

# Recrutamento e Seleção no Contexto de Retenção de Talentos na Organização

**Paloma Furtado de Avellar**  
**paloma\_avellar@hotmail.com**  
UniFOA

**Thuane Fernandes de Souza**  
**thuane.fernandes93@gmail.com**  
UniFOA

**Fernanda Augusta de Oliveira Melo**  
**faomelo@Yahoo.com.br**  
UniFOA

**Resumo:** Os processos de recrutamento e seleção é uma atividade de suma importância para a atração e seleção, identificando e provendo, interna ou externamente, talentos necessários ao alcance das estratégias organizacionais. Neste sentido, para reter esses talentos as organizações devem traçar estratégias eficazes para não perderem o capital humano. Diante do exposto o objetivo da pesquisa foi analisar como as empresas podem reter talentos, peças fundamentais para o bom resultado e desempenho da organização. Para alcançar o objetivo da pesquisa realizou-se uma pesquisa bibliográfica sobre o tema e, para melhor fundamentar realizou-se um estudo de caso da empresa Via Pajuçara. Concluiu-se com a pesquisa que o R&S tem que existir em todas as organizações independente de seu ramo e sua estrutura, é fundamental para o bom desempenho da organização e atração de talentos, pois, são as pessoas que fazem a empresa atingir seus objetivos.

**Palavras Chave:** Recrutamento - seleção - retenção de talentos - -

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas vêm sendo cada vez mais cobradas em diferentes aspectos, principalmente no que tange à melhores resultados, por produtos/serviços com maior qualidade, inovações e no atendimento eficaz. Esses resultados poderão se tornar realidade se a mão-de-obra for realmente adequada para a finalidade desejada, ou seja, isso só irá ocorrer se houver um bom recrutamento.

Quando a empresa promove um processo de recrutamento e seleção, objetiva atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos que estão em aberto na empresa. Hoje no mercado de trabalho atual, o capital humano tem adquirido maior importância para o crescimento e desenvolvimento das organizações, por serem um diferencial na empresa. As empresas estão em busca de profissionais diferenciados, com talento e capacidade de crescer na empresa, e que possam trazer resultados para a organização.

Ao iniciar um processo de recrutamento e seleção, os candidatos passam por testes, provas e entrevistas que visam descobrir o grau de conhecimento e a personalidade de cada candidato, e para que isso ocorra de forma natural é importante que não haja nenhum tipo de interferência.

Mas na busca por talentos, as empresas têm encontrado dificuldades pra atingirem esse objetivo, pois gerir talento humano é algo que demanda planejamento e políticas de gestão de recursos humanos.

A partir dessa problemática, a questão que permeou esta pesquisa foi: “Há necessidade de rever os processos de recrutamento, seja de qual tipo for, interno, externo ou misto?”

Diante do exposto o objetivo da pesquisa foi analisar como as empresas podem reter talentos, peças fundamentais para o bom resultado e desempenho da organização.

Para alcançar o objetivo da pesquisa realizou-se uma pesquisa bibliográfica sobre o tema e, para melhor fundamentá-la realizou-se um estudo de caso da empresa Via Pajuçara.

## 2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

A importância das pessoas na organização é enfatizada por Chiavenato (2004, p. 5) quando afirma que “as organizações funcionam por meio das pessoas, que delas fazem parte e que decidem e agem em seu nome”, ou seja, são as pessoas que dão vida ao dia-a-dia da instituição.

A incomparável contribuição das pessoas compreende seu comando de informação e experiência, sua habilidade de integrá-las e de fazer uso de seu discernimento pessoal, de se mostrar inovador e intuitivo e de desenvolver relacionamentos. Essas são as dinâmicas vitais de uma organização em processo de desenvolvimento. Sem as pessoas, todos os elementos estruturais – tanto relativos aos clientes como organizacionais – poderiam se desintegrar e, com toda certeza, deixariam de crescer. As únicas exceções possíveis seriam as metodologias devidamente documentadas ou o conhecimento patentado [...]. (MAYO, 2003, p. 26)

Portanto, para que as organizações se mantenham erguidas no mercado é preciso atrair talentos através do recrutamento e seleção.

“O recrutamento é o processo de localizar e incentivar candidatos potenciais a disputar vagas existentes ou previstas (BOHLANDER, SNELL e SHERMAN, 2003, p.76)”.

Já para Chiavenato (2009, p. 68), “o recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos e oferecer competências para a organização”. Para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficiente para suprir as necessidades elencadas no processo de seleção.

Entretanto, Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p.167) afirmam que o recrutamento é “o ponto de partida para a existência de uma força de trabalho na organização”. Percebe-se assim, que o recrutamento é um dos movimentos iniciais, juntamente com a descrição de cargos e definição do perfil do colaborador, que a empresa promove a fim de formar ou reformar sua equipe de trabalho.

Segundo Melo *et al.* (2011, p. 87), “o recrutamento tem como função suprir a seleção de pessoal com a matéria-prima básica (candidatos) para o seu funcionamento adequado”.

## 2.1 O PROCESSO DE RECRUTAMENTO

Para Chiavenato (2009, p. 74), “o início do processo de recrutamento depende da decisão da linha (empresa/setor)”. Em outras palavras, o órgão de recrutamento não tem autoridade para efetuar qualquer atividade de recrutamento sem a devida tomada de decisão por parte do setor que possui a vaga a ser preenchida.

Assim, “o objetivo básico do recrutamento é abastecer o processo seletivo de sua matéria-prima básica: os candidatos a serem processados”. (CHIAVENATO, 2009, p.105)

O início do processo de recrutamento depende de decisão de linha, isto é, é o gerente quem deve decidir por meio de uma espécie de ordem de serviço, geralmente denominada requisição de empregado (RE) ou requisição de pessoal (RP), conforme modelo em anexo.

O recrutamento é feito com base nos dados referentes às necessidades presentes e futuras de recursos humanos da organização e consiste nas atividades relacionadas com a pesquisa e intervenção sobre as fontes capazes de fornecer à organização um número suficiente de candidatos, entre os quais, possivelmente, aqueles necessários à organização para a consecução de seus objetivos. (CHIAVENATO, 2009, p. 68)

De acordo com Melo *et al.* (2011, p. 90), o recrutamento funciona como meio de comunicação onde são divulgadas as vagas para determinados cargos dentro da empresa e a seleção funciona com o papel de escolher ou dar opções a seleção, onde se decide conforme a cultura da organização e com o desempenho do candidato para o cargo oferecido.

## 2.2 O RECRUTAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

As organizações precisam de um recrutamento assertivo porque elas estão buscando profissionais mais qualificados e que agreguem novos conceitos, valores e técnicas para a organização. Chiavenato (2009) enfatiza que ao se pensar em recrutamento, prontamente pode-se pensar na busca de mão-de-obra à empresa, através de diversas formas, porém, este é apenas o início dos caminhos para a contratação de pessoal, sobretudo quando se é aconselhado à valorização dos recursos humanos.

Ainda de acordo com o autor, as organizações procuram buscar e avaliar as informações dos indivíduos, aos quais definem como adequados para estarem fazendo parte de seu quadro de colaboradores.

Segundo Chiavenato (2009, p.68),

O recrutamento requer um cuidadoso planejamento, que constitui uma sequência de três fases: (1) o que a organização precisa em termos de pessoas; (2) o que o mercado de RH pode oferecer; (3) quais as técnicas de recrutamento a aplicar.

Da mesma maneira, as organizações buscam recursos em seus ambientes, entre os quais pessoas capazes de oferecer talentos e competências necessários ao sucesso organizacional.

França (2009, p. 29) afirma que:

O recrutamento e seleção devem estar integrados à estratégia de negócios da empresa. Se a empresa está necessitando passar por mudanças ou por renovações, ela deverá buscar e atrair pessoas com esse potencial. Se, ao contrário, tratar-se de uma empresa conservadora e enrijecida, o perfil do profissional que ela necessitará será outro.

Assim na dinâmica de interação entre a organização e o mercado sobressaem as atividades de recrutamento de pessoas.

### 2.3 FONTES DE RECRUTAMENTO

As fontes de recrutamento representam o foco específico das técnicas de recrutamento que serão utilizadas. Chiavenato (2009 p.69), em sua fase de iniciação, o recrutamento de pessoal procura a escolha, a identificação e a manutenção das fontes que podem ser utilizadas para a adequação de candidatos que venham a atender os requisitos de alguma organização.

Para o mesmo autor, a identificação, a escolha e a manutenção das fontes de recrutamento constituem uma das maneiras pelas quais a Administração de Recursos Humanos pode:

- a. Elevar o rendimento do processo de recrutamento, aumentando tanto a proporção de candidatos / candidatos triados para a seleção, bem como a proporção de candidatos / empregados admitidos;
- b. Diminuir o tempo do processamento do recrutamento;
- c. Reduzir os custos operacionais de recrutamento, por meio da economia na aplicação de suas técnicas. (CHIAVENATO, 2009, p.69).

Ainda, de acordo com mesmo autor, o recrutamento é um planejamento no qual se utiliza três procedimentos: (i) a pesquisa interna das necessidades; (ii) a pesquisa externa de mercado; e (iii) definição das técnicas de recrutamento a utilizar. Assim o planejamento do recrutamento tem a finalidade de estruturar o sistema de trabalho a ser desenvolvido.

### 2.4 TIPOS DE RECRUTAMENTO

De acordo com Chiavenato (2009, p. 79 à 96), o recrutamento pode ser dividido em três formas: (i) interno; (ii) externo; e (iii) misto.

#### 2.4.1 RECRUTAMENTO INTERNO

Gil (2001) evidencia que o processo de recrutamento e seleção interna tem como proposta motivar os colaboradores favorecer a sofisticação de uma carreira profissional, além de valorar e agregar qualidade aos produtos e serviços da organização e reter os talentos dentro da organização que é hoje muito mais que ter colaboradores e sim pessoas interessadas em continuar na empresa e focar no seu crescimento.

De acordo com França (2009, p.33)

A política de aproveitamento e mudança de pessoal interno envolve um conjunto de regras e a conjugação de objetos. O recrutamento interno fundamenta-se na valorização dos recursos humanos já existentes na empresa, criando espaços para o crescimento e a realização pessoal.

Para o mesmo autor, o recrutamento interno é a busca de talentos dentro da própria empresa para suprir sua necessidade e afirma que:

Esse processo estimula os funcionários a se aperfeiçoarem, devido à possibilidade de mudança e relacionamento com outros setores e pessoas, além de criar um sentimento de justiça pelo oferecimento de oportunidades aos funcionários já comprometidos e fiéis aos objetivos da empresa. (FRANÇA, 2009, p. 33).

Neste sentido o recrutamento interno torna-se viável para a organização, pois, o processo se torna mais rápido e o custo com essas contratações apresentam valor mínimo, como afirma Banov (2010, p.40).

O recrutamento interno tem como vantagem ser econômico, pois a divulgação é feita dentro da própria empresa; devido aos candidatos serem da empresa e estarem adequados à cultura organizacional, o processo torna-se mais rápido e aponta uma relação positiva entre empregado e empresa, já que esta, ao fazer o recrutamento interno, se mostra dando oportunidades a seu público interno.

De acordo com Chiavenato (2009), o recrutamento interno motiva e uma vez que estimula os colaboradores e os reconhece por seus esforços por uma nova vaga ou remanejamento.

Na tabela abaixo são mostrados os pontos positivos e negativos deste tipo de recrutamento.

**Tabela 1 – Vantagens X Desvantagens Recrutamento Interno**

<b>Recrutamento Interno</b>	
<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• É mais econômico para a empresa;</li> <li>• É mais rápido;</li> <li>• Apresenta maior índice de validade e de segurança;</li> <li>• É uma fonte poderosa de motivação para os funcionários;</li> <li>• Aproveita os investimentos da empresa em treinamento;</li> <li>• Desenvolve um sadio espírito de competição entre o pessoal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exige potencial de desenvolvimento dos funcionários para serem desenvolvidos;</li> <li>• Pode gerar conflitos de interesses entre os colaboradores da mesma equipe;</li> <li>• Pode conduzir ao “princípio de Peter”: quando administrado incorretamente. Segundo Laurence Peter quando as empresas promovem incessantemente seus funcionários, elas podem elevá-los à posição que chegam ao máximo de sua incompetência.</li> <li>• Conduz a um progressivo bitolamento das pessoas;</li> <li>• Não pode ser feito em termos globais dentro da organização.</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pelas autoras de acordo com Chiavenato (2009).

Pode-se identificar no quadro exposto acima que o recrutamento interno não é apenas vantajoso como todos costumam pensar porque promove o funcionário interno, ele também tem sua desvantagem que deve ser analisada antes de qualquer posição a ser tomada diante da promoção do funcionário interno.

#### 2.4.2 RECRUTAMENTO EXTERNO

Chiavenato (2009) afirma que o recrutamento é externo quando é imperioso para organização em preencher suas vagas, com candidatos vindos de fora e que de alguma forma se atraem pela técnica de recrutamento utilizada.

O mesmo autor conceitua recrutamento externo como sendo um conjunto de tarefas que visam atrair um conjunto de candidatos qualificados, que se encontram no mercado de trabalho, e que se submeterão ao processo de Seleção de Pessoal, a fim de ingressarem na organização.

De acordo com Banov (2012, p. 40)

É o processo de divulgação das vagas fora da empresa para captar pessoas com o perfil desejado. Tem como vantagem atrair sangue novo para a organização porque são candidatos com novos talentos, habilidades e expectativas e, muitas vezes, já treinados por outras empresas.

Na tabela 2 são mostrados os pontos positivos e negativos de utilizar o recrutamento externo, e hoje ele é o mais utilizado pelas organizações.

**Tabela 2 – Vantagens X Desvantagens Recrutamento Externo**

<b>Recrutamento Externo</b>	
<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traz “sangue novo” e experiências novas para a organização;</li> <li>• Renova e enriquece os recursos humanos da organização;</li> <li>• Traz novas competências para a organização;</li> <li>• Aproveita os investimentos em preparação e desenvolvimento de pessoal efetuado por outras empresas ou pelos próprios candidatos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É geralmente mais demorado do que o recrutamento interno;</li> <li>• É mais caro e exige inversões e despesas imediatas em técnicas de recrutamento;</li> <li>• É menos seguro do que o recrutamento interno, pois os candidatos são desconhecidos;</li> <li>• Pode frustrar o pessoal da casa;</li> <li>• Geralmente afeta a política salarial da empresa.</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pelas autoras de acordo com Chiavenato (2009).

Observa-se na Tabela 2 que são várias as vantagens e desvantagens de um recrutamento externo, portando, cabe a empresa avaliar o que para ela é mais prudente para poder prosseguir da melhor forma, atingindo seus resultados. Veremos no próximo tópico o processo de recrutamento misto, que é feito quando temos o recrutamento interno e externo sendo avaliado pela organização.

#### 2.4.3 RECRUTAMENTO MISTO

Neste tipo de recrutamento torna-se necessário a partir do momento que a organização não prioriza apenas o recrutamento interno ou o externo. O RH da empresa deve sempre complementar um ao outro, ou seja, ao se fazer um recrutamento interno, o funcionário é deslocado para a posição vaga e esse precisa ser substituído na posição que atua.

Porém, sempre que se faz recrutamento externo, algum desafio, novas oportunidades ou algum horizonte devem ser oferecidos ao novo colaborador para que esse não seja levado a procurar oportunidades e chances de crescimento em outra organização que lhe pareça melhor.

Para Chiavenato (2009), “o recrutamento é misto quando a organização faz uso das fontes de recrutamento interno ou do externo”, podendo ser adotado em três alternativas de sistema, conforme Chiavenato (2009, p. 99 e 100).

(i) Inicialmente, recrutamento externo seguido de recrutamento interno: caso aquele não apresente resultados desejáveis. A empresa está mais interessada na entrada de recursos humanos do que em sua transformação, ou seja, a empresa necessita de pessoal já qualificado, a curto prazo, e precisa importá-lo do ambiente externo. Não encontrado candidatos externos à altura, lança mão de seu próprio pessoal, não considerando, de início, os critérios acerca das qualificações necessárias;

(ii) Inicialmente, recrutamento interno seguido de recrutamento externo: caso não apresente resultados desejáveis. A empresa dá prioridade a seus empregados na disputa das oportunidades existentes. Não havendo candidatos à altura, parte para o recrutamento externo;

(iii) Recrutamento externo e recrutamento interno, concomitantemente. É o caso em que a empresa está mais preocupada com o preenchimento da vaga existente, seja por meio de input ou por meio de transformação de recursos humanos; geralmente, uma boa política de pessoal dá preferência aos candidatos internos sobre os externos, em casos de igualdade de condições entre eles. Com isto, a empresa se assegura de que não está descapitalizando seu capital humano, ao mesmo tempo em que cria condições de sadia competição profissional.

Ainda de acordo com Chiavenato (2009), o recrutamento misto surgiu das vantagens e desvantagens dos recrutamentos interno e externo conforme descrito na Tabela 3.

**Tabela 3 – Sistemas de Recrutamento Misto**

<b>Recrutamento</b>	<b>Descrição</b>
<b>Interno</b>	A empresa prioriza seus contingentes na disputa de vagas que existam. Não possuindo, vai para o recrutamento externo.
<b>Externo</b>	A empresa precisa de pessoal que já possua qualificação, não encontrando utiliza seu próprio pessoal.
<b>Misto</b>	A empresa se preocupa com o preenchimento, de vagas que já existam. Através de input ou por meio da transformação de recursos humanos, proporcionando igualdade de condições entre os candidatos.

**Fonte:** Elaborado pelas autoras com base em (Chiavenato, 2009, p.99)

Neste contexto foi citado acima o recrutamento misto é aquele que busca as vantagens dos dois métodos conhecidos de recrutamento: interno e externo, porém, minimizando o máximo possível suas desvantagens, e só acontece mediante a solicitação do recrutamento interno conforme exposto na Tabela 3.

## 2.5 ETAPAS DO RECRUTAMENTO

Sobre as etapas do recrutamento, Banov (2010, p.39) identifica quatro etapas evidenciadas na Tabela 4.

**Tabela 4 - Etapas do Recrutamento**

<b>Etapas:</b>	<b>Descrição:</b>
<b>1ª</b>	<b>Coleta de Dados:</b> verifica tudo que se refere aos custos destinados ao recrutamento, passa detalhes do perfil para vaga, o tempo disponível para preenchimento da mesma etc.
<b>2ª</b>	<b>Planejamento:</b> quando irá acontecer o recrutamento, o tipo (interno, externo ou misto); a forma de divulgação, qual conteúdo utilizado para divulgação, previsão dos custos etc.
<b>3ª</b>	<b>Execução do Recrutamento:</b> Divulgação da vaga.
<b>4ª</b>	<b>Avaliação do Recrutamento:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual a quantidade de candidatos respondeu ao recrutamento através de: preenchimento de fichas, envio de currículos ou através de cadastro no site.</li> <li>• Quais eram qualificados para a vaga, se as vagas conseguiram ser preenchidas, se os meios foram eficazes.</li> <li>• O meio a ser utilizado depende da necessidade do preenchimento da vaga, do tipo do cargo e da condição econômica que a empresa se encontre.</li> </ul>

**Fonte:** Elaborada pelas autoras baseado em Banov (2010, p.39).

No quadro podemos visualizar as etapas que precisam ser feitas durante o processo de recrutamento, após as estas fazes passamos a etapa de seleção e veremos nos assuntos abaixo podemos utilizá-las no contexto organizacional.

## 2.6 CONCEITO DE SELEÇÃO

Uma vez mencionado o termo, definição e classificação de Recrutamento, torna-se imperioso tratar do conceito de seleção que é o recurso utilizado para trazer o profissional adequado à função após o recrutamento, pois, é através da seleção de pessoas, que se pode encontrar o melhor candidato que se encaixe dentro do perfil previamente estabelecido pela organização.

Dessa forma, Chiavenato (2009, p.106) define seleção como sendo:

A escolha do homem certo para o cargo certo, ou, mais amplamente, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização.

Ainda com base no mesmo autor, a seleção visa solucionar dois problemas básicos:

- a) a adequação da pessoa ao cargo e vice-versa ou a adequação das competências individuais da pessoa às competências organizacionais desejadas pela empresa;
- b) eficiência e satisfação da pessoa no cargo ou fornecimento das competências desejadas pela empresa.

Nesse contexto, “o objetivo básico da seleção é o de escolher e classificar os candidatos adequados às necessidades da organização.” (CHIAVENATO, 2009, p.105).

Para Banov (2012) trata-se de um processo de escolha, dentre os candidatos que responderam ao recrutamento enviando os seus currículos ou preenchendo fichas de solicitação de emprego, daqueles que mais se aproximam do perfil do cargo desejado pela organização.

Levantar o perfil dos candidatos para averiguar quais candidatos possuem as competências que estejam relacionadas com as competências organizacionais embutidas no cargo. (BANOV, 2012, p. 53)

O processo de seleção deve ser tomado como um processo de comparação entre duas variáveis: os requisitos do cargo e o perfil das características dos candidatos que se apresentam. Chiavenato (2009, p. 109) diz que por meio de comparação, a seleção apenas verifica quem é aceito (aprovado) ou não (rejeitado) para o cargo com o qual estão sendo comparados os candidatos. A comparação permite indicar os candidatos que foram aprovados no processo de seleção, isto é, aqueles cujos resultados se aproximam do nível ideal de comparação.

### 2.6.1 COLOCAÇÃO, SELEÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DE CANDIDATOS

De acordo com Chiavenato (2009, p. 111), frequentemente o órgão de seleção de recursos humanos se defronta com o problema de tomar decisões a respeito de um ou mais candidatos [...]. As decisões referentes à colocação, seleção ou classificação de pessoas podem ocorrer na presença ou ausência de certas restrições. Quando uma organização possui certas posições a serem ocupadas, especifica as qualificações necessárias para tais posições, buscando indivíduos que reúnam tais características. A partir daí, como um processo de decisão, a seleção de pessoal comporta três modelos de comportamento, são eles:

(i) Modelo de colocação: Quando não inclui a categoria de rejeição. Nesse modelo, há um só candidato e há uma só vaga, que deve ser preenchida por aquele candidato. Em outros termos, o candidato apresentado deve ser admitido sem sofrer nenhuma rejeição.

(ii) Modelo de seleção: Quando existem vários candidatos e apenas uma vaga a ser preenchida. Cada candidato é comparado com os requisitos exigidos pelo cargo que se pretenda preencher, ocorrendo duas alternativas: aprovação ou rejeição. Se rejeitado, é simplesmente dispensado do processo, pois há vários candidatos para o cargo vago e apenas um deles poderá ocupá-lo.

(iii) Modelo de classificação: É a abordagem mais ampla e situacional, em que existem vários candidatos para cada vaga e várias vagas para cada candidato. Cada candidato é comparado com os requisitos exigidos pelo cargo que se pretende preencher. Ocorrem duas alternativas para o candidato: ser aprovado ou rejeitado para aquele cargo. Se rejeitado, passa a ser comparado com os requisitos exigidos por outros cargos que se pretende preencher, até se esgotarem os cargos vacantes, advindo daí a denominação de classificação.

Assim, para cada cargo a ser preenchido ocorrem vários candidatos que o disputam, sendo que apenas um deles poderá ocupá-lo, se vier a ser aprovado.

Chiavenato (2009, p. 115) afirma que o modelo de classificação é bastante superior aos modelos de colocação e de seleção no que tange ao aproveitamento de candidatos, à eficiência do processo e à redução dos custos envolvidos. A classificação se refere ao banco de dados de candidatos, quando não utilizado naquele momento para a vaga em aberto, pode-

se aproveitá-lo para uma outra vaga em aberto ou até mesmo guardá-lo para quando surgir outro vaga que o seu perfil se enquadre.

Para o mesmo autor:

O ponto de partida para o processamento da seleção de pessoal é a obtenção de informações sobre o cargo a ser preenchido ou a definição das competências individuais que o candidato deverá oferecer. (CHIAVENATO, 2009, p. 114)

Neste contexto, o processo de seleção precisa cruzar as informações dos candidatos com os requisitos da vaga em aberto, para que o processo de seleção seja mais eficaz iremos demonstrar um pouco no próximo tópico sobre seleção por competências.

## 2.6.2 SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS

Banov (2012, p. 97) esclarece que com o passar do tempo às exigências foram aumentando, trazendo mudanças no conceito de cargo. Além do conhecimento da cultura da empresa, do mercado de trabalho e dos conhecimentos e habilidades técnicas, o cargo passou a englobar as competências comportamentais.

A seleção por competências tem por finalidade trazer para organização, um profissional que possa desenvolver seu potencial de forma contínua, realizando funções pertinentes ao cargo com eficiência, eficácia e responsabilidade. Seleccionadores e requisitantes necessitam se comunicar de forma clara falando a mesma língua. Uma das características fundamentais da seleção por competências é o fato de não se fundamentar na intuição ao escolher um candidato e sim em fatos reais e mensuráveis como a conduta. Com isso se agrega maior segurança na assertividade de contratação.

Banov ainda esclarece que a competência é popularmente conhecida como CHA, que se refere ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o preenchimento das necessidades do cargo e dos objetivos organizacionais.

Todo este processo tem como consequência um resultado mais eficaz no processo de atração de talentos. Competência é composta pelo CHA (conhecimento, habilidade e atitude) que devem estar agregado às competências técnicas e comportamentais de cada indivíduo, sendo a primeira referente a conhecimento e desenvoltura em técnicas ou desempenhos específicos e a segunda em maneiras e condutas compatíveis com as atribuições das tarefas a serem executadas.

Assim, Rabaglio (2008, p. 3) esclarece que podemos definir competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes específicas que permitem ao indivíduo desempenhar, com eficácia, determinadas tarefas, em qualquer situação, de forma peculiar. Este conjunto ao longo do tempo foi conhecido como CHA, que consiste em:

- (i) Conhecimento: o domínio intelectual da área de atuação, do conhecimento, da informação, entender clara e corretamente. Este item comporta ainda a escolaridade, a especialização, os cursos que o candidato fez ou está fazendo.
- (ii) Habilidade: capacidade de saber fazer, da aplicação técnica, da experiência.
- (iii) Atitudes: Capacidade de agir, de comportar-se, de tomar decisões adequadas às exigências do momento.

Para o mesmo autor, o que diferencia o CHA já utilizado no passado do atual é a ênfase dada às competências comportamentais. No passado, o foco estava na competência técnica (habilidade), hoje a técnica é vista como inerente ao cargo e o que dará o diferencial ao cargo são as competências comportamentais (atitudes).

Competências comportamentais: atitudes e comportamentos compatíveis com as atribuições a serem desempenhadas. Ex.: iniciativa, criatividade, habilidade de relacionamento interpessoal, comunicação verbal, liderança, negociação, empreendedorismo, espírito de equipe, bom humor, persuasão, atenção a detalhes, participação, cooperação, facilidade para trabalhar com metas, foco em resultados, flexibilidade, empatia, agilidade etc. (RABAGLIO, 2008, p. 6).

Embora as competências comportamentais sejam um foco, é importante salientar que sem o domínio técnico as outras competências não levarão ao preenchimento dos objetivos organizacionais. Vejamos nos itens abaixo as formas e técnicas de seleção de pessoal.

### 2.6.3 TÉCNICAS DE SELEÇÃO

Obtidas as informações acerca do cargo ou das competências exigidas, bem como das características que deve possuir o candidato, o passo a seguir é a escolha das técnicas de seleção mais adequada ao caso ou à situação. Conforme Chiavenato (2009, p. 126) elas podem ser classificadas em cinco grupos: (i) Entrevista; (ii) Provas de conhecimento ou capacidade; (iii) Testes psicológicos; (iv) Teste de personalidade; (v) Técnicas de simulação.

Comumente, escolhe-se mais de uma técnica de seleção para cada caso. Cada técnica pode auxiliar as demais fornecendo um amplo conjunto de informações sobre o candidato. (CHIAVENATO, 2009, p. 126).

Cada técnica de seleção é escolhida de acordo com a necessidade do cargo para atingir os objetivos esperados para determinado processo de seleção. No entanto os processos de recrutamento e seleção tem o principal objetivo de atrair talentos para as organizações.

### 2.7 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE TALENTOS PARA A ORGANIZAÇÃO

Atualmente, o recrutamento e seleção tem tido um valor mais elevado se comparado com épocas anteriores, em função de um grande número de candidatos disponíveis no mercado sem qualificação mínima destes candidatos para a ocupação das vagas em aberto, faz o recrutamento e seleção ser cada vez mais estratégico e assertivo para encontrar candidatos que atendam às necessidades das vagas.

O recrutamento é importante porque não trata apenas da divulgação de vagas, mas de atrair pessoas qualificadas dentro das necessidades da organização. Uma divulgação mal planejada, ao invés de atrair candidatos potenciais às vagas, pode surtir efeitos contrários, como a captação de candidatos fora do perfil desejado, acarretando a má utilização do tempo disponível para análise dos perfis. (FIDELIS; BANOVA, 2009, p. 55).

O mercado hoje tem pessoas se especializando em recrutamento e seleção de vagas estratégicas para fazer uma busca mais apurada dos talentos que não tem seu currículo disponível para o mercado e com isso estes profissionais de RH que recebem o nome de *Headhunter* buscam estes talentos nos seus próprios locais de trabalho.

O *headhunter* destaca-se do consultor de R&S pelos contatos pessoais que possui e pelo perfil cultural e carreira profissional. É alguém com presença constante em eventos culturais, esportivos ou em encontros internacionais utilizados como ponto de encontro pelos altos executivos. Seu trânsito entre os presidentes de grandes organizações é tão garantido quando seus almoços semanais com esses mesmos executivos. (MARRAS, 2002, p.76)

Conforme afirma Banov (2009, p. 44) “em muitos casos, as empresas sabem onde estão os executivos que precisam, os *headhunters* muitas das vezes sabem onde encontrar

estão estes executivos que a empresa precisa e esse profissional é contratado para negociar a vaga”.

Os talentos não são atraídos só pelo salário e benefícios que a organização vai lhe oferecer, e sim pelo desafio proposto pela empresa e se a empresa tem a cultura de reter funcionários. Assim, a retenção de talentos precisa ser uma prática da organização para o seu próprio sucesso no mercado, veremos abaixo como a retenção de talentos é importante para a organização.

### **3 RETENÇÃO DE TALENTOS**

O talento é a matéria-prima essencial na busca de criação e na implementação de soluções diferenciadas. A preocupação das organizações está fundada na questão de como atrair e reter este talento. Esta é uma problemática que vem aumentando cada vez mais, pois as mudanças no cenário competitivo, também estão causando mudanças nos valores e atitudes, notadamente entre os mais jovens que procuram no trabalho uma maior autonomia e liberdade, algo que os desafiem, de ser uma forma de compensação justa pelo seu trabalho. Neste contexto, a atração e retenção de talentos têm desafiado o setor de RH, tornando-se assim, um problema de nível estratégico da empresa.

De acordo com Chiavenato (2009, p. 7)

Manter e reter talentos na organização requer a criação de um ambiente de trabalho agradável, receptivo, saudável e seguro, remuneração interessante e benefícios sociais perfeitamente adequados às necessidades das pessoas, além de um bom relacionamento com os sindicatos.

Manter os talentos é uma tarefa difícil para as organizações, é preciso ser estratégico sem deixar de pensar nas pessoas..

#### **3.1 TALENTOS NAS ORGANIZAÇÕES**

De acordo com Chiavenato (2009) as pessoas tem que ser posicionadas devidamente. As pessoas são seres humanos e não devem ser tratadas simplesmente como recursos organizacionais, dão vida e dinamismo às organizações.

Drucker, em entrevista à revista Exame (2003), sobre reter e atrair talentos afirma que:

Só se podem fazer duas coisas para atrair e reter talentos na empresa. Primeiro monte um tipo de organização na qual as pessoas queiram trabalhar. A segunda é que toda organização deve desenvolver talentos, entendendo que eles não são empregados e sim talentos.

Conforme Chiavenato (2009, p. 2), lidar com pessoas pode ser um desafio ou uma solução para as organizações. Desafio quando a organização não está suficientemente preparada para lidar e não consegue utilizar todo o seu potencial de desenvolvimento e realização. Solução quando a organização desenvolve os meios necessários para dar as pessoas um lugar de destaque no seu negócio fazendo com que elas se tornem o seu ativo mais importante.

#### **3.2 SUBSISTEMAS DA ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL**

Os subsistemas da ARH são cinco: prover, aplicar, manter, desenvolver e monitorar as pessoas. Assim, o ciclo da ARH se fecha em cinco processos básicos: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e controle de pessoas, buscando de uma forma geral reter talentos dentro da organização.

Conforme Chiavenato (2009, p. 9) cada processo inclui:

- (i) Subsistema de provisão: planejamento de Rh, pesquisa de mercado de mão-de-obra, recrutamento e seleção;

- (ii) Subsistema de aplicação: análise e descrição de cargos, integração ou indução, avaliação de mérito ou de desempenho, movimentação de pessoal (tanto nos sentidos horizontal, vertical ou diagonal);
- (iii) Subsistema de manutenção: remuneração (administração de salários), planos de benefícios sociais, higiene e segurança do trabalho, registros, controles de pessoal e relações trabalhistas;
- (iv) Subsistemas de desenvolvimento: treinamento, planos de desenvolvimento do pessoal e de desenvolvimento organizacional;
- (v) Subsistemas de monitoração: banco de dados, sistemas de informações de recursos humanos (coleta e tratamento de dados, estatísticas, registros, relatórios, mapas e demonstrativos) e auditoria de Rh.

Diante destes processos é possível visualizar que as empresas precisam adaptar a estes sistemas para que se torne uma prática a retenção de talentos.

### 3.2.1 SUBSISTEMA DE MANUTENÇÃO DE PESSOAL

O subsistema de manutenção de pessoal vem depois da provisão e aplicação de pessoas na empresa. O subsistema de manutenção de pessoal envolve os seguintes assuntos: (i) remuneração (administração de salários); (ii) planos de benefícios sociais; (iii) higiene e segurança do trabalho; e (iv) relações sindicais.

De acordo com Chiavenato (2009, p. 10):

A organização viável, do ponto de vista de recursos humanos, é aquela que não apenas capta e aplica seus recursos humanos adequadamente, mas também os mantém na organização. A manutenção dos recursos humanos exige uma série de cuidados especiais, entre os quais sobressaem os planos de compensação monetária, de benefícios sociais, higiene e segurança do trabalho e de relações trabalhistas.

### 3.2.2 REMUNERAÇÃO

O salário é a parte mais importante da remuneração, representa uma das transações mais complicadas, pois quando uma pessoa aceita o cargo, está se comprometendo a uma rotina diária, a um padrão de atividades e a uma ampla faixa de relações interpessoais dentro de uma organização e, para tanto, recebe salários. Assim, em troca desse elemento simbólico e intercambiável – o dinheiro –, o homem é capaz de empregar parte de si mesmo, de seu esforço e de sua vida.

De acordo com Chiavenato (2009, p. 32), “as pessoas aplicam seu tempo e esforço e, em troca, esperam receber dinheiro que representa o intercâmbio de uma equivalência entre direitos e responsabilidades recíprocos entre empregado e empregador”.

Neste sentido, o trabalho é considerado um meio para atingir um objetivo intermediário, o salário, fonte de renda que define o padrão de vida de cada pessoa.

### 3.2.3 PLANOS DE BENEFÍCIOS

Benefícios são as facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as organizações oferecem a seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupações. Podem ser financiados, parcial ou totalmente, pela organização; contudo, constituem sempre meios indispensáveis na manutenção de força de trabalho dentro de um nível satisfatório de moral e produtividade.

Os benefícios têm como papel de atrair, motivar e reter seus talentos na organização. Sendo que as empresas podem oferecer alguns benefícios, tais como: (i) transporte do pessoal (fretamento); (ii) alimentação; (iii) assistência médica e odontológica; (iv) seguro de vida; (v) planos de empréstimos pessoais; (vi) assistência jurídica; (vii) grêmios ou clubes; e (viii) planos de previdência privada.

De acordo com Chiavenato (2009, p. 108): “O benefício é uma forma de remuneração indireta que visa oferecer aos empregados uma base para a satisfação de suas necessidades pessoais”.

### 3.2.4 HIGIENE E SEGURANÇA DO TRABALHO

Para Chiavenato (2009), “os programas de segurança e de saúde constituem atividades paralelas importantes para a manutenção das condições físicas e psicológicas do pessoal”.

Do ponto de vista da ARH, a saúde e a segurança dos funcionários constituem uma das principais bases para a preservação de uma força de trabalho adequada, garantindo condições físicas e materiais de trabalho capazes de manter elevado nível de saúde dos funcionários.

De acordo com Chiavenato (2009, p. 136):

Segundo o conceito emitido pela organização mundial de saúde, a saúde é um estado completo de bem-estar físico, mental e social e que não consiste somente na ausência de doença ou de enfermidade.

O funcionário que se sente seguro para exercer a sua função em segurança com certeza terá um trabalho muito mais produtivo do que aquele profissional inseguro que não sabe o que em determinadas situações onde é exposto ao risco de sofrer alguma lesão, ou até mesmo de adquirir alguma enfermidade em um local que não tem higiene.

### 3.2.5 RELAÇÕES TRABALHISTAS

As relações trabalhistas baseiam-se em políticas da organização em relação aos sindicatos, tomados como representantes dos anseios, aspirações e necessidades – pelo menos teoricamente – dos próprios funcionários.

Chiavenato (2009, p. 180) vê-se que:

A ARH é visto como o fator decisivo para o desenvolvimento de uma cultura e arquitetura organizacionais capazes de incrementar um ambiente de trabalho satisfatório que permita condições de solidariedade recíproca entre organização e as pessoas.

Ainda de acordo com o autor as relações trabalhistas constituem, no fundo, uma política de relacionamento da organização com representantes de seus próprios membros ou, em outros termos, uma especialidade que ganhou cunho político.

## 4 ATRAIR E RETER TALENTOS NA ORGANIZAÇÃO

A organização deve preocupar-se em reter os talentos, evitando o aumento da rotatividade dentro da empresa, já que quando a instituição perde um talento para o mercado, perde todo o tempo e os recursos que foram investidos levando consigo a experiência profissional adquirida durante o seu período de atuação dentro da organização.

A organização viável, do ponto de vista de recursos humanos, é aquela que não apenas capta e aplica seus recursos humanos adequadamente, mas também os mantém na organização. A manutenção dos recursos humanos exige uma série de cuidados especiais, entre os quais sobressaem os planos de compensação monetária, de benefícios sociais, higiene e segurança do trabalho e de relações trabalhistas. (CHIAVENATO, 2009, p.10).

A organização não pode atrair talentos se não há intenção de mantê-los, pois, é perda de tempo e de dinheiro. Investir nas pessoas hoje se tornou um desafio para a empresa e ao mesmo tempo um dever, pois, ela não sobrevive sem seus bens intangíveis, o capital humano.

#### 4.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS

Tão importante quanto identificar talentos, é investir no seu treinamento e desenvolvimento, que de acordo com Dessler (2003, p. 140): “o treinamento pode ser definido como “o conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho”.

Essa nova visão das formas de treinamento é abordada por Dessler (2003, p. 140) no trecho a seguir:

As áreas de enfoque do treinamento têm se expandido nos últimos anos. O treinamento costumava concentrar-se no ensino de habilidades técnicas, como o treinamento de montadores na soldagem de fios e o treinamento de professores na preparação de aulas. Hoje em dia, treinamento também pode significar educação complementar, porque os programas de melhoria de qualidade partem do pressuposto de que os funcionários sabem produzir tabelas e gráficos e analisar dados. Os funcionários de hoje podem também necessitar de treinamento em formação de equipes, tomada de decisões e capacidade de comunicação.

Assim, o treinamento e desenvolvimento são fundamentais para o desempenho do colaborador na organização, que precisa de atualização naquilo que executa e ao mesmo tempo ter visão de todos os aspectos organizacionais e precisa entender a importância da comunicação, liderança e trabalho de equipe.

#### 5 ESTUDO DE CASO: EMPRESA VIA PAJUÇARA

De acordo com o site: <http://www.viapajucara.com.br>, Waldir de Barros Cabral iniciou a sua carreira na área de transportes em 1969, adquirindo conhecimentos sobre a área durante 15 anos resultando na abertura de sua própria empresa. Em dezembro de 1983, Waldir Cabral inicia o projeto da sua empresa, com o apoio de sua família, o primeiro caminhão e um prédio alugado, no bairro de Vila Maria, em São Paulo.

Desde fevereiro de 1984 a Via Pajuçara tem atendido seus clientes buscando oferecer as melhores soluções em transporte. Empresa está completa este ano 30 anos no mercado, buscando atender da melhor forma seus clientes.

O nome da empresa foi escolhido com a participação de toda a família. A empresa teria o nome da terra natal do Sr. Waldir, o bairro de Pajuçara, em Maceió, Alagoas. Uma curiosidade: o nome “Pajuçara” vem do tupi-guarany e significa "muito grande, de grande corpo e estatura".

A completa estrutura da empresa permite cobertura total da região sudeste, atendendo os estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Espírito Santo em mais de 3.000 localidades.

A Via Pajuçara é especializada no transporte de cargas expressas e fracionadas, devidamente embaladas. Atendendo aos mais diversos segmentos, dentre os quais pode-se destacar: informática e tecnologia ; gráfico e editorial; moda e vestuário; eletroeletrônicos; calçados; brindes e materiais promocionais ; cosmética fina; e médico hospitalar (Para este, possuímos a habilitação da Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA – seguindo a todas as normas).

Sua missão é transportar e servir de forma eficaz e sustentável, constituindo parcerias estratégicas que respeitem a cultura da empresa e agreguem valor ao cliente, ao acionista, ao colaborador e a sociedade.

Já sua visão é de ser reconhecida no mercado como a melhor empresa de transporte para os segmentos alvo no Sudeste do Brasil, por meio de parcerias estratégicas e de processos otimizados, inovadores e sustentáveis, que garantam a percepção de valor agregado ao cliente e rentabilidade à empresa.

No que tange aos valores, esses são descritos no plano estratégico devem estar presentes na condução das atividades e refletir o jeito de ser da Pajuçara, são a forma como

pautam suas estratégias, ações e projetos, são cinco: (i) Respeito Sempre, Ouvir e respeitar as pessoas; (ii) compromisso com a qualidade, fazer bem feito; (iii) responsabilidade, ser responsável, acima de tudo; (iv) transparência e lealdade, ser transparente e leal nas relações; e (v) paixão, vibração e entusiasmo pelo que fazemos. No que diz respeito aos negócios, transportar e servir com parceria multiplicando os negócios de nossos clientes.

### 5.1 PROGRAMAS IMPLEMENTADOS

A Via Pajuçara investe em seus talentos e busca cada vez mais retê-los, como podemos ver abaixo alguns programas de incentivos para os colaboradores.

- Nossos Talentos

Este espaço foi criado com o intuito de homenagear os colaboradores da empresa. Nesse espaço são destacados aqueles que fazem ou fizeram parte da história da empresa. Todos têm talentos e capacidades individuais, e esta sessão é dedicada para evidenciar esses profissionais.

- Amigo Solidário

Buscando integrar inteiramente quem inicia na Via Pajuçara, implantou-se o Programa do Amigo Solidário. Neste programa, o novo colaborador permanece de sete a dez dias com um integrante do programa e durante este período, além de conhecer toda a estrutura da empresa, é apresentado à nossa equipe, estabelecendo vínculos de amizade com outras pessoas que não sejam do mesmo departamento.

- Capacitação e Desenvolvimento / Treinamento

A Via Pajuçara mantém um programa contínuo de treinamento e capacitação para seus colaboradores, garantindo o nível de satisfação de seus clientes (indicador SGQ – Sistema de Gestão de Qualidade).

São oferecidos treinamentos em armazenagem, distribuição e transporte capacitando os colaboradores para que possam oferecer sempre melhores operações de transporte para a empresa. Esta capacitação contínua garante a otimização dos processos e definição de fluxo de trabalho de acordo com as necessidades. As pessoas que trabalham na Pajuçara são um diferencial de mercado e farão toda a diferença na gestão dos fretes da sua empresa.

- Benefícios

Preocupada com a qualidade de vida dos colaboradores, a Via Pajuçara fornece diversos benefícios a seus colaboradores, tais como: café-da-manhã, seguro de vida em grupo, assistência médica hospitalar para acidentes do trabalho, convênio farmácia, papelaria e com empresas de entretenimento, auxílio educação para colaboradores com mais de 02 anos de empresa, propiciando ampliação para a capacitação e desenvolvimento, homenagem a colaboradores quando completam 10, 15 e 20 anos de parceria com a Via Pajuçara, além de homenagem aos colaboradores aniversariantes do mês.

Estes programas são voltados para a retenção de talentos, a empresa buscar formas de deixar o seu funcionário cada vez mais satisfeito para que ela obtenha seus objetivos e resultados com mais eficiência e eficácia.

Para Chiavenato (2009, p. 7) manter e reter talentos na organização requer a criação de um ambiente de trabalho agradável, receptivo, saudável e seguro, remuneração interessante e benefícios sociais perfeitamente adequados às necessidades das pessoas, além de um bom relacionamento com os sindicatos.

A empresa Via Pajuçara é uma das melhores em seu ramo de atuação e está e busca cada vez mais crescimento em seu ramo e para isso precisa de seus talentos para que seus objetivos sejam alcançados e pensando nisso investe em seus talentos.

## 7 CONCLUSÃO

Concluiu-se com a pesquisa que o R&S tem que existir em todas as organizações independente de seu ramo e sua estrutura, sendo fundamental para o bom desempenho da organização e atração de talentos, pois, são as pessoas que fazem a empresa atingir seus objetivos.

Assim, o recrutamento torna-se uma das principais ferramentas em que o gestor consegue verificar se um candidato tem ou não o perfil necessário para preencher uma vaga na empresa e, conseqüentemente, consegue sucesso, bem como economia com abstinência e rotatividade de pessoas, além de conseguir melhores resultados, com pessoas mais eficientes e, comprometidas com os ideais da organização.

Neste sentido, atrair talentos hoje é buscar pessoas com competências adequadas para o cargo em aberto, onde irão agregar seus conhecimentos técnicos absorvidos em outras organizações. Para se ter um profissional qualificado, a empresa precisa investir em talentos, através de uma política preze o seu capital intelectual.

Reter talentos é parte integrante para o sucesso e a sobrevivência da empresa, não se resolvendo somente com altos salários e, sim, com mais incentivos. A solução consiste em transformar a organização, criando um ambiente em que as pessoas queiram participar.

## 8 REFERÊNCIAS

- BANOV, M. R.** Psicologia no gerenciamento de pessoas. São Paulo: Atlas, 2009.
- \_\_\_\_\_. Recrutamento Seleção e Competências. São Paulo: Atlas, 2010.
- BOHLANDER, GE.; SNELL, S.; SHERMAN, A.** Administração de recursos humanos. São Paulo: Thomsom, 2003.
- CHIAVENATO, I.** Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos organização. São Paulo: Manoele, 2009.
- \_\_\_\_\_. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa. São Paulo: Manoele, 2009.
- \_\_\_\_\_. Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Elsevier Ltda, 2010
- \_\_\_\_\_. Gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier Ltda, 2005.
- DESSLER, G.** Administração de recursos humanos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.
- FRANÇA, A. C.** Limongi. Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2009.
- FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S.; AMORIM, W. A. C.** Gestão de pessoas: práticas modernas e transformação nas organizações. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIL, A. C.** Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.
- LACOMBE, F. J. M.** Recursos Humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MAYO, A.** O valor humano da empresa: valorização das pessoas como ativos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.
- MARRAS, J. P.** Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MAZON, L.; TREVIZAN, M. A.** Recrutamento e Seleção de Recursos Humanos Em Um Hospital Psiquiátrico De Um Município Paulista. *Revista Latino-Americana de Enfermagem* v.8 n.4, 2000, p.81 – 87.
- MELO, F. A. O.; REIS, P. N. C.; LIMA, H. M. A. ; RIBEIRO, E. S.; SILVA, S.** A importância do recrutamento e seleção interna: Um estudo de caso em uma Instituição Financeira de Economia Mista. Volta Redonda/RJ. Cadernos UniFOA (Impresso), v. 1, p. 85-99, 2011.
- RABAGLIO, M. O.** Ferramentas de avaliação de performance com foco em competência. Rio de Janeiro: Qualit Mark, 2008.
- TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M.** Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2001, 2º Ed.