RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL COMO FATOR DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: Um Estudo Sobre a Inter-Relação entre o Processo de Selecionar Pessoas e o Programa de Desenvolvimento Organizacional

SANTOS, Wclésio Nascimento

Faculdade São Luís de França, Administração de Empresas,
wclesio@yahoo.com.br

Resumo – O presente artigo é resultado de uma pesquisa bibliográfica e trata de alguns fatores fundamentais para a sobrevivência e o desenvolvimento de organizações seja qual for sua estrutura, pequena, média ou de grande porte. Com o livre comércio existente, as organizações visam sempre a estar à frente de seus concorrentes, para tanto, procuram utilizar todos os meios legais, possíveis, para proporcionar a constante lucratividade e continuidade da empresa. Neste sentido, é necessário enfatizar a importância dos métodos utilizados no momento de recrutar, selecionar e contratar o chamado capital humano. Sabe-se que investimentos em alta tecnologia é essencial para o desenvolvimento organizacional, mas sem o devido cuidado na inserção do capital intelectual na organização, o resultado esperado pode demorar e impactar negativamente na estratégia de desenvolvimento organizacional. Neste artigo trataremos da importância de adotar métodos de recrutamento e seleção bem definidos e alinhados ao plano de desenvolvimento organizacional, dando ênfase à valorização do capital intelectual pelas organizações.

Palavras-chave: Recrutamento; Seleção; Desenvolvimento Organizacional; Valorização.

Abstract – The present article is resulted of a bibliographical research and deals with some basic factors for the survival and the development of organizations irrespective of their structure, small, medium or large. With the existing free trade organizations aim to always be ahead of its competitors to do so, seek to use every legal means possible, to ensure steady profitability and business continuity. In this sense, it is necessary to emphasize the importance of the methods used at the time to recruit, select and hire the so-called human capital. It is known that high-tech investment is essential for organizational development, but without due care in the insertion of intellectual capital in the organization, the result could be delays and negatively impact the strategy of organizational development. In this article we will address the importance of adopting methods of recruitment and selection well defined and aligned to the organizational development plan, with emphasis on intellectual capital organizations.

Keywords: Recruitment, Selection, Organizational Development, valuation.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

1. Introdução

Com o intuito de obterem lucratividade, permanecerem competitivas e à frente de seus concorrentes as organizações estão sempre investindo em novas tecnologias, sejam de maquinários ou de softwares de gestão etc., que possam propiciar os seus objetivos. Contudo nem sempre é percebido o mesmo interesse em investir no capital humano na mesma proporção. Algumas organizações ainda elaboram suas políticas de Recursos Humanos sem a necessária preocupação com as estratégias de Desenvolvimento Organizacional e os resultados nem sempre são satisfatórios. A percepção da existência de uma preocupação com valorização das pessoas nas estratégias de Desenvolvimento Organizacional é a principal motivação para elaboração deste trabalho. Pode-se afirmar que o aprendizado e a construção do conhecimento são outros fatores que reforçam a motivação.

O objetivo deste trabalho é evidenciar a importância dos fatores humanos para a sobrevivência e o desenvolvimento da organização e enfatizar a necessidade de adotar critérios bem definidos e alinhados ao plano de Desenvolvimento Organizacional no momento de recrutar e selecionar as pessoas, ou o capital intelectual, que irão desenvolver as atividades laborais na organização.

Percebe-se que a inobservância das qualidades que os futuros colaboradores trazem consigo ao ambiente organizacional, pode causar sérios problemas para a consecução dos objetivos da empresa. Diante disto, surge uma questão: Qual a relação entre o processo de recrutamento e seleção e o Desenvolvimento Organizacional?

Para o desenvolvimento deste trabalho utilizou-se uma metodologia bibliográfica de caráter exploratório. O material consultado como fonte de pesquisa na tentativa de encontrar teorias que atendam satisfatoriamente à questão apresentada foi: livros, revistas especializadas, e artigos publicados na internet, pois com isso, pretende-se encontrar na literatura relacionada à área de Gestão de pessoas, Administração de Empresas e comportamentalismo, informações que corroborem o objetivo proposto.

O trabalho está apresentado em seis sessões. As sessões 2, 3 e 4 destacam alguns conceitos de Recrutamento, Seleção de Pessoal e Desenvolvimento Organizacional com sua respectiva fundamentação teórica. A sessão 5 aborda a relação existente entre Recrutamento, Seleção de Pessoal e Desenvolvimento Organizacional enfatizando o Gestor de RH no cumprimento de seu dever e a valorização das pessoas

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

no âmbito organizacional. Segue-se, na sessão 6, com as considerações finais e a conclusão do autor e, por fim, estão as referências para a construção deste artigo.

2. Recrutamento

Toda e qualquer empresa necessita de pessoas para desenvolver as atividades fins de seu ramo de atuação, mas como atrair pessoas para compor o quadro funcional da organização? Esta é a finalidade do recrutamento de pessoas, definido por Carvalho e Nascimento (2004 p. 114), como sendo "o procedimento sistêmico de RH que objetiva atrair o maior número possível de candidatos ao preenchimento de determinados cargos oferecidos pela empresa". Já Chiavenato (1999, p.91), o define da seguinte forma: "O recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos no MRH para abastecer seu processo seletivo".

O processo de recrutamento tem início a partir da existência de um, ou mais, cargo disponível na organização, a disponibilidade do cargo pode ter ocorrido por diversos motivos, dentre eles pode-se citar abertura de nova filial, promoção, desligamento, criação de novo cargo, aumento de produção etc. A finalidade do recrutamento é divulgar informações a respeito de oferta de vagas nas empresas e atrair candidatos interessados. Para Chiavenato (1999, p.91), "Se o recrutamento apenas comunica e divulga, ele não atinge seus objetivos básicos. O fundamental é que ele atraia e traga candidatos para serem selecionados".

Diante da previsão do surgimento de um, ou mais, cargo disponível, o responsável pelo setor informa ao departamento de RH para que este tome as devidas providências no suprimento das vagas. Em algumas organizações já existem um Planejamento de RH ou Planejamento Estratégico de RH que de acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2003, p.60), "é o processo de antecipar e fazer provisões para a movimentação das pessoas – admissão e demissão, promoções e transferências." E tem como finalidade assegurar a efetividade do emprego no local e pelo tempo necessário para efetivação dos objetivos organizacionais. (BOHLANDER, SNELL E SHERMAN 2003, p.60). Entende-se que, dessa forma, a organização torna mais ágil o processo de recrutamento e tem mais chances de atender satisfatoriamente a necessidade de pessoal para seu processo seletivo.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Segundo Oliveira (2006)**,** Quando se dá início a um processo de recrutamento, cabe ao responsável avaliar todas as tarefas, obrigações e responsabilidades que serão exigidos pelo cargo. Ou seja, o recrutador precisa, antes de tudo, conhecer bem as necessidades do cargo, para tão somente escolher o método que utilizará e o local onde fará o recrutamento. O recrutamento pode ser feito interna ou externamente, de acordo com as exigências do cargo, a política e as estratégias da organização.

> Pessoas e organizações convivem em um interminável processo dialético. As pessoas e as organizações estão engajadas em um contínuo e interativo processo de atrair uns aos outros. Da mesma forma como os indivíduos atraem e selecionam as organizações informando-se e formando opiniões a respeito delas, as organizações procuram atrair indivíduos e obter informações a respeito deles para decidir sobre o interesse de admiti-los ou não. (PORTER, LAWLER III, e HACKMAN apud CHIAVENATO 1998, p.195)

3. Seleção de Pessoas

Após o processo de recrutar os candidatos aos cargos disponíveis, começa um novo processo: a Seleção de Pessoas. Tão importante quanto saber utilizar os métodos mais eficazes de recrutamento para atrair candidatos com potencial para atender aos objetivos da organização, é saber selecionar os melhores, ou seja, os que possuam mais atributos que atendam às necessidades específicas do cargo e possam servir aos interesses organizacionais. Na verdade alguns autores tratam Recrutamento e Seleção como fases de um mesmo processo: a introdução de novos elementos humanos na organização. A diferença é que a primeira consiste em comunicar, divulgar e atrair candidatos enquanto a segunda tem caráter seletivo, destacando os que apresentam maior adequação ás necessidades da organização. (CHIAVENATO 1999, p.106)

É de conhecimento de todos que, cada pessoa possui características físicas, mentais e sociais próprias e às vezes únicas. Neste sentido, considera-se normal quando uma empresa aplica testes de seleção para contratar novos funcionários, com a finalidade de escolher, dentre todos que foram recrutados e apresentaram interesse na vaga, aqueles que apresentam mais qualidades para ocupar o cargo disponível na organização. Além dos requisitos do cargo, outras características devem ser observadas,

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

estas de ordem pessoal como, por exemplo, comunicação, relações pessoais, iniciativa própria etc. De acordo com Chiavenato (1999, p.111), "As características pessoais quase sempre estão relacionadas com a tarefa, mas sempre considerando o entorno social e as condições tecnológicas existentes".

Existem várias definições para o termo seleção de pessoas, dentre eles pode-se citar:

"seleção é o processo de escolher o melhor candidato para o cargo" (CENZO e ROBBINS, apud CHIAVENATO 1999, p.107) ou "seleção é o processo pelo qual uma organização escolhe, de uma lista de candidatos, a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições do mercado" (IVANCEVICH, apud CHIAVENATO 1999, p.107) e ainda, "seleção é a obtenção e uso da informação a respeito de candidatos recrutados externamente para escolher qual deles deverá receber a oferta de emprego" (MILKOVICH e BOUDREAU apud CHIAVENATO 1999, p.107).

De acordo com o próprio Chiavenato (1999 p. 107), conceitua-se melhor a seleção de pessoas, fazendo uma comparação entre duas variáveis: a) requisitos do cargo a ser preenchido; e b) perfil das características dos candidatos. Se "a" for maior "b" indica um candidato incapacitado para o cargo, se "a" for igual a "b" indica capacidade do candidato ao cargo e se "b" for maior que "a" indica que o candidato é superdotado para aquele cargo.

Já Carvalho e Nascimento (2004 p. 114), diz que "De forma geral, a seleção constitui a escolha, entre os candidatos, daqueles mais aptos para a execução de determinado trabalho, classificando-os conforme o grau de aptidão de cada um".

Como se pode constatar, a seleção de pessoas é a eleição de um ou mais candidatos para ocupar um cargo ou desenvolver uma função na organização, desde que apresente características que atendam aos pré-requisitos do cargo, às aptidões para o trabalho e aos objetivos da organização. A seleção de pessoal é uma das funções do gestor de RH que usa diversas técnicas para fazer sua escolha. As técnicas de seleção, segundo Chiavenato (1999, p.114), são agrupadas em cinco categorias: entrevista, provas de conhecimento ou capacidade, testes psicométricos, testes de personalidade e técnicas de simulação. Estas técnicas rastreiam as características pessoais do candidato, porém, a decisão de quem será contratado nem sempre fica a cargo do gestor de RH. Após o processo de seleção os candidatos que se destacam são encaminhados ao departamento detentor das vagas, onde são entrevistados pelos gerentes ou supervisores

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

do setor que tomam a decisão final. Para tanto, pela importância da decisão, os gerentes e supervisores devem ser treinados a fim de não entrar em conflito com os esforços da equipe de RH. (BOHLANDER, et al 2003, p.126).

De acordo com Chiavenato, (1999, p. 108), "O órgão de seleção não pode impor ao órgão requisitante a aceitação dos candidatos aprovados no processo de comparação". Isto é, o gestor de RH deverá cumprir o seu dever de prestar um serviço especializado na aplicação de técnicas apropriadas para selecionar e recomendar os candidatos que se adaptem melhor ao cargo, mas a decisão de contratar ou não o candidato é do gerente ou supervisor do setor requisitante.

4. Desenvolvimento Organizacional

Pode-se afirmar que toda organização após sua criação almeja o desenvolvimento, mas é importante saber a que se refere este desenvolvimento para entender melhor a proposta deste trabalho.

Desenvolvimento Organizacional é definido por Carvalho e Serafim (2001 p. 9), de forma sucinta, como "processo que visa à mudança planejada -pessoas e sistemas- tendo em vista sua melhor adaptação ao mercado onde atua." Desta forma é correto afirmar que as pessoas são fatores relevantes no programa de Desenvolvimento Organizacional. Ainda de acordo com Carvalho e Serafim (2001 p. 9), o Desenvolvimento Organizacional é uma estratégia que tem por finalidade promover uma mudança organizacional planejada que almeja desenvolver a empresa visando à eficiência e eficácia, adaptá-la às mudanças tecnológicas, sociais e econômicas do seu ambiente e integrar o atendimento das necessidades humanas às suas metas organizacionais.

Corroborando o conceito acima apresentado, Bennis (1969), apud Boog, (1999, p. 193), afirma que "O D. O. é uma ação planejada que envolve toda a organização, conduzida do tempo, que tem a finalidade de aumentar a eficiência e a solidez da organização mediante intervenções planejadas sobre processos da mesma".

> "Uma estratégia de base complexa que se propões como fim à mudança das convicções, das atitudes, dos valores, das estruturas organizacionais para que possam adaptar-se melhor às novas tecnologias, aos novos mercados, aos novos desafios e à velocidade vertiginosa das próprias mudanças". (BENNIS 1969 apud BOOG 1999 p.193)

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

5. Relação entre Recrutamento, Seleção de Pessoal e D. O.

No contexto de complexidade mercadológica cujas organizações estão inseridas, as mudanças ocorrem de forma dinâmica e sistêmica e num ritmo cada vez mais veloz, fazendo com que as empresas busquem métodos que possam garantir sua sobrevivência. De acordo com Bueno (1999, pg. 54) "Os afoitos insistem em dizer que o sonho das organizações é o lucro. Sabemos que o lucro é medida de curto prazo e nem sempre significa saúde organizacional. O que se deseja na verdade é a sobrevivência, a perpetuidade e o aumento do valor." Ou seja, não se deve descuidar das decisões de curto prazo, mas é essencial uma visão de futuro que garanta o desenvolvimento e aprendizado ininterrupto. Para tal, entende-se que há uma necessidade contínua de mudanças a fim de se adaptar às condições impostas pela evolução das práticas de mercado. "Pode-se afirmar com toda a segurança, ser a mudança a coisa mais certa no instável mundo das relações empresariais" (CARVALHO e SERAFIM, 2001, p. 2).

Diante da necessidade, as organizações passam a elaborar o planejamento para a efetivação de uma mudança que envolva todas as variáveis funcionais da organização visando ao Desenvolvimento Organizacional. Com base no conceito de D. O. é correto afirma que, dentre as variáveis mais importantes de uma organização, está a variável humana, sem esta não há meios de programar qualquer processo de mudança organizacional, pois, "as mudanças de mentalidade e comportamento se tornam obrigatórias a fim de que pessoas e instituições se adaptem às transformações no cenário mundial". (CARVALHO e SERAFIM 2001, p. 2).

De acordo com Bueno (1999, p. 87), quando se fala em mudanças "é comum ouvir a frase: 'Ah! Se não fossem as pessoas!'. Ou seja, há uma idéia que as pessoas possam representar uma barreira no processo de mudanças necessárias ao Desenvolvimento Organizacional. E essa afirmação, de certa forma, pode representar a verdade, pois segundo Carvalho e Serafim (2001, p. 2), "ainda há um segmento muito grande de indivíduos, grupos e instituições que resistem o quanto pode a essa inovação permanente, ficando presos a padrões de desempenho ultrapassados, na contramão da modernidade administrativa." Porém existem outras frentes de pensamentos sobre a importância que as pessoas representam para o sucesso organizacional no competitivo mundo dos negócios. Bohlander et al (2003, p. 2), entendem que "Nunca as pessoas foram tão importantes nas empresas quanto hoje". E afirmam ainda que, "As empresas

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

bem sucedidas são extremamente favoráveis à contratação de diferentes tipos de pessoas para atingir um objetivo comum".

É neste contexto, de pensamentos divergentes, que os gestores de RH trabalham a fim de identificar tanto as características pessoais dos candidatos quanto as características dos cargos disponíveis na empresa, almejando assim, conseguir formar um conjunto harmonioso que possa contribuir para realização dos intentos propostos pela direção e determinados pela transformação do ambiente que segundo Chiavenato (2000 p. 59), "tornou-se mutável e, em alguns casos, instável devido às intensas mudanças sociais, culturais, econômicas e tecnológicas".

Antes de preparar um programa de Recrutamento e Seleção, é imprescindível que o gestor de RH tenha plena conhecimento do cenário mundial em relação ao fator humano nas organizações. Chiavenato, (2000, p.12), considera que as pessoas representam o ponto crítico nas empresas no processo de desenvolvimento, pois constituem para as empresas tanto um desafio no alcance e manutenção do alto padrão de desenvolvimento, quanto uma vantagem, um diferencial para manter a competitividade. E este fato se deve às características próprias de cada indivíduo e às suas potencialidades. Ou seja, as pessoas podem representar tanto um problema como uma solução. O fato é que, a variável humana é que pode fazer com que qualquer empresa se diferencie das suas concorrentes. As máquinas, os métodos, as tecnologias, todas essas variáveis podem ser copiadas, compradas e utilizadas da mesma forma, mas nunca as pessoas. Porém, para que haja um diferencial competitivo relacionado às pessoas se faz necessário que estas sejam valorizadas em toda a sua essência.

> ...é mister que as pessoas sejam selecionadas, integradas socialmente, treinadas, desenvolvidas, lideradas, motivadas, comunicadas, avaliadas, remuneradas, recebam retorno de seu desempenho, participem das decisões que as afetem direta ou indiretamente e possam externar seu ponto de vista etc. (CHIAVENATO 2000, p.12)

Para a consecução dos objetivos organizacionais, seus gestores precisam elaborar estratégias que favoreçam o processo de mudança. A estratégia de seleção das pessoas que farão parte da organização pode fazer diferença entre conseguir ou não, a efetivação das mudanças que resultarão no processo de Desenvolvimento Organizacional. Segundo Bueno (1999, p. 87), "Mudar com as pessoas e através das pessoas, exige do Selecionador de Pessoal uma postura diferenciada". Ou seja, não

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

basta apenas escolher uma pessoa, de forma aleatória, dentre todas que deixaram seus currículos no departamento de RH ou nos chamados bancos de talentos. É preciso uma apreciação crítica das qualidades que são inerentes aos seres humanos e possam interessar ou não à organização.

> Para trabalhar efetivamente com pessoas, temos de entender o comportamento humano, e precisamos conhecer ao vários sistemas e práticas disponíveis para nos ajudar a construir uma força de trabalho qualificada e motivada. Ao mesmo tempo, para atingir as metas da empresa, temos de estar cientes das questões econômicas, tecnológicas, sociais e jurídicas que facilitam ou restringem nossas iniciativas. (BOHLANDER, et al 2003, p. 2)

Antes de fazer escolhas por este ou aquele que fará parte das equipes de trabalhos da empresa, é preciso que haja uma sintonia com as estratégias de desenvolvimento definidas no Planejamento Estratégico* organizacional, do contrário, é possível que haja um tempo muito grande de adaptação até que os novos contratados realmente estejam envolvidos com as aspirações organizacionais. Segundo Chiavenato (1999, p. 107), "As pessoas diferem entre si tanto na capacidade para aprender uma tarefa como na maneira de executá-la após a aprendizagem." Percebe-se então que o Selecionador de Pessoal, ou mesmo, o Gestor de RH precisa estar atento a um conjunto de características individuais dos candidatos e ter uma percepção refinada para identificar quais são os que melhor se adaptarão à função disponível. Chiavenato (1999, p. 107), afirma ainda que, "Se não houvesse as diferenças individuais e se todas as pessoas fossem iguais e reunissem as mesmas condições individuais para aprender e trabalhar, a seleção de pessoas seria totalmente desnecessária".

> Identificar e localizar características pessoais do candidato é uma questão de sensibilidade. Requer um razoável conhecimento da natureza humana e das repercussões que a tarefa impõe à pessoa que irá executá-la. (CHIAVENATO P.111 1999)

---

* "... um sistema administrativo estruturado, isto é, projetado e que visa organizar e coordenar as várias atividades gerenciais em função de objetivos estratégicos previamente determinados". (CARVALHO e SERAFIM, P. 40).

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Além do conhecimento e da sensibilidade, é preciso um conjunto de estratégias capazes de suprir os talentos de que as organizações necessitam. Para esta finalidade existe o Planejamento Estratégico de Recursos Humanos, que, segundo Carvalho e Serafim (2001, p.42), tem como finalidade central, a integração dos diversos procedimentos, políticas e objetivos de RH à programação estratégica geral da empresa. Percebe-se assim, que os profissionais de RH precisam, antes de qualquer coisa, saber quais são os objetivos macros da organização e que selecionem as pessoas de acordo com um planejamento estratégico de RH. O P. E. RH permite ao gestor de RH, redução dos riscos inerentes à tomada de decisão, maior segurança na identificação e no aproveitamento das oportunidades, melhor adaptação às mudanças ambientais, conhecimento dos macros e micros objetivos organizacionais, maior eficiência na seleção de pessoas, materiais e recursos financeiros dentre outros.

Sendo o D. O., um processo que abrange todas as variáveis organizacionais se torna essencial criar métodos que favoreçam a retenção e manutenção das pessoas na empresa. Para Chiavenato (2000, p. 123), "Os processos de manutenção de RH visam, sobretudo, ao conforto e ao bem-estar das pessoas dentro da organização pela criação de ambiente psicológico adequado". De nada adianta um processo de Recrutamento e Seleção bem elaborado de não houver o desenvolvimento e a valorização das pessoas.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 345), "Do ponto de vista da Gestão de Pessoas, a organização viável é aquela que não somente consegue captar e aplicar os seus recursos humanos, como também os mantém satisfeitos a longo prazo na organização".

A valorização das pessoas é essencial para as empresas que desejam sucesso e de acordo com Chiavenato (2000, p. 123), abrange quatro aspectos básicos: remuneração, benefícios sociais, higiene e segurança no trabalho e relações trabalhistas. Assim sendo, é preciso haver um ambiente interno que seja favorável aos estímulos necessários para que as organizações possam contar com uma equipe motivada e voltada para o objetivo em comum – o D. O. – pois, numa empresa que valoriza seu capital humano, quando há sucesso nos objetivos pretendidos, todos são beneficiados.

6. Considerações Finais

Baseado nas teorias apresentadas pode-se concluir que o Recrutamento e a Seleção de pessoas é um processo indissociável e têm grande importância na consecução dos objetivos da organização – principalmente em se tratando de Desenvolvimento organizacional – porque é a partir daí que poderá surgir a formação de

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

uma equipe de trabalho dotada de conhecimentos e características pessoais que atendam as necessidades organizacionais diante das "turbulências" enfrentadas. Porém, este processo, para realmente apresentar bons resultados, precisa estar bem delineado com bases sólidas, como por exemplo, um Planejamento Estratégico de RH, e alinhado aos objetivos macros da organização.

Percebe-se também, que não há garantia de bons resultados apenas com o processo de recrutamento e seleção, este é apenas o início de um longo processo para as empresas que estão num momento de transformação e almejam o desenvolvimento organizacional. É preciso, além de recrutar e selecionar bem, criar mecanismos que favoreçam a permanência das pessoas na organização. Para tal, é imprescindível a valorização das pessoas, pois, se sentindo valorizada, bem recompensada, bem relacionada no ambiente de trabalho e com sentimento de segurança, é que as pessoas, detentoras do capital intelectual, poderão desenvolver a motivação necessária para enfrentar os desafios impostos por um ambiente que está em constante transformação.

7. Referência

BOHLANDER, George; Snell, Scott; Sherman, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2003.

BOOG, Gustavo G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento ABTD**. 3 ed, São Paulo, MAKRON Books, 1999.

BUENO, Hamilton. **Manual do Selecionador de Pessoal: Do Planejamento à Ação**. São Paulo: Editora LTr, 1999.

CARVALHO, Antônio Vieira de. NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Adminstração de Recursos Humanos v 1.** São Paulo, Pioneira Thonosn Learning, 2004

_____, Antonio Vieira de; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de Recursos Humanos v2**. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro, Campus, 1999.

_____, **Recursos Humanos** – Ed. Compacta, 5ed. São Paulo, Atlas, 1998.

_____, **Como Transformar RH (de um centro de despesa) em Um Centro de Lucro**. 2 ed. São Paulo, MAKRON Books,2000.

OLIVEIRA, Thais Fátima L. **Recrutamento.** Disponível em < http://www.administradores.com.br/artigos/recrutamento/12987/> Acesso e 02/12/2009.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)