

O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS NA BRF S.A FILIAL CUIABÁ – MT

Luciana Alves de Souza¹
Tatiane de Lima Rodrigues²

RESUMO: Esta pesquisa é considerada básica, enfatizando em seu contexto, informações quanto à utilização do processo de recrutamento e seleção de pessoas. Esses processos visam obter profissionais qualificados para a organização, os quais passam pelo processo de recrutamento e em seguida pelo de seleção, visando escolher o candidato com o perfil que melhor se adapte à função a ser exercida e à cultura da empresa. A pesquisa tem por objetivo identificar os métodos utilizados pela empresa no processo de recrutamento e seleção de pessoas e sua eficácia, pois uma contratação com excelência pode trazer muitos benefícios para uma organização. A empresa faz uso do recrutamento interno e externo, ambos com objetivos distintos, pois o interno é considerado econômico e rápido devido candidato já estar adaptado à cultura empresarial, e no recrutamento externo pode ser um pouco mais demorado, mas incorpora traz novos talentos. Após a realização da pesquisa e análise dos dados da entrevista observou-se que o recrutamento e seleção trazem muitos benefícios para a mesma, como por exemplo, crescimento econômico e diminuição da rotatividade. Pois assim a empresa possui pessoas qualificadas exercendo suas funções e contribuindo para o aumento na produtividade, demonstrando então que são métodos eficazes para a empresa que o adere.

Palavras-chave: Recrutamento, seleção, qualificação profissional.

THE PROCESS OF RECRUITMENT AND SELECTION OF PEOPLE IN BRF SA BRANCH CUIABÁ – MT

ABSTRACT: This research is considered basic, emphasizing in its context, information on the use of recruitment and selection of people. These processes aim to get qualified for the organization, which pass through the recruiting process and then by selection, aiming to choose the candidate with the profile that best suits the function to be exercised and the company culture. The research aims to identify the methods used by the company in the recruitment and selection of persons and their effectiveness process because a contract with excellence can bring many benefits to an organization. The company makes use of internal and external recruitment, both with distinct goals, because the internal is considered economical and fast because candidate already be adapted to the corporate culture, and external recruitment can be a bit time consuming, but incorporates brings new talent. After conducting research and analysis of the interview data it was observed that the recruitment and selection bring many benefits to it, such as economic growth and decreasing turnover. For thus the company has qualified people exercising their functions and contributing to the increase in productivity, then you are demonstrating effective methods for the company that adheres.

Keywords: Recruitment, selection, qualification.

¹ Luciana Alves de Souza. Administração em Marketing. FASIPE - Av. Magda Cassia Pissinati Nº 69 - Residencial Florença - Sinop – MT CEP 78550-000 lucianasinop@hotmail.com.

² Tatiane de Lima Rodrigues. Administração em Agronegócio. FASIPE - Av. Magda Cassia Pissinati Nº 69 - Residencial Florença - Sinop – MT CEP 78550-000 tatylima1990@hotmail.com

INTRODUÇÃO

Este artigo é apresentado informações necessárias sobre o processo de recrutamento e seleção de pessoas, exibindo dentro deste contexto a Problematização, justificativa, hipóteses, objetivo geral e específico.

Atualmente as empresas necessitam de um excelente profissional com boas qualificações, porém, vale ressaltar que os profissionais necessitam de uma organização para que possam alcançar seus objetivos pessoais e profissionais.

É de fundamental importância que a empresa utilize corretamente o processo de recrutamento e seleção, e ainda precisam oferecer boas condições para que as pessoas recrutadas se desenvolvam, e com isso contribuam para o desenvolvimento organizacional.

2.0 CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO

Conforme Chiavenato (2003), a administração é o fenômeno universal, onde cada organização necessita alcançar seus objetivos em cenários de grande concorrência, tomada de decisões e condução de pessoas. O administrador não é executor, porém é responsável pelo trabalho das pessoas subordinadas a ele, o mesmo não pode cometer erros, pois isso implicaria na condução de seus subordinados.

O administrador possui um papel fundamental perante uma organização, pois o mesmo contribui para o sucesso da empresa com base em seus conhecimentos em diversas áreas que o auxiliam no desenvolvimento de suas atividades.

As funções administrativas são aquelas atividades básicas que devem ser desempenhadas por administradores para alcançar os resultados determinados e/ou esperados pelas organizações. Estas funções constituem o processo administrativo e são: Planejamento: determinação de objetivos e metas para o desempenho organizacional futuro, e decisão das tarefas e recursos utilizados para alcance daqueles objetivos; Organização: processo de designação de tarefas, de agrupamento de tarefas em departamentos e de alocação de recursos para os departamentos; Direção: Influência para outras realizem suas tarefas de modo a alcançar os objetivos estabelecidos, envolvendo energização, ativação e persuasão daquelas pessoas; Controle: função que se encarrega de comparar o desempenho atual com os padrões predeterminados, isto é, com o planejado (SILVA, 2002, p.9).

Segundo Chiavenato (2003), o administrador não é um herói, mas é o principal condutor de mudanças e transformação de uma empresa, levando-a para novos rumos, novos objetivos, novas tecnologias e novos patamares. O mesmo é um orientador e educador que tem como função modificar comportamentos e atitudes das pessoas, deixando marcas

profundas nas vidas das pessoas a partir do momento que lida com seus destinos dentro da organização.

Segundo Chiavenato (2000, p.11), “a administração tornou-se importante na condução da sociedade moderna. Ela não é o fim em si mesma, mas um meio de fazer com que as coisas sejam realizadas da melhor forma, com o menor custo e com a maior eficiência e eficácia”.

3.0 GESTÃO DE PESSOAS

Conforme Gil (2008), a Gestão de Pessoas tem por objetivo substituir o termo Administração de Recursos Humanos, que ainda é a mais utilizada nos tempos atuais, mas ambas estão relacionadas com o modo de lidar com as pessoas dentro de qualquer organização. A Gestão de Pessoas busca tratar os funcionários da organização como cooperadores e colaboradores e não mais como empregados.

“dar apoio e acender a chama poderosa da auto liderança que já existe dentro de cada um. [...] acreditando que a principal função do líder é levar os outros a liderarem a si mesmos” (BERGAMINI, 1994, p.108).

Gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Constitui, a rigor, uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos. Essa expressão aparece no final do século XX e guarda similaridade com outras que também vêm se popularizando, tais como Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros e Gestão do Capital Humano. (GIL, 2008 p. 17).

De acordo com Gil (2008) a Gestão de Pessoas absorve um grande número de atividades, tais como recrutamento de pessoal, treinamento, descrição de cargos, desenvolvimento, avaliação de desempenho entre outros.

A Gestão de Pessoas está ligada a diversos fatores que são essenciais dentro de qualquer organização, pois envolve a cultura da mesma, visando tratar da melhor maneira possível seus colaboradores e não mais empregados como é utilizado na Administração de Recursos Humanos. Faz com que a empresa se preocupe com seus colaboradores e com o seu bem-estar, a fim de contribuir para o sucesso empresarial.

Segundo MONTANA e CHARNOV (2003, p. 243) “existem dois tipos de líderes em todas as organizações: “os que são definidos ou líderes formais e os que atuam como líderes de maneira informal”.

4.0 O PROCESSO DE RECRUTAMENTO

De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2003) a função do recrutador varia conforme o porte da empresa. Nas empresas de grande porte os recrutadores recebem treinamentos para encontrar novos colaboradores. Já nas de pequeno porte o recrutamento pode ser feito por gerentes. É de fundamental importância que o recrutador saiba quais são as habilidades e competências exigidas para vaga oferecida.

É importante lembrar que os recrutadores têm influência na decisão de emprego de um candidato. Uma vez que, frequentemente, eles podem alimentar a atratividade percebida da função e da empresa, muitas vezes são a principal razão de os candidatos preferirem uma empresa a outra nesse sentido, podemos concluir que recrutadores com personalidade marcante, entusiasmo e competência têm impacto no sucesso do programa de recrutamento de uma empresa. (BOHLANDER, SNELL E SHERMAN, 2003 p. 90)

O papel do recrutamento é muito importante para as empresas, pois visa selecionar os melhores candidatos para suprir as necessidades da vaga oferecida. O mesmo pode ser considerado como uma parceria entre o mercado de trabalho e o mercado de RH.

4.1 TÉCNICAS DE RECRUTAMENTO

A elaboração de um anúncio é de extrema importância, e necessita-se levar em consideração a forma que o mesmo será interpretado e como o candidato irá reagir diante do mesmo. É preciso chamar a atenção das pessoas com anúncios com excelente clareza gráfica e tamanho adequado. Deve-se também desenvolver o interesse pela vaga, mencionando a natureza desafiadora das atividades.

De acordo com Chiavenato (2008) cartazes ou anúncios são considerados um sistema de recrutamento com custo menos elevado, o qual obtém um rendimento razoável, sendo um processo rápido. Os mesmos têm por objetivo atrair candidatos para ocupar cargos de nível simples como, por exemplo, operários. Na maioria das vezes são colocados próximos da organização com grande movimentação de pessoas.

A utilização de técnicas de recrutamento é fundamental nesse processo, tendo o intuito de atrair candidatos que mais se identifiquem com a vaga oferecida. Para isso faz uso de estratégias quanto à divulgação das vagas buscando transmitir clareza sobre a vaga.

4.1.1 RECRUTAMENTO INTERNO

O recrutamento interno tem por objetivo privilegiar os funcionários atuais da organização proporcionando aos mesmos, oportunidades dentro da empresa, enquanto o recrutamento externo busca trazer habilidades que carecem na organização. Através de oferta de promoções e transferências é que se baseia o recrutamento interno, e no externo é necessária uma abordagem eficaz no mercado de recursos humanos para que se possa alcançar candidatos que a empresa necessita. Sendo assim, o recrutamento interno e o externo contribuem para a formação do banco de talentos e que o mesmo se mantenha atualizado.

De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2003) recrutamento interno tem como objetivo incentivar e ainda localizar candidatos com potenciais suficientes que possam disputar vagas previstas ou até mesmo as existentes. Nesse período informa-se aos candidatos as qualificações que são exigidas e ainda as oportunidades de carreira que a empresa oferece a seus colaboradores.

O recrutamento é um método viável para qualquer organização, pois reduz gastos excessivos com contratação externa. Vale ainda ressaltar que o mesmo contribui para manter um clima de satisfação por parte dos colaboradores devido ao plano de carreira que esse método oferece.

Nesse tipo de recrutamento a vaga pode ser preenchida por colaboradores de dentro da empresa, servindo assim para recompensar os mesmos por desempenhos e ainda a incentivá-los a continuar seus esforços.

De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2003) a maior parte das empresas busca seguir um método de preenchimento de vagas através de transferências e promoções internas. Utilizando o recrutamento interno a empresa pode reduzir gastos desnecessários com contratação externa, e deste modo oferecer oportunidades de carreira para seus colaboradores que já atuam na empresa.

Percebe-se que recrutamento interno é muito vantajoso, pois reduz gastos com contratação e contribui para que os colaboradores se sintam motivados por terem oportunidades de crescer dentro da organização através do plano de carreira. Outra vantagem do recrutamento interno é que os colaboradores que já atuam na empresa estão acostumados com a cultura dela, sendo mais fácil de exercer outra atividade dentro da mesma se caso for selecionado para outro cargo.

De acordo com Carvalho (2007) diante da aplicação do recrutamento interno pode ocorrer empecilhos que podem dificultar o preenchimento das vagas oferecidas. Tais como:

quadro incompleto de pessoal, ausência de avaliação de desempenho eficaz, frustração dos colaboradores quando não selecionados para o cargo, entre outros aspectos.

Embora a política de RH incentive o preenchimento de vagas com funcionários de empresa, os candidatos potenciais de fora devem ser considerados de modo a se evitar “endogamia” de ideias e atitude. Candidatos contratados de fora, principalmente para certas posições técnicas e gerenciais, podem ser uma fonte de ideias e podem trazer consigo os conhecimentos mais recentes adquiridos de seus empregados anteriores. De fato, a dependência de fontes internas em campos concorrentes como os de alta tecnologia, tentar descobrir segredos dos competidores por meio da contratação de seus funcionários.(BOHLANDER, SNELL E SHERMAN, 2003 p. 79)

Se caso a organização não utilizar planos de carreira no momento adequado pode acarretar sérios riscos, como por exemplo, frustração dos colaboradores podendo fazer com que os mesmos sintam-se desinteressados pelo objetivo da empresa.

4.1.2 RECRUTAMENTO EXTERNO

Com a aplicação do recrutamento externo a empresa pode obter vários benefícios. O recrutamento externo é mais demorado que o interno, mas pode trazer novas ideias para a organização, e profissionais qualificados para atuarem nas vagas oferecidas.

A menos que haja redução na força de trabalho, é preciso encontrar um candidato de fora da empresa para preencher uma vaga quando um funcionário assume outra posição na empresa. Assim, quando o presidente ou CEO de uma empresa se aposenta, uma reação em cadeia de promoções pode ocorrer, subsequentemente. Isso gera outras vagas gerenciais em toda empresa. A questão, portanto, não é se devem ser trazidas pessoas para a empresa, mas em que nível elas devem ser trazida.(BOHLANDER, SNELL E SHERMAN, 2003 p. 79)

O recrutamento externo funciona basicamente com candidatos de fora da organização. Quando há uma vaga a empresa procura atrair candidatos de fora da mesma utilizando-se de técnicas de recrutamento.

De acordo com Chiavenato (2008) o recrutamento externo traz muitas vantagens para as organizações que aderem a ele, através de novas contratações e experiências para a mesma. Traz novas ideias e diferentes pontos de vista, mantendo a empresa atualizada no que se refere ao mercado externo.

Segundo Banov e Fidelis (2006), trazer novas pessoas para a organização é visto como uma vantagem do recrutamento externo, pois contribui com novas habilidades e talentos, renovando assim, o quadro de pessoal, aproveitando o conhecimento adquirido nos trabalhos anteriores.

O recrutamento externo tem muitas vantagens, como por exemplo, atrair candidatos de fora da organização com novas habilidades diferentes das já existentes. O recrutamento externo mantém a empresa atualizada e facilita para o alcance dos objetivos da mesma.

De acordo com Chiavenato (2008), no recrutamento externo ocorre um processo mais demorado do que no recrutamento interno. O mesmo ainda é considerado caro, pois ocasiona muitas despesas com anúncios, agências de recrutamento, despesas operacionais, etc. O recrutamento externo tem como desvantagem a contratação de candidatos desconhecidos, pois não há como a empresa verificar informações dos mesmos, sendo que a contratação de candidatos externos pode frustrar os colaboradores internos.

Percebe-se o quanto o recrutamento externo pode ser desvantajoso para a organização, pois o mesmo ocasiona muitos gastos com anúncios e também conflitos organizacionais, devido à vinda de um novo colaborador.

5.0 O PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS E SUA IMPORTÂNCIA

A seleção de pessoas visa selecionar entre os candidatos recrutados, o mais preparado para assumir a vaga existente na organização, buscando com isso um crescimento do pessoal. Portanto, a seleção tem como objetivo solucionar os problemas da empresa.

Empregar pessoas sem a qualificação requerida custa muito dinheiro à organização. Pode acarretar problemas na produção e no atendimento, gerar hostilidades por parte de clientes e fornecedores, favorecer conflitos interpessoais e intergrupais, o que acaba por aumentar a rotatividade de pessoal e gerar outras complicações. (GIL, 2008 p. 92).

Não haveria necessidade da utilização do processo de seleção se todas as pessoas tivessem o mesmo método de trabalho. Porém, é grande a diversificação humana, e devido a esse fator, as pessoas se comportam de forma diferente, o que acarreta um desempenho diferente.

Segundo Gil (2008) as pessoas devem ser recrutadas e selecionadas da melhor maneira possível, pois caso haja algum erro no processo, este pode acarretar ações negativas. Nas organizações é possível que ocorram erros de contratação ocasionados por gerentes e chefes que assumem essa responsabilidade. Nem sempre eles utilizam métodos eficazes de recrutamento, o que acarreta a redução do número de candidatos.

A seleção de pessoas é um método eficaz e vantajoso para a organização, pois tem o intuito de selecionar e contratar o candidato com o perfil que mais se assemelhe à vaga oferecida.

5.1 O PROCESSO DE ENTREVISTA

A entrevista faz parte do processo de seleção, tendo grande influência na decisão final a respeito dos candidatos para que haja uma contratação sem êxito. A mesma deve ser realizada com habilidade que por fim possa obter os resultados esperados. Sendo assim, a entrevista é o método mais importante da seleção de pessoal.

Os métodos de entrevista diferem de várias maneiras, mais significativamente em termos da quantidade de estrutura, ou controle, exercida pelo entrevistador. Em entrevistas altamente estruturadas, o entrevistador determina o encaminhamento que a entrevista terá ao fazer cada pergunta. Em entrevistas menos estruturadas, o candidato desempenha papel mais amplo na determinação do curso da discussão. Um exame dos diferentes tipos de entrevista, desde as menos até as mais estruturadas, revelará essas diferenças. (BOHLANDER, SNELL E SHERMAN, 2003 p. 117)

A entrevista é uma etapa importante da seleção, tendo o intuito de contratar um candidato qualificado, por meio de etapas no momento da entrevista. Sendo que a entrevista pode ser flexível dependendo do modo como cada empresa aplica seus métodos. Pode-se dizer que a entrevista é a parte mais importante da seleção, pois é nesse momento que se identifica o perfil do entrevistado.

5.2 ANÁLISE DE CURRÍCULOS

Para que se possa ser tirado o máximo de informação possível de um currículo, é importante que o mesmo seja analisado detalhadamente. Portanto, é recomendável analisar o currículo a fim de identificar as competências do candidato.

De acordo com Carvalho (2007) para se obter sucesso na procura de um emprego o candidato deve ter muita paciência e força de vontade e ainda fazer uso de meios adequados para que possa ser notado pelo recrutador. O candidato deve ter ciência da realidade do mercado de trabalho no que se refere a sua área de atuação. Por esse motivo, os responsáveis por recrutamento e seleção de RH aconselham aos candidatos que estão à procura de um determinado emprego, elaborar o chamado *curriculum vitae*, pois o mesmo é um dos meios mais utilizados por candidatos a preenchimento de postos de trabalho.

O currículo contém informações importantes sobre o candidato, porém não é o suficiente para descrever o perfil do candidato, sendo preciso apenas conter informações necessárias sobre o candidato, como por exemplo, qualificações e empregos anteriores.

5.3. MATERIAL E MÉTODOS

Segundo Marconi e Lakatos (1999), uma pesquisa básica visa o progresso científico assim como a ampliação de conhecimentos teóricos, não se preocupando em utilizá-los na prática, a mesma tem por objetivo generalizações, princípios e leis, tendo como meta conhecimento pelo conhecimento. Esta pesquisa é considerada básica, pois mostra informações necessárias sobre o tema abordado.

Conforme Rodrigues (2006), uma pesquisa qualitativa tem por objetivo a abordagem do problema, com base nesses procedimentos investiga problemas aos quais os procedimentos estatísticos não são capazes de representar, devido serem considerados complexos. Através da pesquisa qualitativa o pesquisador pode descrever a complexidade de uma hipótese, analisando as variáveis e interpretando os dados.

Foi realizado um estudo de caso na BRF S.A, onde se obteve excelente desempenho com a aplicação de uma entrevista com o responsável pelo setor de RH, tendo como objetivo obter informações relevantes sobre o tema abordado, sendo que na oportunidade foram apresentados documentos internos da empresa onde foi possível obter dados e fatos que enriqueceram a pesquisa.

De acordo com Gil (2008) levantamento de dados se caracteriza por perguntas diretas às pessoas com comportamento que se deseja conhecer. Portanto, buscam-se informações de um determinado grupo de pessoas, com a análise quantitativa obtém a conclusão que corresponde aos dados coletados. Nesta pesquisa foi utilizado o levantamento de dados, sendo necessária a realização de uma entrevista com a profissional responsável pelo setor de RH da empresa BRF S.A Filial Cuiabá.

Conforme Marconi e Lakatos (1999), a amostra é uma parcela do universo que será submetida a uma análise e a população é considerado um conjunto de seres que apresentam uma característica em comum, a escolha da mesma dependerá do assunto que será abordado.

Sendo os dados secundários desta pesquisa coletados de fontes bibliográficas, e os dados primários coletados através de entrevista com um profissional da área.

A entrevista foi realizada no dia 16 de outubro de 2013, devido à distância existente entre a cidade onde mora a pesquisadora e localização da empresa, pois a mesma está situada em outra cidade. A entrevista foi enviada por e-mail para a Analista de Recursos Humanos da BRF S.A Filial Cuiabá, a qual respondeu as perguntas no mesmo dia e encaminhou por e-mail para a pesquisadora (acadêmica).

5.4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta etapa serão apresentados os resultados e discussão sobre o tema em estudo. A BRF foi criada a partir da associação entre Perdigão e Sadia. A empresa nasceu como um dos maiores players globais do setor alimentício, reforçando a posição do país como potência no agronegócio. Segundo informações no setor de recursos Humanos da BRF S.A a mesma atua nos segmentos de carnes (aves, suínos e bovinos), alimentos industrializados (margarinas e massas) e lácteos, com marcas consagradas como Perdigão, Sadia, Batavo, Elegê, Qualy, entre outras.

Foi realizada uma entrevista com a Analista de Recursos Humanos da BRF S.A, que relatou informações necessárias quanto à utilização do recrutamento interno e externo e seleção de pessoas na empresa. E que ao aderir a esses processos obtém um pessoal qualificado em sua organização e consegue alcançar os objetivos da mesma, e com base nessa afirmação a hipótese H^2 é confirmada, pois nota-se que o processo de recrutamento e seleção de pessoas tem grande influência para que a empresa alcance seus objetivos.

Ressaltou ainda que a empresa faz um planejamento antes de aplicar o recrutamento e a seleção de pessoas, pois envolve técnicas que traz resultados consideráveis para a empresa, essa argumentação se relaciona com a seguinte hipótese: H^1 Existe um planejamento na aplicação do recrutamento e seleção de pessoas; sendo assim a mesma é confirmada.

Na entrevista de seleção é elaborado um questionário totalmente flexível durante o diálogo, utilizando vários critérios de avaliação no momento da entrevista tais como: comportamental e competências padrão da área, esta afirmação da entrevista confirma a seguinte hipótese: H^3 A empresa utiliza uma entrevista flexível; sendo esta vantajosa para a empresa.

Sendo assim, após a realização da entrevista, observou-se que o recrutamento e seleção de pessoas são fundamentais para a empresa, pois se obtém candidatos que melhor podem exercer as funções disponíveis.

A entrevista contribuiu muito com suas afirmações e seus relatos de como é o processo de recrutamento e seleção na prática. As suas respostas foram diretas, porém pode-se aproveitar ao máximo o conhecimento que a mesma transmitiu para a pesquisadora. Percebe-se que empresa realiza o recrutamento e a seleção de pessoas com eficácia, no intuito de ter um pessoal qualificado atuando na empresa e que deste modo, contribuam com o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores.

A empresa tem um ponto muito positivo que é a prática do recrutamento interno, pois o mesmo visa promover os colaboradores de cargo, os que já atuam na empresa e porque facilita e agiliza o processo de contratação. Porém, pode gerar frustrações por parte de outros colaboradores que não foram promovidos.

Enfim a BRF S.A aplica corretamente o recrutamento e seleção de pessoas, obtendo bons resultados e alcançando seus objetivos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por fim, entende-se que a utilização do processo de recrutamento e seleção de pessoas é fundamental para a empresa, visando atrair candidatos que sejam qualificados, os quais em seguida passam por um processo de seleção. Assim preenche o seu quadro de funcionários com profissionais qualificadas para desenvolver as atividades que a empresa propõe, contribuindo para o seu crescimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANOV, Márcia Regina, FIDELIS, Gilson José. **Gestão de Recursos Humanos**. Editora Érica LTDA. 1ª ed. São Paulo-2006.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 21ª ed. Editora Elsevier. 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução á teoria geral da administração**. 6. Ed. – Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução Geral da Administração**. 6. ed. São Paulo: Editora Campus-2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**. Editora Atlas. São Paulo S.A 2008.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas,1999.

MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. Tradução Robert Brian Taylor. São Paulo: Saraiva 2003.p.525.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomon. Learning, 2002.

RODRIGUES, Auro de Jesus. Metodologia Científica: **Complexo e essencial para a vida universitária**. Editora Avercamp Ltda. São Paulo 2006.

CARVALHO, Antônio Vieira. **Funções Básicas do Sistema de RH: Atrair, Escolher e Preparar**. Qualitymark Editor. Ltda. Rio de Janeiro 2007.

BOHLANDER, George. SNELL, Scolt. SHERMAN, Arthur. Administração **de Recursos Humanos**. Editora Thomson São Paulo 2003.