

## RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: UM ESTUDO SOBRE AS TÉCNICAS UTILIZADAS NAS ORGANIZAÇÕES

Vanessa SILVA<sup>1</sup>  
Kézia FERRETT<sup>2</sup>  
Ronaldo MANCINI<sup>3</sup>

**RESUMO:** A ausência de uma estratégia voltada ao subsistema de RH conhecido como recrutamento e seleção pode gerar para as organizações inúmeros problemas, tais como: falta de colaboradores especializados, atendimento ao cliente de forma deficitária, elevados índices de rotatividade, entre outros. O que se observa nos dias atuais é uma espécie de acirramento considerado no que tange a concorrência, disputa por novos mercados e alcance cada vez mais eficaz da própria estratégia organizacional. Com isso, o artigo em questão busca atender o seguinte objetivo central: pesquisar na literatura acadêmica pertinente ao vetor gestão de pessoas quais seriam as opções (técnicas) que as organizações têm a seu dispor para implantar e/ou aprimorar esse subsistema de RH e, ainda, quais seriam os desdobramentos ou efeitos positivos de tais escolhas. No sentido de atender tais objetivos, o artigo conta com uma metodologia do tipo bibliográfica com cunho exploratório.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Recrutamento e Seleção. Pesquisa Bibliográfica Exploratória.

### 1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais é possível observar que as organizações, seja qual for seu nível ou status, dependem cada vez mais das variáveis envolvendo questões como talento humano, criatividade, comprometimento, inovação, entre outras. Nesse sentido, entra em cena um subsistema de Recursos Humanos (RH), recrutamento e

---

<sup>1</sup> Discente do 2º ano do curso de Administração das Faculdades Integradas “Antônio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. E-mail vanessa\_santana89@hotmail.com, Bolsista do Programa Escola da Família, Funcionária efetivada da empresa R Cervellini Revestimentos Ltda.

<sup>2</sup> Discente do 2º curso de Administração das Faculdades Integradas “Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente. E-mail kezia.ferretti@hotmail.com, Estagiaria do Banco do Brasil S.A.

<sup>3</sup> Docente do curso de Administração das Faculdades Integradas “Antônio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. Mestre em Administração Estratégica pela UNIFECAP-SP e-mail mancini@unitoledo.br Orientador do trabalho.

seleção cuidando exatamente da “captura” de talentos que possam atender as reais necessidades estratégicas organizacionais.

Segundo Marras (2011), o subsistema é o responsável pela captação e triagem de profissionais de mercado e, pela seleção e encaminhamento de profissionais para a empresa.

Chiavenato (2004), por sua vez, destaca que esse subsistema pode ser administrado por um só profissional ou por uma equipe multidisciplinar, envolvendo gestores da administração, psicólogos, gerentes de linhas entre outros.

Lacombe (2011) destaca que o subsistema recrutamento e seleção é um dos processos mais importantes numa organização, pois o futuro da mesma dependerá fundamentalmente do capital intelectual ligado às competências e habilidades associada as suas atividades.

Com isso, surge uma latente necessidade de se entender esse subsistema de RH no que tange as técnicas utilizadas na construção dos processos de recrutamento e seleção. Nesse sentido, escolheu-se como procedimento de investigação a pesquisa bibliográfica.

Marconi; Lakatos (2001, p.43) entendem que toda pesquisa de cunho bibliográfico implica o levantamento de dados oriundos de várias fontes, ou ainda:

Trata-se do levantamento de toda bibliografia já publicada sob forma de livros, revistas, publicações avulsas em imprensa escrita, documentos eletrônicos. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre um determinado assunto, com o objetivo de permitir ao cientista o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações.

Com isso, é possível observar que as autoras contemplam uma metodologia específica no sentido de selecionar e organizar uma bibliografia pertinente no sentido de sustentar os objetivos propostos e declarados. Por outro lado, o cunho exploratório estabelece para o pesquisador uma sequência lógica de fatos e dados, permitindo a ele um entendimento substancial da proposta de um trabalho científico.

Com a declaração do objetivo e da metodologia de pesquisa, o artigo em questão deverá oferecer subsidio suficiente para que se entendam as técnicas utilizadas neste subsistema de RH conhecido como recrutamento e seleção.

## 2 O RECRUTAMENTO ORGANIZACIONAL

Segundo Chiavenato (2004, p.113) "as pessoas e organizações não nasceram juntas. Cada uma tem sua própria escolha, onde para que essa escolha seja recíproca, há inúmeros fatos".

Essa relação só é possível com um planejamento de divulgação de oportunidades disponíveis de trabalho, para que as pessoas analisem a vaga oferecida, e comece o relacionamento entre ambos.

A divulgação é feita pelo recrutamento que tem como objetivo chamar a atenção dos candidatos desejados pela organização, para que ela seja realizada com êxito o planejamento deve ser bem elaborado, pois isso irá gerar custos para a organização.

A necessidade interna de recrutar novas pessoas surge nas organizações através de vários fatores, onde os mais comuns é a necessidade de substituir ou aumentar o número de funcionários.

O recrutamento é de suma importância na organização, pois não se trata apenas de uma mera divulgação, mas sim de chamar a atenção de profissionais qualificados, para o preenchimento da necessidade da empresa.

Com um planejamento mal elaborado da divulgação das vagas disponíveis, podem-se atrair candidatos que estão fora do que é necessário para suprir as necessidades da empresa, acarretando custos altos, e diminuindo o tempo para se achar uma pessoa com perfil que a empresa deseja.

Segundo Banov (2010), o recrutamento é um processo que envolve basicamente quatro etapas:

- Coleta de dados: fazer um levantamento do cargo a ser preenchido, verificando a disponibilidade de recursos financeiros, tanto para a divulgação quanto para o cargo solicitado, entender o mercado de trabalho, pois ele se encontra em constante mudança, podendo haver uma grande oferta e procura, com esses dados sobre o mercado coletado, será mais fácil desenvolver as estratégias para atingir os candidatos qualificados para o preenchimento da vaga.

- Planejamento: escolha do tipo de recrutamento, formas de divulgação, levantamento dos custos, dias para desenvolver o recrutamento e elaboração do material a ser divulgado.
- Execução do Recrutamento: colocar em prática o que foi planejado inicialmente, com a divulgação do perfil desejado.
- Avaliação do recrutamento: avaliar os resultados obtidos, colocando em questionamento se o número de candidatos foi capacitado para as vagas, se foi encontrado um candidato qualificado para a vaga a ser preenchida, se o planejamento foi eficaz.

Segundo Chiavenato (2004, p.113) “recrutamento é um conjunto de atividades desenhadas para atrair candidatos qualificados para uma organização”.

O recrutamento é definido de acordo com a necessidade da empresa, podendo ser interno, externo, misto ou on-line, também conhecido como recrutamento eletrônico ou *eRecruitment*.

## **2.1 O recrutamento Interno**

Segundo Marras (2011, p. 56), recrutamento interno “é aquele que privilegia os próprios recursos da empresa”. Quando surge uma vaga, promoção ou mudança de cargos, a empresa prioriza os seus próprios funcionários.

Isso acontece por meio de divulgação, com o uso da tecnologia com a intranet ou e-mail, mural, cartazes, superiores divulgando.

As vantagens e desvantagens do recrutamento interno são:

Vantagens:

- Tende a ser mais ágil o processo de recrutamento;
- Gera motivação aos funcionários, pois é um meio de crescer na organização;
- São mais econômicos, pois não precisa de muita divulgação.

Desvantagens

- Não estará aberto a novas ideias
- Pode-se gerar conflito de interesse entre os funcionários

- Pode gerar certa, desvalorização da parte do candidato que não foi contratado.

### **2.1.1 O recrutamento externo**

Banov (2010, p.40), “recrutamento externo é o processo de divulgação das vagas fora da empresa [...]”. A empresa chama a atenção do candidato desejado, com a ideia de capturar candidatos novos no mercado de trabalho, suprimindo a necessidade da empresa.

Ela busca candidatos com experiências diversas, adquiridas com o tempo de trabalho e experiências já vividas, com talentos diferentes, habilidades e ideias novas, conhecidas como “sangue novo” na organização.

Vantagens desse recrutamento:

- Novos talentos na organização.
- Renovação e ampliação do quadro de funcionário.
- Inovação

Desvantagens:

- Custos elevados para o processo.
- Pode gerar conflito com os funcionários, gerando insatisfação.
- O tempo para a contratação é mais demorado, pois o processo é mais delicado aonde tem que analisar minuciosamente cada candidato.

Para se realizar esse recrutamento é necessária à utilização de algumas técnicas, são elas as principais: Anúncios em jornais e revistas especializadas; agências de recrutamento (Operadas pelo governo no nível federal, estadual ou municipal; associadas com organizações não lucrativas; particulares ou privadas de recrutamento); contatos com escolas, universidades e agremiações; cartazes ou anúncios em locais visíveis; apresentação de candidatos por indicação

de funcionários; consulta aos arquivos de candidatos; banco de dados de candidatos; empresas do mesmo segmento, entre muitas outras técnicas.

### **2.1.2 O recrutamento misto**

Banov (2010, p.49), “recrutamento misto ocorre quando a empresa faz uso, no mesmo processo de divulgar suas vagas, tanto do recrutamento interno quanto do externo”. A empresa pode preencher a vaga oferecida tanto com o recrutamento interno ou externo.

A empresa na maioria das vezes faz uso das duas técnicas, pois para preencher a vaga com recrutamento interno, outra vaga será oferecida com isso terá que acontecer o recrutamento externo.

Quando se faz “o recrutamento interno em algum ponto da organização, sempre surge uma posição a ser preenchida por meio do recrutamento externo”. (CHIAVENATO, 2004, p.76).

### **2.1.3 O recrutamento on-line**

Essa técnica de recrutamento esta sendo utilizada cada vez mais, a empresa anuncia on-line e o interessado na vaga já pode se candidatar e enviar o seu currículo, sem precisar se deslocar até a empresa para estar entregando-o.

Isso se deve ao avanço da tecnologia que é hoje uma das principais ferramentas do trabalho.

É necessário que as empresas que não possuem habilidades com essas novas ferramentas se atualizem, se isso não correr, essas organizações poderão ficar em desvantagens perante suas concorrentes que utilizam o eRecruitment, pois essas já estão agregando benefícios e redução de custos.

E a cada dia a internet assumirá ainda mais o seu papel no recrutamento e seleção, que hoje já está sendo considerado de suma importância, e é uma realidade com crescimento elevado, a internet em breve se tornará uma vitrine de empregos.

O custo benefício é também um diferencial tanto para os que buscam uma nova oportunidade no mercado, quanto para a organização que esta em busca de novos talentos.

Segundo Banov (2010, p.44)

[...] c) Internet

Algumas empresas e consultorias disponibilizam em seus sites as vagas com o perfil desejado. Outras mantêm aberto o cadastramento de candidatos independente da existência de vagas. Existem ainda aquelas que trabalham com banco de currículo e o banco coloca-o à disposição das empresas clientes.

d) *Networking*

São redes de relacionamentos profissionais em que um profissional indica o outro por conhecer suas qualificações. Jamais indica alguém simplesmente por estar desempregado.

O *eRecruitment* deve ser ético, pois nele contem dados do candidato, preservando as informações oferecidas.

É uma ferramenta eficaz que possibilita para a organização uma grande variedade de candidatos, de talentos distintos, maior agilidade no processo de recrutamento e economia nos custos.

### **3 A SELEÇÃO**

Banov (2010, p.53) “se as pessoas são diferentes e as empresas também, buscar a pessoa certa para o lugar certo é o objetivo básico do processo de seleção”.

O processo de seleção de pessoa é procurar a pessoa certa para ingressar na organização, com o perfil e as características que a organização deseja. Ela é um dos subsistemas de RH mais importantes, depois que foi realizado o recrutamento, a próxima etapa é selecionar o candidato que mais se destaca.

O recrutamento e a seleção se completam, enquanto o foco do recrutamento é chamar atenção de candidatos qualificados para a empresa, o da seleção de pessoas é escolher o melhor entre esses candidatos.

Os requisitos mais considerados nesse processo são as diferenças individuais.

Segundo Chiavenato (2004, p.131)

Se não houvesse as diferenças individuais e se todas as pessoas fossem iguais e reunissem as mesmas condições individuais para aprender a trabalhar. A seleção de pessoas seria totalmente desnecessária. Acontece que a variabilidade humana é enorme: as diferenças individuais, tanto no plano físico (estatura, peso, compleição física, força, acuidade visual e auditiva, resistência á fadiga etc.) como no plano psicológico (temperamento, caráter, inteligência, aptidões habilidades mentais etc.) levam as pessoas a se comportarem diferentemente, a perceberem situações de maneira diferente e a se desempenharem diferentemente, com maior ou menor sucesso nas organizações.

E para que esse candidato diferenciado seja escolhido, ele deverá passar pelas etapas do processo de seleção, que nem sempre são os mesmos, isso dependerá do cargo a ser preenchida, até mesmo a complexidade do processo irá depender da exigência do cargo.

Conforme essas etapas vão acontecendo, mais perto do candidato ideal se estará, as técnicas de seleção são exatamente para descobrir o perfil mais ajustado à organização, isto é, que tenha as mesmas habilidades exigidas para o cargo.

Mas se deve ter muito cuidado ao passar por essas etapas, se aplicada erroneamente, pode-se escolher o candidato errado, trazendo problemas futuros para a organização, uma etapa bem aplicada deve ser rápida e confiável, além de outros atributos a serem considerados, para que o candidato tão esperado seja escolhido.

Para Bohlander e Snell (2010), estão surgindo novas etapas como a *braim teaser* (Entrevista quebra-cabeça) que foi desenvolvida por empresas nos Estados Unidos de tecnologia. O entrevistador faz perguntas ao entrevistado, que não necessita ter resposta correta, mas avalia a capacidade e criatividade, daquele entrevistado de encontrar solução rápida.

E também há novas ferramentas que estão sendo utilizadas antes das entrevistas, algumas delas são: simulações e jogos on-line, análise de gestor ideal, simulação de software e de programação, ferramentas de análise de voz, dicção e gramática por telefone, avaliação do rastro social on-line, entrevistas on-line. Elas também são aplicadas dependendo da exigibilidade do cargo.

As etapas mais aplicadas na seleção são: Análise de currículo, entrevista de seleção, aplicação de teste, dinâmicas de grupo, exame médico específico, registro de admissão.

### **3.1 A análise de Currículo**

Segundo Banov (2010, p.54) “currículo (ou curriculum Vitae, palavra latina que significa curso de vida) [...]”. Ele é feito pelo candidato, onde são especificadas as principais informações.

No currículo o candidato colocará alguns dados pessoais, objetivo profissional, suas formações acadêmicas, as experiências profissionais, e outras habilidades e dados que incrementam seu currículo. Mas não existe padrão de currículo e de ficha de solicitação de emprego, mais para que se obtenha dados importantes sobre o candidato é necessário que seja bem elaborado.

Nos dados pessoais poderá ser analisado a idade, o sexo, estado civil, filhos, bairro, cidade, diante desses dados poderá já ser feita uma triagem entre os candidatos, pois se a empresa necessita de uma pessoa que mora na cidade em que a empresa esta situada, as que se candidatarem para esta vaga, mas não residem na mesma cidade, já não serão chamadas para o processo seletivo. Os dados pessoais expõem ao recrutador a possibilidade de já diminuir a quantidade de candidatos.

O objetivo profissional possibilita ao recrutador a noção das intenções do candidato, enquanto ao crescimento profissional, o que ele tem em mente em relação aos seus sonhos profissionais, se realmente estará envolvido para crescer juntamente com a organização.

A formação acadêmica ira mostrar ao entrevistador em quais áreas aquele candidato é formado, se a formação dele esta de acordo com o que o cargo exige, se ele se atualiza com frequência, se sempre esta em busca de novos conhecimentos, nesse tópico também é possível se fazer uma triagem, pois se o cargo exige uma formação de graduação, um candidato que somente tem o ensino médio, já não irá ser chamado para a próxima etapa.

Histórico profissional e experiências profissionais é o tópico onde o candidato, irá relatar as empresas que já trabalhou, por quanto tempo se manteve na empresa, quais as experiências que ele obteve nesse cargo que ele ocupou quais habilidades e técnicas que ele adquiriu com essa experiência.

### **3.1.2 Entrevistas de seleção**

Segundo Chiavenato (2004, p. 140) “A entrevista de seleção é um processo de comunicação entre duas ou mais pessoas que interagem entre si e no qual uma das partes está interessada em conhecer melhor a outra”.

Depois de se analisar os currículos, e se fazer a triagem pelas informações que mais estavam de acordo com a necessidade da organização, é hora de partir para o passo mais importante, a entrevista de seleção.

É o momento onde o recrutador irá conhecer os entrevistados pessoalmente e além de tirar dúvidas, e informações que não estavam esclarecidas no currículo, vai verificar como o candidato se sairá nas perguntas a serem feitas durante a entrevista.

Há duas formas de se aplicar a entrevista, uma é a entrevista estruturada, onde o recrutador estrutura as perguntas, e projeta toda a entrevista e isso se aplicará a todos os candidatos, esse modo é vantajoso para comparar as respostas e os resultados finais e escolher os que mais se destacam. O outro modo é a entrevista não estruturada, que o recrutador vai desenvolvendo perguntas ao longo da entrevista, e ela vai fluindo juntamente com as respostas dadas pelo entrevistado, ele é vantajoso, pois o recrutador poderá extrair o melhor de cada candidato, pois aproveitará as características individuais de cada entrevistado.

É muito importante também a ética e o comportamento do entrevistador, pois se não houver ética já na entrevista o entrevistado terá conclusões precipitadas sobre a organização, e poderá perder grandes talentos.

### **3.1.3 Aplicações de teste**

A escolha das aplicações dessa etapa dependerá do entrevistador, pois existem inúmeros testes, isto também dependerá da exigibilidade do cargo.

Os testes podem ser tanto de conhecimentos gerais, psicológicos, conhecimentos específicos, de capacidade ou prova prática, e pode-se aplicar várias técnicas dessas em uma entrevista.

Por exemplo, em alguns concursos são aplicadas todas essas técnicas, no momento da prova já é avaliado os conhecimentos gerais e o conhecimento específico, se o candidato passar desta fase, ele irá fazer um teste de capacidade ou prova prática, e passando por esta etapa, irá fazer o teste psicológico.

Realmente para cada cargo há uma exigência de maior ou menor aplicação desses testes, o recrutador tem que saber qual a melhor técnica a ser utilizada, para que ele obtenha os resultados esperados.

#### **3.1.4 Dinâmica de grupo**

Segundo Banov (2010, p.77) “o objetivo da técnica é observar como o candidato se comporta e se relaciona em grupo, além de possibilitar a observação de algumas características pessoais”.

Essa etapa possibilita o recrutador avaliar cada candidato em algumas situações que ele é exposto, o recrutador poderá descobrir qual candidato este mais adequado à cultura da organização e as suas necessidades.

Como ela é desenvolvida em grupo de seis e até no máximo doze candidatos, normalmente desconhecidos e que concorrem a mesma vaga, a dinâmica se torna bem interessante, pois o candidato será avaliado principalmente no seu desenvolvimento em trabalho de equipe, entre outras como liderança, controle emocional, iniciativa, como lidar com conflitos e pressão, se é flexível, se é tolerável ou intolerável à mudança, entre muitas outras características.

Essa etapa pode ser aplicada ou não pelo recrutador, isso vai depender do que ele quer avaliar nos candidatos, e a aplicação dessa etapa depende da exigibilidade do cargo, existem inúmeras dinâmicas, mas o mais importante é extrair o desempenho individual de cada entrevistado dentre desse grupo.

### **3.1.5 Exames médico específico**

Essa etapa é utilizada em alguns cargos específicos, que exigem do candidato algum esforço a mais, e ele é de caráter eliminatório, se o candidato não estiver apto a exercer a função, estará eliminado e não passará para próxima etapa.

Um exemplo é, para exercer um cargo, onde o candidato irá estar em contato com uma câmara fria diariamente, os exames específicos a se fazer irá avaliar se o candidato estará apto a exercê-la, os exames deverão estar ligados a esta função.

### **3.1.6 Exame médico**

Essa etapa só será utilizada no candidato que foi escolhido.

Segundo Marras (2011, p.74) “esse exame médico deve ser realizado por um clínico geral (o ideal é que seja um especialista em medicina do trabalho) e tem como finalidade verificar o estado de saúde geral do candidato [...]”.

E o médico deverá fazer um laudo, dizendo se o candidato está apto ou não para exercer a função, muitas empresas fazem esses exames periódicos em seus funcionários, para garantir que as funções não estão prejudicando a saúde física de seus colaboradores.

### **3.1.7 Registro de admissão**

E por último, e não menos importante é o registro, a tão esperada contratação, aqui acaba a espera da organização pelo candidato ideal, e a ansiedade do candidato que passou por tantas etapas e agora conseguiu a admissão.

Segundo Marras (2011, p.74) o registro de admissão é tido “como último passo, o candidato deverá dirigir-se ao Departamento de Pessoal com toda a sua documentação, para que sejam tomadas as providencias burocráticas [...]”.

E depois de tudo isso feito o candidato estará efetivado na empresa, pronto para mostrar o seu talento e suas habilidades.

Alguns cargos, porém necessitam de outras etapas e técnicas específicas a serem realizadas, e isso exigirá conhecimento do recrutador para identificar as corretas a serem aplicadas.

Segundo Banov (2010, p.86) “a seleção não garante cem por cento a escolha da pessoa certa, mas, sem dúvida, o uso adequado das ferramentas de seleção de pessoal aumenta as chances de uma colocação satisfatória”.

#### **4. CONSEQUÊNCIAS DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

As organizações, nos dias atuais, passam por um processo de intensa cobrança em todos os sentidos. Melhores produtos, baixos preços, atendimento de excelência enfim, diferenciais competitivos de toda ordem.

Diante do cenário exposto, o processo de recrutamento e seleção, para os empreendedores de um modo geral passa necessariamente pelo vetor estratégico e vital. Segundo o RH Portal (2014), consta que as Universidades e/ou Instituições voltadas para a formação acadêmica, vem incluindo em seus programas formação profissional, procurando dar ênfase na questão competência.

Certamente, um profissional que é incluído num processo de recrutamento e seleção, para o contexto descrito, o quesito competência passa a ter um peso significativo.

Sendo assim, o processo de recrutamento e seleção, é entendido como:

- Parte integrante da estratégica, no sentido de atender as necessidades vigentes dos dias atuais.
- Deve estar vinculada a área de administração de recursos humanos, e ela deve estar preparada para mais esse enfrentamento.
- Um subsistema de RH que necessita de metodologia própria para transformar o processo em algo agregador para a organização.

Portanto, pode-se concluir que as consequências oriundas de um bom processo de recrutamento e seleção seriam:

- Buscar no mercado ou na própria empresa pessoas que possam fazer a diferença.
- Diminuir custo no subsistema de treinamento, pois o sujeito selecionado traz consigo bagagem e formação ideal.
- A agregação de poder competitivo junto ao mercado.
- Diminuição da rotatividade e absenteísmo dentro das organizações.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Como base nas pesquisas realizadas, entendemos que para se recrutar e selecionar pessoas para uma determinada organização é necessário além de muito planejamento e estratégia, entender que a empresa esta em busca do seu candidato ideal, mas tem que existir por parte do candidato a escolha de trabalhar nessa organização, para que ambos se completem, existe vários fatos que foi relato nessa pesquisa.

Por isso ao se realizar esse subsistema de RH, deve-se haver ética e muito empenho dos profissionais que administram esses recursos.

Entende-se também que, as técnicas e ferramentas mal aplicadas, além de levar o recrutador ao candidato errado, geram grandes custos a empresa e problemas futuros, que poderão afetar outros colaboradores na organização.

Para melhoria do subsistema como um todo uma proposta seria o uso maior das tecnologias disponíveis, ou até mesmo investimentos das organizações em *softwares* para cruzamento de banco dados dos profissionais, maior utilização dos recursos que a internet tem para oferecer, pois a tecnologia com certeza veio para ficar, é necessário que as organizações se adaptem a ela, para não perder talentos para as concorrentes, que já utilizam esses recursos.

Como sugestão para trabalhos futuros, é indicado uma pesquisa na mesma linha que esta, mas que abranja outras técnicas, etapas e ferramentas a

serem utilizadas no recrutamento e seleção. Conseqüentemente, podendo-se aprofundar nas novas tecnologias que estão surgindo e irão ser utilizadas pelos administradores de RH.

Por fim, consideramos que a presente pesquisa foi proveitosa, foi possível aos pesquisadores atingir o objetivo inicial, de se entender as técnicas utilizadas neste subsistema.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento, Seleção e Competências**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos, Princípios e Tendências**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Mariana de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RH PORTAL – <http://www.rhportal.com.br>- Acessado em 08/09/2014: 15h 30 min