



Recrutamento e seleção de pessoal: um estudo de caso na Rede de Ação e Cultural

Fernanda Cristina do Vale Carvalho¹

Rozeli de Fátima Dutra²

Centro Universitário Metodista Izabela Hendrix

Resumo

O objetivo deste estudo foi identificar como é conduzido o processo de recrutamento e seleção de pessoas na Rede de Ação e Cultura, visando propor melhorias para o mesmo. A metodologia envolveu uma pesquisa bibliográfica com foco em recursos humanos, sendo que apresentou-se de forma específica o tema recrutamento e seleção e suas envolventes. Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva e para o levantamento de dados foram utilizados dois instrumentos de coleta de dados, um questionário e uma entrevista, sendo caracterizada desta forma de caráter quantitativo e qualitativo. Pretendeu-se nesta pesquisa realizar uma análise da organização relacionada em específico à prática de recrutamento e seleção na Rede pesquisada, e a partir dos resultados encontrados foram feitas sugestões e recomendações e espera-se que as mesmas possam ser implementadas.

Palavras chave: Recrutamento, Seleção de Pessoas, Gestão de Pessoas.

Introdução

O contexto atual caracterizado por constantes mudanças e incertezas tem desafiado significativamente as organizações e neste sentido a área de Gestão de Pessoas tem um papel primordial que é recrutar e selecionar os melhores profissionais do mercado para fazerem a diferença no ambiente organizacional.

Segundo Chiavenato (2004) recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. Já a seleção de recursos humanos pode ser definida como a escolha do homem certo par o cargo certo, ou, mais amplamente, ente os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal.

¹ Graduanda em Administração pelo Centro Universitário Metodista Izabela Hendrix (CEUNIH), cfernanda3@gmail.com

² Mestre em Administração (FNH), docente do Centro Universitário Metodista Izabela Hendrix (CEUNIH), rozeli.dutra@izabela Hendrix.edu.br

A Rede de Ação e Cultura é uma instituição beneficente e filantrópica, instituída pela Associação da Igreja Metodista em 1997. Estabeleceu-se em Vitória, ES, onde se localiza a matriz. Em 2002, foi aberta uma filial em Belo Horizonte, MG. Está situada à Rua Curimatã, nº 300. Com filial em Ribeirão das Neves, localizada à Avenida E, 333, bairro Liberdade na Cidade de Ribeirão das Neves.

Tem como objetivo apoiar projetos sociais e culturais inicialmente nestes dois Estados além de gerenciar projetos próprios, a Rede de Ação apoia e acompanha ações e outras instituições sociais, priorizando o fortalecimento de suas iniciativas, sobretudo aquelas que contribuem para a defesa e promoção dos direitos das crianças e dos adolescentes empobrecidos.

O objetivo deste trabalho foi identificar como é conduzido o processo de recrutamento e seleção de pessoas na Rede de Ação, identificar o nível de conhecimento da organização sobre o processo de recrutamento e seleção, bem como o mesmo é realizado passo a passo na organização, identificar os cargos existentes na Rede e identificar as técnicas de recrutamento e seleção utilizadas pela organização.

As organizações atualmente estão sempre em busca de melhor qualidade na prestação de serviços e um bom atendimento visando maiores lucros e oportunidades. Acredita-se que o ponto de partida para que isso aconteça está intimamente relacionado a um processo de recrutamento e seleção eficaz. Já que se tem como premissa que a equipe bem selecionada terá as competências necessárias para o atingimento dos propósitos organizacionais, e fundamentalmente, porque é por meio das pessoas que os processos são realizados e os serviços são prestados. Sendo assim, atrair pessoas certas para ocuparem as funções corretas é possível que seja uma das estratégias mais importantes de uma organização.

Assim, justifica-se a necessidade de identificar técnicas de recrutamento e seleção que sejam aplicáveis a Rede de Ação e Cultura, para esta pesquisadora, que trabalha na referida Rede, este estudo se justifica pelo fato de que a organização não dispor de uma forma apropriada para contratar funcionários adequados para o desempenho e necessidades do cargo e da organização. E dada a sua formação profissional em administração será motivo de realização pessoal e profissional contribuir com a Rede neste sentido.

Do ponto de vista social, acredita-se que este trabalho se justifica em virtude de oferecer conhecimentos e oportunidades a todos os interessados e permitir a seleção dos mais habilitados para o trabalho ou função exercida pela a organização citada neste estudo.

METODOLOGIA

Quanto aos fins o método utilizado na elaboração desse trabalho consistiu-se na pesquisa de natureza descritiva. Segundo Silva e Menezes (2000, p.21), “a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Quanto aos meios, foi utilizado o estudo de caso. Para Vergara (2004, p.48) o estudo de caso “é aquele que possui um limite determinado a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país”. Tem caráter de profundidade e detalhamento”.

O presente estudo foi de caráter quantitativo e qualitativo, este primeiro com medição objetiva que conforme Malhotra (2001, p.155) “a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplicar alguma forma de análise estatística”.

Neste estudo fez parte do universo da pesquisa o gerente administrativo da Instituição, o qual tem a formação acadêmica em Direito, ocupante do cargo há sete anos, é o responsável pela área administrativa e acompanha as atividades de recrutamento e seleção. Lidera uma equipe de 20 funcionários. Cabe ressaltar que se pretendia que a amostra abrangesse 20 participantes, ou seja, o gerente e os 19 funcionários, sendo que esta pesquisadora faz parte do universo da pesquisa e, portanto, definiu-se pela sua exclusão da amostra contudo somente 15 funcionários responderam aos questionários entregues.

A análise dos dados obtidos no estudo (estatístico) foi tratada de forma quantitativa e qualitativa, haja vista a pretensão de se levantar informações através de entrevistas subsidiando informações relevantes na compreensão e solução do objetivo apresentado.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

No mês de julho de 2016 foi realizada uma pesquisa com os funcionários da Rede de Ação e Cultura, com o objetivo de coletar informações sobre como é realizado o processo de recrutamento e seleção de pessoal na Instituição. Foram entregues por esta pesquisadora 19 questionários, e foram recebidos pela mesma 15 questionários preenchidos. Além da pesquisa com os funcionários foi realizada uma entrevista com o gerente administrativo da Instituição no dia 11 de agosto de 2016 para a qual foi utilizado um roteiro. Inicialmente serão

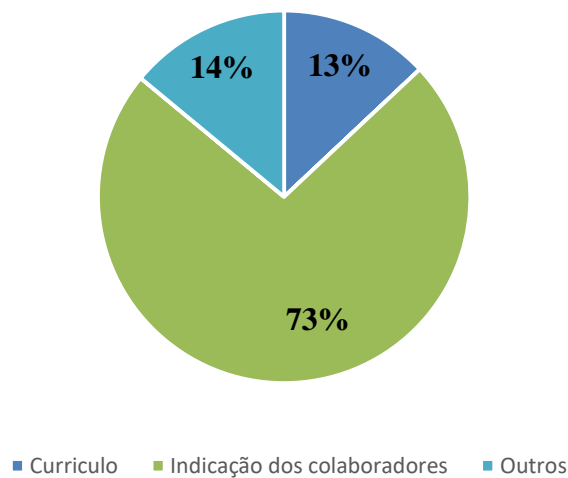


apresentados os dados coletados por meio dos questionários aplicados na amostra de 15 funcionários.

Este estudo apontou que 80% são do sexo feminino, totalizando 12 funcionárias, e 20% do sexo masculino, que totaliza 3 funcionários. Em relação a faixa etária dos participantes da amostra, o estudo apresenta que 34% funcionários tem idade entre 20 a 30 anos; 13% entre 31 a 40 anos; já 33% entre 41 a 50 anos; e 20% acima de 50 anos.

No que diz respeito ao estado civil dos participantes da amostra, este estudo aponta que 47% dos funcionários são solteiros; 20% casados; 13% viúvos; 13% separados e 7% amasiados. Quanto a escolaridade dos participantes da amostra, a maioria totalizando 67% dos funcionários tem apenas o ensino médio, 20% possuem graduação incompleta e 13% dos funcionários tem graduação completa.

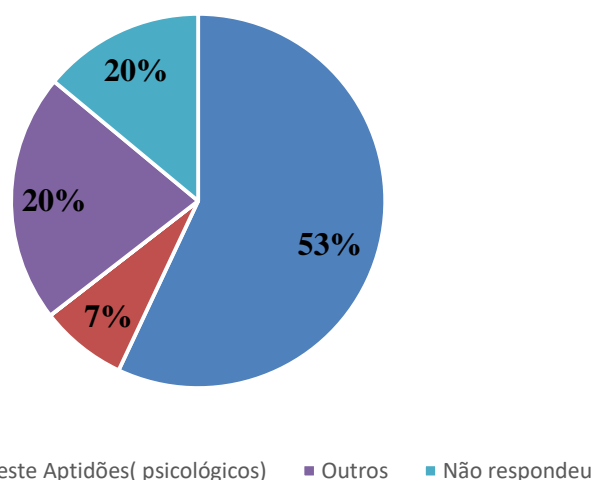
FIGURA 1- Técnicas de recrutamento utilizadas



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Em relação às técnicas de recrutamento a figura 1 apresenta que dos participantes da amostra 14% teve seu currículo analisado; 13% dos participantes não especificaram como foi realizado, é possível observar que um número considerável dos participantes da pesquisa, ou seja 73% trabalham na empresa em função de terem sido indicados por outros funcionários. Este gráfico comprova que a organização utiliza a prática de indicação, levando em consideração que na hora da “entrevista” o candidato é avaliado por meio da análise de seu currículo, escolaridade e se tem habilidades com crianças.

FIGURA 2 - Técnicas utilizadas no processo de seleção



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

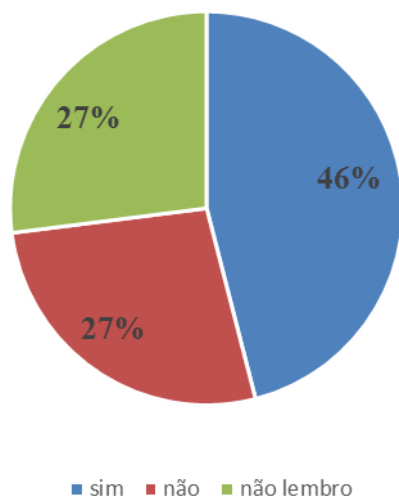
A figura 2 apresenta que de acordo com os dados levantados 53% dos funcionários passaram por entrevista; 7% funcionários passaram por teste de aptidões, 20% funcionários marcaram a opção outros sem especificar e 20% dos funcionários não responderam.

A Rede de Ação e Cultura realiza uma breve entrevista sem utilização das técnicas apropriadas para a seleção do profissional adequado, alguns funcionários mencionaram que passaram por testes de aptidão, mas o gerente administrativo em sua entrevista relatou que não é utilizado testes de aptidões nesta organização. Portanto acredita-se que esses funcionários que passaram por estes testes de aptidões possam ser mais antigos na instituição.

Este estudo apresenta que 27% dos participantes da amostra responderam que receberam sim *feedbacks* no processo seletivo; 33% dos participantes marcaram que não receberam feedback; 33% dos participantes marcaram que não lembram e apenas 7% dos participantes não respondeu. Por se tratar de uma organização onde a maioria de seus funcionários foi contratada por indicação é provável que o candidato tenha recebido um *feedback* positivo em relação a conversa que teve sobre a atual vaga em questão.

Destaca-se que este aspecto merece atenção, já que se este processo não for bem “amarrado”, a contratação de um funcionário sem perfil para a vaga poderá sim dificultar o bom atendimento e realização de todo o trabalho desenvolvido.

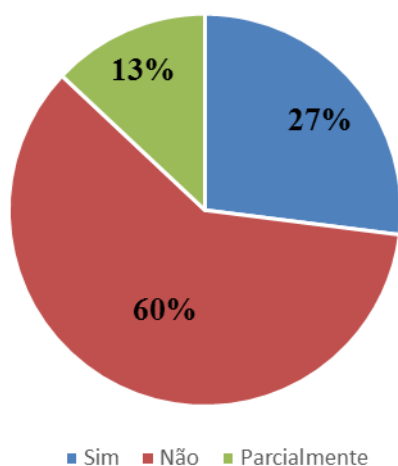
FIGURA 3 – Realização de entrevista durante o processo seletivo



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Em relação a entrevista no processo seletivo com os participantes da amostra, a figura 3 apresenta que 46% dos funcionários marcaram que houve sim entrevista no processo seletivo, mas 27% dos funcionários assinalaram que não foi realizado entrevista neste processo os outros 27% dos funcionários registraram a opção não lembro.

FIGURA 4 - Experiência anterior no cargo



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

De acordo com os participantes da amostra, a figura 4 apresenta que a maioria dos funcionários totalizando 60% disseram que não tinham experiência anterior no cargo; já 27% dos funcionários disseram que tinham experiência anterior e 13% dos funcionários disseram que tinham experiência parcialmente no cargo. A prática desenvolvida pela organização para se contratar um funcionário é a indicação, e muitas vezes são de pessoas sem experiência



nenhuma ou pouca experiência para a função, podendo dificultar os objetivos que a instituição pretende alcançar.

Acredita-se que o processo de recrutar e selecionar candidatos é primordial, a indicação pode até ajudar a organização na questão financeira, afinal ela não irá depender de recursos para isso. Contudo, em contrapartida, ela não estará utilizando todas as técnicas necessárias para analisar o currículo que melhor atende as necessidades da organização naquele exato momento, com isso poderá estar colocando em risco todo o trabalho desenvolvido em prol de seu público alvo.

Nas questões 10 e 21 os participantes puderam apresentar suas sugestões quanto ao processo de recrutamento e seleção de pessoal adotado pela “Rede de Ação e Cultura”, 67% dos participantes da amostra não quiseram deixar sugestões ou críticas; 26% dos participantes apresentaram sugestões para o processo de seleção, apenas 7% dos funcionários não responderam a pergunta. Segue em registro as sugestões apresentadas em relação ao processo de recrutamento, segundo entrevistados a instituição:

- ✓ Deveria ter uma entrevista com as pessoas antes de admitir,
- ✓ Estudar mais o candidato, que o processo fosse mais detalhado,
- ✓ Dar *feedback*, na hora da necessidade acaba pegando o primeiro que interessa.
- ✓ Enfatizar a função que o funcionário irá ocupar verificar se é isso mesmo que a pessoa está procurando, o que se tem visto são pessoas insatisfeitas com o que fazem.

Conforme mencionado na amostra, participou da pesquisa o gerente administrativo da “Rede de Ação e Cultura”. Este, conforme solicitado, iniciou apresentando a distribuição dos cargos, que foi organizada em forma de tabela para facilitar a visualização. A organização conta com 20 funcionários, sendo estes distribuídos em funções diversas, descritas na tabela 1.

TABELA 1- Distribuição dos cargos

Cargo	Número de colaboradores
Assistente Administrativo	02
Auxiliar de escritório	01
Auxiliar de serviços gerais	02
Coordenadora Pedagógica	02
Contador	01
Cozinheira	03
Educadores	08
Secretaria	01
Total	20

Fonte: Elaborada pela pesquisadora (2016).

Cabe lembrar que o gerente administrativo da “Rede de Ação e Cultura”, é o responsável pelo recrutamento e seleção de pessoas da organização. Dando sequência à entrevista, o mesmo relata que a área de recursos humanos é fundamental para qualquer organização, e menciona que o objetivo principal da gestão de pessoas é para fazer as pessoas interagirem cada vez mais na organização e reforça que a responsabilidade da área de gestão de pessoas é muito grande devido à diversidade das pessoas, ninguém é igual, somos únicos. Ao ser solicitado a descrever os meios de recrutamento interno e em que momento é realizado, o gerente respondeu por se tratar de uma empresa pequena e sem fins lucrativos, funciona mais a indicação de pessoas que já trabalham no ambiente. Quanto a utilização dos meios de recrutamento externo o mesmo ressalta que a organização não tem. Foi mencionado pelo gerente que no processo de recrutamento e seleção não são utilizadas as técnicas ou dinâmica específicas. Quanto a teste de conhecimento, o entrevistado relatou que são realizados por experiência, escolaridade e cursos feitos pelo candidato.

Ao perguntar se são realizados testes psicológicos o entrevistado relata que não. No que diz respeito à entrevista e o processo da escolha do candidato final, o gerente responde que a entrevista somente é feita quando o candidato é selecionado, através do estudo do currículo, escolaridade e que a instituição. Ao ser perguntado se já ocorreu admissão de algum funcionário e constatar que ele não possuía experiência suficiente para atuar no cargo, o entrevistado respondeu que sim. O mesmo relatou que a organização não tem e não segue nenhum modelo de formulários específico para a seleção de candidatos. O entrevistado ressalta que a reação das pessoas ao serem desligadas acontece por meio de demissão direta em 04 anos só tivemos 02, o restante foram a pedido, as que são demitidas reagem com indiferença. Ao perguntar ao entrevistado sobre o que ele acha que deveria ser feito, para identificar ações organizacionais, para que os talentos não abandonem o "barco". O mesmo respondeu que: Hoje só pagando o alto salário. De acordo com os conhecimentos teóricos



apresentados neste trabalho, enquanto pesquisadora e funcionária desta organização ressalta-se que as opiniões dos autores citados nesta pesquisa são apresentados conceitos e fundamentos que defendem que recrutamento e seleção de pessoal é um instrumento de significativa importância para uma organização. Quando bem administrado, este processo pode trazer benefícios tanto para o empregador quanto para o candidato a ser admitido.

Em virtude desta procura por pessoas adequadas, faz-se necessário a realização de um processo de recrutamento e seleção o mais eficaz possível posso dizer que a prática adotada por esta instituição precisa ser revistas com o objetivo de acrescentar melhorias em seu processo de recrutar e selecionar profissionais que tenha o perfil adequado para realizar o trabalho de acordo com a demanda da organização.

Segundo Ribeiro (2005, p. 52), “recrutamento trata-se de um trabalho de pesquisa junto às fontes capazes de oferecer à organização um número suficiente de pessoas”. Muitas organizações não dispõem muita atenção e cuidado no processo de recrutamento e seleção de pessoal, tendo depois que suportar problemas significantes no futuro da organização.

Segundo Marras (2009a) recrutamento é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externa à organização com o objetivo suprir as necessidades de pessoas na empresa. São vários os motivos do surgimento dessa necessidade, como a substituição ou aumento do quadro de funcionários. As origens dessas necessidades são devidas a motivos diversos, é expressa ou emitida formalmente pelo requisitante da área, através de um documento denominado requisição de pessoal. Em linhas gerais, a requisição de pessoal segue um fluxo pré-determinado pela própria organização, mas o que determina o seu atendimento automático é a sua própria razão de ser, como saber quem deve ser recrutado.

Contudo cabe ao responsável pelo processo de recrutamento e seleção a avaliação do candidato, e conduzi-la de forma técnica é primordial. E acredita-se que além de utilizar técnicas específicas o selecionador deve ser uma pessoa qualificada, centrada e neutra, para que não haja benefícios nem para um candidato nem para outro. De acordo com os dados levantados foi constatado que o processo de recrutamento e seleção na organização pesquisada é realizado seguindo o seguinte passo a passo:

Quadro 3 - Descrição do processo de recrutamento e seleção da organização

Nr.	Descrição	Observações
-----	-----------	-------------



1	Solicitação de nova contratação	Ao surgir uma demanda para nova contratação, a coordenação representada pelo gerente administrativo juntamente com a coordenação pedagógica, conversam sobre a possibilidade de uma nova contratação, sendo possível, contratam um novo profissional, mas não havendo a possibilidade de uma futura contratação, essa demanda é distribuída com a equipe, sendo assim acontece um remanejamento da equipe para suprir a necessidade da instituição.
2	Apresentação de candidatos por indicação de funcionários.	Utilizando esse tipo de prática a organização está impossibilitando que outras pessoas participem do processo de recrutamento e seleção.
3	Escolha do candidato que melhor se enquadra na função.	A escolha é feita por meio de estudo do currículo e escolaridade.
4	Realização das questões burocráticas com assinatura do contrato e CTPS – Carteira de Trabalho e Previdência Social.	Orientação sobre o funcionamento da empresa e competências da função a ser desenvolvida.

Fonte: Quadro elaborado pela pesquisadora (2016).

Quadro 4 - Pontos fortes e fracos do Processo de Recrutamento e Seleção da Rede de Ação e Cultura.

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> Contratação por indicação Pessoas que se identificam com a organização, apresentam facilidades no relacionamento interpessoal e se adapta mais ao clima organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> A gerência se vê obrigada em admitir o candidato de acordo com a pessoa que está indicando, com isso formasse as “panelinhas”, podendo até surgir formas de proteção e privilégios. Deixa de conhecer profissionais altamente qualificados. O funcionário novato pode vir apresentar os mesmos hábitos dos funcionários atuais. Não existência de uma ficha de solicitação de emprego. A falta de um roteiro estruturado para as entrevistas.

Fonte: Quadro elaborado pela pesquisadora (2016).

De acordo com as informações coletadas por meio desta pesquisa e após identificar as práticas realizadas pela organização, percebe-se que a Rede de Ação e Cultura deixa de utilizar outras técnicas consideradas importantes por vários autores, o risco de se contratar uma pessoa utilizando somente a prática da indicação é grande, por que a instituição poderá passar pelos mesmos problemas enfrentados no dia a dia com os atuais funcionários, eles poderão cometer até os mesmos erros, e o agravante maior é que esta instituição está privando o direito de outros candidatos conhecerem e participarem do processo de recrutamento e seleção desta organização. Percebe-se que mesmo o responsável não possuindo os conhecimentos técnicos,



da área de recursos humanos o mesmo reconhece a importância dessas práticas, mas por se tratar de uma organização sem fins lucrativos acredita não ter o foco na utilização das mesmas.

Em um processo seletivo o candidato é avaliado em diversas formas, verifica-se suas experiências, habilidades, competências e também o seu comportamento diante de situações que poderá vivenciar em seu local de trabalho. Acredita-se que deve se avaliar em primeiro lugar o candidato como pessoa, suas vivências, seus valores, afinal trata-se de pessoas. Sendo assim, acredita-se na necessidade de realizar um processo de recrutamento e seleção bem estruturado e fundamental, com identificação e escolha da pessoa certa para desempenhar suas habilidades e suas competências.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O contexto atual, representado por inúmeras incertezas tem desafiado diversas organizações no que tange à composição de suas equipes de trabalho, já que um cargo ocupado hoje pode ser desnecessário para a organização de amanhã. Desta forma ao conduzir um processo de recrutamento e seleção cabe a organização pensar de forma estratégica sem estar muito limitada ao momento atual, mas também às possibilidades de mudanças, bem como às possibilidades de aproveitar o profissional selecionado hoje para as possíveis demandas do amanhã.

Este estudo teve como objetivo identificar como é conduzido o processo de recrutamento e seleção de pessoas na Rede de Ação e Cultura, visando propor melhorias para o mesmo. Cabe mencionar que mediante informações coletadas este processo ocorre voltado basicamente para atender as necessidades imediatas de preenchimento dos cargos vagos, o que se dá prioritariamente por meio de indicação.

O processo ocorre de acordo com o seguinte passo a passo: Foi possível identificar que a organização adota a prática da contratação por indicação seguindo o seguinte passo:

- Solicitação de nova contratação.
- Apresentação de candidatos por indicação de funcionários.
- Escolha do candidato que melhor se enquadra na função.

- Realização das questões burocráticas com assinatura do contrato e CTPS.

Por meio do conhecimento teórico obtido a partir das pesquisas teóricas que fundamentaram este estudo foi possível confirmar que o processo de recrutamento e seleção representa uma atividade de responsabilidade da administração de recursos humanos que tem por finalidade a captação de pessoas interna ou externamente à organização com objetivo de suprir as necessidades da organização e das pessoas. E no processo de seleção em específico, a finalidade é escolher, sob metodologia específica candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa.

Na concepção de Chiavenato (2005) as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. Em contrapartida, as pessoas veem na organização o meio pelo qual podem alcançar vários objetivos pessoais. Cada vez mais as organizações estão cientes que os processos de recrutamento e seleção são fundamentais para o crescimento de suas empresas.

A partir dos resultados obtidos na pesquisa foi possível detectar que a organização precisa ficar atenta às práticas utilizadas para o seu processo de recrutamento e seleção, já que muitas técnicas de recrutamento e seleção de pessoas não estão sendo utilizadas e isso poderá afetar uma melhor eficiência do processo, o que acarretará dificuldades na análise dos candidatos com as características comportamentais adequadas. E de antemão cabe destacar que a empresa poderá manter a sua prática de receber em seu processo de recrutamento também pessoas indicadas pelos funcionários, contudo estas devem passar por um filtro mais rigoroso.

O presente estudo possibilitou identificar que a organização estudada apresenta algumas deficiências no que diz respeito a recrutamento e seleção como: a não existência de uma ficha de solicitação de emprego, a falta de um roteiro estruturado para as entrevistas, a falta de conhecimento na área de recrutamento e seleção das pessoas que participam deste processo, e suas contratações são feitas por indicações.

Apresenta-se a seguir pontualmente algumas sugestões de melhoria para novas contratações:

- Criar uma ficha de solicitação de emprego;
- Elaborar um formulário, no qual visando obter informações mais completas do candidato;
- Elaborar um formulário que contemple um roteiro de entrevista para ser seguido,

e que o mesmo contenha todas as informações para a escolha do candidato;
Buscar conhecer por meio da entrevista se o profissional indicado tem o perfil desejado para a vaga em aberto.

Cabe ressaltar que os instrumentos propostos acima, como ficha e formulários havendo sinalização sobre possíveis melhorias no processo de recrutamento e seleção da organização em questão, os mesmos serão aperfeiçoados juntamente com o setor ou profissional responsável pela condução deste processo.

No decorrer da execução deste trabalho, buscou-se conhecer as necessidades da organização e identificou-se que independente da forma que a organização utiliza esse processo cabe ressaltar que a mesma procura alcançar seus objetivos organizacionais com a estrutura e recursos disponíveis e se havendo investimento para implementação do acima proposto, acredita-se que este trabalho pode ser otimizado.

E por fim, acredita-se que este estudo proporcionará um maior conhecimento sobre a área de recursos humanos para esta organização, tendo em mãos uma nova proposta de recrutamento e seleção mais detalhada visando atender os objetivos da organização.

Referências

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Recursos humanos**: recrutamento e seleção de pessoas, 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do estratégico ao estratégico. São Paulo: Futura, 2000.

_____. **Administração de Recursos Humanos**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009a.

RIBEIRO, Antônio L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**: São Paulo: Atlas, 2004.