

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE ITAQUAQUECETUBA

AMANDA GABRIELY SANTOS OLIVEIRA

**A APLICAÇÃO DE RECRUTAMENTO: Um estudo de caso
em quatro empresas de trajes a rigor**

ITAQUAQUECETUBA - SP

2024

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE ITAQUAQUECETUBA

AMANDA GABRIELY SANTOS OLIVEIRA

**A APLICAÇÃO DE RECRUTAMENTO: Um estudo de caso
em quatro empresas de trajes a rigor**

Trabalho de Graduação apresentado à banca examinadora da Faculdade de Tecnologia de Itaquaquecetuba, para obtenção do grau de tecnólogo em Gestão Comercial, sob a orientação do Prof. Esp. Ali Antonio Abrão Junior

ITAQUAQUECETUBA - SP

2024

Na qualidade de titular dos direitos autorais, em consonância com a Lei de direitos autorais nº 9610/98, autorizo a publicação livre e gratuita desse trabalho no Repositório Institucional do Centro Paula Souza – RIC-CPS ou em outro meio eletrônico da instituição, sem qualquer ressarcimento dos direitos autorais para leitura, impressão e/ou download em meio eletrônico para fins de divulgação intelectual, desde que citada a fonte.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Preparada pelo Serviço de Biblioteca da Faculdade de Tecnologia de
Itaquaquecetuba, SP – FATEC

O48a

Oliveira, Amanda Gabriely Santos

A aplicação de recrutamento: um estudo de caso em quatro empresas de trajes a rigor / Amanda Gabriely Santos Oliveira. – Itaquaquecetuba, SP, 2024. – 12 f.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) – Itaquaquecetuba: Faculdade de Tecnologia de Itaquaquecetuba. Tecnologia em Gestão Comercial.

Orientador: Prof. Esp. Ali Antonio Abrão Junior.

1. Recrutamento. 2. Recursos humanos. 3. Modelagem de cargos. 4. Avaliação de desempenho. I. Oliveira, Amanda Gabriely Santos. II. Abrão Junior, Ali Antonio. III. Título.

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE ITAQUAQUECETUBA

AMANDA GABRIELY SANTOS OLIVEIRA

A APLICAÇÃO DE RECRUTAMENTO: Um estudo de caso em quatro empresas de trajes a rigor

Trabalho de Graduação apresentado à banca examinadora da Faculdade de Tecnologia de Itaquaquecetuba, para obtenção do grau de tecnólogo em Gestão Comercial, sob a orientação do Prof. Esp. Ali Antonio Abrão Junior

Aprovado em / /

BANCA EXAMINADORA

Prof. Esp. Ali Antonio Abrão Junior (Orientador)
Nome da Instituição de Ensino Superior - Sigla

Prof. Ms. Amanda Fratea de Lucca (Examinadora)
Nome da Instituição de Ensino Superior – Sigla

Prof. Ms. Ricardo Henrique Trovão Rego (Examinador)
Nome da Instituição de Ensino Superior – Sigla

RESUMO

A Gestão de pessoas mais precisamente o Recursos Humanos, compreende que desde o primeiro contato com o candidato até o mesmo virar funcionário, existem processos que auxiliam todo percurso do funcionário até o último momento dele na empresa. E um dos primeiros processos é a contratação de um funcionário para a empresa, a fim de suprir a necessidade da mesma. Existem várias alternativas internas e externas para encontrar mão-de-obra de acordo com os métodos de recrutamento, e eles são especificamente diferentes para encontrar pessoas diferentes e em lugares diferentes. O objetivo geral do presente trabalho é propor métodos de recrutamento interno ou externo para as empresas de trajes a rigor, com objetivo específico de descrever quais métodos são mais utilizados por elas, com técnica de coleta de dados em entrevista com as quatro empresas. A proposta foi uma parceria entre as lojas com informações e dicas benéficas sobre recrutamento e seleção e clientes, a fim de integrar e melhorar o desempenho das lojas. Conclui-se que empresas de pequeno porte do ramo de trajes a rigor não possuem Recursos Humanos, pois não há necessidade de um setor de Recursos Humanos e fica a critério da loja a aplicação da proposta sugerida.

PALAVRAS-CHAVES: Recrutamento Interno; Recrutamento Externo; Recursos Humanos.

ABSTRACT

People Management, more precisely Human Resources, understands that from the first contact with the candidate until they become an employee, there are processes that help the employee's entire journey until their last moment in the company. And one of the first processes is hiring an employee for the company, in order to meet its needs. There are several internal and external alternatives for finding labor according to recruitment methods, and they are specifically different for finding different people and in different places. The general objective of this work is to propose internal or external recruitment methods for formal wear companies, with the specific objective of describing which methods are most used by them, with a data collection technique in interviews with the four companies. The proposal was a partnership between the stores with beneficial information and tips on recruitment and selection and customers, in order to integrate and improve the stores' performance. It is concluded that small companies in the formal clothing sector do not have Human Resources, as there is no need for a Human Resources sector, and it is up to the store to implement the suggested proposal.

KEYWORDS: Recruitment Internal; Recruitment External; Human Resources.

RESUMEN

La Gestión de Personas, más concretamente Recursos Humanos, entiende que desde el primer contacto con el candidato hasta que se convierte en empleado, existen procesos que ayudan en todo el recorrido del empleado hasta su último momento en la empresa. Y uno de los primeros procesos es contratar un empleado para la empresa, con el fin de cubrir sus necesidades. Existen varias alternativas internas y externas para encontrar mano de obra según los métodos de contratación, y son específicamente diferentes para encontrar diferentes personas y en diferentes lugares. El objetivo general de este trabajo es proponer métodos de reclutamiento interno o externo para empresas de ropa formal, con el objetivo específico de describir qué métodos son más utilizados por las mismas, con una técnica de recolección de datos en entrevistas a las cuatro empresas. La propuesta fue una alianza entre las tiendas con información beneficiosa y consejos sobre captación y selección de clientes, con el fin de integrar y mejorar el desempeño de las tiendas. Se concluye que las pequeñas empresas del sector de confección formal no cuentan con Recursos Humanos, ya que no existe la necesidad de un sector de Recursos Humanos y corresponde a la tienda implementar la propuesta sugerida.

PALABRAS-CLAVES: Reclutamiento Interno; Reclutamiento Externo; Recursos humanos.

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	2
2.1. Principais Funções do Departamento de Recursos Humanos.....	2
2.1.1. Recrutamento e seleção.....	2
2.1.2. Modelagem de cargos	3
2.1.3. Remuneração e benefícios	3
2.1.4. Treinamento e desenvolvimento	4
2.1.5. Avaliação de desempenho.....	5
2.2. Métodos de Recrutamento	5
2.2.1. Recrutamento interno.....	5
2.2.2. Recrutamento Externo	6
3. METODOLOGIA	8
4. CASO	9
5. CONCLUSÃO	10
REFERÊNCIAS	12

1. INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas atualmente é essencial, por ser responsável por todas as pessoas que possuem um cargo e uma responsabilidade em uma empresa, seja ela de pequeno, médio ou grande porte, e conseqüentemente os funcionários dispõem de direitos e necessitam de serem engajados e motivados pela contribuição de sua parte no cotidiano e pelo seu conhecimento. O recrutamento e seleção é um elemento crucial, porque é onde acontece a atração, retenção e contratação de candidatos ou talentos, e com isso existem métodos para um recrutamento eficaz e alternativas internas e externas do mesmo.

O estudo de caso será ambientado em quatro lojas de trajes a rigor (empresas de pequeno porte), da zona leste de São Paulo, com o intuito de analisar qual tipo de recrutamento é mais eficaz e com menos custos e prejuízos para as empresas desse ramo.

O objetivo geral da pesquisa é propor alguns métodos de recrutamento interno e externo para empresas de trajes a rigor, com os objetivos específicos de descrever qual método é mais eficaz para as empresas. O problema de pesquisa será descobrir qual método de recrutamento é mais utilizado nas empresas de trajes a rigor? Essa pesquisa contém abordagem qualitativa com procedimento em estudo de caso, técnica de coleta de dados em entrevista e com ênfase em objetivo exploratório. A presente pesquisa se faz necessária para compreender o porquê da escolha de recrutamento e complementar futuras pesquisas sobre recrutamento em microempresas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Principais Funções do Departamento de Recursos Humanos

2.1.1. Recrutamento e seleção

O recrutamento e seleção é um processo em que ocorre a inserção e agregação de pessoas. O recrutamento por si só é comunicar e divulgar vagas, seja interna ou externamente em jornais, agências de recrutamento, cartazes, anúncios em locais visíveis ou recrutamento virtual em aplicativos ou sites de procura de emprego. A finalidade é que atraia e consiga candidatos para serem selecionados. Para Marras:

“Recrutamento de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente a organização objetivamente municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa” (Marras, 2011, p. 54).

De acordo com Chiavenato (2010, p.115) “Recrutamento é um conjunto de atividades desenhadas para atrair candidatos qualificados para uma organização”.

O processo de recrutamento tem como objetivo atrair pessoas para trabalhar na organização é um processo contínuo, que pode ocorrer mesmo quando não há vagas na empresa (Elgenneni, 2009).

Lodi (1986, p.16) diz: “Recrutamento é uma função do Departamento de Pessoal, constituindo em procurar empregados para a Organização, a fim de preencher as vagas nas várias secções e departamentos”.

Segundo Limongi-França (2007, p. 29) “O recrutamento e a fase inicial para o preenchimento de uma vaga que está em aberto”.

Já a seleção faz parte do penúltimo processo de agregação de pessoas, com recrutamento sendo o primeiro e contratação o último. A seleção é onde os candidatos que se candidataram em alguma vaga é selecionado por características que são ideais e desejados pela organização.

No conceito de Pontes sobre o processo de seleção:

É a escolha dos candidatos dentre os recrutados, uma série de passos específicos, pra decidir que recrutados devem ser recrutados, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal (Pontes, 2001, p.89).

De acordo com Chiavenato (2010, p.133) “Seleção é o processo de escolher o melhor candidato para o cargo”.

[...] A seleção é a escolha do(s) candidato(a) mais adequado(s) para a organização, dentre os candidatos recrutados, por meio de vários instrumentos de análise avaliação e comparação de dados (França, 2007, p. 34).

Para melhorar a seleção dos candidatos, há vários mecanismos para avaliar e comparar as habilidades, qualificações e comportamentos dos candidatos que a organização anseia e necessita no momento, uma delas e a entrevista que por meio de perguntas estratégicas consegue-se avaliar reações e comportamentos do candidato em meio a direção direta.

2.1.2. Modelagem de cargos

Para Chiavenato (2010, p. 201) “Desenhos de cargos é a organização das tarefas e atividades repetitivas de um cargo e as qualificações necessárias ao ocupante, bem como sua posição na organização do trabalho como um todo”.

Conforme Pontes (2021, p. 44) cargo “É o conjunto de funções substancialmente idênticas quanto à natureza das tarefas executadas e às especificações exigidas dos ocupantes”.

Cargo refere-se a área de atuação que se é posicionada e desempenhada a propor atividades relacionadas ao cargo, existem métricas e processos para a modelagem de cargos, cada cargo exige inúmeras competências de acordo com a área de atuação e de acordo com o que a organização espera.

2.1.3. Remuneração e benefícios

De acordo com Limongi-França (2007, p. 64) *apud* Dutra (2002, p. “A remuneração pode ser entendida como a contrapartida econômica e/ou financeira de um trabalho realizado pela pessoa”.

Ou seja, a remuneração é uma forma de recompensar uma pessoa obrigatoriamente pelo trabalho exercido na organização. A remuneração envolve outros tipos de ganhos, como ganhos variáveis chamados de bônus são eles o: PRL (Participação nos lucros e resultados), participação acionária, e a comissão que atualmente e a remuneração variável mais utilizada no quesito de vendas. Muitas das pessoas confundem salário com remuneração, mas qual é a diferença, salário é o ganho mensal pago em dinheiro e a remuneração como a junção de todas as recompensas como o salário, o bônus e os benefícios, benefícios esses como, assistência médica, vale-transporte, seguro de vida em grupo, e refeições subsidiadas.

[...] Remuneração e o pacote de recompensas quantificáveis que um empregado recebe pelo seu trabalho. Incluí três componentes: remuneração básica, incentivos salariais e remuneração indireta/benefícios (Chiavenato, 2010, p. 282).

2.1.4. Treinamento e desenvolvimento

De acordo com Chiavenato (2010, p. 367) “Treinamento é o processo de ensinar aos novos empregados as habilidades básicas que eles necessitam para desempenhar seus cargos”.

Para Limongi-França (2007, p. 88) *apud* Milkovich e Boudrau (2000, p. 46) “Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos, e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais, e desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização”.

Esse processo é uma forma do empregado se familiarizar com o respectivo cargo que se é proposto. Além de forma e especializar profissionais na área. O tipo de treinamento pode ser variado, além de cursos e workshops pode haver a aplicação de simulações de situações que podem existir no dia a dia ou;

[...] Tarefas reais: podem ser estágios, rotação de cargos, tarefas temporárias etc. Consistem em programas que expõe o treinando a situações reais de trabalho em que ele terá de

exercitar as habilidades que o programa quer desenvolver (França, 2007, p. 94).

2.1.5. Avaliação de desempenho

De acordo com Chiavenato (2007, p. 241) “Avaliação de desempenho é o processo que mede o desempenho do funcionário, O desempenho do funcionário é o grau em que ele alcança os requisitos do seu trabalho”.

O desempenho esperado das organizações é o alcance de metas e objetivos organizacionais, os principais motivos pelos quais as organizações se empenham em avaliar o desempenho de seus colaboradores, são recompensá-los com aumentos salariais, promoções, transferências e até demissões, conforme o seu merecimento. Além de justificativas de recompensa a avaliação de desempenho é um ótimo meio de *feedback*, por avaliar o desempenho pessoal e grupal.

2.2. Métodos de Recrutamento

Recrutamento como já dito é o processo de atrair candidatos, e para atraí-los existem métodos que julgam ser menos custoso para as organizações. No próximo capítulo veremos alguns métodos de recrutamento interno e externo.

2.2.1. Recrutamento interno

Recrutamento interno é a escolha por candidatos de dentro da organização, esse método é muito bem-visto pela visão dos empregados, acaba sendo motivador, e os funcionários se sentem reconhecidos, mas também existe a possibilidade de muita competição e frustração entre os funcionários. Existem inúmeros métodos e fontes de recrutamento interno que veremos alguns deles a seguir.

Promoção:

Segundo França (2007), A promoção é a ocupação de um cargo superior, mas dentro da mesma área de atividade da pessoa, que referente ao tempo de carreira e amadurecimento profissional utiliza-se dessa vaga para promover um indivíduo na organização.

Transferência:

[...] solicita-se o preenchimento de uma vaga na empresa. Antes de qualquer providencia externa, procuram-se, no quadro de pessoal, funcionários com formação para exercer aquela função e que não estão sendo bem aproveitadas ou insatisfeitos com as atividades que exercem (FRANÇA, 2007, p. 32)

Remanejamento de pessoal:

Esse método se faz por dispor de um tipo de planejamento organizacional, que prepara e capacita funcionários para cobrir faltas e possibilita a oportunidade de ocupação de cargos superiores.

2.2.2. Recrutamento Externo

O recrutamento externo e a busca por pessoas no mercado de trabalho, de fora da organização, esse método se faz eficaz por apoderar-se de oportunidades de inovação e inclusão de gente nova na organização, mas julga-se custoso por todo o processo seletivo e da triagem de candidatos.

Banco de dados interno de currículos:

São aqueles currículos que foram enviados, mas não foram selecionados. Eles podem ser de recrutamentos passados ou de envio simultâneo, e pode-se ser utilizado em outras oportunidades de acordo com a necessidade de recrutamento da organização.

Agências de recrutamento:

São instituições públicas ou privadas que auxiliam empresas no processo de contratação na falta de um órgão de RH. As agências podem servir de intermediarias em meio o processo.

Cartazes ou anúncios em locais visíveis:

São anúncios com cartazes ou até uma simples folha impressa posicionadas em locais de maior movimentação como, pontos de ônibus ou centro da cidade. Esse método e de baixo custo e com maior eficiência, geralmente usados para recrutar pessoas para cargos simples.

Recrutamento Virtual:

De acordo com Chiavenato (2010) O recrutamento virtual é feito por meios eletrônicos, sendo totalmente a distância através da internet. Os principais meios de divulgação são em sites ou aplicativos especializados em recrutamento que auxiliam tanto as empresas quanto os candidatos na facilidade de acesso aos meios.

Contato com escolas, universidades e agremiações:

Esse método é uma forma estratégica de divulgar uma organização. Segundo Chiavenato (2010) Algumas organizações promovem propositalmente palestras e conferências em universidades e escolas, utilizando recursos audiovisuais, como propaganda institucional para divulgar as suas políticas de Gestão de Pessoas (GP) e criar uma atitude favorável entre os candidatos em potencial, mesmo que não haja possibilidade de admissões no momento.

Apresentação de candidatos por indicação de funcionários:

A organização incentiva seus funcionários a apresentarem ou recomendarem candidatos, seja amigos, vizinhos ou até parentes, dependendo da política da empresa. Conforme o processo é avançado, o funcionário sente-se um importante responsável pela contratação do candidato.

3. METODOLOGIA

Marconi e Lakatos definem métodos como “um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos validos e verdadeiros” (Lakatos, Marconi, 2003, p. 83), portanto, métodos são atividades realizadas com objetivo de obter conhecimento validos cientificamente.

Essa pesquisa foi feita com uma abordagem qualitativa, com procedimento em estudo de caso, “são estudos que tem como objetivo descrever completamente determinado fenômeno” (Marconi, Lakatos, 2003, p. 188), essa pesquisa tem como objetivo descrever quais métodos são mais utilizados pelas empresas de aluguel e venda de trajes a rigor.

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica realizada, um tipo de pesquisa que “abrange toda bibliografia na tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas” (Marconi, Lakatos, 2003, p. 183), foram utilizadas algumas obras literárias sobre a área de recursos humanos para nortear o leitor a compreender a presente pesquisa.

De acordo com Marconi e Lakatos (2003) entrevista “é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas, mediante conversação de natureza profissional, obtenha informações a respeito de determinado assunto.” A presente pesquisa utiliza-se da técnica de coleta de dados em entrevista estruturada com perguntas previamente estabelecidas, não dirigidas a fim de comparar e manter o entrevistado a vontade sem forçá-lo a responder.

4. ESTUDO DE CASO

O estudo de caso foi ambientado inicialmente em quatro empresas do ramo de trajes a rigor da zona leste de São Paulo, que preferiram manter-se anônimas, com o fim de compreender qual método de recrutamento e mais utilizado e o porquê.

Para realizar o caso foi utilizado a técnica de coleta de dados em entrevista com o proprietário ou o responsável pela contratação da empresa, foram fomentadas apenas duas perguntas para aprimorar o estudo e compreender o fenômeno. O entrevistador encarregou-se de ir até o local e fez-se proposto a ajudar a compreensão do tema da entrevista anunciando-se apto(a) a ajudar.

As perguntas foram, você possui Recursos Humanos na empresa ou algum responsável pelos funcionários?

Se possui, qual seria o método de recrutamento mais utilizado, e por quê?

A primeira loja não possui Recurso Humanos, pois todos os funcionários são parentes, uma empresa familiar, e conseqüentemente não haveria necessidade de recrutamento interno ou externo.

A segunda empresa não possui Recursos Humanos também, mas utiliza método de recrutamento interno (Apresentação de candidatos por indicação de funcionários), o proprietário(a) contou que “os meus funcionários conhecem muita gente de outros empregos, então eles vão lá e indicam falando que “tá pegando gente aqui onde eu trabalho””. Foi umas das falas em relação a escolha do método

A terceira empresa também não possui Recursos Humanos, mais para contratar alguém externamente, utiliza-se o método de anúncios em locais visíveis, o proprietário(a) relatou que “aqui quando a gente precisa contratar alguém, a gente pega e escreve em um documento “precisa-se de” aí colocamos o cargo que seria e o telefone daqui, aí pegamos e colamos um na loja e os outros em lugares que achamos que bastante gente passa e vê”.

A quarta e última empresa não possui Recursos Humanos também, e utiliza do mesmo método que a segunda empresa citada, indicação de funcionários.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma boa escolha de método de recrutamento pode mudar tudo em diferentes aspectos, pode otimizar tempo e dinheiro e este trabalho aborda todos eles, levando em conta que cada empresa utiliza certo método seja para alcançar mão-de-obra qualificada do mercado, de curto ou longo prazo e dependendo da necessidade da empresa no momento. Os recursos humanos é uma área ampla, e o recrutamento e onde começa a gestão de pessoas, a partir do momento que uma pessoa procura uma vaga, a empresa procura funcionários para desempenhar um cargo.

Todos os métodos possuem sua eficiência de acordo com o porte da demanda e conhecimentos necessários. E cada empresa escolhe estrategicamente ou não um método, dependendo da necessidade específica e tempo para ocupação da vaga.

O presente trabalho verificou quais são os métodos mais utilizados por quatro lojas do ramo de aluguel e venda de trajes a rigor, e em meio a entrevista foi possível observar que as lojas de pequeno porte e principalmente deste ramo, não possui recursos humanos por conta de não ter demanda de serviço o suficiente. E quando ocorre da necessidade de funcionários, por conta de ter demanda, as empresas utilizam métodos simples e ágeis como: anúncios em locais visíveis, indicação de parentes ou amigos ou procuram por agências de recrutamento. Percebe-se que de acordo com o estudo, o método mais utilizado seria recrutamento externo, porque o recrutamento interno se adequa a empresas de grande porte por conta da alta demanda, coisa que empresas de pequeno porte não possuem. Entende-se que as quatro lojas deveriam ampliar seu processo seletivo, para tanto foi proposto incluir técnicas como, um recrutamento único entre as quatro empresas de forma a otimizar tempo e custo, tendo em vista que as quatro lojas, não se consideram concorrentes e existe uma interação entre elas no mercado de locação de trajes, como empréstimos

de trajés e troca de informações de clientes que não devolvem trajés, e indicação de clientes demonstrando um apoio mútuo.

No recrutamento único as quatro empresas se uniriam no sentido de fazer contratações, análise de referências, testes técnicos profissionais, habilidades psicológicas, coleta de informações de empregos anteriores, juntamente com as técnicas de entrevista e dinâmicas, juntas e desta forma unindo-se poderiam se beneficiar conjuntamente.

O recrutamento único irá contribuir na contratação do funcionário ideal e mais adequado para aquela vaga que está sendo proposta, respondendo assim à questão problema e atingindo o objetivo geral proposto por este estudo.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

ELGENNENI, S. M. M. **Recrutamento e seleção de pessoal: RH**. São Paulo: Pearson Prentice, 2009.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Práticas de Recursos Humanos: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

LODI, J. B. **Recrutamento de Pessoal**. Pioneira: São Paulo, 1986.

MARCONI, M. D.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**, 14. ed. São Paulo: Futura, 2011.

MILKOVICH, G. T. BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

PONTES, B. R. **Planejamento Recrutamento e Seleção de Pessoal**. 3ª ed., São Paulo, 2001.