

IMPORTÂNCIA DO GESTOR NO PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS: ESTUDO DE CASO DE UMA REDE DE SUPERMERCADOS DO OESTE CATARINENSE

Eduardo Basso *
Creici Lamonato **

Resumo

Selecionar pessoas nas organizações pode ser um diferencial competitivo quando realizado por profissionais capacitados e com o envolvimento dos gestores no processo, garantindo, assim, um processo integrado e sistêmico. O objetivo geral com esta pesquisa foi analisar as contribuições do gestor no processo de seleção de candidatos em uma rede de supermercados do Oeste catarinense a partir da percepção da área de gestão de pessoas, tendo como objetivos específicos os aspectos positivos, descrever as dificuldades, as necessidades e melhorias na atuação do líder-gestor no processo. Caracterizado como um estudo de caso, utilizou-se uma metodologia qualitativa, de modo que os dados foram coletados por meio de uma entrevista semiestruturada e analisados pelo método de análise interpretativa. Para a realização desta pesquisa, foram entrevistadas duas psicólogas que atuam na seleção de pessoal em uma rede de supermercados do Oeste catarinense, além da observação realizada por um estagiário de psicologia durante dez meses de estágio na área organizacional. O estudo permitiu compreender quais as principais variáveis envolvidas na atuação do gestor na seleção, tanto de maneira positiva quanto de maneira negativa, elencando, também, algumas sugestões de melhoria e capacitação. Constatou-se que o líder-gestor tem papel indispensável na seleção; no entanto precisa se capacitar de modo que tenha maior clareza na análise do candidato.

Palavras-chave: Líder-gestor. Psicologia. Seleção de pessoal.

1 INTRODUÇÃO

A atividade da Psicologia nas organizações é fundamental para o seu funcionamento, pois por meio dessa abordagem são encontradas e construídas, com os líderes, estratégias de melhoramento dos diversos setores da organização. Além disso, o psicólogo desempenha o papel de mediador na relação de trabalho, a fim de garantir a qualidade de vida dos envolvidos.

Um dos principais objetivos e atividades do profissional da Psicologia nas organizações é atuar nos processos de recrutamento e seleção, procurando sempre encontrar o candidato com o melhor perfil para a vaga desejada e que esteja de acordo com os anseios e interesses da organização. É importante destacar a contribuição que o líder do setor pode oferecer no processo de seleção. Isso ocorre em razão do contato diário que ele tem com o empregado e suas atividades específicas, além de possuir uma série de informações extremamente relevantes e condizentes à função e que auxiliam na análise durante a seleção.

Diante dessa realidade, é importante que se formulem de forma multiprofissional estratégias assertivas de manejo, promovendo cursos e capacitações sobre gestão, sobre como realizar uma entrevista de seleção, desenvolvendo um manual de cargos e funções que contenham todas as informações necessárias para a seleção tanto para o profissional da psicologia quanto para os líderes de setor. Além disso, é fundamental organizar um departamento que consiga treinar, supervisionar e, ainda, trabalhar com conflitos interpessoais e questões não favorecedoras para a gestão de pessoas.

Diante do exposto, no presente trabalho teve-se como objetivo principal analisar as contribuições do gestor no processo de seleção de candidatos em uma rede de supermercados do Oeste de Santa Catarina, a partir da percepção dos

* Graduanda em Psicologia da Universidade do Oeste de Santa Catarina.

** Mestre em Psicologia; Professor Orientador; Docente da Universidade do Oeste de Santa Catarina; creici-lamonato@hotmail.com

profissionais da área de gestão de pessoas. Para que isso fosse possível, inicialmente, foram descritos os aspectos positivos da atuação do gestor no processo de seleção, as dificuldades encontradas na atuação dele no processo de seleção e, por fim, identificadas as demandas e melhorias que podem ser realizadas no processo de seleção.

2 O PAPEL DO PSICÓLOGO E O PROCESSO DE SELEÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

O trabalho sempre esteve presente desde os primórdios da existência humana; porém, com o passar do tempo, passou a organizar-se de modo que fosse possível aumentar seus resultados gerando o que, hoje, chama-se de lucratividade. Mediante esse contexto, pessoas começaram a organizar grupos que, posteriormente, tornar-se-iam instituições que realizariam e forneceriam serviços e produtos específicos, como, por exemplo, o modelo fordista de organização do trabalho e suas linhas de produção.

Mediante essa situação, ao longo dos anos, a Psicologia vem exercendo o papel de mediadora dessas atividades, bem como das relações entre o colaborador e o ato de trabalhar. Dentro das organizações o psicólogo desempenha o papel de recrutar e fazer a seleção dos candidatos que melhor se adaptem ao perfil desejado pela empresa, mediante a atividade a ser executada nela. Nesse sentido, o profissional realiza processos de entrevistas no intuito de identificar os candidatos que possuam competências e habilidades para o cargo à disposição.

De acordo com Sformi e Oliveira (2014), o setor denominado Recursos Humanos (RH) é de grande importância e responsabilidade em uma empresa, pois além de recrutar e selecionar os futuros colaboradores, treinar e capacitar os já incorporados, também está designado a proporcionar o bem-estar entre as equipes de modo que cada um se sinta parte fundamental dela.

Zanelli et al. (2004) acrescentam que o papel do psicólogo nas empresas é variado, pois envolve atividades práticas que utilizem princípios e teorias que possam contribuir para a melhor qualidade de vida e diminuição do estresse dentro desse ambiente. Nesse sentido, o psicólogo possibilita a melhor adaptação dos indivíduos que ingressam pela primeira vez nesse campo, podendo selecionar e avaliar qual a melhor função e colocação para eles, diminuindo os riscos da não adaptação e adoecimento.

Ferreira e Soeira (2013) afirmam que as atividades de recrutamento de uma empresa precisam ser muito atrativas. Para Sformi e Oliveira (2014), o processo de seleção tem como função filtrar os candidatos, de modo que apenas as pessoas com o perfil desejado ingressem na organização. Os procedimentos e técnicas usados no processo de recrutamento e seleção, de acordo com Ferreira (2013), podem acontecer no ambiente interno da empresa, ou seja, vagas são primeiramente disponibilizadas para empregados, tanto em processos de promoção quanto de transferências. Segundo o autor, o recrutamento interno acaba sendo uma ferramenta muito motivadora para os candidatos que disputam a vaga. É relevante salientar que o processo de recrutamento sofre variações, as quais dependem dos objetivos desejados por cada empresa.

Conforme salientam Cardoso, Rosário e Alves (2012), ao analisar o processo de recrutamento e seleção dentro das empresas, percebe-se que, na maioria das vezes, são utilizados testes psicológicos para essa atividade. Esse instrumento é de uso exclusivo do psicólogo, o que acaba por ser uma ferramenta muito importante para avaliar e analisar os candidatos, pois oferece alguns parâmetros que, posteriormente, podem ser verificados no decorrer da entrevista de seleção.

Ferreira e Soeira (2013) afirmam que, mediante um processo de seleção, o principal fator a ser constatado é que toda a função ou cargo deve ser ocupado pela pessoa que melhor se adeque às exigências e características propostas e necessárias. No entanto, os autores salientam que essa não é uma tarefa fácil, em razão das inúmeras variáveis envolvidas, destacando dois fatores principais. O primeiro seria, principalmente, pelo fato de não encontrarem candidatos que contenham as aptidões necessárias ao cargo a ser preenchido, e o segundo fator é que a empresa em muitas vezes não tem claro qual o perfil desejado, ou seja, não possui a descrição do cargo e suas especificidades tanto técnicas quanto comportamentais. Portanto, é função dos selecionadores auxiliar o gestor na escolha dos colaboradores, os quais salientam aspectos referentes à adequação do candidato às necessidades requeridas.

A participação do profissional da psicologia no processo de seleção passa a ser imprescindível, pois ele conta com inúmeras técnicas e ferramentas que podem auxiliar a selecionar melhor os candidatos, de acordo com as intenções e expectativas da empresa. Não obstante, destaca-se outro “personagem” essencial no processo de contratação: o gestor ou superior imediato. Este profissional é responsável por liderar, avaliar, coordenar e orientar sua equipe no dia a dia de trabalho, diante das exigências da função a ser exercida. Nesse sentido, ele, torna-se protagonista do processo de seleção,

pois a partir do seu ponto de vista podem ser identificados inúmeros aspectos idiossincráticos referentes a cada função. Em suma, vale ressaltar o papel do gestor/superior imediato no processo de seleção.

2.1 AS CONTRIBUIÇÕES DO LÍDER-GESTOR NO PROCESSO DE SELEÇÃO

A importância da liderança sempre foi destaque, seja ao se liderar pequenos grupos de pessoas, seja dentro de uma organização. O líder é aquele que incentiva, orienta, planeja, organiza, capacita, supervisiona e avalia resultados de modo que sejam realizadas melhorias a partir da sua visão ampla e assertiva.

De acordo com Solar (2013), o processo de liderança vai além de técnicas e habilidades, pois é um caminho. Para que este seja exercido corretamente, é necessário que haja decisão e capacitação, pois é por meio de líderes comprometidos e competentes que existirá o triunfo pessoal ou de organizações. Nas organizações, além de liderar uma equipe, o gestor também precisa auxiliar na construção desta, contribuindo no processo de seleção. De acordo com Fonseca (2002) para que os processos de seleção tenham início, é preciso que o gestor da vaga forneça, de forma clara, as atividades que serão desempenhadas e desenvolvidas pelos candidatos, bem como as habilidades, os conhecimentos e as atitudes requeridos para a posição, de modo que os selecionadores possam fazer uma avaliação e análise mais minuciosa possível.

Zanelli et al. (2004) destaca que o gestor precisa aprender a gerir seu poder de líder, de modo que permita o desenvolvimento de sua equipe, não por coerção ou medo, mas por estimular positivamente os membros desta. Diante dessas atitudes construtivas, ele poderá conhecer melhor seu subordinado de modo que se sinta à vontade para fazer colocações, sugestões e, também, críticas construtivas quando necessário.

A partir da visão de Zanelli et al. (2004) observa-se que o líder precisa compreender quais os anseios de sua equipe e quais os desafios enfrentados no seu setor para, então, formular um perfil de empregador, o qual se adeque e “suporte” enfrentar as situações diárias da função. Fonseca (2002) salienta a importância de o líder conhecer as demandas garantindo que haja uma gestão competente do conhecimento, favorecendo a melhor adaptação dos novos membros no ambiente de acelerada transformação e crescente complexidade encontrado nas organizações.

A gestão organizacional demanda grande atenção e conhecimento por parte dos líderes gestores e é indispensável para a manutenção da equipe e, sem dúvidas, da vantagem competitiva do mercado. Além disso, também é importante destacar as individualidades de cada um, crenças, valores, visão de mundo e como isso influencia nas atitudes dos sujeitos no meio de trabalho.

2.2 CRENÇAS, EMOÇÕES E COMPORTAMENTOS DO EMPREGADO NA ORGANIZAÇÃO

O trabalho sempre esteve presente em nossas vidas e diante dele a organização e sua dinâmica. Nesse sentido, a Psicologia vem exercendo o papel de mediadora dessas atividades, bem como das relações, crenças, emoções envolvidas na relação do colaborador e o ato de trabalhar.

Zanelli et al. (2004) salientam que nas organizações as pessoas convivem de forma dinâmica, opinando, raciocinando, analisando informações, tomando decisões, enfrentam desafios, buscam soluções a partir de seus conhecimentos, calculam as vantagens, os ganhos, suas perdas, e assim por diante. Nesse breve apanhado de situações percebe-se o quanto são utilizados os processos cognitivos básicos de pensar, comunicar-se com a linguagem e seus símbolos e conceitos, de modo que seja possível articular ações em favor dos objetivos profissionais.

Portanto, os processos cognitivos e comportamentais devem ser analisados nas organizações, pois, a partir deles, é possível compreender muitos acontecimentos e fenômenos, que estão contidos inúmeros prismas de crenças, pensamentos, valores, os quais geram visões diferentes e nem sempre erradas do mesmo acontecimento e situação. Enfim, vale salientar que um gestor precisa estar atento a essas variáveis de modo que perceba qual delas mais se sobressai em sua equipe e, então, consiga inserir e adequar os novos membros com maestria e eficiência.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracteriza-se por ser um estudo de caso que, segundo Fonseca (2002), busca conhecer profundamente como e por que determinados eventos ocorrem, deixando em evidência a identidade do mesmo, destacando, en-

tão, uma grande quantidade de informações. Além disso, este estudo é de natureza metodológica qualitativa, a qual, de acordo com o referido autor, é caracterizada por se preocupar com aspectos da realidade que não podem ser medidos ou quantificados, de modo que seja possível formular explicações e compreensões referentes aos fenômenos observados.

Para realizar a coleta de dados, foram utilizados como instrumentos de pesquisa a entrevista semiestruturada ou informal que, de acordo com Junior e Junior (2011), é marcada por conter o mínimo de estrutura possível, de forma flexível e que proporcione maior liberdade ao entrevistador e entrevistado. Os sujeitos dessa pesquisa foram duas profissionais com formação em Psicologia que atuam na área de gestão de pessoas na rede de supermercado estudada. Além disso, foi utilizada para a coleta de dados a observação direta realizada por um estagiário de Psicologia durante o estágio supervisionado na área organizacional. O estagiário acompanhou e realizou o processo de seleção durante o período de estágio de dez meses, entre agosto de 2014 e julho de 2015.

Os dados foram analisados e interpretados a partir da análise interpretativa, a qual é concebida por Fonseca (2002) como uma excelente ferramenta para analisar entrevistas e observações, de modo que sejam formuladas afirmações. Foi realizada sob a análise de três categorias, sendo elas: os pontos positivos da atuação do gestor no processo de seleção, os pontos negativos da sua atuação e, por fim, os pontos a melhorar e sugestões em relação a sua atuação.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

É importante, primeiramente, discorrer sobre como o processo de seleção ocorre na rede de supermercados pesquisada, para, então, compreender como acontece a atuação dos profissionais envolvidos. O processo de seleção inicia quando existe a necessidade de um empregado para uma vaga, a qual é, inicialmente, informada pelo líder-gestor do setor ao setor de gestão de pessoas. Posteriormente, o profissional da Psicologia faz a divulgação das vagas nas rádios, sites, agências de emprego, carros de som e também recebe currículos. Em seguida, entra-se em contato com aqueles que deixaram currículo, solicitando sua presença para entrevista. Em dois dias na semana são realizadas as entrevistas pelas profissionais da Psicologia e, também, pelo estagiário. Quando um candidato é pré-selecionado na entrevista psicológica ele é encaminhado ao líder-gestor, para, então, ser novamente entrevistado, de modo que sejam sanadas possíveis dúvidas do candidato sobre a vaga e atividades. Se este for aprovado, é encaminhado para exame médico e procedimento burocrático de contratação. Por fim, o candidato passa pelo processo de integralização, no qual recebe informações sobre a empresa (suas normas e regras) e treinamentos sobre a função e atuação.

A psicóloga (P1), inicialmente, destaca que os profissionais da Psicologia, responsáveis pela seleção, têm o papel de observar, avaliar e analisar, principalmente, questões comportamentais do candidato, enquanto o líder do setor fica responsável por avaliar como o mesmo irá se sair em relação às atividades práticas e técnicas da função, na qual está concorrendo a vaga. No entanto, ela destaca que é imprescindível que o líder forneça algumas informações básicas referentes à vaga para que, já na primeira etapa de seleção (nesse caso, com o profissional da Psicologia), sejam triados os candidatos que não se adequem às questões comportamentais, mas com as exigências técnicas da função. Nesse sentido, o grande ponto positivo da participação do líder no processo de seleção é poder diagnosticar possíveis dificuldades que o candidato venha a apresentar em relação à vaga.

Ferreira e Soeira (2013) concebem que toda a função ou cargo deve ser ocupado pela pessoa que melhor se adequar às exigências e características propostas, garantindo ou aumentando a probabilidade de o colaborador se adequar à situação de trabalho. Complementando os aspectos salientados por P1, a psicóloga (P2) salienta a importância de destacar que o líder de setor é quem fornece ao candidato informações mais detalhadas referentes aos turnos e horários específicos do setor e da função. Além disso, ele também expõe quais atividades realmente são realizadas, os desafios, e avalia qual a disposição do candidato em relação à vaga, considerando as variáveis técnicas envolvidas.

Outro ponto positivo que P2 destaca na atuação do líder de setor, dentro do processo de seleção, está relacionada às informações que este fornece aos profissionais da Psicologia, como, por exemplo, se o candidato precisa ou não de experiência para a vaga, o perfil do candidato em relação a comportamentos mediante a realidade do setor e da função.

De acordo com P1, quando um candidato obtém um parecer favorável mediante a avaliação psicológica, o líder passa a exercer um papel fundamental no processo, apoiando o candidato a conhecer melhor as atividades, o setor, as regras específicas, as demandas, a equipe e as competências técnicas necessárias, de modo que ambos percebam se existe

compatibilidade entre empresa e candidato. Por fim, P2 complementa afirmando que ao participar do processo de seleção, o líder do setor assume o compromisso da contratação e se responsabiliza com a contratação.

Na visão do estagiário, o líder de setor contribui para o melhor entendimento dos atributos necessários para a contratação, favorecendo os profissionais da Psicologia que realizam a seleção e, também, possibilita ao candidato a oportunidade de conhecer melhor o setor e as atividades, de modo que este possa vislumbrar sua posição na empresa e como irá se sentir na situação de trabalho.

Em relação aos pontos negativos, ou a melhorar, referentes à atuação do líder no processo de seleção, P2 destaca, inicialmente, que o líder precisa realizar uma entrevista mais completa, ou seja, ter clareza das informações que precisam ser coletadas com o candidato, favorecendo, então, a melhor compreensão do perfil dele e se enquadra-se nas exigências da vaga. O estagiário complementa essa colocação salientando que quando o líder se detém somente nas atribuições técnicas acaba limitando o processo, haja vista que, em muitas das funções, o candidato precisará conviver com uma equipe, e se este não possuir algumas competências direcionadas ao relacionamento interpessoal, por exemplo, poderá ter dificuldades de conviver no ambiente e terá maior probabilidade de gerar conflitos.

De acordo com P1, quando o líder não respeita a avaliação e o parecer psicológico fornecido pelos profissionais da Psicologia, acaba gerando reflexos negativos na sua atuação, pois, quando contrata um candidato somente mediante seu ponto de vista, corre o risco de não visualizar o candidato na sua totalidade, ou seja, pode deixar de observar variáveis comportamentais que podem ser definidoras na seleção. Nesse sentido, P1 refere que essa situação afeta diretamente todo o trabalho proposto na seleção e, conseqüentemente, na contratação do candidato. Concomitante a isso, P1 refere que quando um líder não realiza a entrevista de maneira consistente e integral, acaba deixando de observar e considerar características essenciais para o desempenho da função ofertada.

Sformi e Oliveira (2014) ressaltam a importância de se ter um profissional capacitado na área de seleção de pessoas, já que, quando a seleção é feita de maneira precária e errônea, poderão ser gerados inúmeros problemas e perdas para a organização, seja de tempo, seja de recursos financeiros.

Apesar dos desafios existentes na seleção, tanto P1 quanto P2 destacam que a atuação do líder do setor nesse processo é fundamental para uma boa contratação e, desse modo, sugerem algumas atividades as quais podem auxiliar, dar qualidade e potencializar a participação do líder. Entre as ideias propostas está a criação de um roteiro de entrevista, o qual contenha algumas perguntas previamente elaboradas e que objetivem a melhor compreensão do perfil daquele candidato e sua compatibilidade com a vaga. Diante disso, é extremamente necessário que os profissionais envolvidos sempre estejam buscando se aperfeiçoar e capacitar, favorecendo escolhas assertivas para sua equipe profissional (SFORMI; OLIVEIRA, 2014).

Além de um roteiro de entrevistas, P1 destaca que seria necessário que houvesse uma capacitação para esses líderes, enfatizando as variáveis que são indispensáveis para a seleção, favorecendo a lapidação desse processo tão essencial a uma organização.

Diante do exposto na análise dos dados, foi possível atingir os objetivos propostos neste estudo, salientando algumas variáveis existentes na atuação do gestor no processo de seleção, descrevendo os principais pontos positivos, os desafios e, também, possíveis sugestões para melhorias em sua atuação dentro do processo de seleção de acordo com a perspectiva dos profissionais da Psicologia que atuam nessas atividades.

Compreende-se que o líder-gestor desempenha um papel muito importante na seleção, pois por meio de sua avaliação e análise são elencados vários dados e informações indispensáveis para que haja uma contratação assertiva, em que o candidato consiga contribuir com a empresa e, também, sentir-se satisfeito e realizado em suas atividades. Também foram destacadas algumas variáveis que podem ser negativas na sua atuação, como a realização inadequada da entrevista, quando se detém apenas às competências técnicas e deixa de avaliar questões comportamentais do candidato.

Verificou-se, ainda, que quando o gestor não aceita e não respeita a visão dos profissionais da Psicologia, e escolhe contratar somente a partir do seu parecer, acaba pondo em risco todo o trabalho realizado na seleção, gerando desgaste para os profissionais envolvidos, gastos para a empresa, entre outros agravantes. Por outro lado, foram elencadas algumas estratégias que podem auxiliar no desenvolvimento desse profissional, as quais podem favorecer positivamente a atuação do líder-gestor em complemento com os Profissionais da Psicologia responsáveis pela seleção.

Evidenciou-se a grande influência que o líder-gestor tem no processo de seleção e como sua participação é fundamental quando realizada de maneira comprometida e capacitada. Além disso, ele atua como um parceiro no pro-

cesso de seleção, ou seja, primeiro é necessário que haja a vaga disponível, então, o líder-gestor repassa a informação para o RH, os profissionais da Psicologia recrutam e selecionam, encaminham para aprovação do líder, que, após isso, aguarda os procedimentos burocráticos do setor administrativo, para, então, concluir a contratação. Isso demonstra que o processo vai muito além das entrevistas, pois depende de vários profissionais, que ao final se realizam profissionalmente quando há uma escolha assertiva e que gera resultados positivos tanto para a empresa quanto para o empregado.

5 CONCLUSÃO

A realização deste estudo favoreceu o entendimento dos processos internos de uma empresa, possibilitando que novos olhares sejam considerados dentro da atuação profissional da Psicologia Organizacional. Além disso, poder analisar as atividades propostas no subsistema de recrutamento e seleção favorece o entendimento da contingência teórica em convergência com as práticas realizadas no ambiente de trabalho, de maneira que se consiga realizar intervenções mais conscientes e assertivas.

Observou-se que o líder-gestor realiza um trabalho muito importante na seleção, fornecendo informações essenciais aos profissionais da Psicologia, analisando os candidatos previamente aprovados para a vaga, de modo que sejam reprovados os candidatos que não atendam ao perfil desejado, evidenciando indicadores, estruturas e peculiaridades, que podem se evidenciar na prática profissional e na execução de atividades.

Os impactos decorrentes dessas ações promovem qualidade de vida e contribuem para o melhoramento e desenvolvimento da organização como um todo. Como foi destacado no estudo, existem dois pontos principais nos quais o líder-gestor pode se equivocar na seleção: quando não respeita o posicionamento dos profissionais da Psicologia ou quando não realiza a entrevista de forma completa e com qualidade. Porém os profissionais entrevistados destacam que se houver capacitação referente à forma de realizar e conduzir a entrevista, a criação de um roteiro bem elaborado pela equipe e a constante troca de informações entre as partes envolvidas é possível desenvolver uma seleção mais qualificada e eficiente.

Diante disso, o profissional da Psicologia tem relação muito próxima com o núcleo de funcionamento de uma empresa, pois, por meio de sua atuação, são formuladas estratégias, seja para renovação da empresa, seja para a manutenção do que já está funcionando. Portanto, muitas das mudanças ocorridas dentro de uma organização estão ligadas às práticas de gestão que iniciam desde a elaboração do perfil desejado pela empresa, passando pelo processo de recrutamento e seleção, na contratação dos colaboradores e, também, no acompanhamento funcional do período de experiência e posterior, promovendo o bom funcionamento da organização.

REFERÊNCIAS

CARDOSO, Diego Marques; ROSÁRIO, Rafaella Rangel do; ALVES, Saulo Camporesi. **Recrutamento e seleção**: o papel do psicólogo no processo de seleção de pessoas. São Mateus, 2012. Disponível em: <http://saomateus.multivix.e du.br/wp-content/uploads/2013/05/Recrutamento-e-selecao_o-papel-do-psicologo-no-processo-de-selecao-de-pessoas.pdf>. Acesso em: 28 nov. 2014.

GROSS, Ronita; LIMA, Júlio Sérgio de. **Seleção de pessoal**: os desafios de agregar talentos à organização. Instituto Catarinense de Pós-Graduação, 2003. Disponível em: <<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev04-05.pdf>>. Acesso em: 30 maio 2015.

FERREIRA, Sidneis Francisco; SOEIRA, Fernando dos Santos. A importância do recrutamento e seleção de pessoas em uma empresa de pequeno porte do setor de móveis. **Revista Eletrônica “Diálogos Acadêmicos”**, v. 4, n. 1, p. 46-56, jan./jun. 2013. Disponível em: <<http://www.semar.edu.br/revista/downloads/edicao4/ArtigoImport%C3%A2nciaRecrutamentoSelecaoPessoas.pdf>>. Acesso em: 22 maio 2015.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da Pesquisa Científica**: curso de especialização em comunidades virtuais de aprendizagem – informática educativa. Ceará, 2002.

BRITO JÚNIOR, Álvaro Francisco de; FERES JÚNIOR, Nazir. A utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos. **Revista Evidência**, Araxá, v. 7, n. 7, p. 237-250, 2011. Disponível em: <<file:///C:/Users/Marcelo-pc/Downloads/200-752-1-PB.pdf>>. Acesso em: 21 maio 2015.

SFORMI, Gilcimar Vicentini; OLIVEIRA, Edi Carlos de. O papel e a importância do processo de recrutamento e seleção nas organizações. In: SEMINÁRIO EMPRESARIAL E JORNADA DE TI, 2., 2014, Faculdade Cidade Verde. **Anais...** Faculdade Cidade Verde, 2014. Disponível em: <http://fcv.edu.br/arquivos/anais/O_PAPEL_E_A_IMPORTANCIA_DO_PROCESSO.pdf>. Acesso em: 23 maio 2015.

ZANELLI, José Carlos et al. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

