

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS: AS PRÁTICAS ADOTADAS NA GESTÃO DESSE PROCESSO EM UMA EMPRESA DE GARÇA, SP.

Luciana Gamba Farinacio

(lg.farinacio@bol.com.br)

Prof. Ms. Wilson Chagas Gouveia

(wilsoncg52@gmail.com)

FATEC – Faculdade de Tecnologia de Garça

Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial

RESUMO: *Técnicas de contratação são ferramentas dinâmicas que estão em contínuo processo de evolução nas organizações que buscam excelência de resultados através de seus talentos. Nesse cenário, este trabalho reflete o papel da gestão de pessoas quanto ao processo de agregar colaboradores aos seus quadros, e para tanto tem como objetivo geral: identificar as práticas adotadas na gestão do processo de recrutamento e seleção de pessoas em uma empresa da região. A metodologia aplicada foi a pesquisa exploratória que incluiu levantamento bibliográfico e o estudo de caso em uma empresa, do ramo de eletroeletrônico, com mais de 500 funcionários. Analisaram-se então os resultados, estabelecendo um contraponto entre as práticas organizacionais adotadas e aquelas indicadas na revisão bibliográfica, constatando-se então que 84% apresentam alinhamento total com o pensamento acadêmico.*

Palavras-chave: *Recrutamento e Seleção. Práticas Adotadas. Alinhamento entre Empresa e Academia.*

ABSTRACT: *Hiring techniques are dynamic tools which have been developed in order to allow organizations to achieve success. In this context, the current work approaches the people management role when hiring employees, and its general objective is to identify the adopted practices in the recruitment and selection process of people in a company in the region. The applied methodology was exploratory, which approaches bibliography survey and the case study on an electronics company that employs more than 500 people. The results were analyzed, comparing the adopted practices by the organization and those indicated in the literature review. It was found that 84% of the organizational practices were according to the academic thinking.*

Keywords: *Recruitment and Selection. Adopted Practices. Alignment between Company and Academy.*

1 INTRODUÇÃO

As mudanças socioeconômicas ocorridas no mercado cada vez mais competitivo, têm se refletido na dinâmica das organizações. Nesse contexto encontra-se na área de Recursos Humanos (RH), também identificada como Gestão de Pessoas, um suporte operacional e estratégico que perpassa os diferentes departamentos, contribuindo para o desenvolvimento e a sobrevivência da empresa por meio do capital humano, essencial para as tomadas de decisões dentro das corporações.

Segundo Vergara (2009, p. 9),

Gestão de Pessoas é um tema de maior importância. Primeiro, porque é no interior das empresas que passamos a maior parte de nossas vidas. Segundo, porque as empresas podem ser tudo, mas nada serão se não houver pessoas a definir-lhes a visão e o propósito, a escolher estruturas e estratégias, a realizar esforços de marketing, a administrar recursos financeiros, a estabelecer meta de produção, a definir preços e tantas outras decisões e ações. Ditos de outra maneira empresas não nascem da terra, no céu ou no mar. Elas são construções sociais. Se for assim, penetrar na sutileza das interações humanas e tentar desvendar-lhes a teia que tecem é de extrema relevância para que se possa entender o mundo dos negócios e nele atuar de forma consequente.

A gestão inclui no nível operacional o recrutamento e seleção de pessoas, que busca identificar colaboradores capacitados que se ajustem à empresa e a sua cultura, o que exige, seja executado através de fontes seguras e que mais se adequem às expectativas organizacionais.

Nesse cenário, este trabalho reflete o papel da gestão de pessoas quanto a agregar pessoas, que é o recrutamento e seleção, e para tanto apresenta como objetivo geral identificar as práticas adotadas na gestão desse processo em uma empresa de Garça, no estado de São Paulo.

Por mais que se disserte sobre o tema, as técnicas de contratação são ferramentas dinâmicas que estão sempre em estudo, em busca da excelência dos resultados corporativos.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Gestão Estratégica de Pessoas

A gestão estratégica de pessoas prioriza o alinhamento da gestão de pessoal com as estratégias corporativas, utilizando práticas de gerenciamento dos colaboradores com foco nos resultados organizacionais, o que permite agregar valor criando um diferencial competitivo sustentado.

A construção desse diferencial competitivo inclui saber atrair, desenvolver e reter pessoas e dessa forma confere aos profissionais qualificados em gestão, a capacidade de encontrar, remunerar e manter esses talentos.

Fidelis e Banov (2007) destacam que a maioria das empresas atribui a responsabilidade da contratação de funcionários, promoções, demissões entre outros para o líder gestor em conjunto com a área de pessoal.

A Gestão de Pessoas na Ótica do Recrutamento e da Seleção

Com as mudanças cada vez mais rápidas no mercado e nas organizações, e suas novas tecnologias, surge a necessidade do comprometimento dos colaboradores, pois um dos focos principais passa a ser o fator humano e seu desenvolvimento, surgindo então uma administração mais ativa e abrangente na busca pela excelência.

A gestão de pessoas tem o papel fundamental de trabalhar a qualidade do alinhamento entre a organização e seus funcionários para assegurar que as empresas que quiserem se manter competitivas sejam flexíveis e respondam rapidamente ao mercado através de equipes integradas e comprometidas.

Tendo em vista as novas estratégias de gerenciamento dos recursos humanos é importante destacar a etapa de recrutamento e seleção de funcionários, pois é ela quem vai determinar uma administração bem sucedida na construção de excelentes resultados, por contar com pessoas capacitadas e comprometidas com a organização, destacando-se aí que a estratégia de contratação é parte da criação do diferencial organizacional sustentado.

Para Maximiano (2009, p. 7)

A função de recursos humanos, ou gestão de pessoas tem como objetivo encontrar, atrair e manter as pessoas de que a organização necessita. Isto envolve atividades que começam antes de uma pessoa ser empregada da organização e vão até depois que a pessoa se desliga. A função de recursos humanos tem como componentes outras funções como planejamento de mão- de- obra, recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho e remuneração entre outras.

Para consolidar o diferencial competitivo da corporação é necessário trabalhar para manter os seus talentos numa relação de parceria e harmonia, pois para se pensar na empresa hoje e no futuro é imprescindível entender que a excelência empresarial é um trabalho realizado com e por meio das pessoas.

Segundo Marras (2011), recrutamento e seleção se constitui em um dos subsistemas de recursos humanos responsável pela capacitação, triagem, seleção e encaminhamento de profissionais para a empresa.

As possíveis causas para o recrutamento e seleção de pessoas podem estar relacionadas com o aumento de produção ou mudança de maquinário, fatores esses, previamente planejados ou não, mas também com o aumento de quadro circunstancial, que devem ser atendidos em função do mercado cada vez mais concorrido. Destaca-se

ainda a necessidade de quantificar as entradas e saídas de pessoal, por meio da rotatividade (*turnover*), como ferramenta de gestão e dos necessários ajustes (MARRAS, 2011).

Dentre os métodos recomendados para o recrutamento, Carvalho, Passos e Saraiva (2008) destacam:

- Banco de dados, que reúne os elementos sobre o histórico profissional, cursos, treinamentos, conhecimento e experiências obtidos dentro e fora da organização pelo colaborador;
- banco de talentos, onde se encontra as informações de candidatos internos com potencial para algumas vagas específicas; e
- banco de currículos, representado por um sistema que exige menor investimento, e ainda serve como fonte que reúne todos os currículos recebidos por meio das demais fontes.

São vários os métodos utilizados para chamar a atenção para uma vaga aberta tais como cartazes, anúncios na recepção da empresa, contato com sindicatos, com associações de classe trabalhista, com empresas que atuam no mesmo ramo, anúncios em jornais e revistas, agências, consultorias e também sites de recrutamento.

Porém apresenta-se aqui uma outra questão: existiriam outras formas de recrutamento pouco utilizadas?

Fontes pouco Divulgadas no Processo de Recrutamento

Segundo o portal Santander Empreendedor (2014), quando há dificuldades em encontrar bons funcionários pelos métodos tradicionais, deve-se buscar outros ainda pouco utilizados, como:

- Boletins de faculdades - representados por listas de empregos disponíveis para alunos formados nessas instituições;
- associações comerciais - inclusão de anúncios de emprego em comunicações com os associados;
- professores universitários - alguns empreendedores contatam professores e solicitam nomes dos melhores estudantes; e
- recrutadores - organizações de médio e grande porte contratam profissionais especializados na seleção de pessoal.

Constata-se existirem diferentes caminhos alternativos de encontrar pessoas para uma vaga em aberto, porém, ressalta-se entre eles um método muito utilizado que é a contratação sustentável.

Contratação Sustentável

A contratação sustentável remete à indicação de novos talentos, por meio dos colaboradores, que já conhecem a cultura e as necessidades da empresa.

Segundo Figueiredo (2014), muitos líderes acabam não valorizando os atributos ou características que atraem as pessoas para os negócios, por não assimilarem que os

principais propagandistas da empresa não são seus produtos, marcas ou serviço, mas sim seus próprios colaboradores. Ressalta ainda que os colaboradores são conhecedores do funcionamento da empresa e são cientes das necessidades da mesma, na forma de competência e conhecimento, tornando-se possíveis aliados e parceiros, na hora de uma boa contratação.

Sendo assim, na busca de uma boa contratação, o recrutador conta com uma gama diferenciada de opções que deverão ser escolhidas em função da especificidade de cada situação. Essa variedade de alternativas não elimina a necessidade da avaliação prévia dos aspectos positivos e/ou negativos do recrutamento interno *versus* externo no contexto envolvido.

Recrutamento Interno *versus* Externo

O processo de recrutamento se divide em dois tipos: o interno e o externo, cada um deles apresentando suas vantagens e desvantagens seja pela ótica do colaborador, seja pela da organização.

Para Marras (2011, p. 56) o “recrutamento interno é aquele que privilegia os próprios recursos da empresa”.

Carvalho, Passos e Saraiva (2008) afirmam que o recrutamento interno é mais econômico para a organização, já que reduz as despesas e normalmente é mais rápido na medida em que depende apenas da possibilidade de transferência imediata, ou não, do colaborador. Apresenta-se então a possibilidade de reduzir ou até mesmo eliminar o tempo dispendido para analisar documentações, aguardar resultados do exame pré-admissional, aviso prévio, entre outros que são necessários quando se busca profissionais no mercado.

Para Marras (2011, p. 58), recrutamento externo” é o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivos”. Nesse processo a organização abre a possibilidade de conhecer novas experiências trazidas das outras corporações, o que enriquece por agregar novos talentos, com suas novas competências e possibilidades inovadoras.

A etapa seguinte ao recrutamento é a seleção, onde se busca com a ajuda de diferentes técnicas, identificar os melhores talentos aptos às vagas disponíveis.

Técnicas de Seleção

Seleção de pessoas é uma área de responsabilidade do sistema de administração de recursos humanos, que deve aplicar as metodologias de avaliação específicas aos candidatos a emprego, encaminhados pelo setor de recrutamento, para suprir as necessidades da empresa (MARRAS, 2011).

Para eficácia do processo, Carvalho, Passos e Saraiva (2008) ressaltam que o selecionador dispõe de técnicas como:

- Entrevista, que é utilizada na grande maioria dos processos e requer conhecimento e habilidade;

- testes psicológicos que visam ampliar e identificar os comportamentos mais frequentes dos candidatos, suas personalidades, habilidades e raciocínios;
- testes de conhecimento que verificam aspectos gerais de cultura e/ou de competência;
- instrumentos de perfil que permitem identificar e associar certas características e comportamentos dos candidatos, para o exercício do cargo; e
- dinâmicas de grupo em que os exercícios utilizados servem de instrumentos para que o observador avalie o desenvolvimento e a natureza do grupo.

Efetivadas as escolhas e, portanto, preenchidas as vagas disponíveis, o desafio que se apresenta a seguir é o clima organizacional, que deverá estabelecer a qualidade da motivação dos colaboradores, e em consequência sua retenção pela corporação.

Clima Organizacional

O clima organizacional é fator relevante nas organizações por sua capacidade de tornar salutar as relações interpessoais e ao mesmo tempo atuar de forma positiva na qualidade e na produtividade, porém, há que se destacar, que se operado de forma negativa deverá trazer efeitos danosos aos resultados empresariais.

Considera-se também que o clima organizacional está relacionado com a harmonia e desarmonia no desempenho das funções, tanto quanto à hierarquia da organização, como em relação aos colegas de trabalho.

Segundo Fidelis e Banov (2007, p.142) “o clima organizacional refere-se às relações humanas dentro do trabalho, que contribui para a satisfação ou insatisfação com o trabalho”.

Vem então da capacidade de motivação dos colaboradores, a força da corporação para reter seus talentos e reduzir as suas taxas de rotatividade.

Rotatividade

A rotatividade refere-se às trocas de colaboradores de uma empresa de forma voluntaria ou não, as quais geram problemas e custos adicionais para a organização. Segundo Marchioro et al. (2014) rotatividade é um componente de gestão organizacional que exige atenção permanente.

Os fatores que contribuem para a rotatividade se dividem em internos e externos.

Os fatores internos são: ambiente organizacional; insatisfação com salários e benefícios; condições de trabalho; política de liderança; falta de desafios; e políticas de recrutamento e seleção.

Já os fatores externos são: oferta mais atraente de outras empresas em relação a salários; benefícios; políticas de crescimento; carreira; instabilidade econômica; etc.

No Brasil e no mundo a preocupação com o aumento da rotatividade é parte do dia a dia da gestão empresarial. Robbins, Judge e Sobral (2010) apontam que a rotatividade está presente nas organizações com uma média nacional de aproximadamente 3% ao mês. Com a rotatividade, as empresas acabam perdendo bons funcionários que gostariam de reter.

A qualidade de vida no trabalho pode contribuir de forma substancial como um instrumento para as organizações se manterem atrativas nesse mercado cada vez mais competitivo.

Qualidade de Vida no Trabalho

As organizações estão voltadas à produtividade, buscando sempre o menor custo, para se manterem competitivas, enquanto os colaboradores buscam um ambiente harmonioso e o reconhecimento pelo trabalho desenvolvido.

Para Marras (2011, p.18)

Enquanto as organizações preocupam-se em ser mais competitivas, produzindo mais e melhor, a custos menores, os empregados buscam no interior das empresas onde trabalham a compensação do estresse causado pela busca frenética de resultados.

Para Fidelis e Banov (2007, p.145), “a qualidade de vida dentro das organizações está relacionada aos aspectos físicos, psicológicos e sociais que envolvem a pessoa”.

A preocupação com a qualidade de vida no trabalho está relacionada com a retenção dos seus talentos, por um período maior, nas organizações que adotam programas voltados para o bem-estar do colaborador.

Nos dias de hoje, com o mercado tão competitivo, os funcionários tendem a trabalhar com cargas horárias maiores e sob pressão, em relação à produtividade e à qualidade dos produtos, e isso pode trazer efeitos negativos para empresa.

Assim, algumas organizações passaram a investir na qualidade de vida no trabalho, valorizando seu ativo mais importante que é seu pessoal.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste trabalho, aplicou-se uma pesquisa exploratória, que teve como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses (GIL, 2002, p.41).

A primeira parte desta pesquisa consistiu de um levantamento bibliográfico, elaborado com base em estudos já publicados. Essa modalidade de pesquisa incluiu: livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos, juntamente com o estudo de caso que “consiste no estudo profundo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” (GIL, 2002, p. 44).

O estudo de caso realizou-se em uma empresa, localizada em Garça, estado de São Paulo, no ramo eletroeletrônico, com mais de 500 funcionários, utilizando-se de um questionário com 13 perguntas abertas, aplicado ao profissional responsável pelo departamento de recursos humanos, com curso de especialização em administração de empresa e 27 anos de serviços prestados à área.

4. ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO

Nesta seção, efetivou-se a análise das respostas ao questionário proposto, fazendo-se um contraponto dessa realidade organizacional à luz da revisão bibliográfica, para se identificar então as práticas adotadas na gestão do processo de recrutamento e seleção dessa empresa.

Na identificação das responsabilidades do RH destacou-se principalmente as funções: recrutar; selecionar e treinar, porém, Maximiano (2009) complementa afirmando que a área também deve incluir a incumbência de encontrar, atrair e manter seus colaboradores, e que isso começa antes mesmo do funcionário ser contratado e vai até depois do desligamento do mesmo.

Pontuou-se que todas as informações como especificação do cargo e competências requeridas do candidato são indicadas pelo requisitante para que se permita colocar a pessoa certa, no lugar certo, elementos esses relevantes não só para identificar as fontes para o recrutamento, mas também para se consolidarem as que mais se ajustam às necessidades das possíveis vagas existentes na empresa, o que permite otimizar o tempo e a capacidade de trabalho (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008).

Com relação a eventuais restrições ou preferências entre o recrutamento interno ou externo, a empresa mostrou-se identificada ao aproveitamento de seus colaboradores, desde que eles tenham o perfil procurado, o que poderia contribuir, entre outros, com a motivação do pessoal, pois o recrutamento interno privilegia os próprios recursos da empresa, afirma Marras (2011), o que permite aos funcionários terem uma oportunidade de plano de carreira, embora isso não tenha sido destacado na resposta à questão.

A empresa, conforme o respondente, faz uso do banco de currículos de candidatos, e destacou que a permanência desses dados é de um ano. Carvalho, Passos e Saraiva (2008) complementam que esse banco é uma das fontes no processo de recrutamento que apresenta menor investimento, e que possibilita reunir todos os currículos recebidos por meios de outras fontes como anúncios, mídia, quadro de avisos e associações.

A organização utiliza-se de anúncios, mídia, quadro de avisos, banco de currículos, associações e mostrou-se favorável à contratação sustentável, qual seja a indicação de novos talentos por meio dos colegas profissionais. Os colaboradores são os melhores conhecedores das necessidades internas da empresa, com isso eles se tornam possíveis aliados e parceiros na hora de uma boa contratação (FIGUEIREDO, 2014).

Quando todos os recursos utilizados habitualmente se esgotam e não se consegue preencher uma vaga por ser específica, informou-se que a alternativa adotada é treinar funcionários, cujas características se aproximem mais da vaga. Sem que o respondente tenha argumentado nesta direção o portal Santander Empreendedor (2014) recomenda que em caso de dificuldades de encontrar funcionários por métodos tradicionais sejam utilizados métodos poucos convencionais como boletins de faculdades, associações comerciais, professores universitários e recrutadores, entre outros.

Com relação às técnicas de seleção e suas frequências de utilização, o entrevistado informou utilizar-se daquelas que o selecionador dispõe, conforme ressaltam Carvalho, Passos e Saraiva (2008), quais sejam: testes de conhecimento, entrevistas, testes psicológicos, acrescentando que também são utilizados testes práticos, exame

médico, aí incluída a audiometria, e que esses procedimentos variam dependendo da área, sem que se detalhasse as respectivas frequências.

No que diz respeito à escolha ou decisão final do processo seletivo, informou-se que ele vem de um consenso entre o líder e o RH, reafirmando o conceito de Fidelis e Banov (2007), que ressaltam que a maioria das empresas transferem a responsabilidade da contratação ao líder de linha em conjunto com a área de gestão de pessoal.

A preocupação com a qualidade de vida no trabalho se reflete na busca das organizações em reter talentos por um período maior em seus quadros, através de programas como diálogo diário de segurança, ginástica laboral, rodizio de trabalhos repetitivos e a preocupação em contratar funcionários dentro da capacidade física exigida para função. Conforme ressaltam Fidelis e Banov (2007), a qualidade de vida no trabalho está relacionada aos aspectos físicos, psicológicos e sociais que envolvem as pessoas nas empresas.

Em relação a estimularem o efetivo a apresentar sugestões de melhorias, relatou-se que na empresa existe um diálogo aberto com a chefia imediata, assim se pressupõe a preocupação com o clima organizacional conforme ressaltam Fidelis e Banov (2007), sobre a necessidade de permanecer atento à satisfação ou insatisfação laboral.

Ao levantar-se o tempo de permanência dos colaboradores na empresa, constatou-se que 25% tem até 2 anos, 55% de 2 a 5 anos e 20% mais de 5 anos, posto que os salários estão no mesmo nível do mercado para a região, esses dados demonstram que a organização não apresenta um alto grau de rotatividade perante a média nacional. Robbins, Judge e Sobral (2010) ressaltam que no Brasil a média nacional para o *turnover* é de aproximadamente 36% ao ano, o que demonstra uma perda maior de talentos, quando comparada à empresa pesquisada.

A entrevista foi finalizada, destacando-se que o foco principal é satisfazer as necessidades da empresa e do funcionário, em relação ao processo de recrutamento e seleção. Assim fica perceptivo conforme destacado por Vergara (2009) que as corporações podem ser tudo, mas nada seriam sem as pessoas a defini-las, posto que organizações são essencialmente construções sociais.

Nos dias de hoje dentro de uma organização, busca-se um equilíbrio entre as necessidades da empresa e dos funcionários, pois tanto ela, como o seu pessoal, sabem da sua importância e seu papel para o sucesso ou fracasso das companhias.

Torna-se cada vez mais difícil reter talentos se a empresa tem como um dos seus objetivos organizacionais: o homem como extensão da máquina. Hoje, os colaboradores estão mais cientes do que querem, de seus direitos e deveres.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho refletiu sobre práticas de recrutamento e seleção, bem como seu entrelaçamento com as estratégias de gestão de pessoas como suporte operacional, que contribui para o desenvolvimento humano dentro da organização.

Realizada a pesquisa bibliográfica em contraponto com as respostas do respondente atendeu-se ao objetivo geral de identificar as práticas adotadas na gestão do processo de recrutamento e seleção de pessoas em uma empresa da região.

Destaca-se que das 13 questões apresentados, 84% tiveram alinhamento total com o pensamento acadêmico e o restante com alinhamento parcial, o que demonstra espaços passíveis de melhorias em aspectos tais como:

- A possibilidade de maior utilização de fontes alternativas de recrutamento através do aumento da relação entre as empresas e as instituições de ensino superior da região. O que poderia proporcionar melhorias não só na seleção e retenção de talentos, como também na performance empresarial; e

- reforçar a capacidade de atração e retenção de talentos, através da inclusão de práticas de baixo custo, porém, de efeito positivo na motivação e em consequência no clima organizacional, tais como: o colaborador mais eficiente do mês; o reconhecimento pelo tempo de empresa, desde a efetivação após o período de experiência, e depois ano a ano; entre outras ações ainda não adotadas.

Apresentam-se também oportunidades de estudos futuros, para um mapeamento mais amplo e detalhado, com a inclusão de outras organizações, para identificação das melhorias passíveis de estudo e implementação pelos *stakeholders* na região.

REFERÊNCIAS

CARVALHO, Iêda Maria Vecchioni; PASSOS Antônio Eugênio Valverde Mariani; SARAIVA, Suzana Barros Corrêa. **Recrutamento e seleção por competências**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

FIDELIS, Gilson José; BANOV Regina Marcia. **Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégico**. 2. ed. São Paulo: Érica, 2007.

FIGUEREIDO, Augusto José. **Quer trabalhar comigo**. Disponível em: <<http://www.endeavor.org.br/artigos/gente-gestao/recrutamento/quer-trabalhar-comigo>>. Acesso em: 21 jun. 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARCHIORO, Silvana et al. **Estratégias de gestão de pessoas e a relação com os índices de rotatividade**. Disponível em: < www.fadergs.edu.br/ren>. Acesso em: 21 abr. 2014.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAXIMIANO, Antônio Cezar Amaru. **Gestão de pessoas: introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

ROBBINS, P. Stephen; JUDGE A. Timothy; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANTANDER EMPREENDEDOR. **Fontes de contratação pouco conhecidas**.

Disponível em: <<http://www.santanderempreendedor.com.br/gestao-ferramenta>>. Acesso em: 18 mai. 2014.

VERGARA Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2009.