no cargo, talvez seja melhor você escolher aquele que foi razoavelmente bem em todos os itens – contanto que ele esteja dentro de seus padrões em cada um dos critérios.

- Tome cuidado para não ter a atenção desviada por aquele de pontuação mais alta. Contratar alguém que seja superqualificado pode ser tão ruim quanto alguém que deixe a desejar em áreas muito importantes, a menos que você possa expandir o cargo para fazer uso dos talentos desse candidato, ele pode rapidamente vir a sentir-se frustrado.

- 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 seria necessário para compensar. Você pode permitir-se o tempo e o

esforço envolvidos? Quais são as chances de sucesso? Se o problema for numa área difícil de ser melhorada por meio de treinamento.

Com último recurso pode ser melhor começar tudo de novo, com um novo anúncio e um novo grupo de candidatos.

Com a avaliação dos candidatos pronta é o momento do solicitante da área decidir pelo candidato e dar o aval ao Recrutamento e Seleção para iniciar o processo de admissão do candidato.

Geralmente, 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.

Freqüentemente, 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)
- Exame médico admissional

Após a entrega de documentos, a maioria das empresas realizam a Integração de funcionários.

Neste dia, o candidato passa a fazer parte do quadro de funcionários da empresa e é onde tem a oportunidade de conhecer mais detalhadamente a empresa. São passados os procedimentos, regimento interno, e um pouco da cultura organizacional através de sua missão, seus valores.

Os setores que costumam realizar a Integração de funcionários são: Recursos Humanos (incluindo Recrutamento & Seleção, Departamento De Pessoal, Benefícios), Segurança do Trabalho e Qualidade.

## **5 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO**

Este tópico tem como objetivo, demonstrar os procedimentos para alcançar a proposta realizada.

A análise foi realizada na empresa descrita abaixo e teve como principal objetivo, propor a alteração do sistema utilizado para recrutamento e seleção.

Primeiramente foram efetuados vários questionamentos ao gerente titular da agencia, a fim de coletar informações, posteriormente foi realizado um estudo junto a outro banco que possui uma metodologia diferencia de contratação. De acordo com as respostas aos questionamentos e ao estudo realizado durante o processo, tendo em vista estas considerações, foi proposta uma alteração na metodologia de Recrutamento e seleção utilizada.

## **6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS**

### **6.1 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO**

Fundada em 1865 pelo escocês Thomas Sutherland e sediada em Londres, a HSBC Holdings plc é a maior organização de serviços financeiros e bancários do mundo.

A rede internacional do Grupo HSBC é composta por aproximadamente 9.500 escritórios e agências em 83 países e territórios na Europa, Ásia, Américas, Oceania, Oriente Médio e África.

O Grupo HSBC emprega mais de 315 mil colaboradores e atende mais de 125 milhões de clientes em todo o mundo. Com ações cotadas nas Bolsas de Londres, Hong Kong, Nova Iorque, Paris e Bermuda, a HSBC Holdings plc tem mais de 200 mil acionistas em cerca de 100 países. Em 2010 o HSBC foi escolhido como a marca mais valiosa do mundo financeiro, de acordo com a pesquisa Brand Finance Global Banking, valendo cerca de US\$ 28,47 bilhões

O HSBC está no Brasil desde 1997, quando assumiu as operações do antigo banco Bamerindus. O HSBC Bank Brasil tem sede em Curitiba e faz parte do Grupo HSBC. A carteira atual do HSBC Bank Brasil é de aproximadamente 2,9 milhões de clientes Pessoa Física e 312.948 mil clientes Pessoa Jurídica. /O HSBC Bank Brasil está presente em 565 municípios brasileiros, com 933 agências, 457 postos de atendimento bancários, 949 postos de atendimento eletrônicos e 2.000 ambientes de auto-atendimento, com 5.153 caixas automáticos. Os clientes contam ainda com 31 mil caixas automáticos da rede compartilhada com outros bancos e do Banco24Horas.

Este trabalho baseia-se em pesquisa em um ambiente da carteira de clientes pessoa física e jurídica de uma agência bancária do Banco HSBC, Agencia Urbana, Alto da XV, Rua XV de Novembro, 2603, bairro Alto da XV – Curitiba – PR.

Atualmente existem 02 carteiras pessoas jurídicas e 05 carteiras de pessoas físicas.

## 6.2 DESCRIÇÃO DO SISTEMA ATUAL

Atualmente a forma de recrutamento para os cargos Gerente Pessoa Jurídica, Gerente pessoa física e consultor de negócios é o recrutamento interno, o qual ao longo da pesquisa verificou-se ser de certa forma ineficaz com relação ao atendimento dos objetivos comerciais da instituição, pois o perfil do funcionário selecionado, muitas vezes acaba não tendo a assertividade necessária para uma área com necessidades de habilidades comerciais, bem como, não é realizada a manutenção da carteira de clientes em função da falta de contato dos novos profissionais com o mercado.

## 6.3 ANÁLISE E PROPOSTA DA NOVA SISTEMÁTICA

A proposta é que seja utilizado o Recrutamento misto, para que a empresa possua mais opções com perfil e habilidades necessárias para o preenchimento das vagas de gerentes dos clientes pessoa física e jurídica dentro das agencias, evitando desta forma a condução ou até promoções dos funcionários internos ainda despreparados, ou sem o perfil comercial. O recrutamento misto proporciona uma oxigenação da área comercial com troca de experiência e melhores práticas

oriundas dos novos funcionários contratados, além também do próprio potencial de relacionamento que estes possuem, agregando assim com a aquisição de novos clientes, vindos juntamente com contratação externa.

## **7 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

O recrutamento interno demonstrou ser mais eficiente, à medida que obteve maiores resultados com menor esforço, ou seja, menos entrevistas e mais contratação, além de poder também fazer movimentações internas de funcionários, face seu maior grau de conhecimento já adquirido na empresa, fomentando o plano de carreira. No entanto, no quesito demissão apresentou o mesmo índice das contratações externas.

Com relação a recrutar colaboradores externos, foi necessário um maior esforço e tempo despendido para localizar, ou achar os candidatos com perfil compatível com a função e, lógico, com interesse em ingressar na empresa e exercer a função e suas responsabilidades/obrigações inerentes ao cargo. Interesse este envolvido em muitas dúvidas e receios, que muitas vezes inibem ótimos candidatos ou encorajam os menos qualificados, mas que apresentam uma melhor desenvoltura no processo de recrutamento apresentando uma melhor impressão demonstrando um perfil que não condiz com a realidade.

Este processo todo apresentou maior tempo de entrevista e triagens, mas com menor quantidade de contratações e com o mesmo índice de demissão que as contratações internas.

Apresenta também um custo mais elevado, pois um dos atrativos de atração de novos candidatos é a questão salarial que no caso apresentado é acima da média dos demais funcionários da empresa.

Analisando as duas formas de contratações e seus percentuais de sucesso e insucesso, constatamos as variáveis que envolvem os candidatos inerentes ao processo de contratação, apresentam ganho no tempo e quantidade menor com maior assertividade no recrutamento interno, mas também é entendido que o recrutamento externo apresenta a possibilidade de oxigenar o ambiente da agência, com experiências e conceitos diferentes daqueles normalmente praticados no ambiente tradicional, contribuindo para o aprendizado de novas técnicas e processo de vendas para os demais funcionários da empresa, possibilitando também o

descobrimos mais rápido de talentos profissionais que nem sempre possuímos entre os funcionários de carreira.

Portanto, acreditamos que não existe um processo mais eficiente. Existe sim a necessidade de alternar as formas de contratar os funcionários da área comercial, dando oportunidade para os funcionários internos e criando plano de carreira. Por outro lado, o recrutamento externo também possui ótimos talentos que agregam muito no ambiente profissional de vendas e que nem sempre conseguimos encontrar com o perfil desejado buscando somente no ambiente interno de funcionários da empresa.

## 7.1 QUADRO COMPARATIVO

Análise baseada na movimentação de colaboradores da área comercial, especificamente gerentes de negócios, nos últimos 3 anos da agência onde houve contratações de funcionários externos e internos para ocupar os cargos disponíveis.

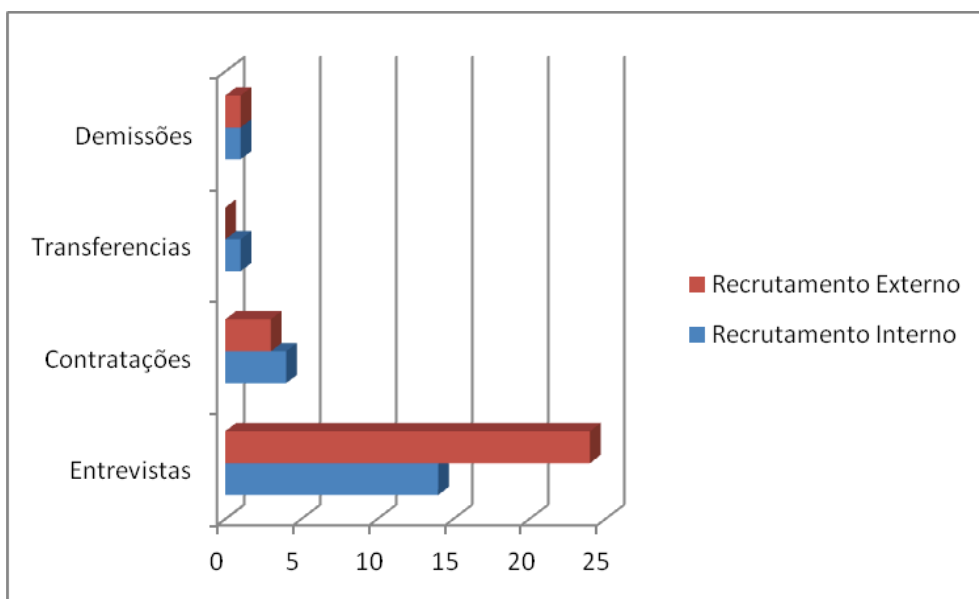
O quadro 1 indica as movimentações feitas.

Quadro 1 – Movimentações de colaboradores

<b>Período de análise 3 anos</b>	<b>Recrutamento Interno</b>	<b>Recrutamento Externo</b>
Entrevistas	14	24
Contratações	04	03
Transferências	01	00
Demissões	01	01

Fonte: RH Itaú, 2012

Gráfico 1 – Movimentações de colaboradores



Fonte: RH Itaú, 2012

## 8 RECOMENDAÇÕES E CONCLUSÃO

Levando-se em conta o que foi observado verificou-se que podem ocorrer dificuldades para escolher um candidato ideal para assumir uma posição dentro da empresa.

Antigamente, 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 apresenta uma boa imagem da empresa e melhora o ambiente interno, diminuindo custos e rotatividade de colaboradores.

E com isso concluímos que não existe o melhor processo de recrutamento, mas sim o mais indicado para aquela situação. O recrutamento interno e o externo são diferentes, cada um com vantagens e desvantagens.

Conforme observamos na estrutura da agência Urbana Alto da XV a composição de colaboradores antigos e novos é muito saudável, trazendo excelência aos clientes com ótimos resultados.

Recomenda-se não ter uma equipe somente composta por novos funcionários, pois o risco da cultura da empresa as boas praticas se perderem é iminente. E os novos também apresentam uma dificuldade sistêmica e de processo e precisam de alguém com mais conhecimento para auxiliar.

Por outro lado a vinda de profissionais de mercado é interessante, a empresa cresce, pois o novo colaborador vem com uma visão diferente da instituição que permite a aplicação de novas praticas e idéias.

O capital intelectual continua sendo o principal diferencial competitivo dentro da organização.

## **9 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho teve como principal objetivo, a proposição de uma sistemática de recrutamento e seleção, identificando as falhas no processo e propondo uma nova forma de realização.

Com o decorrer do trabalho, houve intensa discussão com o gerente Titular da agencia, e a proposta que integra este trabalho já esta sendo implantada pelo mesmo. Com excelente aceitação e inclusão nos procedimentos habituais da agencia com o auxilio da área de Recursos Humanos da organização.

Finalmente, com base neste estudo, outros processos de gestão de pessoas poderão ser aperfeiçoados, como: Avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento de pessoal, entre outros.

## REFERÊNCIAS

BRUNHEROTTO, Franciele A. Anacleto; CARRAVERO, Mariana. **A importância do recrutamento e seleção nas organizações**. Capivari: Editora CNEC, 2006.

CAÇADOR, Karen e; SANTOS Rodolfo. **Recrutamento e seleção de pessoas**. Capivari: Editora CNEC, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel do recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. São Paulo: Editora Manole, 2008.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

DIAS, Reinaldo; TRALDI, Maria Cristina. **Monografia passo a passo**. Campinas: Editora Alínea, 2004.

FLEURY, Maria Tereza L.. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

KNEELAND, Steve. **Contratando profissionais**. São Paulo: Editora Market Books Brasil, 2001.

LODI, J.B. **Recrutamento de pessoal**. São Paulo: Editora Pioneira, 1967.

NUNES, Gilvan S. **Recrutamento e seleção**. São Paulo: Editora Érica, 2002.

SANTOS, O.B. **Psicologia aplicada à orientação e seleção de pessoal**. São Paulo: Editora Pioneira, 1973.

VERGARA, Sylvia C. **Gestão de pessoas**. Editora Atlas

PORTAL E EDUCAÇÃO. **Psicologia**. Disponível em: <http://www.portaleducacao.com.br/psicologia>. Acesso em: 22 out. 2009.

RH PORTAL. **Artigos**. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/>. Acesso em: 22 out. 2009.