

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: Apresentação e análise do processo em uma organização do setor de transporte ferroviário

Raissa Gregório Ricardo
raissagregorio@hotmail.com
MBA UFJF

DÉBORA VARGAS FERREIRA COSTA
debora1@powermail.com.br
UFJF

VICTOR CLÁUDIO PARADELA FERREIRA
victorclaudio@uol.com.br
UFJF

Joyce Gonçalves Altaf
jgaltaf@yahoo.com.br
Vianna Jr

Irene Raguenet Troccoli
irene.troccoli@estacio.br
MADE

Resumo: O presente artigo enfoca o processo de recrutamento e de seleção realizado por uma empresa brasileira que atua no setor de transporte ferroviário de carga. Mediante teorias e publicações já existentes e a vivência profissional de uma das autoras nesta área, o estudo apresenta e analisa as etapas do processo, as interfaces com as áreas da organização e as técnicas utilizadas. A estruturação teórica baseia-se nos conceitos de gestão de pessoas, de planejamento de recursos humanos, de atração e de seleção de profissionais, de seleção e de entrevista por competências. A partir da literatura abordada, procura-se avaliar as práticas adotadas pela organização e identificar-lhes pontos passíveis de melhoria. Conclui-se que o processo de recrutamento e seleção da empresa está alinhado com as tendências e com as práticas observadas em gestão de pessoas, apesar de haver alguns aspectos que necessitam de maior atenção.

Palavras Chave: Gestão de Pessoas - Recrutamento - Seleção - Setor Ferroviário - análise crítica

1. INTRODUÇÃO

O ambiente contemporâneo no qual as organizações se inserem tem se caracterizado pela crescente competitividade e por constantes mudanças. Isso está afetando a forma como diversas empresas vêm sendo administradas. O objetivo das diversas ferramentas de gestão que têm surgido é buscar melhores soluções e estratégias de negócios que sejam capazes de prever as demandas do ambiente, agindo proativamente.

Nesse panorama, destaca-se a ênfase no capital humano. As pessoas são consideradas não só viabilizadoras do negócio e da organização, mas também fonte de criação de valor e de vantagem competitiva, à medida que contribuem para o alcance dos resultados empresariais. Isso ocorre porque, no âmbito corporativo, o valor é materializado na contribuição que cada um traz para as organizações quando coloca suas competências a serviço da produtividade (RUZZARIN; AMARAL; SIMIONOVSKI, 2006). Pode-se dizer que, diante deste contexto, gerir pessoas garantindo seu comprometimento, desenvolvimento e alinhamento na busca de melhores resultados para a empresa tem se tornado um desafio, principalmente para os profissionais de recursos humanos (RH).

A caracterização de um mercado de trabalho repleto de transformações e a configuração de novas formas de trabalho reafirmam os desafios e os obstáculos com que os especialistas em RH se deparam, agora, ao buscarem profissionais talentosos para comporem as organizações. Essa tarefa se torna mais difícil se não houver um bom planejamento de RH, modelos de gestão de pessoas adequados e processos seletivos estruturados com as melhores técnicas.

Este artigo descreve e analisa criticamente o processo de recrutamento e de seleção de RH de uma empresa brasileira de transporte ferroviário de carga. Para tanto, o processo em análise foi mapeado e descrito em todas as suas etapas, desde a abertura da vaga pelo gestor solicitante até a disponibilização do colaborador admitido e apto a ocupar seu posto de trabalho. Também foram abordadas as técnicas utilizadas e a aplicação do conceito de seleção por competências, adotado pela organização, indicando-se todas as áreas envolvidas no fluxo de seleção-admissão.

O artigo está dividido em sete seções, incluindo esta introdução. A próxima destaca a evolução histórica da área de gestão de pessoas, desde suas fases iniciais até as configurações atuais. A terceira enfoca algumas importantes mudanças que estão ocorrendo no mercado de trabalho. A seguinte aborda os procedimentos básicos e as principais técnicas de recrutamento e seleção, conforme retratado na literatura especializada. A quinta apresenta os aspectos metodológicos da pesquisa desenvolvida. Depois, vem a seção dedicada à apresentação do processo seletivo da empresa estudada e, por fim, são apresentadas as considerações finais do estudo.

2. GESTÃO DE PESSOAS: BREVE HISTÓRICO, CONCEITO E DESAFIOS

As atividades operacionais e burocráticas que deram origem à área de RH ainda fazem parte das rotinas de trabalho de grande parte das empresas brasileiras, mas esta realidade está mudando e buscando acompanhar o crescimento acelerado dos negócios e a necessidade que as empresas apresentam de se manterem competitivas (PALMA, 2000).

No passado, a área de RH, hoje mais conhecida como “gestão de pessoas”, era responsável por gerir as pessoas no ambiente organizacional, sendo conhecida também como “administração de pessoal”. Para Gil (1994), as transformações observadas na administração de RH no Brasil requerem uma análise que considere a perspectiva e a evolução histórica.

Gil (1994) também destaca que até a década de 1930, as atividades de RH restringiam-se às tarefas simples correspondentes aos cálculos para pagamento pelos serviços prestados. A partir dessa década, porém, cresceram as exigências legais e aumentou também a complexidade do ambiente de negócios. Em decorrência, diversas empresas criaram órgãos de administração de pessoal com atribuições que não iam muito além das simples rotinas trabalhistas, mas que eram mais complexas do que o que havia até então.

Ainda de acordo com Gil (1994), na década de 1950, com as mudanças nas relações trabalhistas oriundas da expansão da industrialização, ocorreu o aumento do proletariado urbano ligado a grandes corporações. O crescimento das empresas possibilitou novas oportunidades de emprego e aumentou o nível de qualificação e, em consequência, as aspirações e a conscientização dos trabalhadores. Percebeu-se, então, a necessidade de um novo tipo de profissional para gerenciar os problemas de pessoal. Posteriormente, com o regime militar instituído em 1964 e o surto de crescimento econômico vivenciado pelo país na década seguinte, muitas empresas cresceram e se modernizaram, ganhando destaque os profissionais especializados. Nesse contexto, o profissional, assim como a área de RH, adquiriram maior visibilidade no ambiente corporativo.

A partir da década de 1980, período marcado pela recessão econômica, as empresas passam pelo processo de “enxugar” seus organogramas, dispensando funcionários. Também surgiram novos desafios, com o crescimento de formas alternativas de relações de trabalho, como os temporários, os que são contratados como pessoas jurídicas e os terceirizados. Aumentou muito, nessa época, a pressão por resultados, fruto das dificuldades econômicas que o país enfrentou e da crescente competição verificada na maior parte dos mercados. Surge, então, a configuração mais complexa, incluindo um leque diversificado de ações relacionadas à disponibilização de uma força de trabalho mais adequada às necessidades das empresas. A área de pessoal passou a ser mais conhecida como de Recursos Humanos (RH), procurando-se destacar sua ligação com o sucesso do processo produtivo. Passa, também, a ser chamada a assumir um papel estratégico nas empresas.

Atualmente, o conceito de gestão de pessoas tem sido amplamente utilizado, com seu significado variando de acordo com o autor. Pode significar, por exemplo, “[...] a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais” (GIL, 2007, p. 17), ou “[...] o conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados por uma empresa para interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente de trabalho” (DUTRA, 2006, p. 20).

Diante da necessidade de cooperação das pessoas para o alcance dos objetivos organizacionais, compatibilizar tais objetivos com as expectativas de seus funcionários é fundamental. De grande importância, também, é que seja buscado o desenvolvimento de modelos de gestão de pessoas adequados aos novos desafios enfrentados (FERREIRA *et al*, 2009). Segundo Dutra (2006), o grande desafio da gestão de pessoas é gerar e sustentar o comprometimento dos colaboradores para com a organização, a fim de garantir a entrega de bons resultados. Isso, no entanto, só é possível se as pessoas perceberem que sua relação com a organização lhes agrega valor. Torna-se imprescindível, portanto, desenvolver ferramentas que permitam ao funcionário seu desenvolvimento próprio para entregar o que lhe é demandado, seja pela organização ou pelo ambiente de trabalho.

A função da gestão de pessoas, em seu contexto atual, transcende a prática de tarefas rotineiras. Paulatinamente, essa área tem se posicionado em segmentos mais estratégicos das instituições. Ainda enfrenta, porém, muitos obstáculos e, em diversas organizações brasileiras, é considerada desnecessária (RUZZARIN; AMARAL; SIMIONOVSKI, 2006).

Atrair, reter, capacitar e desenvolver profissionais têm se tornado tarefas complexas cuja execução cabe à área de gestão de pessoas. Desenvolver processos de recrutamento e seleção que sejam capazes de identificar e atrair os melhores profissionais no mercado de trabalho é fundamental, portanto.

A próxima seção destaca algumas características do mercado de trabalho atual que impactam fortemente nas ações de gestão de pessoas, inclusive no recrutamento e seleção, foco central de atenção deste artigo.

3. O MERCADO DE TRABALHO: MUDANÇAS NAS RELAÇÕES EMPRESA VERSUS PROFISSIONAL

O aumento e a acessibilidade à tecnologia, a crescente necessidade de profissionais especializados, a terceirização de serviços, a formação de parcerias estratégicas e a inserção dos jovens e da mulher no mercado de trabalho são alguns dos fatores que estão contribuindo significativamente para um novo panorama no mercado de trabalho e mudando o perfil de emprego.

É possível observar, ainda, que há escassez de pessoal qualificado em diversas áreas do mercado de trabalho brasileiro, o que faz com que algumas empresas importem profissionais. Diante da crise vivida em outros países, com destaque para os europeus, as oportunidades de trabalho no Brasil estão sendo cobiçadas pelos estrangeiros. Em paralelo, o aumento da compra de máquinas, de equipamentos e de tecnologia estrangeira faz com que o País demande mão de obra com alta qualificação técnica. Ao mesmo tempo, cresce o interesse das empresas fabricantes desses equipamentos em instalarem-se no Brasil, implicando o envio de profissionais de seus países de origem (CASE, 2004).

Em pesquisa realizada pela Federação das Indústrias do Rio de Janeiro (FIRJAN, 2011), foi constatado que, no período de dezembro de 2010 a abril de 2011, pouco mais de 80% das empresas brasileiras aumentaram ou mantiveram seu quadro de funcionários, estando projetadas novas contratações até o ano 2016 em cerca de 60% delas devido à crescente necessidade de absorção de pessoal na área produtiva.

Além desses resultados, a mesma pesquisa revelou que mais de 50% das empresas não haviam logrado êxito na tentativa de preencher seus postos de trabalho disponíveis no período de dezembro de 2010 a abril de 2011, por falta de qualificação dos candidatos, fazendo com que fosse comum a contratação de profissionais com qualificação abaixo da necessária.

Além destes fenômenos, percebe-se a formação de novas relações entre empresas e profissionais com características até então não observadas, no bojo daquilo que afirma Spyer (2009): o avanço dos recursos tecnológicos, e principalmente, o acesso à internet estão impactando na formação de grupos informais e no aumento do *network* entre os profissionais. Esse fato aumenta as chances dos envolvidos ampliarem suas relações e conexões, além da difusão de informações. Assim, os trabalhadores estão mais informados e conscientes no que diz respeito à qualidade de vida, ao trabalho e às possibilidades de crescimento. Um dos reflexos desta realidade é a existência de profissionais mais exigentes quanto às suas carreiras, as quais tendem a manifestar ciclos cada vez mais curtos.

Em um cenário futuro dominado pela tecnologia, especialistas já estão prevendo o mercado de trabalho com predominância de trabalhadores eventuais, caracterizados como aqueles que não possuem um contrato de emprego de longo prazo ou em que o número de horas trabalhadas varie de maneira não sistemática (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Além disso, o aumento de *home offices* reflete outra tendência mundial do mercado que quebra paradigmas da relação empresa e profissional. Para Goulart (2009), o *home office*

pode descrever todas as práticas que estão além dos modelos tradicionais de trabalho, ou ainda em uma visão mais restrita é o trabalho no domicílio. As novas demandas de perfis profissionais com qualificações e domínio de tecnologias e a flexibilização da jornada de trabalho nas organizações tem contribuído para a consolidação desta nova forma de trabalho, que é muito comum nos Estados Unidos e crescente nos demais países.

Nesse sentido, estudo realizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) afirma que o número de micro e pequenas empresas que começam seus negócios em casa vem aumentando consideravelmente, transformando os *home offices* em alavancas do setor empresarial e da economia nacional. Esse fato pode estar relacionado à questão financeira, pois o trabalho flexível é benéfico para os que desejam empreender, e pode facilitar o crescimento de um negócio com o risco minimizado e baixo investimento (SEBRAE, 2006; SCHIREGATTIL, 2007).

Já em relação aos modelos de trabalho tradicionais, Case (2004) afirma ser perceptível o avanço, dentro das organizações, da contratação de pessoal com diferentes perfis, incluindo minorias étnicas, gerações variadas e pessoas com deficiência. Além da participação das mulheres, crescente em todos os níveis hierárquicos do ambiente corporativo, o aumento notório de jovens que ingressaram no mercado de trabalho, com conhecimento atualizado e sem grandes pretensões salariais, tem sido, para as empresas, excelente fonte de mão de obra competente, de baixo custo e motivada.

Assim, a diversidade de pessoal nas empresas vem sendo reflexo da diversidade de pessoas no mercado, o que força as organizações a se prepararem para a ampliação da oferta de oportunidades de trabalho, a buscar a melhor maneira de lidar com possíveis conflitos étnicos e a tornar a empresa atraente para indivíduos com variadas expectativas, necessidades e perspectivas. Empresas consideradas socialmente responsáveis prezam pela pluralidade em seu quadro de funcionários, considerando ser esta também uma forma de agregar valor.

É neste mercado de trabalho repleto de transformações e de desafios que os profissionais de recrutamento e de seleção atuam em busca de talentos para comporem as organizações – tarefa que tem se tornado difícil principalmente quando não há um bom planejamento de RH e processos de seleção bem estruturados. A próxima seção aborda esses desafios.

4. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Em um contexto de incertezas, é fundamental para as empresas ter clareza em termos quantitativos e qualitativos sobre sua necessidade de pessoas ao longo do tempo, o que torna fundamental o planejamento de RH. Prever essa necessidade em um ambiente turbulento e de muitos acontecimentos lhes requer grande esforço. Não fazê-lo, porém, pode acarretar perda de vantagem competitiva.

Para Lucena (1995), o planejamento de RH refere-se a uma estratégia de abordagem e de tratamento global da administração do material humano associada ao negócio da empresa que se preocupa com o futuro desta última, a fim de garantir-lhe a sobrevivência e a evolução de longo prazo em seu mercado de atuação.

De maneira resumida, Milkovich e Boudreau (2000) afirmam que o planejamento de RH consiste em uma análise da oferta de mão de obra tanto interna como externa à organização, que busca responder basicamente a duas questões: onde a organização está agora, e onde pretende chegar em termos de quadro de pessoas.

Assim, é possível realizar uma previsão da oferta interna de pessoal assumindo que as atividades continuarão como estão. Essa previsão considera os movimentos dentro da



organização tais como movimentações internas, promoções e transferências, e, fora dela, demissões e aposentadorias.

O resultado dessa análise é a projeção do quadro de pessoal atual e futuro. A previsão baseia-se em um princípio simples que determina quantas pessoas realizam cada função, e depois, quantas vão continuar, quando irão mudar de função e quantas deixarão as funções e a organização, gerando ou não a necessidade de contratação para a área de recrutamento e seleção.

A respeito desse último ponto, vale lembrar Faissal *et al* (2009), que afirmam que os princípios e técnicas de recrutamento e de seleção vêm sofrendo poucas mudanças significativas ao longo do tempo. No caso, os desafios estão mais relacionados às demandas dirigidas ao selecionador de pessoas em relação à organização, aos processos, aos candidatos e aos seus clientes internos, que são os requisitantes de pessoas para preenchimento das vagas abertas.

É importante frisar que, apesar de serem conceitos diferentes e de apresentarem resultados finais distintos, o recrutamento e a seleção são atividades totalmente interligadas. O recrutamento é definido por Leme (2009, p. 3) como “[...] procurar adeptos a uma proposta. Um processo de atração de prováveis talentos”. Porém, para Faissal *et al* (2009) não são apenas as organizações que escolhem os melhores profissionais: o processo inverso também ocorre, ou seja, os profissionais escolhem as empresas, desde que estas apresentem as propostas mais atrativas. Fatores como a imagem da organização no mercado, as perspectivas de crescimento, liberdade de ação e um clima organizacional favorável podem atrair o interesse dos profissionais em maior grau do que a remuneração. Por isso, o processo de seleção como um todo requer abordagem integrada com as demais áreas da gestão de pessoas.

Na visão de Carvalho e Nascimento (1993, p. 114) “[...] a seleção de recursos humanos tem a finalidade central de escolher, entre os candidatos recrutados, aqueles que se revelarem mais qualificados na triagem inicial do recrutamento”. Em um mercado de trabalho ideal, o objetivo da seleção seria colocar os candidatos em cargos perfeitamente adequados ao seu perfil.

Em uma visão macro do processo seletivo, este se inicia com a necessidade de contratação de um profissional, seja por aumento de quadro de pessoal, criação de um novo cargo, ou substituição de funcionário. Essa decisão está sempre ligada à área requisitante do profissional, e nunca à área de gestão de pessoas, exceto em casos em que a esta for a requisitante.

De acordo com Leme (2009), tradicionalmente, após a decisão de contratação é feito o levantamento do perfil da vaga e o planejamento do processo seletivo. As etapas seguintes são o recrutamento (concentrado na atração dos talentos para a vaga aberta através da utilização de algumas técnicas), a seleção do candidato mais adequado com o apoio de testes e avaliações, e, por fim, sua admissão, encerrando-se o processo, conforme demonstrado na Figura 1.

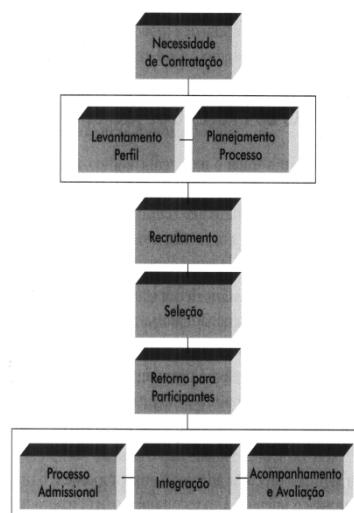


Figura 1: Típico Fluxo do Processo Seletivo de Recursos Humanos

Fonte: Leme (2009, p. 4)

Vale notar que Faissal *et al* (2009) reforçam ser fundamental que as empresas se preocupem em fornecer um retorno aos candidatos não aprovados em seus processos seletivos, como forma de demonstrar-lhes que a organização é responsável e que tem respeito por aqueles que se dispuseram a participar da seleção. Ainda na visão desses autores, além de selecionar os candidatos, é responsabilidade da área de gestão de pessoas acompanhar o processo de adaptação dos novos colaboradores à estrutura organizacional. Para tanto, devem ser utilizados programas de integração capazes não só de transmitir a cultura, os valores e as crenças da empresa, mas também de avaliar e acompanhar o desempenho do novo colaborador durante seu período de experiência.

Dentre os grandes prejuízos para a organização trazidos por processos de seleção mal conduzidos podem-se apontar os custos diretos de diversas origens. Dentre outros, destacam-se aqueles envolvidos no processo de recrutamento e seleção, na admissão e na demissão, gerados pela realização de exames médicos admissionais e demissionais e por trâmites burocráticos, assim como custos de integração e os salários e benefícios pagos durante o período.

Além disso, uma contratação inadequada pode afetar não só a empresa como o próprio contratado. A organização é prejudicada à medida que o trabalho como um todo é afetado conforme a ineficiência do novo colaborador, além de gerar sobrecarga de trabalho nos demais trabalhadores. O contratado, por sua vez, se frustra quando se percebe envolvido em uma experiência profissional mal sucedida.

Além disso, a seleção inadequada pode conduzir a problemas judiciais antes mesmo da contratação do funcionário, a atenção dos profissionais de recrutamento e seleção deve ser reforçada no que diz respeito às possíveis implicações jurídicas que um processo seletivo pode acarretar, como por exemplo promover processos seletivos discriminatórios ainda que seja por imperícia (VIZIOLI, 2010).

4.1. RECRUTAMENTO: CONCEITO E TÉCNICAS

Segundo Carvalho, Nascimento e Serafim (2002), ao se detectar a necessidade de contratação, deve-se decidir se o profissional desejado será buscado interna ou externamente à organização, escolha que dependerá dos objetivos estratégicos e dos resultados esperados pela empresa.

Na definição de Araújo e Garcia (2010, p. 12), o recrutamento é considerado interno “[...] quando a organização utiliza seus próprios recursos humanos sem recorrer ao mercado externo”. Essa modalidade traz algumas vantagens, tais como menores investimentos, agilidade no processo e motivação interna, assim como limitações: funcionários remanejados podem se frustrar ao mudar de função, a cultura organizacional pode ser contrária a mudanças, a racionalidade do processo pode ser baixa, e a escolha pode se aproximar da subjetividade por se tratar de candidatos já conhecidos na organização.

Já o recrutamento externo, para Faissal et al. (2009, p. 69), ocorre “quando a organização busca no mercado de trabalho os candidatos”. Isso implica colocar a organização em contato direto com o mercado de trabalho, de forma de oxigenar e de buscar novas competências para a organização. Assim como o interno, o externo também apresenta algumas vantagens, tais como renovação do quadro de pessoal e ausência de conflitos dentro da organização, por se tratar de pessoas desconhecidas que ainda não possuem vínculos com os demais. Por outro lado, suas limitações incluem maiores investimentos, insegurança em relação às pessoas a serem contratadas, e demora no processo.

Após a identificação da necessidade de contratação e a definição das fontes de recrutamento, os profissionais responsáveis pelo recrutamento e seleção dos candidatos concentram seus esforços na definição das técnicas adequadas para a escolha do melhor candidato.

Neste ponto, é necessário lembrar que o sucesso de um processo de seleção está relacionado aos profissionais que são atraídos para a posterior escolha. Ou seja, a atração de profissionais competentes e alinhados à organização requer, primeiramente, o conhecimento do perfil do candidato, para que seja possível localizar, com maior precisão, onde estes profissionais podem ser encontrados, assim como qual o tipo de mensagem de divulgação deve ser utilizada para atraí-los.

Todos os veículos de comunicação utilizados pelas empresas para divulgação interna ou externa de suas vagas são denominados meios de recrutamento ou meios de atração. Algumas variáveis precisam ser consideradas na escolha destes meios: natureza das atribuições, relação demanda e oferta de vagas no mercado de trabalho, recursos disponibilizados pela organização, o prazo para o preenchimento da vaga, e os custos envolvidos (FAISSAL et al., 2009). De acordo com Vizioli (2010), para processos de seleção internos a divulgação das vagas pode ser realizada por meio de anúncios na intranet, através de jornal e ou de e-mails corporativos, e utilizando-se os murais internos da organização.

O mesmo autor coloca que, nos processos de seleção externos, os meios são diversos, havendo quatro principais:

1) *Sites* corporativos ou de empregos: técnica de recrutamento das mais utilizadas pelas empresas, em determinadas organizações estes sites possuem espaço reservado para divulgação de oportunidades de trabalho, permitindo o cadastro para os processos seletivos em andamento ou futuros. Trata-se de forma eficiente para manter bancos de currículos padronizados, sendo meio de atração que agiliza os processos e que fornece muitas informações da empresa para os candidatos.

2) Jornais e revistas especializadas: meios muito utilizados antes da popularização da internet. Esses ganharam notoriedade diante das organizações por limitarem a utilização de empresas com menos recursos, tornando-se um meio de divulgação mais restrito dado o valor cobrado pela divulgação, que é elevado principalmente nas capitais devido à tiragem e circulação dos exemplares. Quando se trata de atrair profissionais com alto grau de especialização, a divulgação em revistas técnicas também pode ser utilizada.

3) Caçadores de talentos: os chamados *headhunters* são especialistas, que podem ser autônomos ou vinculados a consultorias, concentrados na atração de profissionais de alto grau de especialização para ocupação de posições estratégicas da organização. Este tipo de candidato raramente encontra-se desempregado, o que lhe dificulta o recrutamento. Os *headhunters* costumam possuir uma ampla e atualizada rede de relacionamentos, e utilizam seus contatos para identificar os talentos. Esta técnica é pouco utilizada devido ao alto custo do serviço.

4) Consultorias de RH: trabalhando com atração e seleção de pessoas, essas consultorias vêm sendo cada vez mais utilizadas devido à tendência de a área de recrutamento e seleção das organizações terceirizar parte de suas atividades conforme preferem se aperfeiçoar e centralizar seus esforços na prestação de serviço no atendimento ao cliente interno. As consultorias possuem banco de candidatos valiosos, sendo capazes de agilizar e de atender com eficiência as solicitações das empresas.

4.2. SELEÇÃO: CONCEITO E TÉCNICAS

Após o recrutamento dos candidatos potenciais, tem início a etapa de seleção, a qual envolve a tomada de decisão, sendo candidato comparado com o perfil da vaga aberta e com os demais participantes do processo seletivo.

Para que a escolha seja embasada e tenha qualidade, é necessária a realização de um conjunto integrado de atividades, denominadas de técnicas de seleção, sendo os testes uma das mais utilizadas. A utilização de testes em processos de seleção tem por base o valor de predição desses instrumentos, ou seja, a suposição de que há uma correspondência entre o desempenho apresentado nos testes e o comportamento futuro do candidato no trabalho, sendo eles de três tipos, conforme destacado por Vizioli (2010):

1) Testes psicológicos: avaliam o desenvolvimento intelectual geral, as aptidões e a personalidade dos candidatos. Em geral, são instrumentos que estudam características emocionais, de motivação e interpessoais. No Brasil, sua utilização enfrenta problemas quanto à validade, pois seus resultados só têm valor quando há sua aplicação ocorre em uma amostra definida. Portanto, ao optar por sua utilização, é preciso a presença de profissionais especializados e uma análise criteriosa quanto à validade e à fidedignidade do instrumento escolhido.

2) Testes de conhecimento: dividem-se em objetivos e discursivos. No primeiro caso, utiliza questões de respostas diretas e tem como característica, um comando que propõe várias alternativas de respostas para o candidato escolher, exigindo-lhe habilidade de leitura, interpretação de texto e crítica. Assim, a partir da formulação de várias perguntas é possível abranger todos os conhecimentos necessários para o cargo. Já os testes discursivos utilizam perguntas abertas que exploram o conhecimento necessário para o cargo, testando habilidades de leitura e de redação.

3) Testes situacionais: seu objetivo é expor o candidato a situações estruturadas, apresentadas ao candidato por meio escrito ou vivenciado, típicas de seu dia a dia no trabalho, para observar diretamente a sua capacidade de observação, de análise e de solução de problemas. Para Leme (2009), o interessante dos testes situacionais é a possibilidade de análise simultânea de competências técnicas e comportamentais; porém, há também o risco de os candidatos apresentarem respostas manipuladas de forma a agradar a empresa e o perfil da vaga almejada.

Além dos testes, outras técnicas utilizadas para apoiar a seleção são as entrevistas e as dinâmicas de grupos (VIZIOLI, 2010).

A entrevista é uma técnica muito difundida, e, em pequenas empresas, é muitas vezes a única utilizada em seus processos seletivos. Ela busca averiguar a veracidade de pontos apresentados no currículo, conhecer o candidato, seus projetos e motivações, e explorar um pouco de sua vida pessoal. Apesar da subjetividade inerente, é uma das técnicas de seleção mais utilizadas no Brasil.

Já as dinâmicas de grupo, também muito populares, consistem em propor, a um grupo de candidatos, um conjunto de atividades, tais como vivências, jogos, simulações e debates sobre temas específicos, como forma de estímulo para deflagrar a interação entre os participantes. Com isso, torna-se possível a observação de seu comportamento, conforme possibilita a avaliação das habilidades interpessoais e das atitudes.

4.3. A SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS

Atualmente, o conceito de competência tem sido muito discutido em gestão de pessoas, sendo adotado por um crescente número de organizações.

A competência pode ser vista como a capacidade de entrega de resultados de uma pessoa, e também como o conjunto de qualificações que a pessoa possui para entregar. Ao analisar uma pessoa por sua capacidade de entrega, é possível ter uma perspectiva mais adequada para avaliá-la (DUTRA, 2006).

Leme (2009) define conhecimento como o saber, a habilidade como o saber fazer, e atitude como o querer fazer, que é o que leva a exercitar a habilidade de determinado conhecimento. Assim a competência pode ser mais bem representada pela sigla CHA, significando conhecimento-habilidade-atitude.

Nesta linha de raciocínio, as competências podem ser agrupadas em dois tipos: a) competências técnicas: dizem respeito àquilo de que o profissional necessita para desempenhar seu papel, sendo expressas pelo conhecimento e pela habilidade; b) competências comportamentais, consideradas como o diferencial competitivo dos profissionais, impactando seus resultados já que engloba não só conhecimento e habilidade como também a atitude, conforme revelado na figura 2.

Conhecimento	Saber	Competência Técnica
Habilidade	Saber fazer	
Atitude	Querer fazer	Competência Comportamental

Figura 2: Desdobramento do CHA
Fonte: Leme (2009, p.20)

A adoção da gestão por competências visa promover o alinhamento estratégico entre organização e colaboradores, assim como conduzir os colaboradores para que possam atingir os objetivos da organização expressos em sua missão, em sua visão e em seus valores (FERREIRA, 2013).

Não é possível adotar a seleção por competências se a organização não tiver seus objetivos estratégicos claramente definidos, assim como mapeadas suas competências organizacionais e de cada função. Essa modalidade procura evidências nos candidatos que constatem que possuem, ou não, determinadas competências (LEME, 2009).

Por outro lado, Leme (2009) também indica que um processo efetivo de seleção por competência não pode se basear apenas nos conceitos de conhecimento, habilidade e atitude. Deve também buscar identificar quais foram as reais entregas do colaborador, ou seja, seus resultados, suas conquistas e o que ele pode acrescentar para a organização. Então, é possível

afirmar que esse tipo de seleção objetiva identificar resultados com competências nos candidatos participantes e que se encaixem no perfil da vaga.

Os profissionais que atuam no recrutamento e seleção estão inseridos em um contexto dinâmico. Por isso, é preciso que conheçam e que utilizem as melhores técnicas em seus processos seletivos para não errarem em suas escolhas. Além disso, apenas o uso das melhores técnicas de seleção não garante a escolha do melhor profissional. O sucesso nessa escolha depende também de que seja corretamente definido o que se está procurando, de que os requisitos elencados atendam de fato à organização.

5. ASPECTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa cujos resultados estão aqui apresentados pode ser classificada como qualitativa, pois visa à compreensão crítica de fenômenos a partir de referencial teórico estudado. Não se fez necessária a utilização de métodos estatísticos, já que a coleta de dados no ambiente natural se constituiu a fonte direta de informações, principalmente através da análise de documentos internos da organização ao longo do estudo.

Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa aplicada, pois busca a resolução de problemas ou geração de conhecimento para a aplicação prática, ou seja, o conhecimento gerado a partir do estudo poderá ser aplicado na melhoria dos processos seletivos da organização (SILVA E MENEZES, 2005).

Já no que diz respeito aos meios, enquadra-se como bibliográfico-documental, pois envolveu a leitura de várias publicações existentes na área de concentração do tema que forneceram a base teórica para sua realização, configurando-se em pesquisa de fontes secundárias já publicadas.

Também se classifica como estudo de caso, por abordar especificamente uma organização. O uso de referenciais teóricos já existentes, associado à vivência prática na organização de um dos autores possibilitou estratégia de pesquisa focada no entendimento da dinâmica presente em um único ambiente. Tratou-se, assim, de exame extensivo de um único exemplo de um fenômeno de interesse, o que, na visão de Yin (2005), define um estudo de caso. Por último, enquadra-se como pesquisa participante, segundo tipologia proposta por Vergara (2005), já que foi desenvolvida a partir do diagnóstico e das percepções de um dos autores no decorrer de suas atividades de trabalho como funcionário da empresa objeto do estudo, encontrando-se, assim, inserida no contexto analisado.

6. A EMPRESA ESTUDADA E SEU PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

A empresa estudada, aqui chamada de “X”, é uma concessionária que atua na malha ferroviária da região sudeste do país. Em sua região de atuação, estão instalados os complexos industriais brasileiros com um dos os maiores centros consumidores e produtores do país, concentrando uma parcela importante do produto interno bruto do país. Fazem parte da malha da empresa, os acessos ferroviários a importantes portos, atendendo ao terminal privativo de embarque de minério de ferro.

A Empresa X pode ser caracterizada como de grande porte, por possuir cerca de sete mil funcionários. Atua no ramo de transporte ferroviário de cargas gerais, como minérios, produtos siderúrgicos acabados, cimento, bauxita, entre outros.

O modelo de gestão de pessoas vigente na empresa busca, conforme destacado em documentos internos, alinhar a proposta organizacional com o negócio, integrando a busca e o desenvolvimento de competências individuais que produzem os resultados esperados para a

organização. Para tanto, a gestão de pessoas engloba a estruturação do trabalho, o recrutamento e seleção, o gerenciamento do desempenho, o plano de remuneração e benefícios, a gestão do clima organizacional, e das relações trabalhistas e sociais, dentre outras atividades.

O processo de recrutamento e seleção é responsabilidade da área denominada Coordenação de Recrutamento e Seleção. Todos os processos seletivos são ali realizados com o apoio de alguns serviços terceirizados: mapeamentos de perfil psicológicos, exames médicos admissionais, *sites* especializados em recrutamento de profissionais, e consultorias. Com isso, procura-se atender, de maneira eficiente, as demandas de pessoal das diversas áreas da organização, concentrando-se na busca por competências tanto técnicas como comportamentais previamente definidas nos requisitos de cada cargo e pelo gestor solicitante da vaga a ser ocupada.

O fluxo recrutamento-seleção-admissão inicia-se com a solicitação da vaga pelo gestor da área requisitante. Em seguida, a solicitação segue para a aprovação da área denominada Coordenação de Remuneração, que faz análise do orçamento *de headcount*¹ - ou seja, analisa se existe a vaga orçada para o quadro de pessoal e para o salário proposto.

Desde a abertura da vaga e durante todo o processo seletivo, os gestores têm o apoio consultivo das Coordenações de Remuneração e de Recrutamento e Seleção, assim como dos denominados Consultores Regionais de Recursos Humanos, para solucionar eventuais não conformidades que possam surgir. Após a abertura da vaga e as devidas autorizações, a Coordenação de Remuneração presta as informações necessárias no processo de provimento da vaga à Coordenação de Recrutamento e Seleção.

Nesse momento, inicia-se o projeto de suprimento de vaga. Isso implica que o gestor define as etapas e os critérios de seleção, contando com o apoio da coordenação de Recrutamento e Seleção. Simultaneamente, é definido o perfil de vaga, com a determinação das competências necessárias para a ocupação da vaga.

Se o processo seletivo for interno, a área denominada Assessoria de Comunicação Empresarial providencia-lhe a divulgação, através dos e-mails corporativos enviados a todos os colaboradores, e de informativos anexados nos murais internos.

Já a divulgação dos processos seletivos externos é conduzida pela área de recrutamento e seleção através da utilização de técnicas de recrutamento que incluem o anúncio em jornais e em sites especializados, parcerias com instituições de ensino para o recrutamento de estagiários e com escolas do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) para o recrutamento de aprendizes, participação em feiras com stands e com apresentações da empresa, e a utilização do próprio site corporativo.

Após a divulgação e a atração dos candidatos, a área de recrutamento e seleção procede a triagem por meio da análise curricular, e executa as etapas definidas no projeto de suprimento de vagas. Tais etapas variam de acordo com o perfil da vaga a ser ocupada, podendo envolver a aplicação de provas de conhecimento teórico ou prática, dinâmicas de grupo e entrevistas.

No caso das entrevistas, elas são realizadas com a presença do gestor solicitante e de um representante da área de recrutamento e seleção. Após a escolha do candidato que irá preencher a vaga aberta, o gestor faz contato com ele, informando as bases de contratação: salário, turno de trabalho e local.

¹*Headcount* pode ser entendido como o número de pessoas que trabalham em determinada equipe ou empresa (MILIONI, 2003).

Quanto aos candidatos não selecionados, eles recebem retorno e seus registros permanecem em um banco de talentos, podendo ser chamados a participar de processos futuros de mesma natureza.

Ao término das etapas descritas, os candidatos são encaminhados para a área denominada Gerência Geral de Saúde, Meio Ambiente e Segurança, para a realização dos exames médicos admissionais. Os resultados são disponibilizados, e a área de recrutamento e seleção faz contato com os aprovados para agendar a entrega de documentação e proceder com os trâmites burocráticos para a contratação.

A partir dessa etapa, o processo passa a ser conduzido pela Gerência de Administração de Pessoal na sede da organização, que atua junto às Coordenações de Serviços Compartilhados das filiais em casos de admissões de candidatos em outras cidades.

Quando se trata de cargos de gestão, a integração dos novos colaboradores da empresa é organizada pela área de recrutamento e seleção. Nesses casos, o programa de integração é estruturado de maneira que, logo após a assinatura do contrato, o novo funcionário seja conduzido por uma sequência de apresentações de todas as áreas da empresa, feitas pessoalmente pelos responsáveis de cada área, e de visitas técnicas de acordo com o foco de atuação do cargo do novo contratado. Com duração média de uma a duas semanas, esse programa de integração também disponibiliza treinamento de integração à distância para o recém-contratado.

Para os novos funcionários que trabalham diretamente ligados à operação da empresa, a integração é conduzida por uma empresa terceirizada que providencia o treinamento em até 15 dias úteis após a contratação. Já os colaboradores admitidos para as áreas administrativas da empresa, o programa de integração é responsabilidade da área de treinamento.

6.1. ANÁLISE DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA EMPRESA X

A empresa X declara em seus documentos internos que busca alinhar suas estratégias às práticas de gestão de pessoas que identifiquem e desenvolvam competências individuais para a produção dos resultados esperados para a organização. Ou seja, utiliza modelo de gestão de pessoas por competências.

Vale lembrar que, no que tange o processo de recrutamento-seleção-admissão, Faissal *et al* (2009) indicam que os processos seletivos mais tradicionais partem da descrição do cargo para levantar os requisitos e as competências necessárias para ocupá-los, enquanto os mais recentes priorizam o mapeamento das competências que se desejam selecionar em um candidato. Na empresa X, o procedimento encontra-se em consonância com esta orientação, já que seu processo seletivo é estruturado para identificar candidatos que apresentem competências necessárias para ocupação do cargo vago. Nesse sentido, os candidatos são avaliados para efeitos de admissão com base em sua capacidade de entrega e em competências previamente definidas pelo gestor solicitante, desde que em consonância com os requisitos de cargo.

Seguindo o princípio de que o bom planejamento de um processo de seleção é uma etapa fundamental para seu sucesso, conforme definido por Dessler (2005), a empresa apresenta cronograma padronizado para o suprimento das vagas abertas onde se encontram especificadas as etapas do processo, os responsáveis, e o número de dias previsto para execução de cada fase.

É possível notar, entretanto, que, em alguns processos seletivos, apesar de haver planejamento, os responsáveis não seguem este cronograma ou nem sequer o conhecem. Isso

ocorre junto aos gestores quando da solicitação de abertura da vaga, implicando o não cumprimento dos prazos pré-estabelecidos, o que prejudica o desempenho de toda a seleção.

Assim, devido ao prazo de encerramento da folha de pagamento da organização, constantemente torna-se inviável atender as demandas de vagas da empresa no período previsto. Isso posterga para o mês seguinte algumas admissões previstas para determinada data, ou gera sobrecarga de trabalho nos envolvidos no processo para que seja possível o atendimento das demandas dentro do prazo desejado pelo gestor solicitante.

No que tange à estruturação do processo de seleção e de suas etapas, que são definidas no projeto de suprimento de vagas, os gestores da empresa X contam com o apoio consultivo da Coordenação de Recrutamento e Seleção na definição dos testes de seleção mais adequados para aplicação e escolha dos melhores candidatos. Ou seja, ela busca utilizar instrumentos que ajudem a compreender e agir na realidade organizacional para o alcance dos objetivos desejados. Isso significa que a organização encontra-se alinhada com o modelo de gestão de pessoas proposto por Dutra (2006), onde deve ser oferecido conjunto de conceitos e de referenciais que forneçam condições de a empresa compreender a realidade organizacional e dispor de instrumentos adequados para agir nessa realidade, buscando alinhamento entre elas.

Faissal *et al* (2009) destacam que a atuação da área de recrutamento e seleção não termina após a seleção dos candidatos, sendo fundamental que ela forneça retorno aos candidatos não aprovados no processo seletivo e acompanhe o processo de integração dos novos colaboradores. Na empresa X percebe-se alinhamento parcial com essa prática, pois todos os candidatos não aprovados recebem *e-mail* ou é feito contato telefônico informando a não aprovação.

Já em relação à integração dos novos colaboradores, percebe-se que isso ocorre apenas para novos colaboradores que ocupam cargos de gestão, não se efetivando para cargos administrativos. No caso desses últimos, o programa de integração é responsabilidade da área de recrutamento e seleção, em parceria com a área de treinamento de integração à distância. Por seu turno, muitas vezes ocorre lacuna de tempo muito grande, não raro três meses, entre a contratação e a efetivação do treinamento, muito embora este novo funcionário já se encontre, na prática, desenvolvendo suas atividades de trabalho.

Para Leme (2009), normalmente a etapa de pós-seleção requer que a área de RH de uma empresa acompanhe o período de adequação e de avaliação do desempenho do novo contratado junto ao requisitante ou gestor. Na empresa X, contudo, não há uma prática formalizada para avaliar os novos funcionários durante o período de experiência: estas avaliações, quando ocorrem, se dão em forma de *feedbacks* realizados pelos gestores e sem nenhum envolvimento da área de RH.

Em paralelo, constantemente o processo de seleção da empresa X enfrenta obstáculos externos e internos a ela, como, por exemplo, a falta de pessoal especializado em ferrovia. Esse problema demanda a formação interna dos profissionais ou estratégias de atração de talentos das empresas concorrentes através da prática de remunerar alguns cargos acima da média do mercado.

Outra dificuldade observada é a dependência do processo em relação às demais áreas da empresa, sobretudo a área médica, a área de administração de pessoal e as coordenações de serviços compartilhados. Isso muitas vezes faz com se manifestem *gaps* no fluxo do processo. Nesse aspecto, merece atenção o processo admissional, que pode ser considerado lento e burocrático. Caracteriza-se esse processo por um significativo desperdício de tempo na transação de documentos entre as filiais e matriz, já que o processo é centralizado nesta última e porque a geração do contrato de trabalho depende do *input* manual de diversas informações



no sistema informatizado. Com isso, muitas vezes fica prejudicado o atendimento eficiente no suprimento das vagas.

Outro ponto que vale ser analisado é a não utilização de informações que poderiam ser estratégicas para a condução dos processos seletivos. Quando um gestor faz a solicitação de abertura de uma vaga por motivo de substituição de funcionário demitido, a Coordenação de Recrutamento e Seleção não levanta informações referentes ao motivo do desligamento do colaborador que ocupava a vaga, havendo desperdício de informações que poderiam ser úteis para a seleção de novos colaboradores.

Ainda em relação a não utilização de informações que podem subsidiar processos seletivos futuros, cabe destacar a falta de controle em relação às fontes de obtenção dos estagiários na empresa X. O que se verifica é que a área de recrutamento e seleção não tem nenhum controle estatístico quanto aos cursos e a instituições que se configuram como as fornecedoras mais eficientes desse tipo de mão de obra ali largamente utilizada após o término de contrato de estágio.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa X apresenta-se alinhada com as tendências do mercado e seu processo de recrutamento e seleção busca acompanhar o modelo de gestão por competências adotado pela organização.

Contudo, a partir da vivência de um dos pesquisadores como parte integrante do fluxo recrutamento-seleção-admissão da empresa, tornou-se possível a percepção e o aprofundamento em alguns pontos passíveis de melhoria, nos quais a organização ainda apresenta limitações.

Por exemplo, a empresa entende a necessidade e possui o planejamento de seus processos seletivos, porém apresenta falhas na execução das fases pré-estabelecidas, principalmente por não cumprir os prazos, fato que compromete o desenvolvimento de todo o processo.

Da mesma forma, apresenta falta de prática na etapa de pós- seleção. Essa situação indica que não possui critérios definidos para a renovação dos contratos de experiência de seus colaboradores, e que não segue integralmente sua proposta de valorizar as entregas realizadas por eles, conceito apresentado em seu modelo de gestão por competências. Portanto, é possível concluir que sua atuação pós-seleção não atende plenamente o objetivo final.

Um dos desafios dos profissionais de RH da empresa diz respeito à gestão da cultura e dos valores da organização. Os profissionais que ali trabalham devem ser capazes de alinhar uma cultura heterogênea e globalizada com os objetivos da organização, o que faz com que o papel da seleção ultrapasse a rotina de apenas identificar o candidato ideal para uma vaga aberta. Eles passam a ter o desafio de perceber se os valores do futuro colaborador são compatíveis com os valores e cultura organizacional. Assim, utilizar recursos apenas para contratar os candidatos com as competências adequadas não é mais suficiente. Essa visão gera um afunilamento dos candidatos, trazendo à tona o paradoxo de, em um ambiente em que existem tantas pessoas desempregadas, ser cada vez mais difícil encontrar profissionais adequados às oportunidades existentes, o que dificulta ainda mais o trabalho dos selecionadores.

Sugere-se que estudos futuros explorem formas de mensuração de resultados do recrutamento e seleção com ênfase em indicadores quantitativos e qualitativos, podendo ainda traçar-se paralelo com as vantagens e desvantagens em terceirizar este processo ou parte dele.

Outra proposta que poderia ser considerada como objeto para estudos futuros é a validade dos testes de seleção utilizados no Brasil, focando os testes psicológicos.

8. REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Luis César G.; GARCIA, Adriana Amadeu.** Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 2010.
- CARVALHO, Antônio Vieira; NASCIMENTO Luiz Paulo.** Administração de Recursos Humanos. Vol. 1. São Paulo: Pioneira, 1993
- CARVALHO, Antonio Vieira; NASCIMENTO, Luiz Paulo; SERAFIM, Oziléa Clen.** Administração de recursos humanos. 2 ed, São Paulo: Cengage Learning, 2002.
- CASE, Thomas A..** Como conseguir emprego no Brasil do século XXI. São Paulo: Catho, 2004.
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger.** Pesquisa em administração. São Paulo: Bookman, 2005.
- DESSLER, Gary.** Administração de recursos humanos. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DUTRA, Joel Souza.** Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 2006.
- FAISSAL, Reinaldo; PASSOS, Antonio Eugênio Valverde Mariani; MENDONÇA, Márcia de C. Furtado; ALMEIDA, Walnice Maria da Costa.** Atração e seleção de pessoas. 2 ed, Rio de Janeiro: FGV Management, 2009.
- FERREIRA, Victor Cláudio Paradela, CARDOSO, Antônio Semeraro Rito, CORRÊA, Carlos José e FRANÇA, Célio Francisco.** Modelos de Gestão. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2009.
- FERREIRA, Victor Cláudio Paradela.** Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2012.
- GIL, Antônio Carlos.** Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 1994.
- GOULART, Joselma Oliveira.** Teletrabalho: alternativa de trabalho flexível. Brasília: SENAC, 2009.
- LEME, Rogério.** Seleção e entrevista por competência. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.
- LUCENA, Maria Diva da Salette.** Planejamento de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 1995.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W.** Administração de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 2000.
- PALMA, Vera Helena.** Departamento Pessoal Modelo. 2 ed, São Paulo: LTR, 2000.
- RUZZARIN, Ricardo; AMARAL, Augusto Prates; SIMIONOVSKI, Marcelo.** Sistema Integrado de Gestão de Pessoas com Base em Competências. Porto Alegre: Age, 2006.
- SCHIREGATTIL, Elisangela Lobo; KASPRZAK; Luis Fernando Fonseca.** *Home office*: origem, conceito e interferências sobre o significado social do novo modelo de trabalho flexível. rev. gestão – São Paulo: Faculdade Expoente, 2007.
- SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat.** Metodologia da pesquisa e elaboração da dissertação. 4 ed. rev. atual - Florianópolis: UFSC, 2005.
- SPYER, Juliano.** Para entender a internet. São Paulo: Não Zero, 2009.
- SISTEMA FIRJAN.** O que falta ao trabalhador brasileiro. Maio de 2011. Disponível em http://www.sindusconnf.org.br/images/stories/pesquisa_o_que_falta_ao_trabalhador_brasileiro.pdf. Acesso em 15 set 2011.
- VERGARA, Sylvia Constant.** Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- VIZIOLI, Miguel.** Administração de recursos humanos. São Paulo: Prentice Education, 2010.
- YIN, Robert.** Estudo de Caso: planejamento e métodos. 3 ed, Porto Alegre: Bookman, 2005.