

A IMPORTÂNCIA DOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO SETOR HOSPITALAR DE PARACATU - MG

Angelina Da Cruz Oliveira¹
Camila Paula Menezes de Jesus²

RESUMO

Os processos de recrutamento e seleção são destinados à busca e escolha de mão de obra para as organizações, por meio de diferentes formas. No entanto este é apenas o começo dos caminhos decisivos para a contratação de pessoal, especialmente quando se preconiza uma postura institucional de valorização de recursos humanos, onde a empresa oferece ao seu colaborador a oportunidade de desenvolver novas habilidades e competências nos diferentes níveis da organização. O presente trabalho tem como objetivo demonstrar a importância da execução dos processos de recrutamento e seleção de forma eficiente no setor hospitalar. O estudo foi desenvolvido por meio de pesquisas bibliográficas e de uma entrevista realizada com a gestora de uma organização hospitalar na cidade de Paracatu – MG na qual foi possível identificar os processos de recrutamento e seleção utilizados pela organização e a importância dos mesmos. Constatou-se que os processos de recrutamento e seleção possibilitam a captação de pessoas qualificadas para suprir as necessidades da organização e que a aplicação dos mesmos em organizações hospitalares é essencial uma vez que nestas, assim como qualquer outra empresa, deve-se adotar os mesmos princípios de administração de recursos com foco no alcance de objetivos (MAXIMIANO, 2008). Assim, os objetivos foram atingidos constatou-se que a utilização dos processos de recrutamento e seleção são essenciais para a garantia do bom atendimento e acolhimento na organização, uma vez que todo o processo é realizado na busca de profissionais que possuam as competências e habilidades necessárias ao desempenho das funções.

Palavras Chave: Recrutamento. Seleção. Administração hospitalar.

¹ Aluna da Faculdade Atenas;

² Professora da Faculdade Atenas.

ABSTRACT

The recruitment and selection processes are aimed at seeking and choice of labor to organizations, through different forms. However this is only the beginning of the decisive ways of hiring personnel, especially when it calls for an institutional approach to valuing human resources, where the company offers its employees the opportunity to develop new skills and competencies at different levels of the organization. This study aims to demonstrate the importance of carrying out the recruitment and selection processes efficiently in the hospital sector. The study was developed through bibliographic research and an interview with the management of a hospital organization in the city of Paracatu - MG in which it was possible to identify the processes of recruitment and selection used by the organization and their importance. It was found that the recruitment and selection processes enable the capture of qualified people to meet the organization's needs and the application thereof in hospital organizations is essential as these, as well as any other company, you should take the same asset management principles with focus on achieving goals (MAXIMIANO, 2008). The objectives were achieved was found that the use of recruitment and selection processes are essential for ensuring the proper care and care in the organization, since the whole process is done in the search for professionals who possess the necessary skills and abilities to perform its functions.

Keywords: *Recruitment. Selection. Hospital administration.*

1 INTRODUÇÃO

Pode se dizer que a eficácia do sistema de saúde está fortemente ligada à qualidade do relacionamento humano estabelecido entre os profissionais e os usuários no processo de atendimento hospitalar. Para que este atendimento melhore é indispensável que o profissional da área seja mais afetivo, acolhedor, comprometido com a empresa e motivado a realizar as atividades estabelecidas. Quando se fala no ambiente hospitalar compreende-se que é um lugar que exige mais dedicação e amor do profissional que ali está prestando serviço.

Os gestores, profissionais e usuários dos serviços de saúde sabem que hoje, o maior desafio do SUS (Sistema Único de Saúde) é melhorar a qualidade dos serviços que presta à população em termos de eficácia e produção de saúde. Não basta eficiência e

produtividade, a baixa qualidade dos serviços e atenção aos pacientes acaba sobrecarregando o sistema.

A explicação é simples, se o profissional tem dificuldades na realização de seu trabalho, o usuário fica insatisfeito com o atendimento e o gestor não consegue ter uma boa comunicação e interação com outras instancias.

O fato é as organizações hospitalares, sejam públicas ou privadas, são empresas e precisam ser geridas com base nos princípios administrativos. A aplicação dos processos destinados ao recrutamento e seleção de pessoas tornam-se então importantes uma vez que garantiria o ingresso de profissionais qualificados e preparados para lidar com as diversas situações do ambiente de trabalho.

O presente trabalho foi desenvolvido então com o objetivo de responder à seguinte questão: qual importância dos processos de recrutamento e seleção no setor hospitalar? Tendo como hipóteses de pesquisa que:

- a) a realização dos processos de recrutamento e seleção de forma eficaz irá contribuir com a melhoria do acolhimento de pacientes.
- b) o recrutamento e seleção contribui com a redução do *turnover*, com a melhoria do atendimento e qualidade no serviço prestado,
- c) os processos de recrutamento e seleção possibilitam a captação de pessoas qualificadas que possam suprir as necessidades da organização.

Para a realização do trabalho foi utilizada pesquisa bibliográfica, que como retrata Gil (1991), é elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet.

Por se tratar do estudo da importância dos processos de recrutamento no setor hospitalar foi realizada uma entrevista com a gestora de uma organização hospitalar na cidade de Paracatu-MG com o objetivo de verificar como os processos de recrutamento e seleção são executados e os resultados proporcionados pelos mesmos. Os dados da entrevista serão analisados utilizando os métodos qualitativos que Conforme Gil (2008) objetiva a descrição das características de determinada população ou fenômeno.

2. GESTÃO DE PESSOAS

As empresas são compostas por pessoas e precisam delas para sobreviver, atingir



suas metas e desempenhar suas funções. Por outro lado, as organizações possibilitam que as pessoas possam obter meios de alcançar seus objetivos pessoais com um mínimo de tempo, esforço e conflito. Muitos dos objetivos pessoais nunca poderiam ser obtidos por meio de esforços de pessoa isolada, ou seja, as organizações precisam das pessoas trabalhando em conjunto para atingir seus objetivos e metas, e as pessoas precisam das organizações para alcançar seus ideais. Sem essa relação, não existiria a gestão de pessoas (CHIAVENATO, 1999).

Chiavenato afirma que a área de Gestão de Pessoas

É uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes (CHIAVENATO, 1999, p. 5)

Nesse sentido, Vergara (2000) salienta que as empresas são construções sociais que não prosperam se não houver pessoas para definir preços e tomar decisões e ações.

A função da área de Gestão de Pessoas, segundo Pereira (2013) é transformar os colaboradores em vantagem competitiva para as empresas a partir de uma abordagem estratégica que enfatize o capital humano e o envolvimento entre os colaboradores, de forma que os interesses das organizações e das pessoas estejam alinhados.

De acordo com Dessler (2003), a área de gestão de pessoas refere-se

às práticas e às políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, especificamente à contratação, ao treinamento, à avaliação, à remuneração e ao oferecimento de um ambiente bom e seguro aos funcionários da empresa (DESSLER, 2003, p. 2)

Entende-se assim que cabe à área de gestão de pessoas alinhar os interesses organizacionais e pessoais, por meio de práticas e políticas, a fim de manter todos os envolvidos nas organizações trabalhando em sincronia em prol de objetivos comuns.

Chiavenato (1999, p. 4) lembra que “as pessoas passam boa parte de suas vidas



trabalhando dentro de organizações”, o que torna fundamentais as estratégias que a administração de recursos humanos adota para gerenciar as pessoas que participam da organização.

Nesse sentido, o autor ressalta que existe uma grande diferença entre gerenciar pessoas e gerenciar com pessoas. Pode-se dizer que as pessoas são elementos da gerencia, podem ser conduzidas e controladas, mas ao mesmo tempo elas são o sujeito funcional da administração, são elas que dirigem e controlam as organizações para atingir tanto seus próprios objetivos como os objetivos da empresa (CHIAVENATO, 1994).

Mas antes do alcance dos objetivos, as organizações precisam captar, interna ou externamente, os recursos humanos necessários ao seu funcionamento, e escolher, sob metodologia específica, os candidatos que mostram-se preparados para atender às necessidades da empresa (MARRAS, 2009). Isso ocorre com a aplicação dos processos destinados ao recrutamento e seleção de pessoas, que serão discutidos nos próximos capítulos.

3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

3.1 RECRUTAMENTO

O recrutamento é considerado como a fase inicial de preenchimento de uma vaga em aberto (FRANÇA, 2009).

O processo é definido por Flippo *apud* França (2009, p.30) “como um processo destinado a procurar empregados, estimulá-los e encorajá-los a se candidatar vagas em aberto nas organizações”. Incide em trazer pessoas que estão dispostas a realizar determinada profissão em uma organização de acordo com as normas estabelecidas pelas mesmas.

Na mesma linha de pensamento, Milkoch; Boudreau (2008) definem recrutamento como um processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego.

Werther (1983) concorda com os autores ao definir recrutamento como o processo de encontrar e atrair candidatos capazes para solicitação de emprego. O processo, segundo o autor, começa quando são procurados novos recrutas e termina quando são apresentados os formulários de solicitação de emprego

Milkovic (2000) completa os conceitos apresentados afirmando que trata-se de um

processo de conhecimento de todas as pessoas interessadas no cargo oferecido, por meio do qual será escolhida apenas uma que mais se identificar com a função oferecida. Complementado, Marras (2009) afirma que

Recrutamento de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de administração de recursos humanos que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e extremamente à organização objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa (MARRAS, 2009, p.69)

Com base nos conceitos apresentados pelos autores, percebe-se que o processo de recrutamento configura a primeira etapa a ser executada pelas organizações diante da necessidade de preenchimento de uma vaga. O mesmo tem por objetivo atrair as pessoas interessadas em fazer parte da organização e que possuam as qualificações necessárias ao preenchimento da vaga.

Já Lodi *apud* França (2009) define recrutamento como um processo de procurar empregados por meio do qual faz-se a escolha de uma pessoa disposta a desempenhar determinada profissão em uma organização, levando em conta a sua formação, capacidade de realizar algo e sua personalidade de forma séria e concisa.

Observa-se que o autor inclui em sua definição a escolha do candidato. Nesse sentido, Pontes (1988) explica que o recrutamento procura candidatos para ocuparem vagas existentes, enquanto a seleção identifica o candidato mais qualificado entre aqueles recrutados. O recrutamento é a busca de pessoas que enquadre a uma vaga a ser preenchida em uma empresa, enquanto a seleção é considerada como uma escolha de um pretendente mais aperfeiçoado dentre todos os concorrentes a vaga.

Aquino (1980, p. 159) também elucida que o “recrutamento visa atrair para a organização bons candidatos, e a seleção, escolhe entre os melhores apresentados pelo recrutamento, daí o caráter de complemento entre eles”.

Contudo, além de proporcionar novas ideias e atitudes, por meio do recrutamento também podem ser identificadas pessoas que já fazem parte da organização e que podem atender o perfil necessário ao preenchimento das vagas disponíveis, trata-se do recrutamento interno, que será tratado na próxima sessão deste capítulo.



3.2 RECRUTAMENTO INTERNO

Recrutamento interno é um método que se aplica dentro da própria organização e estimula os funcionários a se aperfeiçoarem cada dia mais para que possam ocupar um cargo de maior responsabilidade no seu próprio setor ou em outro setor da empresa (KNEELAND, 2001).

França (2009) tem a mesma visão e afirma que o recrutamento interno consiste na busca de pessoas dentro da própria organização que estejam aptas para o preenchimento de uma vaga. O autor salienta que o processo incentiva o aperfeiçoamento dos funcionários devido à possibilidade de progressão profissional e complementa enfatizando que trata-se da chance que a empresa oferece para que um bom profissional possa crescer dentro da organização quando promovida.

Trata-se, portanto, da busca de candidatos dentro da própria organização para o preenchimento de uma vaga. Oferece-se assim aos funcionários da organização a oportunidade de crescer e ocupar um cargo mais alto e de maior responsabilidade (MARRAS, 2009). Estes, segundo Marras (2009), tomam ciência da existência da vaga através da divulgação realizada pela empresa por meio da internet, cartazes ou outros meios de comunicação utilizados. O autor complementa que a seleção acontece dentro da própria empresa.

A partir dos conceitos apresentados pelos autores, entende-se que o recrutamento interno é um procedimento onde funcionários da mesma empresa são selecionados para ocupar um cargo de maior responsabilidade no seu próprio setor ou em outro setor da empresa.

Todavia, como todo procedimento apresenta suas vantagens e desvantagens.

O recrutamento interno estimula o aperfeiçoamento dos colaboradores devido à possibilidade de mudança e de relacionamento com outros setores. Passa também a imagem de uma política empresarial justa, que oferece oportunidades a funcionários já comprometidos com os objetivos da empresa (KNEELAND, 2001).

Além disso, os processos de recrutamento, seleção e admissional tornam-se mais rápidos quando o recrutamento é realizado internamente: além dos interessados chegarem mais rápido ao setor de recrutamento, o processo admissional é otimizado, pois o empregado escolhido através do recrutamento interno não precisa se submeter à mesma bateria de testes e exames médicos pelos quais um candidato externo (MARRAS, 2004).

Pontes (1996, p. 98), afirma que o “recrutamento interno também tem como

vantagem o tempo de ambientação do empregado ser menor em relação ao contratado externamente.” O período que o colaborador leva para interagir com a equipe e adaptar com o seu setor de trabalho é menor quando se faz uma transferência de setor devido o funcionário já conhecer a organização.

Todavia, o recrutamento interno também apresenta desvantagens. Uma delas, segundo Chiavenato (2006) é o bloqueio à entrada de novas ideias, novos conhecimentos e expectativas na organização. O autor explica que o recrutamento interno funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua e mantém praticamente sem mudanças o quadro de colaboradores da empresa, mantendo o tradicionalismo e os costumes da organização.

Diante disso percebe-se que o recrutamento interno nem sempre pode ser um método adequado para a empresa, pois pode causar conflitos de interesses entre os colaboradores, redução na criatividade e desempenho.

Assim, quando a organização precisa de novas ideias, novos costumes e uma visão externa à empresa, geralmente opta-se pelo recrutamento externo.

3.3 RECRUTAMENTO EXTERNO

Enquanto o recrutamento interno busca preencher as vagas em aberto com pessoas da própria organização, o recrutamento externo parte da busca por recursos humanos no mercado de trabalho. Trata-se, segundo Marras (2009, p. 73) da busca de “pessoas qualificadas que estão disponíveis a exercer uma função na organização”.

Um profissional de fora, na visão de Kneeland (2001) de acordo com seu conhecimento e capacidade, tem mais facilidade de apontar as falhas do que aquele que já está na empresa a mais tempo, proporcionando importante alternativa para colocar novas ideias e atitudes na empresa, tornando-se assim, fundamental em empresas que passam por mudanças rápidas.

Percebe-se que o recrutamento externo deve ser realizado, preferencialmente, depois da avaliação sobre a mudança de pessoas que já estão trabalhando na organização (KNEELAND, 2001), ou seja, a organização deve partir para o recrutamento externo se não possuir em seu quadro de colaboradores, pessoas que preencham os requisitos necessários ao cargo disponível.



Este tipo de recrutamento pode ser considerado vantajoso e lucrativo para criação de novas opiniões e melhorias, proporcionando à organização o avanço do nível de conhecimento e habilidades não existente na organização atual. Contribui também com a redução dos custos de aumento de pessoal, já que a pessoa contratada externamente certamente estará qualificada e disposta a desenvolver melhorias contínuas na empresa.

Chiavenato (2006) ressalta que o recrutamento externo introduz “sangue novo” na organização, talentos, habilidade e expectativas. Aumenta também o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas. Além disso, renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações.

Todavia, contratar um colaborador que está fora da organização pode se tornar mais oneroso para a organização. Chiavenato (2002) explique que a chance dele não ser bom ou não atender as necessidades da organização é maior. O novo colaborador também necessitará de mais tempo para se adaptar à organização e ao ambiente de trabalho.

O autor também lembra que o recrutamento externo pode refletir negativamente nos colaboradores mais antigos da organização, que se sentem desvalorizados no cargo que ocupam e não se encorajam para aprimorar seu desempenho e crescimento (CHIAVENATO, 2002).

3.4 SELEÇÃO

Como viu-se no capítulo anterior, o recrutamento consiste em um processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego (Milkoch; Boudreau, 2008).

A escolha desses candidatos se dá por meio de técnicas de seleção que tem como objetivo conhecer e avaliar os candidato e indicar o que mais se caracteriza com a função a ser desempenhada por ele levando em conta sua experiência, atitude, habilidade e conhecimento (Santos, 1973); Marras, 2009).

Consiste na “obtenção e uso da informação e a respeito de candidatos recrutados extremamente para escolher qual deles deverá receber a oferta de emprego” (MILKOVICH, 1994, p.333)

Santos (1973) define seleção como um processo pelo qual são escolhidas pessoas

adaptadas à determinada ocupação ou esquema ocupacional. Trata-se de um método de captar um funcionário a ocupar um posto em decorrência da sua capacidade de exercer uma função em uma organização.

De acordo com Marras (2009)

Seleção de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de administração de recursos humanos, que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa (MARRAS, 2009 p.79).

Na mesma linha de pensamento, Decenzo e Stephen (1996) afirmam que a seleção é o processo, o meio de se escolher o melhor candidato para o cargo oferecido. Seleção é uma forma de eleger o concorrente mais idêntico ao cargo oferecido, levando em conta a sua agilidade e habilidade.

Além da agilidade e habilidade, citadas por Decenzo e Stephen (1996) como características consideradas no processo de seleção, Ivancevich (1995) enfatiza que a escolha do candidato que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível deve ser feita considerando-se também as condições do mercado.

Percebe-se que a seleção consiste em então em um conjunto de processos destinados a conhecer os candidatos recrutados e identificar o que melhor irá preencher a vaga disponível na organização, considerando sua experiência, atitude, habilidade, conhecimento e as condições do mercado.

4 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO HOSPITALAR

As organizações assumiram importância sem precedentes na sociedade e na vida das pessoas e, independente do ramo de atuação, seu sucesso está ligado diretamente à administração, ao processo de tomar decisões sobre objetivos e utilização de recursos (MAXIMIANO, 2008).

Partindo do ponto de vista de Maximiano (2008) entende-se que em organizações hospitalares, assim como qualquer outra organização, deve-se adotar os mesmos princípios de administração de recursos com foco no alcance dos objetivos propostos.

Nesse sentido, Lima; Barbosa (2001, p.40) considera a organização hospitalar

como “uma empresa de multiprodutos, com vários processos de produção altamente interdependentes, cujos produtos se articulam para a produção de seu principal produto, qual seja, o diagnóstico e tratamento do paciente”.

Todavia, para que isso se torne possível, a organização hospitalar precisa contar com profissionais capacitados e comprometidos com os objetivos, metas e princípios estabelecidos.

Para isso, a implantação e desenvolvimento de processos de recrutamento e seleção tornam-se essenciais nas organizações hospitalares, uma vez que por meio destes são captadas as pessoas que irão garantir o funcionamento e a qualidade dos serviços prestados.

A fim então de verificar a importância dos processos de recrutamento e seleção no setor hospitalar, realizou-se uma pesquisa com o propósito de identificar como esses processos são aplicados e os resultados que a utilização dos mesmos tem gerado em uma organização hospitalar.

Na pesquisa realizada verificou-se que no processo de recrutamento de profissionais na organização hospitalar estudada é realizado por meio da análise de currículos, nos quais é avaliada a competência técnica do candidato e por indicação. Competência é o comando de várias habilidades tais como calcular, computar, ler, tomar decisões, decifrar, responder documento por escrito etc.

As indicações estão se tornando um método bastante eficaz de recrutar pessoas. Martini (2005) afirma que a indicação de candidatos se trata de uma forma mista de se buscar profissionais, pois utiliza-se indicações internas para escolher e buscar pessoas externas, oriundas do mercado, que podem contribuir com ideias e sugestões por já conhecer, através da informalidade, como se encaminham as atividades dentro da empresa.

Após a escolha dos candidatos que melhor se adequariam à vaga disponível, os mesmos são encaminhados para o processo de seleção.

Neste, os candidatos são submetidos à uma avaliação escrita com conteúdos relacionados ao cargo que pretende-se exercer. De acordo com Bonifácio (2009) a avaliação escrita são provas de conhecimento podem ser gerais ou específicas.

As provas de conhecimentos gerais procuram avaliar o grau de cultura geral do candidato e tem baixa correlação com o desempenho profissional imediato, mas servem para compreender melhor o universo do candidato e sua atitude pessoal e profissional (BONIFÁCIO, 2009).

Já em relação às provas de conhecimentos específicos, Bonifácio (2009) afirma

que procuram avaliar os conhecimentos profissionais que o candidato possui, indispensáveis para o bom desempenho da função.

Os candidatos com melhores resultados são encaminhados então para uma avaliação psicológica, na qual são utilizados são instrumentos padronizados que estimulam determinado comportamento do examinado e servem para predizer o comportamento humano baseado no que o teste revelou.

Na organização estudada, mais de 200 pessoas já foram submetidas a estes testes, a média de contratação é de 25% a 30% dos candidatos que passam pela seleção.

Segundo a gestora a utilização dos processos de recrutamento e seleção são essenciais para a garantia do bom atendimento e acolhimento na organização, uma vez que todo o processo é realizado na busca de profissionais que possuam as competências e habilidades necessárias ao desempenho das funções.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente trabalho foi desenvolvido com o objetivo de verificar a importância dos processos de recrutamento e seleção no setor hospitalar. Especificamente, buscou-se analisar os principais conceitos atribuídos à área de gestão de pessoas e demonstrar sua importância para as organizações, apresentar os processos destinados a recrutar e selecionar pessoas e verificar a importância dos mesmos em organização hospitalar.

Para realização do mesmo foram utilizadas pesquisas bibliográficas e realizada uma entrevista com a gestora de uma organização hospitalar da cidade de Paracatu – MG.

Constatou-se que a área de gestão de pessoas é responsável por os interesses organizacionais e pessoais, por meio de práticas e políticas, a fim de manter todos os envolvidos nas organizações trabalhando em sincronia em prol de objetivos comuns.

Dentre os vários processos executados pela área, destacam-se os destinados a recrutar e selecionar pessoas, por meio dos quais a organização atrai e seleciona candidatos para as vagas em aberto. Na organização estudada o recrutamento de pessoas é realizado por meio da análise de currículos e por indicação de funcionários. Este, por sinal, tem se tornando um método bastante comum no mercado, pois atrai pessoas que, informalmente, já conhecem as atividades da empresa e podem contribuir com ideias e sugestões.

Na seleção, são aplicadas provas de conhecimento específico e testes psicológicos, que contribuem sobremaneira com a qualidade das contratações realizadas.



Diante do exposto, foram confirmadas as hipóteses de que a eficácia dos processos de recrutamento e seleção contribuem com a melhoria do atendimento aos pacientes, reduzem a rotatividade e possibilitam a captação de pessoas qualificadas.

Assim, os objetivos foram atingidos e o problema de pesquisa respondido ao constatar que a utilização dos processos de recrutamento e seleção são essenciais para a garantia do bom atendimento e acolhimento na organização, uma vez que todo o processo é realizado na busca de profissionais que possuam as competências e habilidades necessárias ao desempenho das funções.

REFERÊNCIAS

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1980.

BONIFÁCIO, Claudia Maria. **Importância do Recrutamento e Seleção**. Disponível em: <http://www.webartigos.com/artigos/importancia-do-recrutamento-e-selecao/27558>. Acesso em 08/06/2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. Edição Compacta, São Paulo: Atlas, 1998.

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

_____. **Gestão de pessoas**. 2 ed. São Paulo: Elsevier – Campus, 2004.

_____. **Recursos humanos**. 7 ed. Comp. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

DECENZO, David A; ROBBINS, Stephen P. **Administração de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: LTC, 1996.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. Pearson Brasil, 2003.

FRANÇA, Ana Cristina Limong, **Prática de recursos Humanos – PHR: conceitos, ferramentas e procedimentos**/Ana Cristina Limongi França. – 1. Ed. – reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, p.42, 1999.

Disponível

em:

http://www.oficinadapesquisa.com.br/APOSTILAS/METODOL/_OF.TIPOS_PESQUISA.PDF

F. Acesso em 20/10/2014.

KNEELAND, Steve, **Contratando profissionais** / Steve Kneeland; [tradução marina Massaranduba]. – São Paulo: Market Books, 2001.

LIMA, S.M.L. BARBOSA, P.R. Planejamento e inovação gerencial em um hospital público: o caso do Hospital Municipal Salgado filho (SMS/RJ) **Revista administração pública**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 3, p. 37-76, maio/junho. 2001

MARTINI, Silvia Fernanda. **Indicação de candidatos por parte de funcionários**. Disponível em: http://www.rh.com.br/Portal/Recrutamento_Selecao/Artigo/4293/indicacaodecandidatos-por-parte-de-funcionarios.html. Acesso em 08/06/2015.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Teoria geral da administração**. Edição compacta. São Paulo: Atlas S.A., 2008.

MARRAS, Jean Pierre **administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico** / Jean Pierre Marras. – [13.ed.]. – São Paulo: Saraiva, 2009.

MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, Jon W. Recrutamento Externo, in: **Administração de recursos Humanos**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PEREIRA, Crisna Rodrigues; OSWALDO, Yeda Cirera. Atuação da área de gestão de pessoas na era do conhecimento. In: Cremonezi, Spers. Temas contemporâneos em administração: perspectiva estratégica, marketing e gestão de pessoas. Piracicaba (SP): UNIMEP; Paracatu (MG): Faculdade Atenas, 2013.

PONTES, B. R. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. São Paulo: LTr, 1988.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

QUINTANA, Mário apud NOGUEIRA JR, Arnaldo. **Do Caderno H**. Disponível em: http://www.releituras.com/mquintana_cadernoh.asp©. Acesso em 08/06/2015 - 11:41:08.

WERTHER, Willian B. **Administração de Pessoal e Recursos Humanos**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.