

A EFICÁCIA DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

BAÚ, Dyovana¹
GUDOSKI, Flaviane²
RAYCIK, Laís²

RESUMO

Atualmente, disputar uma vaga no mercado de trabalho, não significa possuir um bom currículo. Para buscar seus objetivos e alcançar o sucesso, além de uma boa qualificação técnica, o candidato deve possuir competências que sejam capazes de trazer benefícios significativos para a empresa, pensando no crescimento da organização como um todo. Com um planejamento organizado e objetivo, as empresas podem estar recrutando e selecionando os melhores candidatos do mercado, analisando seu potencial e o perfil, para verificar se está apto para fazer parte da empresa. O trabalho de recrutamento e seleção visa o benefício principalmente da empresa, para assim, agregar valor e ter sucesso no mercado, baseando-se nas pessoas que a compõem. Para isso, foi realizada uma revisão bibliográfica de livros e artigos que abordam o tema, especificando modelos de recrutamento e seleção e também as vantagens e desvantagens de alguns tipos de recrutamento, como o externo e interno. Também foi realizada uma pesquisa participativa e observável, comentando a respeito de como foi o período de estágio organizacional das escritoras deste artigo em uma empresa de transporte, localizada em Cascavel – PR.

PALAVRAS-CHAVE: Psicologia organizacional, recrutamento, seleção, gestão de pessoas.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, há uma grande competitividade de profissionais no mercado de trabalho, e também entre as próprias empresas. Sendo assim, as empresas estão se preocupando em estar recrutando e selecionando profissionais qualificados, que possam impulsionar a empresa no ambiente econômico, a um nível de excelência interna e externa.

O objetivo de toda empresa é alcançar o sucesso, sempre persistindo no mercado. No entanto, a organização só irá dar passos adiante, se estabelecer de forma assertiva o perfil de profissional que precisa dentro da empresa. A criatividade, o aprendizado, o potencial e a vontade de crescer profissionalmente, são valores fundamentais, mesmo que a tecnologia esteja avançando, as máquinas não substituirão a diversidade e a capacidade humana de estar de se adaptando aos novos ambientes, principalmente dentro de uma organização.

Hoje em dia, apenas um currículo impecável, não é o suficiente, não é um cartão de visita que garanta a contratação do candidato. A capacidade técnica deve vir acompanhada de um conjunto de competências, afinal, as empresas estão cada vez mais valorizando o potencial intelectual e também emocional do candidato. São valores que serão avaliados e que irão demonstrar inclusive, se o sujeito possui capacidade de liderança ou não, se realiza trabalho em grupos de forma adequada, se tem boas tomadas de decisões, entre outros.

Para que uma organização não seja fadada ao fracasso, as empresas estão dando grande importância para o processo de recrutamento e seleção de pessoas, para assim, compor de forma adequada e assertiva os cargos em aberto. Sendo assim, o objetivo geral deste trabalho é identificar os métodos que são utilizados pelas empresas para realizar o recrutamento e seleção, e analisar as vantagens e desvantagens tanto do recrutamento interno, quanto do recrutamento externo.

O presente artigo também contará com uma pesquisa participante e observável, onde estará sendo exposto os relatos de estágio organizacional, que foi realizado durante um ano e meio, pelas autoras deste artigo, em uma empresa de transporte de pessoas e cargas, localizada em Cascavel - PR. Será exposto relatos de experiências e como este estágio trouxe novas percepções futuras, também contará com a caracterização da instituição que cedeu este espaço para a realização do estágio.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Atuação do psicólogo no recrutamento e seleção

O Psicólogo dentro de uma organização, atuando com a Psicologia Organizacional e do Trabalho, estuda a relação do homem com o mercado de trabalho e a sociedade, pois o trabalho é fonte de sobrevivência, realização pessoal e profissional do ser humano (PEREIRA, 2010).

Na vida adulta os indivíduos ocupam a maior parte do seu tempo trabalhando, desta forma, temos o trabalho como categoria sociológica central na sociedade em que vivemos. O trabalho é um elemento fundamental para a construção da identidade do indivíduo, tendo impacto na forma como as pessoas se reconhecem e são reconhecidas (ANTUNES, 1995). Para tanto, o trabalho deve satisfazer as necessidades básicas, para sobrevivência dos seres humanos e sua autoestima (ZANELLI, SILVA e SOARES, 2010).

Observando a importância que as pessoas apresentam a sobrevivência das organizações, torna-se imprescindível a gestão de pessoas, a qual recruta e seleciona as pessoas para auxiliar nas necessidades da organização. No instante em que a empresa procura por profissionais, tanto dentro como fora da organização, ocorre o recrutamento. Esse recrutamento pode ser do tipo interno, externo, misto ou até mesmo online (FERREIRA e VARGAS, 2014).

Segundo Pereira (2010) a Psicologia vem se modificando a cada dia e com isso vão surgindo novos cursos e aumentando a quantidade de Psicólogos no mercado de trabalho. A psicologia Organizacional e do Trabalho ocupa a 2º maior área de atuação do psicólogo, com 30% dos profissionais atuando em empresas de Recursos Humanos.

Para Castro e Sales (2017), o psicólogo organizacional inserido nos recursos humanos, frequentemente efetua todo o processo de recrutamento e seleção, onde o mesmo é responsável pelo alinhamento do perfil do candidato com o gestor; realiza a divulgação da oportunidade em sites de busca de vagas; faz à triagem de currículos; entra em contato com os candidatos para agendar entrevista; conduz as entrevistas que podem ser, individuais, coletivas ou por competência; procede à aplicação de avaliação psicológica e, para finalizar, encaminha ao gestor os candidatos que estão dentro do perfil.

Segundo Ferreira e Vargas (2014), os processos de recrutamento e seleção tem por objetivo investigar no mercado de trabalho os profissionais que se encaixam melhor ao perfil demandado pela vaga a ser ocupada na empresa.

2.2 Recrutamento

Ribeiro (2005), traz a diferença entre recrutamento e seleção de pessoal, ressaltando que o recrutamento se trata de um sistema de informações com objetivo de aproximar candidatos qualificados, entre os quais é possível selecionar posteriores funcionários da organização. Já o processo de seleção resulta em selecionar a pessoa adequada para o cargo adequado, sendo assim, entre os candidatos recrutados, dos mais apropriados aos cargos que existem, com a finalidade de obter maior produtividade.

Para Marras (2011) o recrutamento é uma ferramenta no atendimento aos clientes internos da empresa, é de responsabilidade do RH e tem como seu objetivo a organização e a seleção de pessoal. Segundo Oliveira (2014) o recrutamento é um conjunto de técnicas que tem por finalidade atrair candidatos qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema no qual a organização oferece e divulga ao mercado, as oportunidades de emprego que pretende preencher, colocando o homem certo no lugar certo. Percebe-se assim, que todo recrutamento tem seu início com uma necessidade da empresa na contratação de novos profissionais, sendo que tal necessidade é originada por motivos diversos (OLIVEIRA, 2014).

Uma definição mais específica sobre recrutamento nos é apresentada por Nascimento e Benevento (2014), no qual recrutamento é o conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É um sistema de informação através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos, oportunidades de emprego que pretende preencher. Muitas vezes, o recrutamento pode ser voltado às exigências do mercado de trabalho.

O recrutamento é a busca de candidatos para participar do processo de seleção, e ele pode abranger tanto candidatos internos como externos à instituição. O recrutamento interno pode ser uma fonte poderosa de motivação para os funcionários que já fazem parte da organização, sem a necessidade de abrir esta vaga para o mercado externo, este recrutamento poderá ser feito através de transferência de pessoal, promoção de pessoal, planos de carreira, etc (FERREIRA e SOEIRA, 2013).

O autor Ribeiro (2005), destaca que o processo de recrutamento interno na empresa, além de poupar gastos com honorários, com agências de emprego e anúncios, ele instiga o bom desempenho

profissional. Existe também a grande chance de acerto na seleção, pois a empresa já tem um conhecimento sobre o candidato e o mesmo já foi notado por seu chefe.

Segundo Pontes (2004), o recrutamento externo é realizado quando há abertura de uma nova oportunidade de trabalho dentro da organização, seja ela pelo desligamento de um trabalhador ou pelo surgimento de uma necessidade de aumento do quadro de funcionários. Nesse caso, não havendo um aproveitamento interno, emerge a necessidade de buscar no mercado de trabalho um novo funcionário com as competências adequadas para ocupar o cargo.

O recrutamento externo é realizado quando a empresa visa contratar um novo colaborador que esteja disponível para o mercado de trabalho, ou seja, alguém que não está empregado no momento, ou então, para atrair algum talento que faz parte do quadro de colaboradores de outra empresa, até mesmo de seu concorrente. Este tipo de recrutamento pode ser visto como uma forma de motivar as pessoas dentro da organização também, pois é uma maneira de trazer “sangue novo” para a organização, isto é, com a contratação de alguém de fora da empresa, procedimentos diferentes, novas ideias e conceitos podem ser implantados (FERREIRA e SOEIRA, 2013).

A autora França (2007) nos traz algumas vantagens e desvantagens do recrutamento interno e externo:

2.2.1 Vantagens

Recrutamento interno - Motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários; aproveita melhor o potencial humano da organização; probabilidade de uma melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos; incentiva a permanência do funcionário e com isso a sua fidelidade; bom para situações de estabilidade e pouca mudança ambiental; não necessita socialização organizacional de novos membros; custa menos financeiramente do que fazer recrutamento externo.

Recrutamento externo - Enriquece o patrimônio humano pelo aporte de novos talentos e habilidades; introduz sangue novo na organização: talentos, habilidades, e expectativas; incentiva a interação da organização com o mercado de Recursos Humanos; aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas; renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações; indicado para enriquecer intensa e rapidamente o capital intelectual.

2.2.2 Desvantagens

Recrutamento interno - Pode bloquear a entrada de novas ideias, funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua; experiências e expectativas; ideal para empresas burocráticas e mecanicistas; mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização; facilita o conservantismo e favorece a rotina atual; mantém e conserva a cultura organizacional existente.

Recrutamento externo - Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos; afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização; requer a aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos; é mais custoso, oneroso, demorado, e inseguro que o recrutamento interno; isto significa custos operacionais. Exige esquema de socialização organizacional para os novos funcionários.

Além do recrutamento interno e externo tem-se adotado o recrutamento online, considerando a Internet como um valioso canal, é uma ferramenta rápida, fácil e crescente para a captação de candidatos para recrutamento, são empregados sites de recrutamento e o próprio site da organização para o desempenho desta tarefa. Outra ferramenta virtual são as redes sociais, que amplamente é utilizada para procurar candidatos e anunciar vagas, visto que o uso deste meio distribui a informação para milhares de pessoas ao mesmo tempo. A tecnologia tem auxiliado de modo direto a área de RH (FERREIRA e VARGAS 2014).

2.3 Seleção

Marras (2011) descreve a seleção de pessoas como uma técnica que tem por finalidade escolher, com uma metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa. Ainda, o autor nos aponta que esta seleção é baseada na análise comparativa das exigências do cargo, características que é exigida do profissional em termos de habilidades, conhecimento e atitudes para boa atuação de suas funções.

No processo de agregar pessoas dentro das organizações, tem-se a seleção de pessoas, o que diferencia na seleção do recrutamento, é que o objetivo do recrutamento é atrair o maior número de pessoas que possuem características básicas exigidas pela vaga, a seleção faz a triagem dos

melhores candidatos já atraídos pelo recrutamento, entende-se como uma espécie de filtro, pois apenas aqueles com perfil mais adequado ao cargo disponível poderão ingressar na organização (FRANÇA, 2007).

Pereira, Primi e Cobero (2003) caracterizam que para as empresas, o processo de seleção é considerado bem mais que uma simples contratação, pois está vinculado diretamente ao sucesso do negócio, desta forma, conhecer a adequação de um teste para a seleção pessoal é de extrema importância para uma contratação assertiva, evitando perda de dinheiro e tempo em uma escolha incorreta.

A seleção do candidato para a vaga é muito importante, visto ser um fator que define de diferentes modos e estratégias qual o indivíduo ideal para a vaga. A seleção de pessoas é descrita como uma comparação entre características de cada candidato com um padrão de referência, e a opinião e escolha imediata do chefe (AIRES, 2007). Além do acerto do perfil ideal para o cargo no momento da contratação, Guimarães e Arieira (2005) trazem que todo processo de seleção é único e deve ser entendido como uma ferramenta de marketing interno e externo que a empresa pode utilizar a seu favor, dependendo da maneira como é realizado. Ele não termina com a contratação do profissional, pois o mesmo precisa ser apresentado, integrado e acompanhado nos seus primeiros dias ou meses na empresa.

Cada fase da seleção consiste em decisões, onde aumentam o conhecimento da organização perante experiências, habilidades e motivação do empregado, desta forma aumenta as informações para a seleção final. As metodologias utilizadas para a seleção são válidas desde que sejam utilizadas e executadas por profissionais capacitados. O profissional apto é aquele que consegue identificar os instrumentos adequados a serem utilizados, como entrevistas individuais, testes psicológicos, dinâmicas de grupo, etc. (GUIMARÃES e ARIEIRA, 2005)

Cada vez mais é priorizado e visto a importância da seleção de pessoas para determinado cargo, onde atrair talentos e selecionar profissionais adequados, representa uma parte essencial da estratégia organizacional, processo este desempenhado pela área da gestão da empresa. No entanto, processos de seleção ineficientes, assim como critérios de avaliação mal definidos, podem levar a escolhas inadequadas de candidatos, o que pode comprometer o desempenho dele na organização (SOUTO, 2012).

Segundo Mazon e Trevizan (2000), trazem que quando a seleção é bem feita, resulta à organização elevada produtividade, garantia de retorno dos investimentos realizados, além de contribuir para o alcance dos objetivos da empresa. O processo de seleção por competências é uma

abordagem eficaz para seleção de profissionais, além de proporcionar satisfação para os funcionários selecionados. Dessa forma, é necessário a busca de métodos e ferramentas que facilitem, otimizem e aperfeiçoem o processo de seleção por meio de competências (ABREU e CARVALHO-FREITAS, 2009).

Marques (2009) caracteriza a seleção de pessoas por competências como uma metodologia que elabora um perfil de competências que são exigidas pelo cargo, entendendo este perfil, é utilizado métodos de seleção que busque no candidato os comportamentos mais importantes para a melhor execução das suas funções. Dessa forma, entende-se que o processo poderá ser mais objetivo e com isso assegurar os melhores resultados para a empresa.

Segundo Sformi e Oliveira (2014) a entrevista é uma das técnicas mais utilizadas na seleção de pessoas, devido ser aplicável em qualquer situação. Durante muitos anos a entrevista foi o único método aplicável para seleção de candidatos, sendo a primeira função da entrevista coletar informações não mensuráveis, e posteriormente em segundo momento comprovar com as informações passadas pelo entrevistado, e assim ter as aptidões da pessoa recrutada.

Atualmente um currículo bem elaborado não é suficiente, sendo avaliado o conjunto de competências que irão somar e melhorar no desenvolvimento das organizações. É importante que as empresas se atentem não somente nas habilidades técnicas de seus candidatos, mas avaliem suas competências emocionais e intelectuais. Para isso é essencial o processo de seleção de pessoas através de entrevistas, visto ser um método possível de avaliar competências e entender o perfil desejado para a vaga disponível na organização (BAYLÃO e ROCHA, 2014).

Algumas escolhas dos profissionais para as organizações não são assertivas, sendo selecionado candidatos sem aptidão e perfil para a vaga. Isso ocorre devido não haver uma estratégia e um objetivo bem elaborado para a contratação do candidato certo para a vaga certa, muitas não se adequam a este formato devido o elevado custo, acreditando não ter o retorno investido. No entanto, estudos comprovam que empresas que acreditam e investem na seleção, recrutamento e contratação de pessoas, tornam-se mais bem sucedidas, com profissionais preparados e com perfil certo para cada cargo, desenvolvendo melhor seu trabalho, resultando em aumento de produção e ganho da empresa. Com o profissional competente e com perfil para a vaga, também há diminuição do processo de desligamento dos seus colaboradores (BAYLÃO e ROCHA, 2014).

Recentemente um novo modo de recrutamento e seleção surgiu no mercado de trabalho, trata-se do recrutamento e seleção por competências, que faz com que este processo se torne mais

rápido e preciso por ter como foco principal os resultados no cargo e na função. A finalidade da seleção por competências é agregar para a organização um profissional que tenha condição de desenvolver seu potencial de maneira continuada, executando funções relevantes ao cargo com eficácia e responsabilidade. Sendo assim, requisitantes e selecionadores devem se comunicar de maneira transparente fazendo uso da mesma linguagem (COSTA, 2015).

Por tratar-se de um dos processos mais importantes da Gestão de Pessoas, o recrutamento e seleção deve ser bem planejado e atento. Pois é através dele que captam-se talentos capazes de desempenhar com mérito tarefas a eles atribuídas e, agir de forma errônea nesse processo pode causar riscos na produção e desempenho das equipes nas organizações (COSTA, 2015). Segundo Souza, selecionar a pessoa certa para o lugar certo significa a decorrência de um processo de seleção eficaz, além de agregar valores para os objetivos da empresa (SOUZA *et al*, 2009).

Os três pilares ou dimensões que compõem a competência são: Conhecimento, Habilidade e Atitude, mais conhecidos como CHA. De acordo com Rebaglio (2001) os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que necessitamos para desenvolver todas as atividades são nossos diferenciais de excelência, qualidade e resultado. Sendo assim, competência pode ser definida como: “Conhecimentos, habilidades e atitudes que são os diferenciais de cada pessoa e tem impacto em seu desempenho nos resultados atingidos”.

2.4 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

A empresa que foi realizada o estágio, é uma empresa de transporte de pessoas e cargas, localizada em Cascavel - PR. Iniciou sua trajetória no ano de 1964, com apenas uma linha, de aproximadamente 20 quilômetros, ligando Cascavel/PR a Santa Tereza/PR. Passados os anos, a empresa foi explorando novos lugares, transportando pessoas do Sul ao Norte do Brasil, tendo por objetivo principal levar as pessoas às novas experiências através de um transporte feito com carinho.

Visando melhor atender seus clientes, a empresa, possui em seu portfólio de serviços transporte rodoviário de pessoas, cargas e Express, sendo detentora de uma das maiores frotas de ônibus do país com linhas que atendem 14 Estados e Distrito Federal, além de diversos destinos na Venezuela, transportando mais de 330 mil passageiros por mês.

Seu objetivo é a garantia da satisfação e conforto de seus clientes, investindo cada vez mais na atualização de sua frota, visando acompanhar o desenvolvimento tecnológico existente, seja no atendimento personalizado a seu cliente via site e redes sociais ou na disponibilização de elementos que garantam bem-estar durante sua viagem.

A organização tem como negócio: transportar com carinho. Como missão: atuar na integração das regiões brasileiras através do transporte de pessoas e cargas. Como visão: ser a escolha de nossos clientes, por nossa eficiência operacional em transportes e serviços, gerando resultados sustentáveis. E como valores: compatibilizar pontualidade com segurança, proporcionando conforto e agilidade; desenvolvimento humano através da capacitação profissional e intelectual de seus colaboradores, prestigiando talentos internos e a valorização da experiência por tempo de serviço; estabelecer relações de confiança, interagindo com clientes, fornecedores, parceiros e colaboradores, respeitando e buscando sempre os melhores caminhos; promover inovação, otimizando procedimentos e o desenvolvimento na prestação de serviços, através da tecnologia, aprendizado e gestão e respeitar a vida em todas as formas, as diversidades culturais, praticando ações que minimizem as desigualdades e preservando o meio ambiente na comunidade onde está inserida.

3. METODOLOGIA

Para o desenvolvimento deste trabalho, foram realizadas revisões bibliográficas de livros e artigos na Internet, procurando coletar e descrever informações sobre a importância e os benefícios do processo de recrutamento e seleção na organização e formação de empresas, bem como identificar as vantagens e desvantagens de realizar recrutamento externo e/ou recrutamento interno. O trabalho também abrange os motivos para que a empresa envista em processos qualificados de recrutamento e seleção, para assim, possuir um bom desempenho e valorização da empresa no mercado competitivo de negócios.

Em um primeiro momento, buscou-se aprofundar os estudos existentes sobre a temática, dando ao trabalho um caráter de pesquisa bibliográfica, que auxiliem na sustentação teórica e também na análise de resultados obtidos. Pesquisou-se então sobre o processo de recrutamento e seleção, diferentes e possíveis etapas de uma seleção e concepções atuais.

O presente trabalho também foi uma pesquisa participante e observável, pois da participação de um ano e meio no campo de estágio organizacional na empresa, também foram extraídas inúmeras experiências, que contribuíram significativamente para a elaboração deste artigo.

4. ANÁLISES E DISCUSSÕES

Diante das demandas que recebemos durante esse segundo semestre de estágio, pudemos perceber o grande funcionamento dentro da empresa. Foram feitas várias solicitações de triagem de currículos; recrutamento de candidatos; aplicações e correções de testes; confecção de diversos artesanatos/brinquedos para homenagens em dias especiais ou ações do mês, como por exemplo, dia das mães; auxílio nos demais setores, como mídia banheiro; atendimento ao telefone, entre outras demandas solicitadas. Todas essas demandas fazem parte do funcionamento da empresa, pois é através desses detalhes que a organização cresce mais a cada dia, e acaba impulsionando as estagiárias, juntamente a todo esse crescimento.

São nos pequenos detalhes que podemos mostrar nossa participação dentro da Empresa, pois são em gestos como confecção de brinquedos para homenagens e ligações para parabenizar os colaboradores no dia de seu aniversário, que vamos nos inserindo aos poucos dentro da organização. Atitudes maiores como recrutamento, testes, entre outros, são de tamanha importância para o nosso crescimento pessoal e profissional, assim como para o desenvolvimento da empresa, mas vale ressaltar que não é em qualquer organização que terá pequenos gestos tão importantes e significativos, como vemos dentro desta empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após os estudos realizados neste trabalho, conclui-se que o recrutamento e a seleção de pessoas é uma poderosa ferramenta de Recursos Humanos para atrair e localizar candidatos adequados ao cargo.

Todo recrutamento e seleção de pessoas deve ser um processo de comparação do cargo com as competências individuais de cada pessoa, para que assim, a empresa possa contratar o indivíduo que tenha o perfil que o cargo exige. Isto quer dizer que nem sempre a empresa irá contratar aquele candidato que tenha um grau de escolaridade maior que outro candidato, ou que irá contratar um candidato que tenha mais experiência, ou que fale mais que outros em dinâmicas de grupos, mas irá contratar o candidato que apresente características que o aproximem mais das descrições e análises do cargo.

A contratação de profissionais adequados e bem qualificados vem diminuindo os custos com pessoal, melhorando assim a qualidade dos serviços e a imagem das empresas. Por isso os processos de Recrutamento e Seleção de Pessoal dentro de uma organização deve ser criterioso. Assim verifica-se a importância de planejar a captação de novos funcionários para as empresas por se tratar de uma atividade com metodologia própria para o preenchimento de vagas. Planejar corretamente a necessidade de pessoal, recrutar, selecionar, capacitar e desenvolver um ambiente produtivo dentro de uma organização é um trabalho que exige um olhar crítico e objetivo visando atender as demandas da empresa.

A proposta deste trabalho foi mostrar que o processo de Recrutamento e Seleção visa valorizar o capital humano de uma organização e que, quando esses processos são feitos adequadamente garantirão a entrada de novos talentos com potencial e qualidade, bem preparados para motivar o processo de crescimento empresarial.

Referente a finalização do período de estágio na organização, pode-se considerar que foi de extrema importância a participação destes 18 meses de estágio, que foram realizados uma vez por semana, por meio período. A participação deste estágio, certamente abrirá portas para novas oportunidades de trabalho, pois com todas as atividades que foram exercidas dentro do campo, facilitaram na melhor compreensão de como se dá o funcionamento de uma grande empresa.

REFERÊNCIAS

- ABREU, C. V.; CARVALHO-FREITAS, M. N. **Seleção por competências: a percepção dos profissionais de RH sobre o método de seleção por competências.** 2009.
- AIRES, A. **Gestão de Recursos Humanos: Recrutamento e Seleção.** Universidade Independente. Lisboa, 2007.
- ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. Campinas: Cortez.1995.
- BAYLÃO, A. L. S.; ROCHA, A. P. S. **A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial.** XI simpósio de excelência em gestão e tecnologia. 2014.
- CASTRO, R. N. de; SALES, M. M. **Os desafios do psicólogo organizacional na realização das atividades que envolvem os processos de seleção de pessoas.** Revista da Graduação em Psicologia da PUC Minas. Minas, v. 2, n. 4, jul./dez. 2017.
- COSTA, C. C S. **Recrutamento e seleção por competências: dificuldades e benefícios.** 2015.
- FERREIRA, F. S.; VARGAS, E. C. **A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial.** Macapá, 2014
- FERREIRA, S. F.; SOEIRA, F. S. **A importância do recrutamento e seleção de pessoas em uma empresa de pequeno porte do setor de móveis.** Revista Eletrônica “Diálogos Acadêmicos”. v. 04, n. 1, p. 46-56, Jan./Jun. 2013.
- FRANÇA, A. C. L. **Práticas de recursos humanos PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos.** São Paulo: Atlas, 2007.
- GUIMARÃES, M. F.; ARIEIRA, J. de O. **O Processo de Recrutamento e Seleção como uma Ferramenta de Gestão.** Rev. Ciências Empresariais da UNIPAR. v.6, n.2, jul./dez., 2005.
- MARQUES, K. **O que é seleção por competências?** RH-Recrutamento e seleção. 23 jan. 2009.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MAZON, L.; TREVIZAN, M. A. **Recrutamento e seleção de recursos humanos em um hospital psiquiátrico de um município paulista.** Revista Latino-Americana de Enfermagem. v.8, n. 4, p. 81-87. 2000.
- NASCIMENTO, M. T.; BENEVENTO, C. T. **Recrutamento e seleção por competências com retenção de talentos.** EFDeportes.com, Revista Digital. v. 19, n. 197, Out., 2014.

- OLIVEIRA, J. A.. **Administração de Recursos Humanos x Administração de Pessoal x Relações Industriais: confusão semântica.** Revista Tendência do Trabalho. Rio de Janeiro, n.287. 2012.
- PEREIRA, F. M.; PRIMI, R. COBERO, C. **Validade de testes utilizados em seleção de pessoal segundo recrutadores.** Psicologia: teoria e prática. v. 5, n. 2, 2003.
- PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processo.** São Paulo: Atlas, 2010.
- PONTES, B. R. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal.** 4 ed. São Paulo: LTR, 2004.
- RABAGLIO, M. O. **Seleção por competências.** São Paulo: Educator, 2001.
- RIBEIRO, A. de L. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2005.
- SFORMI, G. V.; OLIVEIRA, E. C. **O papel e a importância do processo de recrutamento e seleção nas organizações.** FANP/UNIESP. Paraná: 2014.
- SOUTO, L. C. M. **Análise de recrutamento e seleção de pessoas: um estudo comparativo nas empresas carreiro e coroa.** 2012. (Monografia). Universidade Estadual da Paraíba, Patos. 2012.
- SOUZA, D. A; CORREIA, L. T; PAIXÃO, C. R; TELLES, J. S. M. e SANTOS, C. P. **Uma análise do modelo de seleção por competências sob a ótica dos profissionais de gestão de pessoas.** 2009.
- ZANELLI, J. C., SILVA, N.; SOARES, D. H. **Orientação para aposentadoria nas organizações de trabalho:** Construção de projetos para o pós-carreira. Porto Alegre: Artmed,2010.