



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS VII - GOVERNADOR ANTÔNIO MARIZ
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

ALINE DA COSTA NASCIMENTO

**ANÁLISE COMPARATIVA NO SETOR PÚBLICO EM DUAS
SECRETARIAS MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO DO SERTÃO
PARAIBANO**

PATOS – PB

2016

ALINE DA COSTA NASCIMENTO

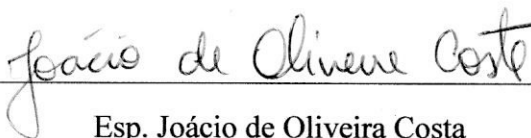
**ANÁLISE COMPARATIVA NO SETOR PÚBLICO EM DUAS
SECRETARIAS MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO DO SERTÃO
PARAIBANO**

Artigo apresentado ao curso de bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento as exigências legais à obtenção do título de bacharel em administração.

Orientador: Esp. Joácio de Oliveira Costa

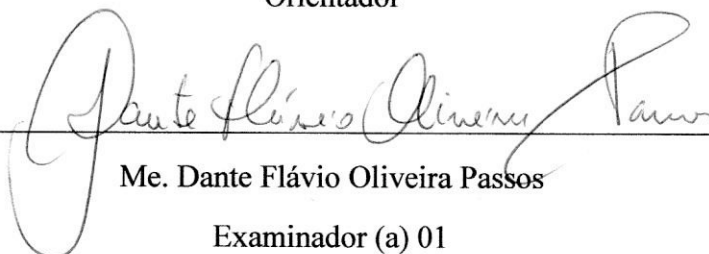
PATOS – PB

2016

ALINE DA COSTA NASCIMENTO**ANÁLISE DOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS NO
SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO COMPARATIVO EM SECRETARIAS DE EDUCAÇÃO
DO SERTÃO PARAIBANO**Artigo aprovado em 18 / 05 / 2016**COMISSÃO EXAMINADORA**

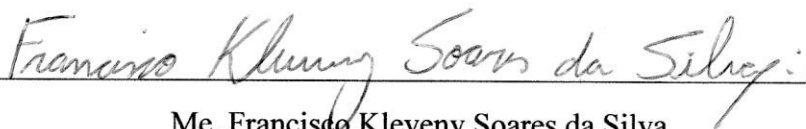
Esp. Joácio de Oliveira Costa

Orientador



Me. Dante Flávio Oliveira Passos

Examinador (a) 01



Me. Francisco Kleveny Soares da Silva

Examinador (a) 02

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

N244a Nascimento, Aline da Costa

Análise comparativa no setor público em duas secretárias municipais de educação do sertão paraibano [manuscrito] / Aline da Costa Nascimento. - 2016.

27 p. : il.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2016.

"Orientação: Prof. Esp. João de Oliveira Costa, CCEA".

1. Recursos Humanos. 2. Recrutamento. 3. Seleção de Pessoas. I. Título.

21. ed. CDD 658.3

AGRADECIMENTOS

À Ayalla Cândido Freire, coordenadora do curso de Especialização, por seu empenho.

À professora Joácio de Oliveira Costa pelas leituras sugeridas ao longo dessa orientação e pela dedicação.

Ao meu pai Geraldo Melo do Nascimento e a minha mãe Valdirene Maria da Costa Nascimento por todo amor e por toda dedicação, sem eles não teria chegado aonde cheguei, a eles meu reconhecimento e todo gratidão desse mundo, a meus amigos pela ausência nos encontros, a meu noivo Jhonnek Herikson Silva Sousa por toda paciências de noites sem minha presença e por sempre está a meu lado me apoiando em tudo, muito obrigada amor.

Aos professores do Curso de Especialização da UEPB, em especial, Dante Flávion Oliveira Passos e Francisco Kleveny Soares da Silva que contribuíram ao longo de trinta meses, por meio das disciplinas e debates, para o desenvolvimento desta pesquisa e por participação em minha banca examinadora, meu muito obrigada.

Aos colegas de classe pelos momentos de amizade e apoio.

ANÁLISE COMPARATIVA NO SETOR PÚBLICO EM DUAS SECRETARIAS MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO DO SERTÃO PARAIBANO

Aline da Costa Nascimento¹
Joácio de Oliveira Costa²

RESUMO

O artigo tem como objetivo geral: analisar os processos de recrutamento e seleção de pessoas nas secretarias de dois municípios do sertão paraibano. Os seus objetivos específicos são: Identificar os canais utilizados pelas instituições para recrutar pessoas; Verificar os critérios utilizados para selecionar colaboradores; Comparar os processos realizados entre as duas instituições. Como base para a realização desta pesquisa tem-se algumas discussões teóricas sobre a gestão de pessoas e o processo de agregar pessoas, abriu-se uma discussão a parte sobre o processo de recrutamento e seleção de pessoas no setor público, na perspectiva de averiguar se além das ações estabelecidas pela lei as organizações estudadas desenvolvem práticas profissionais recomendadas pelos teóricos da gestão de pessoas. Trata-se de uma pesquisa descritiva que utiliza da abordagem qualitativa para a coleta e análise das informações e do estudo de caso comparativo como método de pesquisa. A partir das falas dos gestores entrevistados constatou-se que existe uma idealização de práticas de recrutamento e seleção em conformidade com as exigidas pela legislação e ainda com alguns tópicos propostos pelos teóricos da gestão de pessoas, mas que precisam ser avaliados com maiores particularidades para se constatar se são de fato eficazes e se a maneira de implementação está realmente adequada.

Palavras-chave: Recursos Humanos, Recrutamento, Seleção de Pessoas.

1. INTRODUÇÃO

De um modo geral, as organizações privadas procuram maximizar o lucro, enquanto que as organizações públicas buscam essencialmente atender aos anseios coletivos, através da prestação de serviços, visando o bem-estar da sociedade (CUNHA; CAVALCANTI, 2012).

Neste contexto, as empresas privadas atuam na perspectiva de se adequarem ao ambiente competitivo para atenderem as demandas designadas pelos novos parâmetros mercadológicos, a fim de não perderem o seu espaço no mercado, o que poderia levar às organizações ao declínio total. Enquanto que as organizações públicas precisariam acompanhar as novas exigências da sociedade, seus anseios reais e potenciais e aquilo que se vai concebendo de maneira temporal como bem-estar social.

O recrutamento e a seleção de pessoal são processos primordiais, quando se trata de sucesso organizacional. Uma vez que, para suprirem as suas exigências, seja dos mercados como dos anseios coletivos, no caso específico da administração pública, os gestores precisam

¹ Aline da Costa Nascimento (Graduanda – UEPB). Email: alinecostapo@hotmail.com

² Joácio Oliveira Costa (Professor – UEPB). Email: joaciocosta@hotmail.com

recrutar e selecionar colaboradores altamente capacitados para desenvolverem as atividades relacionadas aos seus respectivos cargos, a fim de cumprirem não apenas as metas que lhe forem propostas, mas contribuindo para a prestação de serviços de alta performance.

Então, os processos de recrutamento e seleção de pessoal devem ser realizados considerando não apenas os princípios constitucionais e as questões legislativas associados a contratação de pessoal no setor público, mas devem proporcionar a agremiação de pessoas que assumam posturas adequadas aos cargos que estão sendo oferecidos.

Os administradores de Recursos Humanos possuem a responsabilidade de colocar as pessoas certas nos lugares certos e incentivar os colaboradores a pensar de forma criativa e inovadora, criando novas formas para resolver os problemas e desenvolver o pensamento estratégico em cada colaborador da instituição, para que isso não fique restrito a cargo de um setor específico (YONEMOTO; PELOSO, 2012).

Nas organizações públicas, isto é desafio perene, uma vez que há uma preocupação em encontrar uma alternativa que possibilite a minimização da contratação de profissionais que possuam características antagônicas às exigências para assunção da função, como também, obter um desempenho maior (CUNHA; CAVALCANTI, 2012).

Levando em consideração estes aspectos, o presente trabalho apresenta o seguinte problema de pesquisa: **Quais os processos de recrutamento e seleção de pessoas nas Secretarias de Educação de dois municípios do sertão Paraibano?**

Sendo assim, esta pesquisa obteve como objetivo geral: Analisar os processos de recrutamento e seleção de pessoas nas secretarias de educação de dois municípios do sertão Paraibano. Quanto aos objetivos específicos, foram assim determinados: (1) Identificar os canais utilizados pelas instituições para recrutar pessoas; (2) Verificar os critérios utilizados para selecionar colaboradores; (3) Comparar os processos realizados entre as duas instituições.

Esta pesquisa se justificou em três aspectos. Sendo eles: prático, acadêmico e pessoal.

Sob o ponto de vista social, este estudo contribuiu com um conjunto de conhecimentos relevantes para todos os gestores, em especial, para os que atuam na esfera pública, já que se trata de uma análise do processo de agregar pessoas às organizações, que inclui o recrutamento e seleção de pessoas. A importância destes processos está na agregação de pessoas capacitadas, motivadas e responsáveis para cumprirem com os deveres relacionados aos cargos que lhe forem postos na administração pública, que tem por finalidade suprir as necessidades da sociedade como um todo.

Com relação a relevância prática, esta pesquisa justificou-se pela aplicação de conhecimentos teóricos para a práticas nas organizações, sobretudo nas instituições públicas, pois foi possível analisar os processos de recrutamento e seleção de pessoas no setor público, que é um tema pouco explorado pelos pesquisadores. Considerou-se também, a facilidade para ter acesso à bibliografia necessária para a realização da pesquisa.

Tratando-se da justificativa pessoal, pode-se afirmar que ela se deu pela curiosidade por parte da autora em buscar entender como ocorre o recrutamento e a seleção de pessoas no setor público, levando em consideração canais utilizados para realizar o recrutamento e os critérios utilizados para selecionar colaboradores.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, apresenta-se a evolução, conceitos, processos e relevância da Gestão de Pessoas, os principais conceitos, características e importância do recrutamento e seleção de pessoas nas organizações da atualidade, os conceitos e relevância da Administração Pública.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS: EVOLUÇÃO, CONCEITOS E RELEVÂNCIA

A Gestão de Pessoas surgiu, inicialmente, para atender as demandas de atividades para cumprimento das leis trabalhistas e adotar medidas de controle e disciplina no ambiente de trabalho. Com o passar dos anos, seus conceitos passaram a ser aplicados de forma evoluída, conforme as mudanças nas organizações foram ocorrendo (MEIRA, 2014).

Nos dias atuais, a gestão de pessoas tem servido como solução para as demandas de excelência organizacional, por isso, tem surgido com uma nova roupagem para a melhor gestão do quadro funcional, pois as organizações estão vivendo uma nova realidade. A explosão da informação provocou o descobrimento algumas verdades seculares da administração, tais como: fontes de recrutamento, novos métodos de seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoas, novos planos de carreira e diversas possibilidades de avaliação de desempenho, dentre outros (ARAÚJO, 2010).

Sucintamente, Lima (2012, p. 5), afirma que: “a Gestão de Pessoas é um conjunto integrado de procedimentos dinâmicos, interativos, seus objetivos são estratégicos e seus processos são agregar, aplicar, recompensar, manter, desenvolver e monitorar pessoas”.

De maneira mais abrangente, a Gestão de pessoas pode ser considerada como conjunto integrado de atividades de especialistas e de gestores, com o intuito de proporcionar

competências e competitividade à organização. É a área responsável por construir talentos, cuidar do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso (CHIAVENATO, 2008).

É possível afirmar ainda, que a importância da Gestão de Pessoas vem ganhando novos respaldos nas organizações, pois na atualidade, ela passou ser considerada como a área responsável por desenvolver talentos e aperfeiçoar o seu capital humano. Porém, é necessário que o gestor de pessoal esteja capacitado o suficiente para lidar com as diferenças entre os colaboradores que compõem o seu quadro de funcionários, como também, compreender que cada um deles possui seus laços fora das organizações.

Entretanto, é preciso levar em consideração que, mesmo que as pessoas necessitem ser geridas pelas organizações como seus recursos humanos, não se pode perder de vista que elas são seres humanos, que querem ser felizes e ter qualidade de vida, que têm outros vínculos além daqueles que mantêm com suas empresas e que os seus objetivos nem sempre vão coincidir integralmente com os objetivos da organização (LACOMBE, 2005).

Diante deste contexto, pode-se afirmar que a Gestão de Pessoas é responsável por cuidar da forma como os indivíduos se adaptam nas empresas, com o objetivo de orientar e gerenciar o comportamento humano no ambiente organizacional e individual (MEIRA, 2014). É uma área que possui grande relevância para as empresas da atualidade, porque as suas atribuições estão voltadas à processos primordiais para o crescimento e desenvolvimento das pessoas nas empresas, dentre eles, o processo de agregar pessoas, que compreende as etapas de recrutamento e seleção de pessoal, os quais são focos deste estudo.

2.2 RECRUTAMENTO

As pessoas possuem grande importância para as organizações, cada uma delas utilizam suas habilidades e talentos a fim de suprir as necessidades exigidas nos cargos existentes nas empresas, por isso, os gestores devem estar capacitados para encaixá-las nas funções que de fato lhes competem. É possível contratar novos colaboradores para desenvolverem funções nas organizações, como também, podem ser feitas promoções, onde funcionários que já fazem parte do quadro de colaboradores são transferidos para realizarem novas atividades.

Os processos utilizados para agregar pessoas numa organização, podem ser denominados como processos de provisão ou de suprimento de pessoas, dentre eles, o recrutamento e seleção de pessoas (CHIAVENATO, 2008).

No que se refere ao recrutamento, pode-se afirmar que é um processo de atrair um conjunto de candidatos para disputar uma vaga num determinado cargo. Neste processo, deve ser detalhado tudo acerca do cargo disponível, a fim de atrair candidatos qualificados para desenvolver as atividades que lhe forem postas (NASCIMENTO, 2014).

De acordo com Chiavenato (2004, p.):

Recrutamento é um conjunto de atividades de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, por meio do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos as oportunidades de emprego que pretende preencher.

Por isso, que o recrutamento em uma organização possui tanta importância quanto desenvolver excelentes estratégias organizacionais, porque é através do recrutamento adequado que se garante as condições para uma gestão que pode proporcionar mais sucesso à empresa, além de conseguir maiores e melhores resultados com pessoas mais eficientes e comprometidas com os ideais da empresa (SOUTO, 2012).

Existem dois tipos de recrutamento: o interno e o externo. O recrutamento interno é utilizado para preenchimento de vagas, através de remanejamento dos quadros existentes na organização. Já o recrutamento externo é utilizado para atrair os candidatos que estão fora da instituição (MICHEL, 2007).

O recrutamento interno tem várias vantagens: é menos custoso do que realizar uma busca externa gera maior compromisso, desenvolvimento e satisfação dos funcionários, porque lhes proporcionam oportunidades para avanço na carreira em vez de ofertá-las para pessoas de fora (DAFT, 2006).

Todavia, o recrutamento externo também é vantajoso, porque possibilita a vinda de pessoas com novas experiências e percepções, e também novos com conhecimentos, que podem colaborar para o aperfeiçoamento dos procedimentos empresariais e para sensibilizar a administração para o ambiente e o mercado (LACOMBE, 2005).

Há diversas técnicas para realizar o recrutamento nas organizações, mas algumas são utilizadas com maior frequência do que outras. Segue abaixo, uma lista de técnicas de recrutamento e suas especificações baseadas nos conhecimentos de Araújo (2010).

- Contratando assessorias de recursos humanos, a empresa terceiriza a parte referente ao recrutamento e seleção; assim outra organização fica responsável por estas duas importantes atividades.

- Contratando head hunters, o objetivo desta técnica não é apenas recrutar, mas recrutar os melhores do mercado, mesmo que estes estejam trabalhando em outras empresas.
- Indicação por pessoas da organização, como o próprio nome diz, são realizadas indicações de pessoas da própria organização para o preenchimento das vagas disponíveis.
- Fazendo uso da internet, a divulgação das vagas em sites especializados e também divulgação nas redes sociais.
- Utilizando currículos pré-cadastrados, a utilização de currículos de candidatos que já participaram do processo de seleção, porém não foram contratadas.
- Ativando os meios de comunicação, esta é a técnica mais conhecida, nela são utilizados os meios de comunicação, como rádio, jornal e TV.

Diante das informações expostas acima, pode-se assegurar que os gestores devem realizar o recrutamento com bastante cautela, levando em consideração que este processo deve atrair candidatos potenciais para ocupar algum cargo dentro das organizações, e que conseqüentemente, proporcionarão um crescimento para ambas as partes, ou seja, tanto para o colaborador quanto para a empresa.

2.3 SELEÇÃO DE PESSOAS

Após recrutar os candidatos, que possivelmente possam ocupar determinado cargo dentro das organizações, os gestores passam a realizar a segunda etapa do processo de agregar pessoas, que é a seleção de pessoas.

A seleção de pessoas consiste no conjunto de práticas e processos utilizados para a escolha dentre os candidatos disponíveis, aquele que parecer ser o mais adequado para a vaga existente (LACOMBE, 2005).

O processo de seleção de pessoas tem por finalidade, determinar talentos, habilidades e outros atributos que uma pessoa necessita para desempenhar um trabalho específico (DAFT, 2006).

Para a seleção de pessoas há uma diversidade de técnicas, mas cabe ao gestor de pessoas escolher quais delas serão mais viáveis e eficientes para a realização deste processo. As técnicas de seleção permitem um rastreamento das características pessoais do candidato através de amostras do seu comportamento (CHIAVENATO, 2004).

Ainda de acordo com o referido autor, as técnicas de seleção são agrupadas em cinco categorias: entrevista, provas de conhecimento ou capacidade, testes psicológicos, testes de personalidade e técnicas de simulação.

Para melhor entendimento acerca das técnicas de seleção, segue abaixo o quadro 0.1, onde estão citadas as técnicas de seleção determinadas por Chiavenato (2004) e suas respectivas definições.

Quadro 0.1 Técnicas de seleção de pessoas.

Técnicas	Definições
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. De um lado, o entrevistador e, de outro lado, o entrevistado ou candidato.
Provas de conhecimentos ou de capacidades	São instrumentos utilizados para avaliar o nível de conhecimentos gerais e específicos dos candidatos exigidos pelo cargo a ser preenchido.
Testes psicológicos	Constituem uma medida objetiva e estandarizada de uma amostra do comportamento no que se refere a aptidões da pessoa.
Testes de personalidade	São testes que tem como objetivo, revelar certos aspectos das características superficiais das pessoas, como aqueles determinados pelo caráter (adquiridos ou fenotípicos) e aqueles determinados pelo temperamento (traços inatos ou genotípicos).
Técnicas de simulação	São essencialmente técnicas de grupo. A principal técnica é o psicodrama, que se fundamenta na teoria geral de papéis: cada pessoa põe em ação papéis que lhe são mais característicos sob forma de comportamento seja isoladamente, seja em interação com outras pessoas.

FONTE: Adaptado de CHIAVENATO, (2005).

Diante do exposto, é possível afirmar que os gestores empresariais devem considerar uma série de etapas que antecederá na escolha dos melhores candidatos e essa quantidade de etapas, assim como a complexidade dependem de como é o grau de exigência e o tipo de cargo que se pretende oferecer (SOUTO, 2012).

É válido enfatizar também que, a seleção de pessoas é um processo que deve ser realizado eficazmente, pois a escolha de excelentes profissionais pode trazer resultados incríveis para as empresas, porque estes podem ser usados estrategicamente para proporcionar às organizações a conquista de altos patamares no mercado.

2.4 O PROCESSO DE AGREGAR PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

Na atualidade, é impossível não perceber as inúmeras transformações que a sociedade brasileira tem vivenciado. A necessidade de adaptações frente às transformações

que estão ocorrendo causa vários transtornos e deixa em dúvida a capacidade das instituições públicas, de conduzir de forma eficiente e eficaz a administração. A globalização, por exemplo, provoca constantes e rápidas mudanças, que trazem consequências não só para as organizações do setor privado, como também para as instituições públicas, fazendo com que estas sintam a necessidade de acompanhar um ritmo veloz como o do mundo competitivo, no qual elas estão inseridas e, ao mesmo tempo, atender aos anseios da população (MEDEIROS, 2015).

É válido compreender também que, as organizações da administração pública possuem natureza permanente, no entanto, estão submetidas às contínuas transformações devido às mudanças de governo. Por isso, que o trabalho dos gestores de pessoas no setor público está cada vez mais desafiador, pois devem manter a estabilidade da organização e conviver com a mudança. Isso implica desenvolver estratégias de recursos humanos com maior flexibilidade, possibilitando constituir organizações públicas coerentes e permanentes (ESCULÁPIO, 2013).

A gestão de pessoas na área pública é bem diferente da gestão de pessoas na área privada. Na área privada o interesse é o da organização. Já na área pública, o interesse é atender os anseios da sociedade e, para isso, toda estrutura administrativa deve estar em sintonia para atender e satisfazer as necessidades dos cidadãos. Para que isso ocorra, são necessários servidores públicos capacitados e preparados (CARVALHO, et al).

A gestão pública requer um processo de planejamento e este por sua vez, suscita ser fundamentado em um mecanismo jurídico pelo qual o (a) gestor (a) possa executar a atividade governamental na busca da realização das implantações necessárias à consecução do desenvolvimento das capacidades gerais da cidade. Adicionalmente, nas organizações públicas, o resultado de suas ações não pode ser avaliado por um critério único (como o lucro) e um indicador sintético como o financeiro. Quase sempre as políticas públicas lidam com uma grande multiplicidade de objetivos, como por exemplo, promover a equidade, ampliar o volume de atendimento, cumprir limitações orçamentárias e financeiras, melhorar a qualidade de vida da sociedade (MEIRA, 2014).

Quanto aos processos de recrutamento e seleção de pessoas na administração pública, pode-se dizer que, há formas particulares com base em dispositivos legais muitos específicos e detalhados (COSTIN, 2010). Obedecem ao rigor da lei, ou seja, precisam considerar aos preceitos observados na Constituição de 1988 e a Lei 8.112/90, que trata dos fundamentos da contratação de servidores públicos concursados (FERREIRA, 2011).

Ainda de acordo com Costin (2010), quando se trata de dotar o núcleo estratégico, responsável pela coordenação de políticas públicas, ou o setor de atividades exclusivas de Estado, envolvido com regulação ou fiscalização, administração de benefícios previdenciários ou policiamento, há três tipos de situação:

- acesso a cargos públicos, o que é feito mediante concursos públicos, que devem ser amplamente divulgados, assegurar impessoalidade na administração de provas, análise de títulos e eventuais entrevistas ou provas práticas;
- acesso a cargos temporários, o que pode ser feito por meio de processos seletivos simplificados que também incluem provas e o respeito aos princípios da impessoalidade e publicidade. Normalmente, esses processos se destinam a professores substitutos, atividades relacionadas ao Censo (IBGE) ou a projetos e obras;
- acesso a cargos de confiança, o que normalmente é feito por nomeação direta pelo titular do órgão ou pelo chefe do Executivo.

Sendo assim, os profissionais que atuam na gestão de pessoas no setor público, precisam adquirir ainda novas competências conceituais, técnicas e humanas, sistematizadas em um novo perfil, de acordo com o qual sejam capazes de atender tanto os usuários internos quanto os externos à organização (GEMELLI; PHILIPPIM, 2010).

Considerando ainda o pensamento dos autores supracitados, é possível dizer que há uma perspectiva de evolução, sendo fundamentada na ideia de que se pode tratar a gestão de pessoas nos estágios designados abaixo:

- a) administração de pessoal – rotinas de geração de folha de pagamento, manutenção de registros, assentamentos funcionais e controle dos servidores;
- b) administração de recursos humanos – sensível avanço quanto ao elemento humano e nos processos de trabalho, análise sistêmica da organização e destaque no ambiente laboral;
- c) administração de pessoas – organizações voltadas às pessoas como seu mais valioso componente de capital, recurso capaz de gerar riquezas.

Mediante o que foi exposto acima, torna-se explícito que a administração pública vem passando por diversas transformações, o que tem provocado crescimento, mas também, aumentado o desafio dos gestores de pessoas na esfera pública, que consiste na tentativa de proporcionar as instituições públicas a contratação de pessoas altamente capacitadas e motivadas, administrando as mudanças e os conflitos existentes diante das inúmeras necessidades da sociedade como um todo.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

O setor público é uma área que tem conquistado a atenção de muitos pesquisadores, esta pesquisa deseja contribuir com esta gama de conhecimento de administração aplicado ao setor público se propondo a descrever como ocorrem os processos de recrutamento e seleção de pessoas na esfera pública, considerando como foco de estudo os processos e procedimentos implementados pelas instituições estudadas para agregar pessoas aos mais diversos serviços em educação que elas oferecem à sociedade.

Os autores contemporâneos qualificam que a metodologia de uma pesquisa científica considerando dois importantes aspectos: quanto aos meios e aos fins. Compreende-se por pesquisa o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é desenvolvida é requerida quando não se dispõe de informações disponíveis se encontram em estado de desordem ao ponto que não pode adequadamente relacionada ao problema (GIL, 2010).

Tendo o exposto no que se refere aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva, uma vez que fez necessário descrever, bem como fazer o levantamento de informações a respeito dos procedimentos relacionados ao processo de agregar pessoas através das Secretaria de Educação de dois municípios Paraibanos (VERGARA, 2007).

Quanto aos meios, este estudo pode ser caracterizado como um estudo comparativo, atendendo a definição de Lakatos e Maconi (2009), para os autores este é um tipo de investigação empírica, que tem por finalidade, realizar investigações que possibilitem identificar semelhanças e divergências, uma que se investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto real, que neste caso, trata-se das necessidades de inserção de novos colaboradores no quadro de servidores gerenciados pelo órgão gestor dos serviços públicos em educação em cidades do Sertão Paraibano, mais especificamente duas delas.

Com o intuito de investigar como se dá o processo de recrutamento e seleção e quais os principais fatores que norteiam ou tornam desafiantes tais procedimentos, achou-se oportuno fazer uso de uma abordagem com caráter qualitativo, uma vez que esta possibilita uma análise e uma interpretação de aspectos mais profundos a cerca das informações levantadas e ainda maiores detalhes sobre o que se está investigando (DIAS; SILVA, 2010).

Segundo Acevedo; Nohara (2010, p. 57): “O objeto de estudo consiste no objeto que é foco de análise da investigação”. Com a finalidade de preservar a identidade dos municípios e para que se possa analisar o dado com maior liberdade resolveu-se denominar os municípios

de A e B. A escolha deste caso justifica-se pela relevância destas discussões, em especial, para os que atuam na esfera pública, porque se refere à uma análise do processo de agregar pessoas às organizações, mais especificamente o recrutamento e seleção de pessoas.

Entre as possibilidades de coleta de dados apresentadas por Gil (2010) optou-se pelas entrevistas, procedimento ao qual o investigador a partir das pautas de sua agenda questiona o sujeito da pesquisa a cerca dos fatos em análise (VERGARA, 2011). Sendo assim os gestores das organizações estudadas foram entrevistados para descreverem o processo de recrutamento e seleção por eles desenvolvidos e ainda puderam expor suas opiniões sobre o assunto em questão.

Para coletar os dados, utilizou-se como instrumento de pesquisa um roteiro de entrevista, que serviu para direcionar as entrevistas, nas quais os colaboradores expuseram suas opiniões acerca questionamentos realizados sobre os canais utilizados pela secretaria de educação para recrutar pessoas; As técnicas utilizadas para selecionar os candidatos; Alocação adequada de pessoas aos cargos existentes; Treinamento das pessoas contratadas.

No que se refere ao tratamento dos dados, Vergara (2007) propõe que o mesmo seja analisado de maneira estatística ou não. Em conformidade com a natureza da presente pesquisa, as informações levantadas foram discutidas e apresentadas de maneira não estatística buscando evidenciar os critérios utilizados atualmente pela secretaria para decidir sobre a alocação de pessoal em suas demandas assim como os canais utilizados para recrutar e selecionar os profissionais bem como a eficiência e coerência dos mesmos em relação os aspectos apontados pela bibliografia contemporânea a cerca do processo de agregar pessoas.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Tendo em vista a melhor maneira para contextualizar os processos de recrutamento e seleção de pessoas das instituições estudadas, foram realizadas entrevistas com secretária-adjunta da secretaria de educação A e com o Subsecretário da secretaria de educação B. Para isso, foi feito o uso de um roteiro de entrevista, com o propósito de analisar as semelhanças e diferenças existentes entre os dois setores avaliados.

4.1 Comparação entre os objetos de estudo

Com o intuito de facilitar a compreensão sobre as semelhanças e diferenças dos aspectos entre as secretarias A e B, sintetizou-se no quadro 02 informações acerca de características do setor de recursos humanos em ambos os municípios.

Quadro 02. Características dos processos de recrutamento e seleção das secretarias de Educação A e B.

CARACTERÍSTICAS DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS	Secretaria A	Secretaria B
Existe um departamento de recursos humanos na instituição?	(X) Sim () Não	() Sim (X) Não
Os canais utilizados para realizar o recrutamento externo são eficazes?	(X) Sim () Não	() Sim (X) Não
Existe indicações feitas por terceiros para ocupação dos cargos existentes?	() Sim (X) Não	(X) Sim () Não
Após a admissão/contratação, os candidatos passam por algum treinamento?	(X) Sim () Não	(X) Sim () Não
O(A) entrevistador(a) possui capacidade para exercer a função que lhe foi designada?	(X) Sim () Não	(X) Sim () Não
A secretaria tem autonomia de fazer indicações para ocupação de cargos comissionados?	(X) Sim () Não	(X) Sim () Não
A secretaria faz o acompanhamento sistemático de desempenho dos atuais dos servidores	(X) Sim () Não	(X) Sim () Não

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

As duas instituições estudadas se assemelham em diversos aspectos relacionados aos processos de recrutamento e seleção de pessoas. Estes são: eficiência dos canais de recrutamento, indicação de terceiros, treinamento de colaboradores, capacitação do (a) entrevistador (a), autonomia, avaliação de desempenho, uso apenas um canal de recrutamento.

Na atualidade, o recrutamento externo pode ser realizado por meio de anúncios na mídia, tabuletas na porta, informações em quadros de avisos, apresentações ou indicações, agências de emprego, anúncios em revistas técnicas, instituições de formação de mão de obra especializada e de profissionais de alto nível e sites de oferta de mão de obra (LACOMBE, 2011).

No que diz respeito aos canais utilizados para a realização do recrutamento externo, os entrevistados asseguraram que eles são eficazes, pois estes têm suprido as necessidades relacionadas a esta atividade do setor de recursos humanos. Assim sendo, pode-se dizer que a secretaria utiliza de forma limitada os canais existentes para recrutar pessoas, porque existem muitos outros canais, como: anúncios em jornais ou revistas especializadas, agências de recrutamento, cartazes ou anúncios em locais visíveis, entre outros (CHIAVENATO, 2004).

Os entrevistados quando questionados sobre indicação de terceiros para ocupação dos cargos existentes, afirmaram que não há nenhum tipo de contratação feita por meio de indicações, pelo contrário, para algum candidato ser contratado passa pelos critérios de seleção estabelecidos pela secretaria.

De acordo com os entrevistados, todos colaboradores que compõem o quadro de funcionários das instituições estudadas, recebem treinamento antes de exercerem as funções para as quais foram contratados. Sendo assim, é possível dizer que as secretarias realizam processos primordiais para que as pessoas que compõem o seu quadro de funcionários, pois o treinamento é utilizado para capacitar e aumentar o desenvolvimento e crescimento profissional e pessoal de cada uma delas (CHIAVENATO, 2008).

Acerca da capacitação do (a) entrevistador (a), foi possível contatar por meio das entrevistas realizadas, que a pessoa responsável por realizar a seleção de pessoal nas duas instituições é capacitada, porque passaram por treinamentos antes de assumirem tal função. Contudo, não foi explicitado pelos entrevistados se estes colaboradores são especializados nos processos de gestão de pessoas.

De acordo com as informações dos entrevistados, os objetos de estudo possuem autonomia para alocar colaboradores nos cargos comissionados. Porém, isso só ocorre quando há surgimento de vagas referidos cargos. Quando se trata de alocar pessoas nas organizações, é interessante que os gestores considerem alguns fatores importantes (conhecimentos relacionados ao cargo, cursos, traços da personalidade e experiências adquiridas anteriormente) antes de realizar a alocação, para que o risco de insucesso seja minimizado (ARAÚJO, 2010).

Conforme explicaram ambos os entrevistados, todos os servidores são avaliados e acompanhados sistematicamente pelos seus supervisores, no que se trata ao desempenho das atividades que cada um deles realiza. A avaliação de desempenho é um processo muito significativo para os administradores dos dias atuais, trata-se de uma ferramenta que estabelece uma checagem entre o comportamento esperado e o apresentado por estes colaboradores (BORGES, 2014).

Quanto à utilização dos canais para o recrutamento externo, pôde-se constatar que nas secretarias analisadas só há utilização de um canal para o recrutamento externo, que está relacionado à utilização dos currículos pré-cadastrados. No entanto, os próprios entrevistados relataram a importância da utilização de outros canais para esta finalidade.

Partindo para a análise das diferenças evidenciadas entre as secretarias dos municípios A e B, é possível afirmar que estas diferem no que se trata à existência do departamento de recursos humanos, dificuldades encontradas no recrutamento externo, aspectos que devem ser aperfeiçoados no processo de recrutamento, remanejamento ou realocação de funcionários e obstáculos enfrentados na realização das entrevistas.

A primeira diferença evidenciada entre os objetos de estudo, foi a existência do departamento de recursos humanos apenas na secretaria de educação do município A. Segundo a secretária-adjunta, este setor é bem estruturado e realiza todas as atividades que lhes competem. Já na secretaria de educação B não há um departamento específico de RH, de acordo com o esclarecimento do entrevistado. Por isso, sugere-se que a secretaria de educação B estruture um setor de RH, pois este tipo de departamento permite aos gestores desempenharem atividades importantes para as empresas de forma mais elaborada e organizada, dentre elas, agregarem, aplicar, recompensar, avaliar, manter e monitorar os seus funcionários.

Sabe-se que é de suma importância o fato de o município ter confiado à gestão do seu capital humano a um setor específico, para Zanuto (2010), a área de recursos humanos é estratégica para as organizações, porque são de sua atribuição o desenvolvimento de talentos e a criação de um ambiente aberto a novas ideias. Este setor tem uma grande responsabilidade na formação do profissional que a instituição deseja, objetivando o desenvolvimento e crescimento da instituição como o do próprio funcionário, tido como colaborador para adquirir os resultados esperados (SOVIENSKI; STIGAR, 2008).

Por meio das entrevistas, evidenciou-se que há diferença entre as instituições citadas acima, porque, de acordo com a secretária-adjunta, não existem dificuldades no recrutamento externo. Já, o subsecretário identifica como dificuldade neste processo: “atrair candidatos que possuam o perfil adequado às vagas oferecidas”. Levando em consideração estas afirmações, é válido enfatizar que, apesar de não haver esclarecimento sobre alguma dificuldade relacionada ao recrutamento externo na secretaria A, acredita-se que deve haver algum aspecto que precise ser melhorado, porque as organizações passam por constantemente transformações, e conseqüentemente, há alterações em todos os setores delas, já que as empresas funcionam como sistema, ou seja, as partes são interligadas.

Considerando ainda este fator, aconselha-se que a secretaria de educação B, faça uma checagem acerca do recrutamento externo, objetivando aderir este processo a outros canais, que possa superar o obstáculo citado pelo subsecretário.

Com base nos questionamentos feitos sobre os aspectos que precisam ser melhorados no recrutamento, foi assegurado pela entrevistada da secretaria A, que a escassez dos recursos deve ser solucionada, uma vez que, para o recrutamento, necessita-se de investimentos nos canais que serão utilizados. Na percepção do subsecretário da secretaria de educação B, o obstáculo desta atividade consiste na limitação do uso das técnicas.

Diante dessas declarações feitas pelos entrevistados, é perceptível que a disponibilidade dos recursos no setor público ainda é limitada, dificultando o aprimoramento dos processos e técnicas já existentes, como também, a adesão de novos instrumentos que facilitem o funcionamento das atividades nas mais diversas instâncias públicas e, conseqüentemente, tornando-se uma barreira para que o alcance do objetivo das organizações públicas, que é atender às necessidades da sociedade.

Quanto ao remanejamento ou realocação de pessoas, constatou-se que existe divergência entre as secretarias de educação avaliadas, pois há nenhum tipo de remanejamento na secretaria A, de acordo com as informações transmitidas pela entrevistada. Já na secretaria B, há remanejamento, mas isso depende das necessidades existentes nos cargos, explicou o subsecretário. Para Chiavenato (2004), a realocação de funcionários deve acontecer nas organizações, porque provoca motivação nos colaboradores, não há geração de muitos custos para a empresa e pelo fato de que o trabalho desenvolvido pelos candidatos já é avaliado na empresa, facilitando a ocorrências desse processo.

Tratando-se dos obstáculos encontrados nas entrevistas, a secretária-adjunta os identificou como timidez e nervosismo, por parte dos candidatos. Segundo o subsecretário, a dificuldade enfrentada nas entrevistas é a ausência de firmeza nas respostas dos candidatos.

Desta forma, aconselha-se que a secretaria de educação A, inclua profissionais de psicologia na realização das entrevistas, para que estes façam uso de técnicas que minimizem a tensão dos candidatos, fazendo com que eles se sintam menos nervosos e possam responder aos questionamentos com tranquilidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando em consideração as mudanças que ocorreram ao longo dos anos, por meio da globalização e dos avanços tecnológicos pode-se dizer que as organizações, tanto privadas como públicas tiveram que se adequar aos novos modelos e técnicas de gestão. Sabe-se que todas estas adaptações levam muito tempo para ocorrerem. No entanto, os gestores precisam se manterem atualizados, no caso dos administradores públicos, estes devem estar atentos às necessidades da população.

Sendo assim, é imprescindível que os gestores da esfera pública tenham um quadro de funcionários que possuam habilidades e competências para cumprirem os seus papéis na organização, pois o trabalho de cada um deles é muito relevante para o alcance dos objetivos organizacionais. Por isso, esses gestores devem realizar com eficiência e eficácia os processos

de recrutamento e seleção de pessoal, entre eles, os concursos públicos, porque estes são responsáveis por atrair e reter talentos.

Falar sobre os processos de recrutamento e seleção de pessoas no setor público torna-se complexo, pois as pessoas costumam não querer expor informações sobre alguns questionamentos. Porém, se trata de um estudo relevante, tendo em vista que os setores da esfera pública existem para atender aos anseios sociais. A literatura acadêmica sobre o assunto abordado pode ser considerada reduzida, mas foram considerados conceitos de autores contemporâneos, que relatam sobre tópicos essenciais, quando se trata de gestão pública.

Desta forma, o presente trabalho teve como objetivo analisar como ocorrem os processos de recrutamento e seleção de pessoas na secretaria de educação A e B, descrevendo aspectos relacionados ao processo de agregar pessoas, avaliando os critérios utilizados para a seleção de pessoas e comparando as semelhanças e diferenças destes processos nas instituições pesquisadas.

Referindo-se às instituições estudadas, é possível dizer que a secretaria A possui um setor de recursos humanos estruturados e que neste, as atividades relacionadas ao recrutamento e seleção de pessoas são bem desempenhadas, pois os candidatos passam por etapas que possibilitam a avaliação da capacidade de cada um deles, no que diz respeito à capacidade de assumir a vaga que está sendo disponibilizada. Os critérios de seleção mais utilizados pela instituição supracitada são: concursos, provas de conhecimentos e entrevistas, antes de serem contratados. Porém, sugere-se que a referida organização realize promoções, pois estas permitem que os colaboradores se sintam motivados a aperfeiçoarem-se e alcancem um melhor cargo nas instituições.

É interessante também a secretaria faça uso de outras técnicas para o recrutamento externo. Sempre respeitando as exigências de publicidade as quais as organizações públicas precisam submeter-se, mas considerando as técnicas que podem alcançar um número maior de candidatos potenciais, como por exemplo, jornais e sites especializados.

Quanto à secretaria de educação do município B, pode-se assegurar que os processos de recrutamento e seleção de pessoas são realizados de forma organizada e que estes têm atendido às necessidades da secretaria. Entretanto, é válido enfatizar que alguns aspectos precisam ser aprimorados, como por exemplo, utilizar mais técnicas para o recrutamento externo, como o anúncio em revistas especializadas e a contratação de agência de recrutamento, porque são canais eficazes, que auxiliam na atração de candidatos com perfis adequados. Sugere-se ainda que, a secretaria instale um setor específico de recursos humanos,

levando em consideração que é um setor responsável por desempenhar processos essenciais para as empresas e/ou instituições, dentre eles, os processos de agregação, aplicação, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas.

Como já mencionado anteriormente, a secretaria de educação do município B, utiliza apenas entrevistas e provas de conhecimento para realizar a seleção de pessoal. Por isso, sugere-se que haja um maior planejamento do processo de seleção de pessoal, de forma que a técnica utilizada seja de fato a que melhor proporcione a seleção de profissional, que tenha de fato não apenas os conhecimentos, as habilidades e atitudes, mas também os aspectos relacionados a personalidade dos indivíduos associados ao cargo para o qual o mesmo foi selecionado. Isto porque não apenas o cargo demanda um tipo de profissional, mas também as inúmeras situações que são inerentes a um determinado setor ao qual o mesmo será alocado.

Mediante as informações acima apresentadas, pode-se concluir que este estudo é de grande relevância, uma vez que os objetivos estabelecidos foram alcançados, como também, trata-se de um tema vasto e importante para as instituições públicas da atualidade. Vale ressaltar ainda que, através dele, abre-se oportunidades para que outros pesquisadores realizem novos estudos, incluindo a análise da aplicação e desenvolvimento das pessoas no setor público.

ABSTRACT

The article has the general objective: to analyze the recruitment and selection of people in the secretariats of the two municipalities of Paraíba backlands. Its specific objectives are: To identify the channels used by the institutions to recruit people; Check the criteria used to select employees; Compare the processes carried out between the two institutions. As a basis for this research has some theoretical discussions on the management of people and the process of bringing people together, opened a discussion part of the process of recruitment and selection of people in the public sector with a view to ascertain whether in addition to the actions established by law organizations studied develop professional practices recommended by the theoreticians of people management. This is a descriptive research using qualitative approach to the collection and analysis of information and the study of comparative case as a research method. From the speeches of the managers interviewed was found that there is an idealization of recruitment and selection practices in line with those required by law and with some topics proposed by theorists of people management, but need to be evaluated in more particular to determine whether they are effective and indeed the way of implementation is really adequate.

Keywords: Human Resources, Recruitment, Selection of people.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luís Cesar G. de. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Gestão de pessoas**. – São Paulo: Atlas, 2010.

BORGES, Quelma Fernandes. **Gestão de pessoas: avaliação de desempenho na prefeitura municipal de Catolé do Rocha-PB**. 2014. 30f. (Trabalho de Conclusão de Curso) – Graduação em Administração, Universidade estadual da Paraíba, Catolé do Rocha, 2014.

CARVALHO, Patrícia Aparecida Silva; TORRES, Kelly Aparecida; BORBA, Erika Loureiro; MARTINS, Pablo Luiz. **Análise da gestão de pessoas na administração pública: um estudo de caso**. IN: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA – SEGET, 12, 2015, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EADB, 2015.

COSTIN, Claudia. **Administração pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CUNHA, Adriano Sérgio da; CAVALCANTI, Fernando Rossoni. Recrutamento e seleção de pessoal: análise comparativa entre a iniciativa privada e a pública. **Revista Espaço Acadêmico**. Volume 1. Número 131. Abril de 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DIAS, Donaldo de Sousa; SILVA; **Como escrever uma monografia: manual de elaboração com exemplos e exercícios**. São Paulo: Atlas, 2010.

ESCULÁPIO, Mário. **A gestão de recursos humanos no serviço público**. 2013. 34f. (Especialização em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba.

FERREIRA, Eduardo Aparecido. **O papel estratégico da gestão de pessoas no setor público**. Universidade Federal Tecnológica do Paraná. Campus Curitiba. Curitiba, 2011. Disponível em: <

http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1152/1/CT_GPM_I_2011_27.PDF>.

Acesso em: 07 mai. 2016.

GEMELLI, Inês Maria Picoli; PHILIPPIM, Eliane Salete. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. **Revista Race Unoesc**. Volume 9. Número 1-2. Jan/Dez de 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva 2005.

_____. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva 2011.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LIMA NETO, José Medeiros de. **Recrutamento e seleção de pessoas: um estudo em uma empresa varejista – Catolé do Rocha-PB**. 2005. 33f. (Trabalho de Conclusão de Curso) – Graduação em Administração, Universidade Estadual da Paraíba, Patos-PB.

MEDEIROS, Hítalo Jenifer. **Orçamento participativo como mecanismo de participação popular na gestão pública: um estudo de caso no município de Patos-PB**. 2015. (Trabalho de Conclusão de Curso) – Graduação em Administração, Universidade Estadual da Paraíba, Patos-PB.

MEIRA, Sara Brito de Oliveira. **Os desafios da gestão de pessoas na administração pública: um estudo na 6ª gerencia regional de saúde de Patos-PB**. 2014. 28f. (Trabalho de Conclusão de Curso) – Graduação em Administração, Universidade Estadual da Paraíba, Patos-PB.

NASCIMENTO, Daimler Maia. **Análise do processo de seleção e treinamento dos colaboradores de uma distribuidora de medicamentos em Campina Grande-PB**. 2014. 26f. (Trabalho de Conclusão de Curso) – Graduação em Administração, Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande-PB.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. 1. ed. 11. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

PELOSO, Ayslan Cavalcante; YONEMOTO, Hiroshi Wilson. Gestão de pessoas: uma abordagem estratégica da administração de recursos humanos, sua importância e papel efetivamente desempenhado nas organizações contemporâneas. **Revistas Colloquium Humanarum-Unoeste**. Volume 9. Número 2. Jul/Dez de 2012.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Nova Hamburgo: Feevale, 2013.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SOUTO, Layanne da Conceição Menezes de. **Análise de recrutamento e seleção de pessoas: um estudo comparativo nas empresas Carreiro e Coroa – Patos-PB**. 2012. 79f. (Trabalho de Conclusão de Curso) – Graduação em Administração, Universidade estadual da Paraíba, Patos-PB.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. Recursos humanos x gestão de pessoas. **Revista Científica de Administração e Sistemas da Informação**. Volume 10. Número 10. Jan/Jun de 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

YIN, Robert K. **Estudos de caso: planejamento e métodos.** Tradução Ana Thorell; revisão técnica Cláudia Damacena. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZANUTO, Milena Santaella. **Recrutamento e seleção de talentos.** 2010.97f. (Trabalho de conclusão de curso) – Pós-graduação em administração. Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium, Lins-São Paulo.