

## ANÁLISE DE PROCEDIMENTOS DE SELEÇÃO DE PESSOAL

### ANALYSIS OF PERSONNEL SELECTION PROCEDURES

**Eduardo Braz Pereira Gomes**

Professor Doutor (UFRJ), efetivo da Universidade Estadual de Goiás. E-mail: [eb.gomes@uol.com.br](mailto:eb.gomes@uol.com.br)

**Juliana Luíza Moreira Del Fiaco**

Professora Mestre do curso de Administração do Centro Universitário de Anápolis (UniEVANGÉLICA-GO)-Brasil. E-mail: [Juliana.fiaco@unievangelica.edu.br](mailto:Juliana.fiaco@unievangelica.edu.br) e Professora efetiva daUEG. E-mail: [Juliana.luiza@ueg.br](mailto:Juliana.luiza@ueg.br)

**Aline Araújo Rabelo** Graduanda em Administração pela UniEVANGÉLICA-GO E-mail: [aline.rabelo26@hotmail.com](mailto:aline.rabelo26@hotmail.com)

### RESUMO

O recrutamento e seleção é o primeiro subsistema da área de recursos humanos, com a função de selecionar os candidatos que apresentam perfil adequado para atender as exigências das organizações. Para realizar esses procedimentos, os selecionadores utilizam de algumas táticas para tornar o processo mais assertivo e eficaz. Este artigo tem o objetivo de analisar os procedimentos que uma empresa de consultoria utiliza para recrutar e selecionar candidatos para os mais variados ramos de atividades. Por meio do estudo de caso realizado na Ampliar Assessoria em Desenvolvimento Humano foi possível entender como a área de gestão de pessoas trabalha ao recrutar e selecionar, bem como descrever as técnicas utilizadas para desenvolver este processo, sendo observada nos procedimentos utilizados, triagem de currículos, entrevistas, testes psicológicos, dinâmica de grupo e provas de conhecimentos quando o contratante solicita. O resultado da pesquisa abordou também, um problema que a Ampliar enfrentou em uma das etapas do processo e propõe melhorias para que se obtenha sucesso ao realizar os procedimentos e garantir a fidelidade de seus clientes.

**Palavras-Chave:** Recrutamento; Seleção; Procedimentos; Recursos Humanos; Gestão de Pessoas.

### ABSTRACT

Recruitment and selection is the first human resources subsystem, with the function of selecting candidates who present appropriate profile to meet the requirements of organizations. To perform these procedures, the selectors use of some tactics to make the process more assertive and effective. This article aims to analyze the procedures that a Consulting company uses to recruit and select nominees for the various branches of activities. Through the case study in Ampliar Assessoria em Desenvolvimento Humano. It was possible to understand how the area of people management works to recruited select, as well as describe the techniques used to develop this process, being observed in the procedures used, screening resumes, interviews, psychological tests, group dynamics and evidence of knowledge when the contractor requests. The result of the survey also addressed a problem that

Ampliar faced in one of the stages of the process and propose improvements to obtain success when performing the procedures and ensure the fidelity of its customers.

**Keywords:** Recruitment; Selection; Procedures; Human Resources; People management.

## 1 INTRODUÇÃO

A área de Recursos humanos é um setor importante de uma organização e ao longo do tempo passou por inúmeras transformações, tanto que atualmente é mais comum ser tratado por gestão de pessoas (KNAPIK, 2008).

A área de gestão de pessoas tem o intuito, segundo Borges e Mourão (2013 p.344) de “organizar a vida no trabalho e zelar pelo melhor equilíbrio entre os interesses da organização e as outras esferas da vida pessoal, tais como: lazer, religião, política e vida social”.

É um sistema administrativo responsável pelos processos de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, avaliação, recompensas, promoções entre outros. Este artigo, resultado de uma pesquisa acadêmica, teve o intuito de demonstrar como é realizado o processo de seleção dentro de uma empresa que trabalha com este subsistema da área de Recursos Humanos.

A empresa adotada para o estudo foi a Ampliar Assessoria em Desenvolvimento Humano. Ela presta diversos serviços de assessoria em Recursos Humanos e está localizada em Anápolis desde 2003. Tem por missão “desenvolver e reconhecer o potencial humano de seus clientes”. Um de seus serviços é recrutar e selecionar, utilizando instrumentos, métodos e técnicas para possibilitar admissão de profissionais qualificados, conforme requisitos da empresa que a contrata.

A equipe de trabalho da Ampliar é composta por quatro pessoas, sendo duas sócias que cuidam dos assuntos administrativos, uma psicóloga responsável pelas entrevistas, pelos testes aplicados e avaliação e por uma estagiária em psicologia que auxilia nos testes aplicados.

Assim, têm-se neste artigo os tipos de procedimentos utilizados, os problemas que a Ampliar enfrenta ao prestar o serviço de recrutamento e seleção, e o que ela deve agregar ao seu processo para torná-lo mais assertivo e ainda mais eficaz. Deste modo, a pesquisa realizada sobre a temática teve como intuito responder a seguinte questão: Quais os procedimentos utilizados para seleção de pessoas na empresa Ampliar Assessoria em Desenvolvimento Humano?

O objetivo final foi identificar os procedimentos que uma consultoria em recursos humanos utiliza em seus processos de seleção de pessoal e como objetivos específicos, descrever os procedimentos para a seleção de pessoas; analisar a efetividade dos procedimentos utilizados na seleção de pessoas e propor melhorias nos processos de seleção de pessoal.

Por ser uma área que trabalha com pessoas, dá-se a importância de entender melhor como esse departamento funciona, visto que as etapas dos processos de recrutamento e seleção são fundamentais para o bom desempenho e crescimento da organização.

Não se trata de um procedimento simples, de divulgação de vaga e escolha de candidatos é preciso identificar a necessidade da organização em aumentar seu quadro de pessoal ou mesmo entender os motivos que a levaram exigir a solicitação de novos empregados. Estes tipos de processos devem ser realizados com cautela, conhecimento e por profissionais qualificados no assunto, para que a organização não desenvolva futuros problemas decorrente de um processo de seleção mal elaborado.

Segundo Gil (2006) havendo falhas nessa etapa, elas podem comprometer futuras ações de gestão como: problemas com atendimento, falhas no processo de produção, conflitos entre equipes, grande rotatividade de pessoal, aumento no índice de absenteísmo, entre outros.

Com a análise dos resultados foi possível identificar os procedimentos utilizados para selecionar profissionais para empresas dos mais variados ramos, bem como propor melhorias nos processos e entender como o departamento de gestão de pessoas trabalha ao efetuar o recrutamento e seleção.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Histórico da área de Recursos Humanos (RH)**

A valorização do ser humano nas empresas se iniciou pelos estudos realizados na Western Electric, no bairro de Hawthorne, em Chicago nos Estados Unidos, entre 1927 e 1932, feita pelo psicólogo Elton Mayo, com objetivo de investigar características relacionadas ao comportamento humano, modificações relacionadas ao trabalho como: pausas para descanso, gratificações e carga de trabalho reduzida, que demonstraram resultados positivos na produtividade (WAGNER III; HOLLENBECK, 2000).

De acordo com Gil (2006) a experiência de Hawthorne, trouxe relevante impactos para as relações humanas, pois empresários passaram a tratar os temas relacionados à

satisfação pessoal, comunicação entre encarregados e colaboradores e o processo de gestão com maior complexidade.

A partir destas pesquisas, Mayo concluiu que o fator de maior influência na produtividade eram as relações interpessoais desenvolvidas no trabalho e não tanto os incentivos salariais. Mayo observou também que quando os grupos informais sentiam que seus objetivos se identificavam com os da administração, a produtividade aumentava, e quando sentiam que estes objetivos eram opostos, ela diminuía (BUENO, 2002 p.5).

Após várias pesquisas que resultaram na Teoria Comportamental da Administração, começa-se a tratar as relações industriais, que de acordo com Villas Boas e Andrade (2009) veio estruturar o departamento de pessoal. Nota-se, então, a presença dos sindicatos dentro das organizações e uma maior atenção para as leis trabalhistas. A partir de então, começa-se uma maior conscientização da necessidade de controle, direcionamento e planejamento dentro da área de RH (CARVALHEIRO, 2011).

Com o passar do tempo e as transformações ocorridas, a administração de recursos humanos percebe a necessidade de um modelo de gestão mais estratégico. Segundo Mascarenhas e Vasconcelos (2004, p.7) “O papel da área resumia-se ao suporte, a adaptação e implementação, isto é, a área definia sua estratégia e a implementava de acordo com decisões da alta administração”.

No contexto de adaptações a área de recursos humanos teve uma evolução importante, pois antes era uma administração burocrática e centralizada. Atualmente assumiu um novo papel, mostrando para os gestores da alta administração, a importância do ser humano nas organizações, e o quanto podem contribuir para o crescimento delas (RIBEIRO, 2008).

## **2.2 Conceitos de recursos humanos**

Por “Recursos Humanos entende-se uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho; sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos” (MILKOVICH e BOUDREAU, 2012, p. 19).

Na visão de Silva (2015) o propósito da área de recursos humanos é desenvolver as pessoas reconhecendo suas competências dentro da organização, além de disponibilizar meios para que o colaborador alcance as metas estabelecidas. “Seu objetivo é propiciar o aumento da

eficácia dos gestores e especialistas em pessoal que trabalham diretamente com os recursos humanos das organizações” (IVANCEVICH, 2011, p.1).

Atualmente a academia vem substituindo o termo Recursos Humanos por Gestão de Pessoas, para Gil (2006, p.17) “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

Para Ribeiro (2005), a finalidade da gestão de pessoas é provocar mudanças nos paradigmas das organizações em relação à ideia de pessoas como recursos, avançando para um relacionamento mútuo de parceria.

Depois de conceituar a área de Recursos Humanos segue-se este referencial salientando o primeiro subsistema da área.

## **2.3 Procedimentos de recrutamento e seleção**

### **2.3.1 Recrutamento**

Este processo tem por objetivo buscar profissionais capazes de satisfazer a necessidade das organizações (MAZON; TREVIZAN, 2000). Essa captação de candidatos é realizada de acordo com a necessidade da empresa de preencher ou completar o quadro de funcionários, seja porque teve demissão, por licenças trabalhistas ou mesmo porque está à procura de profissionais com habilidades peculiares (CORADINI e MURINI, 2009).

Marcousé et.al (2013) apresentam que desde o momento que a área de recursos humanos estabelece os requisitos necessários para descrição da vaga e o perfil que almejam, ela buscará recrutar da forma que for mais conveniente podendo ser este de modo interno ou externo à organização.

Logicamente, um processo de recrutamento só se inicia se houver autorização da área requerente com aval da diretoria ou gerência geral da empresa e se tiver previsão de caixa (orçamento) para pagamento do futuro profissional a ser contratado (MARRAS, 2011).

#### **2.3.1.1 Recrutamento Interno**

O recrutamento interno é realizado dentro da organização. O objetivo é encontrar colaboradores que tenham, tanto o perfil, quanto o histórico ao longo de sua carreira profissional na empresa, adequados para satisfazer seus requisitos. É necessário bastante

cautela na realização deste recrutamento, para não trazer discórdias entre departamentos o que gera problemas para a organização (SILVA e FREITAS, 2002).

Existem algumas vantagens em adotar este tipo de recrutamento, entre elas estão: incentivo aos funcionários, mostrando que é possível desenvolver carreira dentro da empresa, é um processo mais rápido, pelo fato das pessoas já fazerem parte da própria empresa, diminuição custos de admissão e aproveitamento do treinamento de pessoal (LACOMBE, 2005).

As fontes mais utilizadas para o recrutamento interno são: mural ou quadro de avisos da empresa e e-mail (intranet). Os anúncios são expostos em locais de maior circulação dos empregados, e os e-mails enviados a todos os gestores, contendo informações sobre, a descrição da vaga e os requisitos exigidos para candidatar-se (CHIAVENATO, 2015).

#### 2.3.1.2 Recrutamento Externo

Nem sempre as empresas conseguem encontrar pessoas dentro da própria organização, com perfil apto a satisfazer os requisitos solicitados. Sendo assim recorrem ao recrutamento externo solicitando profissionais que estão no mercado à procura de uma oportunidade e com características que se enquadram as exigências (CAXITO, 2012).

O recrutamento externo segundo Ferreira (2014 p 46) apresenta vantagens como “enriquecimento do capital intelectual, o aproveitamento dos investimentos em treinamento e desenvolvimento realizados por outras empresas e a renovação da cultura organizacional, uma vez que traz “sangue novo” e novas experiências”.

Uma das fontes de recrutamento de acordo com Marras (2016) o uso do banco de dados, uma espécie de arquivo onde são guardadas informações dos indivíduos a partir do contato com a organização; a indicação de amigos ou pessoas próximas que tiveram conhecimento da vaga, também é uma fonte considerável de recrutamento.

Outra fonte de recrutamento que atualmente está sendo bastante utilizada é por via da internet. As vagas são divulgadas e os interessados podem estar fazendo cadastro no site da empresa ou enviando currículos (LIMA e TOLEDO, 2011).

Lacombe (2005) ainda destaca os anúncios na mídia, sendo divulgados em jornais, rádios, eles podem ser abertos indicando o nome da empresa recrutadora, fechado quando possuem as informações pertinentes ao cargo, porém não expõem a empresa. Têm ainda as

agências de emprego, são empresas que prestam serviços de consultoria à contratante, realizando o recrutamento e seleção, e enviando os melhores candidatos para o resultado final.

### 2.3.2 Seleção

A seleção tem objetivo escolher dentre os recrutados, o candidato que apresentar maior qualificação e tiver o perfil mais adequado segundo os requisitos exigidos pela organização (CARVALHO e NASCIMENTO, 1997).

A seleção, para Chiavenato (2014) é um processo de triagem para escolha do candidato que apresentar as melhores características dentro dos requisitos determinado pelo cargo. “Testes precisos de seleção são as grandes ferramentas que ajudam as organizações a evitar os custos da contratação de candidatos de baixo desempenho” (IVANCEVICH, 2011 p.238).

### 2.3.3 Etapas do processo de seleção

Para a escolha de seus candidatos os selecionadores utilizam de critérios como: competências, experiências, qualificações, características pessoais (BANOV, 2015). Atualmente são utilizados vários métodos de seleção, entre eles destacou-se: Análise de currículo, entrevistas, testes psicológicos, grafologia, dinâmicas de grupo e em alguns casos Prova de conhecimento e Capacidade.

#### 2.3.3.1 Análise de Currículo

Segundo Fidelis e Banov (2007), o currículo é um documento elaborado para análise profissional contendo dados importantes como: dados pessoais, objetivo profissional, qualificações, experiências profissionais, atividades extracurriculares, entre outras informações necessárias para expor sua identidade profissional.

A suposição é que o currículo é capaz de capturar as competências e as habilidades individuais, e que as referências pessoais são sempre verdadeiras. Todavia, não há estudos que afirmem a validade dessa suposição, e apesar da ausência de um indicador claro, a prática segue firme, seja porque é mais econômica, seja porque é considerada uma etapa menos valiosa do processo seletivo, com baixa exigência de investimentos em inovação (BORGES e MOURÃO, 2013 p. 391).

### 2.3.3.2 Entrevistas

A entrevista é um dos procedimentos mais utilizados no processo de seleção. Marras (2009) acredita que é o momento de conhecer o candidato pessoalmente, capturar informações relacionadas ao cargo e também durante a conversa, realizar uma análise do comportamento do entrevistado.

As entrevistas podem ser estruturadas, onde o entrevistador monta um roteiro, ou seja, as perguntas são planejadas. E podem ser não estruturadas, nela o entrevistador é espontâneo, procurando captar informações no decorrer da conversa (CHIAVENATO, 2014).

Na visão de Bohlander et.al (2003) também podem ser realizadas entrevistas situacionais, nelas o candidato é exposto a uma determinada situação hipotética, deve responder como reagiria a questão. Já a entrevista de descrição comportamental analisa situações verídicas que ocorreram com os candidatos em trabalhos anteriores e qual foi a atitude que ele tomou para sanar o problema.

Segundo Tadaiesky (2008) é importante não deixar de observar o comportamento do candidato durante a entrevista, sua forma de expressão ao falar de suas habilidades e experiências.

Em razão da entrevista, o selecionador pode aceitar o candidato para a próxima fase ou rejeita-lo. Dessa forma todo conteúdo da entrevista deve ser bem analisado, as respostas do candidato, comportamento, formas de expressões, postura, certificação dos dados pessoais e profissionais, entre outros (CHIAVENATO, 2005).

### 2.3.3.3 Testes Psicológicos

Banov (2015) diz que os testes psicológicos são a “cereja do bolo” em relação às outras etapas do processo de seleção e devem ser aplicados e avaliados por um psicólogo que tenha conhecimento sobre o procedimento. Estes testes são aplicados para verificar o comportamento dos candidatos, averiguando características de suas personalidades e algumas habilidades.

Os testes psicológicos possibilitam uma avaliação objetiva dos candidatos, colocando-os diante de situações semelhantes para todos em função da padronização das provas, do meio ambiente e do comportamento do selecionador (CARVALHO e NASCIMENTO, 1997 p.125).



Os resultados dos testes psicológicos são avaliados por meio de modelos matemáticos, que ao utilizar uma tabela de avaliação, faz-se uma comparação para saber se o candidato está dentro dos padrões gerais da maioria dos indivíduos e a projeção que permite mesmo sem saber, que o indivíduo demonstre aspectos de sua personalidade. Por isso deve ser aplicado e analisado apenas por psicólogos (FERREIRA, 2014).

Estes testes são aplicados para verificar as aptidões e capacidades. De acordo com Lopes (1980), a aptidão é aquela que o indivíduo possui, ou seja, não é preciso um treinamento para ela desenvolver, ele tem pré-disposição para fazer as coisas e consequentemente maior facilidade em exercer qualquer atividade. Em contrapartida a capacidade é adquirida, a pessoa precisa ser treinada para determinada tarefa, para que então a aptidão seja desenvolvida e aperfeiçoada.

As organizações utilizam de diversos tipos de teste, dentre eles podem ser citados:

Teste de honestidade e integridade: são validos para predizer o desempenho no emprego, bem como ampla variedade de comportamentos perturbadores como furto, problemas disciplinares e absenteísmo.

Teste de Capacidade Cognitiva: medem a capacidade mental como a inteligência geral, a fluência verbal, capacidade numérica e capacidade de raciocínio.

Teste de Personalidade: medem a disposição e temperamento de um indivíduo, ele inclui fatores como: Extroversão- se a pessoa é falante, sociável, ativo, agressivo. Receptividade- grau em que alguém é confiável, amável, generoso, honesto, cooperativo e flexível. Consciência- grau de confiança, organizado e perseverante nas tarefas. Estabilidade emocional- grau em que a pessoa é seguro, calmo independente. Abertura para experiências- grau de alguém intelectual, cheio de ideias (BOHLANDER, et.al, 2003 p.110,114,115).

Os testes mais utilizados pela Ampliar Assessoria em Desenvolvimento Humano e que muitas outras organizações adequam ao uso são: Palográficos, D2, Quati e AC “são testes que medem as características de personalidade, exemplo atitude, interesse. R1 e G36 medem o potencial do indivíduo para aprender ou realizar uma tarefa” (ERTHAL, 2012 p. 65, 66).

R-1 e G36 Teste não verbal de inteligência, Alchieri e Cruz (2012) dizem que eles foram desenvolvidos com objetivo de avaliar a inteligência dos candidatos e sua capacidade de raciocínio lógico e numérico.

O teste D2 é relacionado à atenção concentrada visual, aplicado para avaliar as aptidões do candidato em atividades que requerem concentração e atenção visual, e destina-se a sujeitos de 9 a 52 anos (GALLE, 2011 p.60).

O instrumento Quati também conhecido como questionário de avaliação tipológica, na concepção do psicólogo Maury (2011) tem como objetivo determinar a personalidade do indivíduo por meio de fatores situacionais. Ao candidato são entregues folha respostas e o caderno de perguntas, o método de avaliação utilizado é de acordo com as alternativas

escolhidas pelo sujeito, ressaltando que são apenas A e B, não se trata de estar certo ou errado e sim da resposta estar dentro dos critérios das características, introversão-extroversão, intuição-sensação e pensamento-sentimento.

Palográfico é um instrumento que permite conhecer traços expressivos do carácter, os “riquinhos” feitos pelo candidato na folha de teste, chamados de palos, são analisados pelo psicólogo, a inclinação dos traços, tamanho, distância entre um e outro, através deles é possível mensurar aspectos do tipo: produtividade, estabilidade, impulsividade e até mesmo equilíbrio ou desequilíbrio emocional (OTTATI, 2012).

O teste AC refere-se à atenção concentrada, “o objetivo do instrumento é avaliar a capacidade que o sujeito tem de manter sua atenção concentrada no trabalho, por um período de tempo, podendo ser aplicado em todos os níveis de escolaridade, do analfabeto ao curso superior” (ALCHIERI e CRUZ, 2012 p.121).

#### 2.3.3.4 Dinâmicas

O objetivo da dinâmica é proporcionar ao selecionador uma visão melhor dos candidatos para determinado cargo. São aplicadas em um grupo de pessoas que não se conhecem, para analisar a reação individual diante do trabalho em equipe. É avaliado neste aspecto sua capacidade de solucionar conflitos, lidar com pressão, dentre outras situações (FIDELIS e BANOVA, 2007).

Segundo Limongi-França (2013), a técnica de dinâmica de grupo ajuda na agregação dos candidatos, pode ser utilizada para observar a reação do candidato quanto a situações que podem surgir. Quando é necessária a realização da dinâmica ela deve ser conduzida por profissionais qualificados.

Em geral, os exercícios de dinâmica de grupo são realizados com os candidatos sentados em um círculo ou numa mesa. Em volta dos candidatos, ou em uma sala de observação, sentam-se os avaliadores. Aos candidatos é dado um problema para analisar e/ou resolver, frequentemente um estudo de caso, real ou fictício. O exercício de dinâmica de grupo pode colocar os candidatos em uma situação simulada (MAXIMIANO, 2014 p.290).

Dentre os aspectos e características observadas nesta prática é possível citar a “paciência, flexibilidade, capacidade de lidar com imprevistos, interação, poder de persuasão, colaboração, capacidade de argumentação, perfil de liderança”, entre outros (ACERVO-SINPROFAR p. 1, 2).

#### 2.3.3.5 Provas de Conhecimento e Capacidade

As provas são meios utilizados para avaliar os conhecimentos dos candidatos, elas variam conforme o cargo, podendo ser práticas, orais, de conhecimento geral ou específico (BAYLÃO e ROCHA, 2014).

Para Chiavenato (2014 p.133) “as provas de conhecimentos avaliam o nível de conhecimentos gerais e específicos dos candidatos e as provas de capacidade constituem amostras de trabalho que são utilizados como teste para verificar o desempenho dos candidatos”.

Nesta etapa são avaliados conhecimentos que o candidato possui sobre conteúdos interdisciplinares como português, matemática e assuntos da atualidade. As provas de conhecimentos específicos geralmente são aplicadas para medir o grau de conhecimento teórico do candidato (SANTOS,1973).

Para testar estes conhecimentos são realizadas algumas aplicações, que podem ser segundo Chiavenato (1999) avaliações orais, escritas e realização prática, elas podem abranger conteúdo geral, ou específico ao cargo que pretende ocupar. Quanto a sua estrutura podem ser objetivas e dissertativas. O objetivo do entrevistador em fazer uso desta metodologia é conhecer e identificar o perfil adequado à organização.

#### 2.3.3.6 Grafologia

Este método é utilizado para analisar a grafia do candidato, Bohlander et.al (2003, p. 111) acreditam que “de suas observações, os grafologistas fazem inferências sobre aspectos como traços de personalidade, inteligência, nível de energia, capacidade organizacional, criatividade, integridade, auto-imagem”.

Marras (2009) diz que os grafologistas solicitam do candidato uma redação, com tema livre, geralmente pede-se o mínimo de 20 linhas e a partir de então são analisados: a direção, o formato da letra, tamanho da letra, intensidade da escrita, a inclinação e outras. Carvalho e Nascimento (1997) ressaltam que apesar de ser um método válido, simples de aplicar e econômico é preciso ter cuidado ao aplica-lo não devendo ser usado como única forma de avaliação.

As definições gráficas que descrevem traços de comportamento podem ser caracterizadas para descrever indivíduos que são e possuem:

Liberal, mente aberta, comunicativo, reservado, sincero, determinante, ciumento, rebelde, audacioso, persistente, intuitivo, pessimismo, eufórico, concentração, positivo, agressivo, cauteloso, engraçado, perfeccionismo e tantas outras que relacionam-se a sua similaridade gráfica que são Laços e círculos médios de área, Laços e círculos inferiores de área, Laços e círculos superiores de área, Hastes, Testes padrões médios da área, Sentido da linha de base e afastamento de linha, Qualidade da linha ou do curso, Inclinação de cursos grande da linha de base, Tamanho e espaço, Finais do curso, Cursos iniciais, Barras do “T” e pontos de “i”, Os testes padrões originais tais como capitais, correções, integraram combinações, assinaturas, curso sobrecarregado (LUGINGER, 2005 p. 9-13).

Para Camargo (1999) os aspectos da escrita podem ser classificados em espaço, movimento, forma e traço, eles fazem parte da interpretação. O espaço é aquele entre uma palavra e outra, o branco como é chamado pode significar falta de expressão; o movimento e a forma ambos representam a construção da letra, por meio deles são identificadas pessoas que são equilibradas, dinâmicas, ágeis ou ociosas. Os traços indicam o caminho que a tinta percorre, são mais delicados de serem analisados, deve ser feito com muita minuciosidade, pode ser encontradas características assertivas, de caráter e vontade de realização.

A organização é formada de pessoas e para que ela alcance seus objetivos é preciso pessoas que irão somar e acrescentar junto a ela. Na concepção dessa formação, entra a gestão de pessoas com o recrutamento e seleção, este é o primeiro subsistema da área de recursos humanos responsável por captar, e selecionar os melhores profissionais a uma empresa. Como citado acima são realizados alguns procedimentos para obter o resultado desejado, entre eles estão o recrutamento que pode ser interno ou externo; a triagem para escolha dos que mais se enquadram no perfil e em seguida a seleção que baseia em outras etapas, sendo a entrevista, os testes psicológicos, dinâmicas de grupo, provas de conhecimento e grafologia. O estudo deste artigo foi realizado pela análise textual e embasado em teorias, a metodologia utilizada pode ser observada a seguir.

### **3 METODOLOGIA**

Segundo Vergara (2013) as pesquisas se diferem quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins a pesquisa foi descritiva, explicativa e aplicada. Descritiva porque segundo a autora citada, a investigação teve a propriedade de descrever uma situação (fenômeno). A pesquisa descreveu os tipos de procedimentos que a Ampliar Assessoria em Desenvolvimento Humano utiliza para selecionar pessoal; explica as técnicas utilizadas pela Ampliar para

recrutar e selecionar candidatos; também foi aplicada porque teve o intuito de propor melhorias no processo de recrutamento e seleção.

Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica, pois segundo Oliveira, (2004, p.119) a pesquisa “tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado assunto ou fenômeno”. Sendo assim, a pesquisa extraiu materiais e referenciais bibliográficos a partir de: livros, artigos científicos e outros periódicos sendo estes impressos ou telematizados, ou seja, via internet.

A pesquisa ainda foi um estudo de caso, pois aconteceu na área de recrutamento e seleção da consultoria Ampliar Assessoria em Desenvolvimento Humano. O estudo de caso de acordo com Vergara (2013) é uma abordagem mais intensa de determinado grupo de pessoas ou entidades podendo utilizar diferentes formas na obtenção dos dados. Ainda quanto aos meios foi de observação, pois teve a presença da pesquisadora na empresa Ampliar para analisar e observar dos fatos. A observação de acordo com Marconi e Lakatos (2010, p.275) “é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações utilizando os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade”.

Se tratando do universo e amostra, de acordo com Pereira (2012), o universo é o todo de um grupo de pessoas ou entidades com propriedades em comum, onde é realizada uma pesquisa. A amostra é uma parcela deste universo escolhida para dar seguimento ao estudo. O Universo e amostra da pesquisa, portanto foram realizadas na empresa de consultoria Ampliar Assessoria em Desenvolvimento Humano, na cidade de Anápolis, envolvendo o recrutamento e seleção.

Para realizar a pesquisa utilizou-se a coleta de dados. Ela é um instrumento que visa à análise e à explicação de aspectos teóricos estudados. “São ferramentas essenciais para a fidelidade, qualidade e completude da pesquisa” diz Michel (2009 p. 64). Os dados da pesquisa foram coletados em livros, artigos científicos e outros periódicos e também por meio da observação dentro da área de recrutamento e seleção da empresa Ampliar Assessoria em Desenvolvimento Humano.

Os dados foram analisados qualitativamente, por meio da análise textual e embasada teoricamente. A maior dificuldade encontrada foi a disponibilidade de encontrar uma empresa disposta a colaborar com seu espaço e informações para que a pesquisa fosse realizada.

#### **4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA**

#### **4.1 Histórico da Ampliar Consultoria**

Apesar de estar no mercado desde 2003, sua história se inicia em 1999, com uma administradora que enxergava o “homem como um agente de transformação pleno em seu potencial”, ela trabalhava em uma clínica chamada Therapenein, na cidade de Anápolis. Nesta clínica, além de serem realizadas consultas psicológicas, também se fazia o trabalho de recrutamento e seleção. Porém, o trabalho foi aumentando e o espaço não suportava mais a demanda de pessoal, além que, as pessoas que iam a clínica tratar de questões psicológicas necessitavam de mais privacidade, assim a administradora vendo essa carência e como gostava de trabalhar com pessoas, utilizou sua experiência e apreciação por esta área para criar a Ampliar. No começo enfrentaram um pouco de dificuldade no ramo de assessoria, pois os empresários da região ainda não compreendiam este trabalho. Muitos deles pensavam que era uma atividade gratuita. Foram necessárias muitas visitas, palestras para divulgar o que era a empresa, o que faziam, sua missão e visão.

Com muito esforço e dedicação, a Ampliar Consultoria conquistou seus clientes, e atualmente é bastante conhecida, procurada, indicada e sintonizada com as necessidades das empresas, “propõe desenvolver soluções empresariais buscando o desenvolvimento e crescimento das organizações e das pessoas” enfatiza a sua missão. Possui um serviço amplo de assessoria, não apenas nos processos de recrutamento e seleção, mas em cursos, treinamentos, palestras, pesquisas, “coaching”, avaliação psicológica e vocacional, planejamento estratégico, assessoria em RH e gestão da qualidade.

#### **4.2 O processo de Recrutamento e Seleção na Ampliar Consultoria**

O serviço de recrutamento e seleção oferecido pela Ampliar é baseado nas necessidades de cada empresa e assim utilizam de métodos e procedimentos conforme o pedido dos solicitantes. Quando os serviços da Ampliar são acionados ou seja, o cliente liga ou manda e-mail solicitando seus serviços, a primeira coisa a ser feita pela psicóloga ou estagiária é anotar na folha de solicitação de pessoal. Essa folha é um registro interno que a Ampliar utiliza para apontar os requisitos e exigências da empresa a respeito da vaga que desejam, devem ser preenchidos os itens: nome da empresa solicitante da vaga, cargo a ser exercido, função, setor, salário, horário de trabalho, benefícios oferecidos, atividades a serem desenvolvidas e as competências necessárias.

Por meio das informações da descrição da vaga, a Ampliar inicia o processo de recrutamento. Eles mantêm cadastrados em seu banco de dados, todas as pessoas que deixam currículo ou o enviam por e-mail, com o cadastro é possível fazer a triagem. A primeira tarefa é procurar os currículos que se encaixam no perfil da vaga, esses currículos estão arquivados em um armário, separados por grau de escolaridade e profissões. Sendo feita a triagem dos currículos é realizada uma ligação para as pessoas do currículo escolhido. Na ligação, o recrutador já atualiza os dados pessoais, passa a informação da vaga e pergunta se a pessoa tem interesse em participar do processo seletivo. Caso a pessoa queira é marcada uma entrevista na Ampliar.

No momento da entrevista, as pessoas preenchem um cadastro pessoal que será atualizado e arquivado no banco de dados e aguardam serem chamadas. Em uma sala com a psicóloga é então realizada a entrevista. Na entrevista e com currículos em mãos, ela vai confirmando os dados pessoais, as experiências profissionais e qualificações, também faz algumas perguntas, tais como: quais são suas qualidades? Que defeito você acha que possui e que precisa ser melhorado? Quais seus planos para o futuro? O que você poderia acrescentar à empresa? Neste momento, a psicóloga está analisando características da personalidade e se a pessoa enquadra ao perfil. Por exemplo, quando a empresa solicita uma vaga para cargo de vendedor (a), na entrevista, a psicóloga irá analisar o comportamento do candidato, desde se fala demais ou se demonstra timidez, sua hiperatividade, dicção ou dificuldade de relacionamento.

Caso a psicóloga perceba e identifique no candidato, o perfil adequado, ela pede que a pessoa aguarde na recepção para prosseguir com o processo, caso contrário ela diz que irá analisar e depois entra em contato. Neste momento, a pessoa já foi desclassificada, não faz os testes, depois recebe o “feedback” pelo telefone. Para as pessoas que foram selecionadas na entrevista são aplicados os testes psicológicos, os mais utilizados são o poligráfico; D2; AC; Quati; R1 e G36, como explicados no Referencial Teórico deste artigo.

A definição de qual teste aplicar depende da ocupação da vaga, estes que foram citados geralmente é aplicável em todos os casos. A dinâmica de grupo é utilizada para cargos mais específicos que exigem uma avaliação complementar, por exemplo, uma vaga para gerente, supervisor ou líder. A dinâmica para estes casos é de suma importância, pois o psicólogo pode identificar o candidato que possui a melhor capacidade de liderança. As provas de conhecimentos são realizadas somente quando a empresa exige que sejam feitas,

tem empresas que quando solicitam a vaga já mandam até a folha de redação preparada por sua área de gestão de pessoas.

Realizados os testes é hora de a psicóloga avaliar e fazer a correção deles; feito isso são separados os currículos dos candidatos que demonstraram melhor desempenho nos testes. A Ampliar emite um laudo para a empresa a respeito desses candidatos selecionados e encaminha-os. Na empresa eles serão submetidos a outra entrevista, geralmente com o gestor da área para a decisão final, pois cabe somente a empresa contratante do serviço, a decisão de admitir ou não o candidato.

Estes procedimentos são realizados com responsabilidade e compromisso pela equipe Ampliar, no entanto nota-se que existe um problema no processo de captação das informações que o cliente passa ao solicitar os serviços. Para que a Ampliar faça um trabalho de qualidade, ela precisa saber exatamente que perfil de empregado a empresa está procurando e para entender isso, a ficha de solicitação de pessoal deve estar completa, com todas as informações pretendidas ao cargo. Porém tem empresas que não sabem o que estão procurando, o perfil ideal que esperam encontrar e acabam ocultando dados.

#### **4.3 Proposta de intervenção para melhoria**

Como não se sabe exatamente o que a empresa quer, e não ter disponível informação suficiente para realizar a seleção, a Ampliar perde muito tempo nas avaliações, tendo que avaliar um número maior de pessoas, situação que torna o processo seletivo mais demorado e menos assertivo. Alvarez (2014) relata sobre a importância do maior número de informações possíveis em relação à descrição do cargo e da empresa, para iniciar o processo. A falta de informação ou previa mudança de perfil, tornam o processo desgastante, logo e inseguro.

Embasado teoricamente, no relato da autora e diante da realidade da Ampliar, a forma de melhorar esse problema da deficiência de informação, seria uma visita à empresa contratante no momento que a vaga for solicitada. A visita em campo por alguém da equipe Ampliar teria o intuito de esclarecer informações sobre a vaga, conhecer as atividades que a empresa realiza e assim traçar o perfil e características que seriam necessárias para escolha de profissionais adequados aos requisitos da empresa e que construirão um bom relacionamento dentro da empresa.



O fato da empresa contratante não descrever corretamente os requisitos que necessitam em um profissional, está relacionado a não terem bem detalhado em seus procedimentos a descrição de cargos, para Carvalho e Nascimento (1997 p.19) a descrição de cargos “é o registro das funções, tarefas e responsabilidades, de forma organizada, e atribuída a uma ou mais pessoas”. Para disseminar o conhecimento sobre descrição de cargos, a Ampliar disponibilizaria palestras e treinamentos para instruir seus clientes. Com indicação de capacitar um profissional da área de gestão de pessoas da empresa solicitante, a Ampliar aumentaria o índice de assertividade no processo seletivo, aumentando consecutivamente a satisfação do seu cliente.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Apesar da área de recursos humanos da própria empresa possuir um setor responsável por recrutar e selecionar pessoas, muitos empresários optam pela contratação da consultoria especializada em recrutamento e seleção. O processo de selecionar pessoas demanda de várias etapas, as quais devem ser feitas por profissionais qualificados, que possuem conhecimento dos procedimentos e ser elaboradas com presteza e atenção.

Sendo um processo minucioso, esta pesquisa foi realizada com o objetivo de compreender e identificar os procedimentos que são utilizados para recrutar e selecionar pessoas. Através da pesquisa realizada na Ampliar Consultoria em Desenvolvimento Humano foi possível descrever e identificar as etapas que esta empresa utiliza para recrutar e selecionar. O artigo também abordou o problema que a Ampliar passava no início do processo de seleção e propôs uma melhoria, para que a tarefa de recrutar e selecionar torne-se mais assertiva.

Por fim, o artigo conseguiu atingir seus objetivos e trouxe a visão de que o processo de recrutar e selecionar pessoas é de suma importância para as organizações. As empresas que reconhecerem essa importância e investirem para que o processo de seleção seja eficaz serão bem sucedidas, pois terão em seu quadro de pessoal, profissionais qualificados, preparados, dispostos a executarem suas atividades com qualidade e perceberão a diminuição dos índices de rotatividade e absenteísmo.

## **6 REFERÊNCIAS**

ACERVO-SINPROFAR. Dinâmica de grupo. Disponível em: <http://www.propagandista.com/artigos/dinamicadegrupo.pdf>. Acesso em: 25 mar.2017

ALCHIERI, João Carlos; CRUZ, Roberto Moraes. **Avaliação Psicológica: Conceito, Método e Instrumentos**. 5. Ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2012.

ALVAREZ, Juliana. Como captar o talento certo para sua empresa?. Rh.com.br. 2014. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Recrutamento/Selecao/Entrevista/9282/como-captar-o-talento-certo-para-sua-empresa.html>. Acesso em: 15 mai.2017.

BANOV, Márcia Regina. Recrutamento, seleção e competências. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522498239/>. Acesso em: 11 set.2016

BAYLÃO, André Luis da Silva; ROCHA, Ana Paula de Sousa. A Importância do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal na Organização Empresarial. Simpósio de Excelência em Gestão e tecnologia: Gestão do conhecimento para a sociedade. (2014) Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320178.pdf>. Acesso em: 13 set.2016.

BORGES, Livia de Oliveira; MOURÃO, Luciana. **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013.

BOHLANDER, George W; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BUENO, Marcos. As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. **Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão**, CESUC, Ano IV, n. 06, 1º Semestre. 2002. Disponível em: [http://sinop.unemat.br/site\\_antigo/prof/foto\\_p\\_downloads/fot\\_10529as\\_teobias\\_de\\_motivayyo\\_humana\\_e\\_sua\\_contbibuuiyyo\\_paba\\_a\\_empbesa\\_humanizada\\_pdf.pdf](http://sinop.unemat.br/site_antigo/prof/foto_p_downloads/fot_10529as_teobias_de_motivayyo_humana_e_sua_contbibuuiyyo_paba_a_empbesa_humanizada_pdf.pdf). Acesso em: 13 set.2016.

CAMARGO, Paulo Sergio de. A grafologia no recrutamento e seleção de pessoal, São Paulo: Ágora, 1999. Disponível em: < [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=lang\\_pt&id=LtnOY\\_l17mQC&oi=fnd&pg=PA9&dq=vantagens+da+grafologia&ots=VUNgvQcNfN&sig=h5DRaOCiiNFVko2063Pic5dwExY#v=onepage&q=vantagens%20da%20grafologia&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=lang_pt&id=LtnOY_l17mQC&oi=fnd&pg=PA9&dq=vantagens+da+grafologia&ots=VUNgvQcNfN&sig=h5DRaOCiiNFVko2063Pic5dwExY#v=onepage&q=vantagens%20da%20grafologia&f=false) > Acesso em: 26 mar.2017.

CARVALHEIRO, Célio Daniel da Silva. A evolução da gestão de recursos humanos. Coimbra, 2011. Disponível em: <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/18097/1/A%20Evolu%C3%A7%C3%A3o%20da%20Gest%C3%A3o%20de%20Recursos%20Humanos.pdf>. Acesso em: 30 ago.2016.

CARVALHO, Antônio vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. v.1. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1997

CAXITO, Fabiano de Andrade. Recrutamento e seleção de pessoas. Curitiba, 2012. Disponível em: [http://arquivostp.s3.amazonaws.com/qcursos/livro/LIVRO\\_recrutamento\\_e\\_selecao\\_de\\_pessoas.pdf](http://arquivostp.s3.amazonaws.com/qcursos/livro/LIVRO_recrutamento_e_selecao_de_pessoas.pdf). Acesso em: 14 set.2016.

CORADINI, Joziane Rizzetti; MURINI, Lisandra Taschetto. Recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa. **Disciplinarum Scientia**. Série: Ciências Sociais Aplicadas, S. Maria, v. 5, n. 1, p. 55-78, 2009. Disponível em: <<http://sites.unifra.br/Portals/36/Sociais/2009/04%20RECRUTAMENTO%20E%20SELE%C3%87%C3%83O%20DE%20PESSOAL...pdf>>. Acesso em: 13 set.2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. 5. ed. Barueri, SP: Manole, 2015.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando com as pessoas**: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ERTHAL, Tereza Cristina. **Manual de Psicometria**. Rio de Janeiro: Zahar, 2012.

FERREIRA, Patrícia Itala. Atração e seleção de talentos. Rio de Janeiro: LTC, 2014. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2577-3/>>. Acesso em: 11 set.2016.

FIDELIS, Gilson José; BANOVA, Márcia Regina. **Gestão de Recursos Humanos: Tradicional e Estratégica**. 2 ed. 10 reimpr. São Paulo: Érica, 2007. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536505589/>>. Acesso em: 11 set, 2016.

GALLE, Fábio. **A legalidade das avaliações psicológicas em concursos públicos**. Blumenau: Nova Letra, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2006.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos**. 10. ed. Porto Alegre: AMGH, 2011. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788563308825/>>. Acesso em: 16 set.2016.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. 2.ed. Curitiba: Ibpex, 2008.

LACOMBE, Francisco José Massete. **Recursos Humanos**: princípios e tendências, São Paulo: Saraiva, 2005.

LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. **Problemas de pessoal na empresa moderna**. 7 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.

LIMA, Ariela Cristina de; TOLEDO, Carlos Eduardo Araújo de. **Uma abordagem ao recrutamento externo**. 2011. Disponível em: <<http://www.unisalesiano.edu.br/simposio2011/publicado/artigo0159.pdf>>. Acesso em 14 set.2016.

LIMONGI FRANÇA, Ana Cristina. Práticas de Recursos Humanos-PRH : conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2013. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522478507/>>. Acesso em: 12 set,2016.

LUGINGER, Sônia Amorim. Aspectos psicológicos da grafologia. 2005. Disponível em: <http://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0044.pdf>. Acesso em: 25 mar.2017.

MASCARENHAS, André Ofenhejm; VASCONCELOS, Flávio carvalho de. **Tecnologia na gestão de pessoas**: Estratégias de autoatendimento para o novo RH. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. p.7.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCOUSÉ, Ian; SURRIDGE, Malcolm; GILLESPIE, Andrew. Recursos humanos. São Paulo: Saraiva, 2013. Disponível em: < <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502204850/>>. Acesso: 14 set.2016.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 15.ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 13 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MAURY, Alberto. Quati e tipos psicológicos. Brasília.2011. Disponível em: <http://albertomaury.blogspot.com.br/p/teste-quati-e-os-tipos-psicologicos-o.html> Acesso em: 25 mar.2017.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. Recursos humanos: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global. Rio de Janeiro: LTC, 2014. Disponível em:< <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2593-3/>>. Acesso em: 10 set.2016

MAZON, Luciano; TREVIZAN, Maria Auxiliadora. Recrutamento e seleção de recursos humanos em um hospital psiquiátrico de um município paulista. **Rev.latino-am.enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 8, n. 4, p. 81-87, agosto 2000. Disponível em:< <http://www.revistas.usp.br/rlae/article/view/1487/1524>>. Acesso em: 13 set.2016.

MICHEL, Maria Helena. Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522466115/>. Acesso em 13 out. 2016.

MILKOVICH, George.T; BOUDREAU, John W. Administração de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. Tratado de Metodologia Científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. 2ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004.

OTTATI, Fernanda. Teste palográfico. Instituto Brasileiro de Avaliação Psicológica. 2012. Disponível em: [http://www.ibapnet.org.br/?cd=45&titulo=teste\\_palografico](http://www.ibapnet.org.br/?cd=45&titulo=teste_palografico). Acesso em: 25 mar.2017

PEREIRA, José Matias. Manual da Metodologia da Pesquisa Científica. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2012. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522477302/>. Acesso em: 13 out. 2016.

RIBEIRO, Antônio de Lima. Gestão de Pessoas . 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2008. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502178908/>>. Acesso em: 31 ago. 2016.

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

SILVA, Marilene Luzia da. Administração de Departamento de Pessoal. 14. ed. São Paulo: Érica, 2015. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536517735/>>. Acesso em: 14 set.2016.

SILVA, Elane batista da; FREITAS, Nilson Guedes de. Recrutamento e seleção, 2002. Disponível em: <<http://www.avm.edu.br/monopdf/24/ELANE%20BATISTA%20DA%20SILVA.pdf>>. Acesso em: 14 set.2016.

TADAIESKY, Liany Tavares. Métodos de Seleção de Pessoal: Discussões Preliminares sob o Enfoque do Behaviorismo Radical. 2008. Disponível em: <[http://repositorio.ufpa.br/jspui/bitstream/2011/7082/1/Artigo\\_MetodosSelecaoPessoal.pdf](http://repositorio.ufpa.br/jspui/bitstream/2011/7082/1/Artigo_MetodosSelecaoPessoal.pdf)>. Acesso em: 12 de set de 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 14 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VILLAS BOAS, Ana Alice; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

WAGNER, III John A; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2000.