

A IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE CARGOS PARA A EFICÁCIA DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS

Bruna Lauer Schwarzer¹
Luciane de Oliveira²

Resumo: A crescente evolução do mercado de trabalho, evidenciado pela globalização, exige dos profissionais atuais o desenvolvimento de inúmeras competências para adequar-se à nova realidade competitiva do ambiente laboral. Em contrapartida, é cada vez mais evidente a dificuldade de realizar-se um processo eficiente e eficaz de recrutamento e seleção de pessoas nas organizações. Isso se deve principalmente pela rapidez com que as empresas necessitam que este processo seja realizado, bem como pela falta de alinhamento de psicólogos e/ou responsáveis pelo processo, junto as estratégias e objetivos das organizações, resultando em um desconhecimento dos cargos e perfis almejados. Este trabalho tem por objetivo evidenciar a importância da análise e descrição de cargos como forma de auxiliar o processo de recrutamento e seleção de uma organização. Trata-se de um estudo descritivo de cunho bibliográfico. Este estudo verificou que quando a organização possui uma análise e descrição de cargos bem definida, o processo de recrutamento e seleção torna-se um aliado para que a empresa tenha um excelente capital intelectual, trazendo vantagens competitivas às organizações.

Palavras-chave: Análise e Descrição de cargos. Recrutamento. Seleção.

THE IMPORTANCE OF POSITION ANALYSIS AND DESCRIPTION FOR THE EFFICIENCY OF THE RECRUITMENT AND PERSONNEL SELECTION PROCESS

Abstract: The increasing evolution of the labor market, evidenced by globalization, demands from the current professionals the development of innumerable skills to adapt to the new competitive reality of the work environment. In contrast, the difficulty of carrying out an efficient and effective process of recruiting and selecting people in organizations is becoming increasingly evident. This is mainly due to the speed with which companies need this process to be performed, as well as the lack of alignment of psychologists and / or those responsible for the process with the strategies and objectives of organizations, resulting in a lack of knowledge of the desired positions and profiles. This paper aims to highlight the importance of analysis and job description as a way to assist the recruitment and selection process of an organization. This is a descriptive study of bibliographic nature. This study showed that when the organization has a well-defined analysis and job description, the recruitment and selection process becomes an ally for the company to have excellent intellectual capital, bringing competitive advantages to organizations.

¹ Graduanda em Administração pela URI São Luiz Gonzaga – RS. E-mail: bruna.lauer7@gmail.com.

² Mestra em Gestão Estratégica. Especialista em Marketing. Coordenadora do curso de Administração da URI Campus São Luiz Gonzaga. E-mail: luciane@viacom.com.br.

Keywords: Analysis and Job Description. Recruitment. Selection.

1. Introdução

No cenário atual do mercado de trabalho, marcado por negócios cada vez mais competitivos, o diferencial das organizações tornou-se o seu capital humano ou intelectual. Devido a isso, as empresas estão focadas em recrutar e selecionar profissionais que venham agregar valor e aumentar sua vantagem competitiva, por meio das atividades desenvolvidas.

Apesar de vivenciar tempos onde a força de trabalho humana está sendo substituída pela inserção de novas tecnologias de trabalho como a inteligência artificial representada por robôs, o capital humano destaca-se como um dos principais fatores que implicam no sucesso da empresa, pois a criatividade, o aprendizado e a vontade são valores humanos insubstituíveis, que propõem relacionamento entre empresas e clientes.

Em se tratando do capital intelectual, Stewart (1998), sentencia que é caracterizado pelo conhecimento que os colaboradores possuem e utilizam em suas atividades organizacionais, atribuindo vantagem competitiva. Percebe-se portanto, que é um atributo intangível, representado pelo valor das ideias, a pesquisa e desenvolvimento, habilidade da força de trabalho, marcas e patentes (CRAWFORD, 1994).

Visto que o capital intelectual não é passível de substituição, é de grande relevância que os profissionais motivados pelo desempenho no mercado de trabalho, estejam acompanhando as mudanças no mundo dos negócios e “tenham um perfil generalista, com conhecimentos mais amplos, habilidades múltiplas e competências adequadas a uma nova era” (FRANCO, 2012).

Dessa forma, a preocupação com a gestão do comportamento humano nas organizações é, cada vez mais crescente, já que é fundamental no âmbito dos negócios (LIMONGI-FRANÇA, ARELLANO, 2002). Portanto, é necessário investir e acompanhar o capital humano das empresas, pois quando administradas de forma eficiente e eficaz são fontes diretas de vantagem competitiva, pois o único integrante racional e inteligente da estratégia

organizacional é o elemento humano, responsável em tomar decisões (CHIAVENATO, 2004).

Diante da perceptível evolução que o mercado de trabalho tem apresentado, as organizações necessitaram alinhar suas práticas a essas novas demandas, alterando antigos formatos de Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento e a remuneração de seus colaboradores, contratando de forma mais assertiva e propondo ações que possam reter os colaboradores que desempenham as atividades de acordo com o esperado pela empresa. Devido a isso, a área de Gestão de Pessoas deve estar atenta a análise e descrição de cargos de forma que otimize os processos de recrutamento e seleção de pessoas, facilitando a contratação.

A análise de cargos objetiva detalhar todas as funções que compõem um cargo, estudando todas as exigências necessárias para a consecução do mesmo (MARRAS 2016). Dessa forma, antes que haja a necessidade de recrutar e selecionar novos profissionais, a análise e descrição de cargos deve estar definida, aperfeiçoando a produtividade da empresa (BOHLANDER; SHERMAN; SNELL 2015).

Assim, após a organização identificar as suas necessidades de capital intelectual e delimitar as atividades de cada profissional, o processo de recrutamento e seleção torna-se uma tarefa viável. Lacombe e Heiborn (2003) alertam que só é possível recrutar as pessoas certas se a empresa possuir antecipadamente o perfil do candidato desejado bem definido.

Portanto, diante da relevância da temática, este artigo tem por objetivo explorar de forma bibliográfica, a importância da análise e descrição de cargos, contribuindo para a eficácia do processo de recrutamento e seleção de pessoas nas organizações.

2 Referencial Teórico

2.1 Análise e Descrição de cargos

Toda empresa procura se destacar entre seus concorrentes, e não basta apenas possuir máquinas e equipamentos de última geração, deve contar com colaboradores bem capacitados e adequados para desempenharem seus cargos

e funções de maneira eficiente, buscando sempre a eficácia organizacional (FERREIRA; SOEIRA, 2013).

Portanto, é importante diferenciar cargo de função, pois embora estejam interligados, são extremamente singulares. Os cargos referem-se a denominação da junção de determinadas tarefas sob responsabilidade de certa pessoa (PASCHOAL, 2001; PONTES 2015), podendo ser desempenhado por um ou mais funcionários que possuem responsabilidades em comum, já a função é definida pelo conjunto de responsabilidades e tarefas relacionadas com esse cargo, desempenhada por apenas um funcionário (MARQUES, 2018).

Dessa forma, a análise e descrição de cargo tem como objetivo detalhar todas as funções que compõem um cargo, estudando todas as exigências necessárias do mesmo, enquanto a análise da função fornece as informações que compõem a base de todo o cargo descrito (MARRAS, 2016). Assim, a análise e descrição do cargo pode auxiliar os gestores no processo de contratação do profissional, já que permitem definir as competências pessoais e técnicas exigidas para as atividades.

Marras (2016) afirma que a descrição é o processo de sintetização das informações coletadas durante o processo de análise. O objetivo desta descrição é tornar claro aos funcionários sobre seus respectivos papéis e responsabilidades dentro da organização, bem como auxiliar os gestores no controle de salários pagos pela empresa mantendo-os compatíveis com o mercado de trabalho.

Conforme Oliveira e Pacheco (2007), para que se obtenha uma estrutura formalmente organizada é necessário detalhar e propor um manual de funções e responsabilidades de cada cargo. A descrição de cargos e funções possibilita aos trabalhadores à percepção quanto ao seu papel na organização e na busca pela melhoria da qualidade das informações ou comunicação interna da organização.

Portanto, descrever um cargo é dizer o que faz o seu ocupante, como e por que faz determinadas atividades (SOUZA; BITTENCOURT; FILHO; BISPO, 2005). Contudo, o título a ser atribuído a um cargo deve corresponder às tarefas narradas. Preferencialmente, o título a ser atribuído deve ser universal, isto é, aquele usado pela maioria das empresas (PONTES, 2015).

Bohlander, Sherman e Snell (2005), definem alguns tópicos que devem constar na descrição de cargos, como o título do cargo que deve embasar as funções do cargo e mostrar a posição do funcionário na hierarquia da empresa; a identificação do cargo, que define onde o departamento do cargo se localiza na estrutura da empresa; as atribuições de cargo ou funções essenciais, ou seja apresenta todas as funções indispensáveis do cargo, listando-as por ordem de importância, e ainda a definição dos requisitos e especificações para cada cargo, que são as exigências físicas e psicológicas que o cargo requer.

Por fim, a análise e descrição de cargos deve partir do interesse da empresa em elaborá-la e implantá-la, seguido do comunicado aos funcionários e execução da coleta de dados. Esse processo deve ser realizado com o apoio da gerência e ocupantes dos cargos para a descrição e análise dos mesmos. Assim, para que ocorra de maneira adequada, deve ser planejado e organizado, para posterior descrição e análise provisória, verificação, correção e elaboração do manual efetivo (PONTES, 2015).

A seguir, o Quadro 1 apresenta uma síntese dos conceitos vinculados a análise e descrição de cargos.

Quadro 1 – Definição de conceitos

Termos	Definição
Tarefa	É a atividade executada por um indivíduo na organização, como por exemplo: atendimento telefônico ao cliente, arquivo de documentos, manutenção de equipamentos.
Função	É o agregado de tarefas atribuídas a cada indivíduo na organização, por exemplo, serviços de secretaria na área comercial, serviços de secretaria da área de marketing.
Cargo	É o conjunto de funções, substancialmente idênticas quanto à natureza das tarefas executadas e as especificações exigidas dos ocupantes.
Análise de cargo	É o estudo que se faz para coligir informações sobre as tarefas componentes do cargo e as especificações exigidas do seu ocupante. Da análise resulta a descrição e a especificação do cargo.
Descrição de cargo	É o relato das tarefas descritas de forma organizada, permitindo ao leitor a compreensão das atividades narradas.

Fonte: Adaptado de Pontes (2015).

A partir do Quadro 1, é possível identificar as diferenças existentes entre os conceitos primordiais para o entendimento do presente artigo visto que, por

vezes, alguns são empregados como sinônimos. Utilizar os termos corretos e empregá-los de maneira adequada durante a implementação da análise e descrição de cargos, é fundamental para eficácia do processo.

A seguir apresenta-se uma introdução sobre os conceitos e tipos de recrutamento e seleção de pessoas, necessários para ressaltar de que forma a análise e descrição de cargos pode contribuir para um recrutamento e seleção de pessoas eficiente e eficaz, agregando valor econômico a empresa e tornando a sua equipe um diferencial competitivo no mercado.

2.2 Recrutamento e Seleção de pessoas

Recrutar e selecionar pessoas qualificadas é um dos desafios das organizações, que devem considerar as necessidades da empresa e o perfil profissional para a função. Para Lima e Toledo (2011), o recrutamento interliga o mercado de trabalho e a seleção de novos funcionários.

Chiavenato (2005, p. 205) complementa:

O recrutamento é um conjunto 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.

Conforme Limongi-França e Arellano (2002), o recrutamento e a seleção, correspondem aos processos que integram a contratação de pessoal por parte das organizações, sendo que o recrutamento trata de um sistema de informações que tende aproximar os candidatos qualificados para a posterior seleção (RIBEIRO, 2005).

Segundo Anjos (2019), o recrutamento pode ser realizado de três formas: interno na empresa, externo à empresa e misto. No recrutamento interno as empresas procuraram preencher a vaga disponível com os próprios profissionais da empresa, objetivando aumentar a motivação dos colaboradores, por meio de um plano de carreira, bem como reduzir o *turnover*.

Esta forma de recrutamento apresenta inúmeras vantagens. Ressalta-se a ausência de despesas com anúncios nos meios de comunicação ou empresa de

recrutamento, além de custos de admissão (ROCHA, 1997; CHIAVENATO, 2009). Chiavenato (2009), pontua ainda a rapidez do recrutamento interno, já que evita as demoras pertinentes ao recrutamento externo, maior índice de validade e de segurança devido ao candidato já ser conhecido, o desenvolvimento da competitividade sadia diante das oportunidades ofertadas e o aproveitamento dos investimentos da empresa em treinamentos.

Entre as desvantagens apresentadas nesta modalidade de recrutamento, convém mencionar o surgimento de conflitos entre os colaboradores com os mesmos interesses e nas mesmas condições (ROCHA, 1997).

No que tange a modalidade externa, a vaga disponível na empresa é destinada ao público externo à organização, podendo ser divulgado nos canais de comunicação da empresa com o público (anúncios no site, nas redes sociais, nas rádios locais, entre outros), pela consulta ao banco de talentos da empresa, agências de recrutamento ou desenvolvimento de programas de *trainees* (BAYLÃO; ROCHA, 2014).

As vantagens observadas neste modelo referem-se principalmente a inserção de “sangue novo” na organização. Limongi-França e Arellano (2002) pontuam a importância de novas personalidades e talentos, inovação nas equipes de trabalho e atualização de estilo e tendências do mercado. Em contrapartida, apresenta-se como um processo rigoroso, geralmente utilizado quando a organização não encontra o capital intelectual desejado em seu efetivo de colaboradores (recrutamento interno).

O recrutamento misto no entanto, procura intercalar o público interno e externo à organização. Dessa forma, as vagas são divididas pelos candidatos internos e externos, onde ambos apresentam as mesmas oportunidades, sendo a avaliação dos candidatos feita de maneira externa à organização de forma que não haja ou sofra nenhuma influência (AIRES, 2017). A modalidade mista apresenta-se como a melhor maneira de eliminar as desvantagens do recrutamento externo e agregar as vantagens do interno, proporcionando maior integração entre os setores da empresa.

Acredita-se que um processo de recrutamento adequado à realidade da empresa propicia inúmeros benefícios, porém é primordial que a organização, ao oferecer uma oportunidade de vaga, elucide os critérios exigidos através de

uma definição objetiva da função e perfil de candidatos almejados (LACOMBE, 2015).

Atualmente, um currículo bem elaborado e preenchido com inúmeros cursos de capacitações profissionais não significa garantia de seleção para o emprego. As empresas estão exigindo além de capacidades técnicas, um conjunto de competências que valorizem o potencial intelectual e emocional do candidato e que demonstrem sua capacidade de liderança, de trabalho em grupo e de tomada de decisão (BAYLÃO; ROCHA, 2014).

O processo de seleção em uma empresa inicia-se a partir das informações e descrições do cargo a ser preenchido. As exigências da seleção dependem dos requisitos do cargo, pois a intenção é obter a maior assertividade na escolha da pessoa para a função (CHIAVENATO, 2014). É, sem dúvida, uma importante ferramenta da gestão de pessoas, com a finalidade de identificar as pessoas que possuam o perfil desejado pela análise e descrição de cargo (CHIAVENATO, 2005).

Para Chiavenato (2009), seleção é a atividade de filtragem da entrada e de decisão pelo candidato que melhor se ajusta às necessidades associadas a um cargo no menor tempo de aprendizagem e com o maior nível de execução. Nesse sentido, existem muitas técnicas para selecionar candidatos a uma vaga de emprego. As formas mais utilizadas para seleção de pessoas nas organizações segundo o site Portal Educação englobam provas de conhecimento/capacidade, testes psicométricos, testes de personalidade, técnicas de simulação e entrevista final

Os testes aplicados para as técnicas de seleção, possibilitam rastrear as características pessoais do candidato por meio de amostras de seu comportamento, apontando atributos, como rapidez e confiabilidade (CHIAVENATO, 2014).

Porém, diante das novas competências exigidas pelo mercado, algumas organizações passaram a inovar este processo, procurando novas técnicas de seleção, interagindo diretamente com a tecnologia, evidenciado pelo processo de Gestão de Pessoas 4.0. Essas técnicas podem incluir desde envio de vídeos até jogos capazes de traçar um perfil dos aspirantes (KOSACHENCO, 2015).

Diante das contextualizações, é imprescindível que os profissionais responsáveis pela seleção da empresa estejam capacitados para a execução do

processo, fazendo além da seleção de pessoas, uma eficiente gestão de talentos. Almeida (2004), afirma que a gestão de talentos, adotada por organizações mais modernas, propõe, a atuação integrada dos recursos humanos, com foco em estratégias organizacionais e em competências. Portanto, “a gestão de talentos é um enfoque estratégico, que visa criar valor para o acionista, cliente, empregado e sociedade, a partir da captação, seleção e retenção e desenvolvimento do talento individual e organizacional” (ALMEIDA, 2004).

3. Análise e discussão de dados

Após o estudo dos conceitos apresentados, percebe-se que quando a empresa dedica-se a implementar uma metodologia específica para a análise e descrição de cargos, reconhece o perfil necessário do colaborador. Partindo desta premissa, a análise e descrição de cargos possibilita a empresa singularizar as funções que compõem determinado cargo, evidenciando as habilidades e competências necessárias, para que a organização além de oferecer um diferencial competitivo no mercado possa ter colaboradores engajados com os objetivos da empresa.

Logo, se a empresa possui estruturado o procedimento de análise e descrição de cargos, o processo de recrutamento e seleção torna-se mais simples, uma vez que o perfil do ocupante da vaga em questão já está definido. Sendo assim, a gestão estratégica e integrada de Recursos Humanos, terá maiores chances de sucesso com o candidato escolhido, uma vez que o seu objetivo é alcançar resultados significativos para a organização que contribuam para a conquista de um lugar de destaque no mercado, além de agregar valor para o acionista, cliente, empregado e sociedade (ALMEIDA, 2004).

Paschoal (2006) esclarece que o processo de gestão estratégica e integrada de Recursos Humanos, destaca-se quando parte-se do pressuposto de que as empresas consideram o seu pessoas como o recurso mais fundamental, porém, poucas delas instituem padrões para a contratação, examinam resultados e procuram talentos para fazer carreira e não somente para preencherem uma vaga.

Com base nessa argumentação é possível intensificar a relevância da descrição e análise de cargos para as organizações, pois definirá o perfil do

cargo e junto a isso todas as habilidades e competências necessárias ao candidato para preencher determinada vaga. Resultando na contratação de colaboradores que sejam capazes de somar não só para a organização, quanto para elas mesmas e conseqüentemente agregar valor para o ambiente externo.

4 Metodologia

O presente trabalho apresenta-se quanto aos objetivos, como pesquisa descritiva. Gil (2018), destaca que este tipo de pesquisa busca descrever as características de determinada população. Em relação aos procedimentos, a pesquisa define-se como bibliográfica, elaborada a partir de material já publicado, através de livros e artigos relacionados ao tema (GIL, 2018).

Conforme Aragão (2017), fazer uma pesquisa com método não implica ter uma atitude reprodutora, pelo contrário, é procurar cultivar um espírito crítico, reflexivo, amadurecido, contribuindo para o progresso da sociedade. Devido a isso, a pesquisa bibliográfica entra como uma ferramenta altamente eficaz na procura desses objetivos, a partir dela consegue-se salientar o propósito da metodologia científica que para Aragão (2017, p. 10) abrange

Distinguir a Ciência das demais formas de obtenção de conhecimento, estabelecer uma relação entre o conhecimento já estudado atualmente com os existentes, promover possibilidades para leitura crítica da realidade, sistematizar atividades de estudo, integrar conhecimentos, desenvolver postura holística na superação da fragmentação dos conhecimentos, orientar na elaboração de trabalhos científicos e desenvolver o espírito crítico.

A pesquisa bibliográfica passa a ter um importante papel na vida daqueles que a desenvolvem, pois o estudo permite a saída da singularidade, podendo se colocar em condições de fazer análise, com a ajuda de referenciais teóricos, afastando-se do senso comum e aproximando-se cada vez mais do conhecimento científico (ARAGÃO, 2017).

4 Considerações Finais

O atual mercado de trabalho passa por um processo de reestruturação, evidenciado tanto das relações trabalhistas quanto nas atividades laborais. Portanto, os gestores devem estar atentos a essas mudanças, para que

estabeleçam relações produtivas entre organizações, colaboradores e sociedade.

Acredita-se que as organizações tornam-se mais competitivas quando identificam as competências e habilidades profissionais importantes para a execução das atividades, daí a relevância da análise e descrição de cargos, para o adequado processo de recrutamento e seleção.

Este estudo identificou que a análise e descrição de cargos possibilita o diagnóstico do cargo e da função, tornando-se uma aliada para a empresa no processo de recrutamento e seleção, pois permite a contratação de profissionais adequados para a função, além de que possibilitar treinamentos efetivos que irão colaborar para o desenvolvimento do capital intelectual, agregando valor econômico para as organizações.

É importante que as organizações estejam em constante atualização quanto aos meios que podem ser utilizados para recrutar e selecionar colaboradores, utilizando dos recursos disponibilizados pela tecnologia, atraindo candidatos potenciais para a vaga disponibilizada. Percebe-se que, quando a escolha é assertiva, diminui o tempo de treinamento do colaborador.

Por fim, pode-se concluir que um processo de recrutamento e seleção de pessoas, alinhado aos objetivos e estratégias das organizações, resultam em vantagem competitiva para as empresas, já que diminui o *turnover*, promove um ambiente colaborativo de trabalho, diminui o tempo de treinamento e otimiza a produtividade das empresas.

Referências

AIRES, Ana. **Gestão de Recursos Humanos**. Recrutamento & Seleção. Universidade Independente. Lisboa, Portugal. Data da Publicação: 25 set. 2017. Disponível em: <<https://www.notapositiva.com/old/superior/gestaoempresarial/gestaorechumanos/recrutamentoeselecao.htm>> Acesso em: 05 nov. 2019.

ALMEIDA, W. **Captação e seleção de talentos**: repensando a teoria e a prática. São Paulo: Atlas, 2004.

ANJOS, Amanda. **Recrutamento Interno X Recrutamento Externo**. Artigo publicado em 2019. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/recrutamento-interno-x-externo/>> Acesso em: 27 ago. 2019.

ARAGÃO, José Wellington Marinho de. **Metodologia Científica**. [recurso eletrônico] / José Wellington Marinho de Aragão, Maria Adelina Hayne Mendes Neta. – Salvador: UFBA, Faculdade de Educação, Superintendência de Educação a Distância, 2017. 51 p: Il.

BAYLÃO, André Luis da Silva; ROCHA, Ana Paula de Sousa. **A Importância do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal na Organização Empresarial**. 2014 f. XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.

BOHLANDER, George W.; SHERMAN, Arthur; SNELL, Scott A. **Administração de Recursos Humanos**. 16 ed. São Paulo: Cengage Learning Editores, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004. 4. Reimpressão.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9.ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 7. ed., Barueri, SP.: Manole, 2009.

CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas - seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento**. São Paulo: Atlas, 1994.

FERREIRA, Sidneis Francisco; SOEIRA, Fernando dos Santos. **A importância do recrutamento e seleção de pessoas em uma empresa de pequeno porte do setor de móveis**. Revista eletrônica, 2013. Disponível em: <http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170627111419.pdf> Acesso em: 27 out. 2019.

FRANCO, José de Oliveira. **Cargos, salários e remuneração**. ed. rev. Curitiba, PR: IESDE Brasil, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2018.

KOSACHENCO, Camila. **Conheça as novas técnicas de recrutamento de pessoal que buscam atrair mais candidatos**. Data da publicação: 25 de jun. 2015. Disponível em: <<https://gauchazh.clicrbs.com.br/comportamento/noticia/2015/06/conheca-as-novas-tecnicas-de-recrutamento-de-pessoal-que-buscam-atrair-mais-candidatos-4787695>>. Acesso em: 27 ago. 2019.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e Tendências**. São Paulo, Saraiva, 2015.

LIMA, Ariela Cristina de; TOLEDO, Carlos Eduardo Araújo de. **Uma abordagem ao recrutamento externo**. III Encontro Científico e Simpósio de Educação Unisalesiano. Educação e Pesquisa: a produção do conhecimento e a formação de pesquisadores Ano da publicação: 2011. Disponível em: <<http://www.unisalesiano.edu.br>> Acesso em: 28 out. 2019.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. **Os processos de recrutamento e seleção: As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

MARQUES, José Roberto. **Entenda a diferença entre análise e descrição de cargos**. Artigo publicado no site do Instituto Brasileiro de Coaching. 2018. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/mercado-trabalho/entenda-diferenca-entre-analise-descricao-cargos/>> Acesso em: 26 ago. 2019.

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

OLIVEIRA, D. R.; PACHECO, M. S. **Descrição de cargos e funções: o processo inicial de estruturação de um departamento de gestão de pessoas em uma instituição de ensino**. In: X SEMEAD, 2007, São Paulo: SEMEAD FEA/USP, 2007.

PASCHOAL, Luiz. **Gestão de Pessoas: nas micros, pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Qualimark, 2006.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de Cargos e Salários: Manual Prático e Novas Metodologias**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários: Carreiras e Remuneração**. 17. ed. São Paulo: Ltr Editora Ltda, 2015.

PORTAL EDUCAÇÃO. Escolha das Técnicas de Seleção, colunista. Disponível em: <portaleducacao.com.br/conteúdo/artigos/administração/escolha-das-tecnicas-de-selecao/44488>. Acesso em: 16 out. 2019.

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

ROCHA, J. A. Oliveira. **Gestão de Recursos Humanos**. Lisboa: Editorial Presença. 1997.

SOUZA, Maria Zélia de Almeida; BITTENCOURT, Francisco Rage; FILHO, João Lins Pereira; BISPO, Marcelo Macêdo. **Cargos, carreiras e remuneração**. Rio de Janeiro: Editora FGV. ed. 1, 2005.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: 11. ed. Campus, 1998.