

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO – UMA PROPOSTA PARA RECRUTAMENTO E SELEÇÃO INTERNO

André Emílio Mozer

RESUMO

Toda organização necessita realizar processos de recrutamento e seleção, quer sejam externamente, quando buscam candidatos no mercado de trabalho, quer sejam internamente, quando selecionam entre seus colaboradores o que melhor se adequa a uma eventual vaga existente. Um dos desafios das empresas é tornar estes processos, o mais assertivo possível, de maneira que consigam atingir seus objetivos organizacionais com baixa rotatividade. O presente estudo teve por finalidade apresentar uma introdução ao tema recrutamento e seleção com base nos autores pesquisados e propor uma metodologia que possa ser adotada por empresas na condução de processos de recrutamento e seleção interno, tornando estes processos mais justos e menos subjetivos.

PALAVRAS-CHAVE: Recrutamento, seleção, recursos humanos, pessoas.

ABSTRACT:

Every single organization needs to execute processes of recruitment and selection, either outsourcing when look for candidates from the market, or internally when look for its own employees to find the one who fits better to an eventual position. One of the challenges of these companies is to make these processes as assertive as possible, in order to achieve the organizational goals with the lowest turnover. The present study is aimed to show an introduction about the topic recruitment and selection based on the researched authors and propose a methodology that can be adopted by companies on their internal recruitment and selection programs, becoming them more fair and less subjective.

KEY WORDS: Recruitment, selection, human resource, people

INTRODUÇÃO

Um dos grandes desafios das organizações são os processos de recrutamento e seleção, recrutar e selecionar bem é imprescindível para a manutenção de um time competente que possa assegurar a perenidade dos negócios da organização.

Em um momento de elevada taxa de desemprego, há muita mão de obra disponível no mercado, possibilitando que as empresas possam, muitas vezes, escolher os melhores profissionais.

Se o processo de recrutamento e seleção externa é um desafio, a realização deste internamente também não é diferente.

Desta forma, as organizações, quando buscam contratar um novo profissional ou movimentar um profissional internamente por meio do recrutamento interno, precisam ter em mente que devem buscar a pessoa que melhor se adequa a posição em aberto, conduzindo o processo de maneira o mais assertivo possível, afinal, a elevada rotatividade é sinônimo de custos.

Para França (2014, p. 29),

o recrutamento e a seleção devem estar integrados à estratégias de negócios da empresa. Se a empresa está necessitando passar por mudanças ou por renovações, ela deverá buscar e atrair pessoas com esse potencial. Se, ao contrário, tratar-se de uma empresa conservadora e enrijecida, o perfil do profissional que ela necessitará será outro.

O presente estudo visa trazer uma reflexão sobre o tema recrutamento e seleção, com uma proposta de metodologia para os processos conduzidos internamente, ou seja, recrutamento e seleção aproveitando-se os próprios colaboradores.

1. MERCADO DE TRABALHO

Chiavenato (2010) nos fala de mercado de trabalho em oferta e mercado de trabalho em procura, sendo que o primeiro é quando há abundância de ofertas de emprego, possibilitando ao candidato escolher as melhores empresas e vagas, possibilitando que estes se sintam em condições, por exemplo, de fazer reivindicações por melhores salários e benefícios para que deixem suas atuais posições, já quando o mercado de trabalho está em procura ocorre o oposto, ou seja, escassez de vagas, havendo portanto maior competitividade por uma oportunidade, contribuindo para menor rotatividade, pois os funcionários evitam trocar de emprego.

Desta forma, o mercado de trabalho em oferta é de certa maneira muito bom para os candidatos, ao passo que quando o mercado está em procura inverte-se a vantagem, sendo bom para as empresas.

2. RECRUTAMENTO

Recrutamento é o processo utilizado pela empresa para atrair candidatos a fim de abastecer seu processo seletivo (CHIAVENATO, 2010).

Pode-se dividir o processo de recrutamento em dois tipos, o interno e o externo, no primeiro caso a organização busca preencher suas vagas com os atuais colaboradores e no segundo, com candidatos disponíveis no mercado.

Para Chiavenato (2010), os candidatos externos são os preferidos pelas organizações, no entanto, há que se dizer que isto depende de empresa para empresa, pois há aquelas que de acordo com sua política de recrutamento e seleção, quando surge uma vaga procura primeiramente preenche-la com candidato interno e não o conseguindo, só então abre a posição para o mercado, realizando o recrutamento externamente.

Mesmo as empresas que procuram antes preencher suas vagas internamente, para os primeiros cargos de sua estrutura precisará ir para o mercado. Por exemplo, se na área financeira sua estrutura estiver composta por auxiliares, analistas financeiros júnior, pleno e sênior, coordenador financeiro e gerente financeiro, havendo qualquer oportunidade no nível de analista júnior para cima, ela poderá antes buscar internamente, mas em caso de oportunidade de auxiliar financeiro, ela provavelmente terá que ir ao mercado, pois não há nenhum cargo abaixo que lhe possibilite movimentação interna. Uma alternativa neste caso seria ela preencher esta vaga com movimentação horizontal ou transversal, por exemplo transferindo um auxiliar de outra área para o setor financeiro, mas nem todas as empresas optam por esta alternativa.

Muitas empresas diante de oportunidades em posições mais altas, de liderança, tais como supervisor, coordenador, gerente e diretor, ao invés de tentarem preenchê-las internamente, optam por ir diretamente ao mercado, acreditando que é mais vantajoso por exemplo trazer um profissional já preparado, com experiência anterior.

Para Chiavenato (2010, p. 115) “o recrutamento interno e externo contribuem para a formação e contínua atualização do banco de talentos que servirá de fonte para os recrutamentos futuros”.

Para que isto aconteça, a empresa precisa estruturar um banco de currículos, podendo este ser físico ou eletrônico. Em pleno século XXI, plena Era da informação, cada vez mais as empresas vem utilizando estruturas eletrônicas para armazenamento de currículos, os quais trazem inúmeras vantagens, além de evitar-se o acúmulo de papel, possibilitam a realização de filtros que permitem rápida busca por candidatos, poupando muito tempo e trabalho na triagem de currículos impressos.

Tanto o recrutamento interno como o externo possuem suas vantagens e desvantagens, como pode-se observar a seguir, segundo Chiavenato (2010).

Vantagens do Recrutamento Interno:

1. Aproveita o potencial da organização.
2. Estimula o autodesenvolvimento dos colaboradores.
3. Contribui para maior fidelidade dos colaboradores.
4. Bom para ambientes estáveis.
5. Menor necessidade de socialização.
6. Maior chance de acerto no processo.
7. Mais barato.

Desvantagens do Recrutamento Interno:

1. Risco de impedir entrada de novas ideias.
2. Contribuir para maior conservadorismo.
3. Altera pouco o patrimônio humano.
4. Mantém a atual cultura.
5. É um sistema fechado.

Vantagens do Recrutamento Externo

1. Permite a entrada de sangue novo na empresa.
2. Enriquece o patrimônio humano.
3. Aumenta os conhecimentos da organização.
4. Promove alterações na cultura.
5. Incentiva a interação com o mercado de mão de obra.

Desvantagens do Recrutamento Externo

1. Pode afetar a moral dos colaboradores.
2. Contribui para menor fidelidade dos colaboradores.
3. Necessita-se de uso de técnicas de seleção.
4. É preciso maior esquema de socialização.
5. Costuma custar mais caro.

Em ambos os modelos há prós e contras, cabendo a cada organização decidir o que é melhor, realizar um recrutamento externo ou um interno.

Ribeiro (2008, p. 59) afirma que “se um empregado sabe que pode avançar dentro da empresa, sente-se encorajado para buscar o autodesenvolvimento”.

Ainda para Ribeiro (2008), o recrutamento interno envolve algumas modalidades, tais como: transferência, promoções, promoções com transferências, programas de desenvolvimento de pessoal e plano de carreira.

2.1 Fontes de Recrutamento

São inúmeras as fontes de recrutamento, tais como banco de dados interno, indicações, cartazes da empresa, sites de vagas, universidades, escolas, cursos, consultorias de *outplacement*, agências de emprego, mídia (rádio, televisão), consultorias, *headhunters* (MARRAS, 2011).

Como já mencionado, algumas empresas utilizam banco de currículos físicos (em papel) e outras eletronicamente, havendo ainda aquelas que utilizam os dois sistemas simultaneamente.

Com o passar dos anos a tendência é gradativamente o currículo de papel deixar de existir, mas certamente este momento ainda irá demorar um certo tempo.

Todos os dias abrem-se dezenas, centenas de oportunidades de trabalho em todo o país, mas muitas delas nunca chegam a maioria dos candidatos em potencial, pois parte destas vagas são preenchidas pelas empresas utilizando-se o seu atual banco de currículos, não chegando a ser divulgadas e uma outra parte é divulgada entre os profissionais conhecidos da área de recursos humanos da empresa, ou seja, o profissional de recrutamento e seleção aciona seus conhecidos (rede de contatos) que lhe encaminham currículos, ou seja, indicação.

Neste sentido vale destacar a importância da rede de contatos, tanto dos profissionais de recursos humanos, como dos potenciais candidatos.

3. SELEÇÃO

Segundo Chiavenato (2010, p. 133),

seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: aquelas que apresentam características desejadas pela organização.

O desafio das empresas é encontrarem dentre vários candidatos, aquele que melhor se adequa a vaga existente, contribuindo assim para ter melhores resultados e minimizar sua rotatividade de colaboradores.

Em um processo seletivo, a empresa irá, portanto, comparar os candidatos com base em requisitos pré definidos, a fim de escolher aquele que no conjunto, ela julga como sendo o melhor.

Neste sentido vale abordar a questão do que compete à área de recursos humanos e o que é responsabilidade do líder, “dono” da posição em aberto.

Chiavenato (2010) define estes dois lados do processo como linha e *staff*, sendo linha representado pelo líder e *staff* representado pelo RH.

Cabe, portanto ao líder, decidir quanto ao preenchimento de uma vaga, utilizando-se de um documento geralmente denominado de requisição de pessoal, definir as características principais que o candidato deve ter, entrevistar o candidato, avaliar e comparar os candidatos e decidir pela escolha final (CHIAVENATO, 2010).

É responsabilidade do RH buscar candidatos em seu banco de dados e/ou junto ao mercado de candidatos e/ou internamente, realizar as entrevistas de triagem, desenvolver as técnicas de seleção que julgue apropriadas para a vaga, preparar e treinar o líder “dono” da vaga, aplicar testes e dar assessoria ao líder em todo o processo (CHIAVENATO, 2010).

Neste sentido é importante mencionar que em muitas organizações o gestor, aqui simplesmente chamado de líder, se exime de sua responsabilidade, achando que toda a responsabilidade pelo processo seletivo e, portanto, pelo sucesso ou insucesso deste, cabe ao RH, o que não é verdade.

É preciso que os líderes tenham consciência de suas reais responsabilidades em todo este processo, assumindo, inclusive, a responsabilidade maior pelo sucesso ou insucesso do processo, cabendo ao RH, enquanto *staff*, dar todo o apoio necessário para o êxito no processo.

A área de recursos humanos é a especialista no processo, é quem deve deter os conhecimentos sobre as melhores técnicas de seleção, ajudando o líder, por exemplo, na escolha das etapas do processo, se será adotado este ou aquele teste, se irá ser utilizado uma metodologia de seleção por competência, se é ou não recomendado a aplicação de um teste prático, etc.

Cabe aqui um destaque a este papel da área de recursos humanos, o de desenvolver os líderes para que atuem como gestores de pessoas.

3.1 Levantamento de Informações sobre o Cargo

Uma das importantes etapas do processo seletivo é o levantamento de informações sobre o cargo, pois com estas informações iniciais será desenhado todo o processo de seleção.

Chiavenato (2010) apresenta os seguintes métodos para levantamento de informações: descrição e análise de cargo, técnicas dos incidentes críticos, requisição de pessoal, análise do cargo no mercado e hipótese de trabalho.

3.1.1 Descrição e análise de cargo

A descrição e análise do cargo poderá ajudar com as informações intrínsecas do cargo, como o que a pessoa irá fazer, bem como com informações extrínsecas, ou seja, os requisitos do cargo (CHIAVENATO 2010).

3.1.2 Técnica de incidentes críticos

É a realização de anotações por parte do líder da vaga, acerca dos fatos e comportamentos dos ocupantes, avaliando-se o que deu certo ou não no comportamento destes. Isso irá ajudar a definir o perfil do candidato que se busca (CHIAVENATO, 2010). Esta técnica não é muito utilizada.

3.1.3 Requisição de pessoal

A requisição de pessoal dá início a todo o processo seletivo, é uma requisição aonde o líder solicita a abertura do processo seletivo. Neste documento o líder poderá constar as características do candidato que deve ser procurado (CHIAVENATO, 2010).

3.1.4 Análise do cargo no mercado

Quando a organização se depara, por exemplo, com um cargo novo, não tendo informações sobre o mesmo, ela poderá ir para o mercado e pesquisar em outras empresas, realizando assim uma pesquisa de mercado (CHIAVENATO, 2010).

3.1.5 Hipótese de trabalho

Esta técnica é utilizada quando não foi possível realizar nenhuma das anteriores, então faz-se um levantamento das hipóteses, do que será realizado pela pessoa que vier a ocupar o cargo (CHIAVENATO, 2010).

4. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO INTERNO

Como já mencionado, diante do surgimento de vagas, a empresa terá de decidir se irá conduzir o processo de recrutamento externo, interno ou ambos, apesar de cada organização ter suas regras e diretrizes neste sentido, muitas delas fazem uso dos processos de recrutamento e seleção interno, o que por um lado é muito positivo, como já visto anteriormente, trazendo muitos benefícios para a organização, mas por outro lado, se este processo não for bem conduzido, poderá gerar muitas insatisfações.

Infelizmente, o que se observa muitas vezes no mercado, é este processo ser conduzido de maneira desestruturada, por exemplo, abre-se a vaga, divulga-se internamente, os colaboradores interessados se candidatam e então se realiza entrevistas com estes, escolhendo-se aos olhos dos entrevistadores o “melhor” candidato, ou seja, em geral os únicos critérios de seleção são uma ficha de inscrição e uma entrevista.

Em um processo conduzido desta maneira, tem-se um elevado grau de subjetividade, gerando insatisfações por parte daqueles que não foram aprovados no processo seletivo, gerando-se reclamações

e comentários do tipo “ele foi aprovado porque é amigo do chefe”; “o chefe é padrinho de casamento dele, por isso ele ganhou a vaga”, etc.

O que se propõem é que seja definido algumas regras que permitam um processo seletivo mais assertivo e mais justo.

4.1 Política de Recrutamento e Seleção

Uma proposta é que a empresa elabore uma política de recrutamento e seleção, na qual deve-se deixar claro todas as regras, tais como quando a vaga é divulgada interna e/ou externamente, critérios para os colaboradores poderem participar dos recrutamentos internos, regras de seleção para os processos internos, papéis e responsabilidades da área de recursos humanos e dos líderes (gestores), etc.

Conforme preconiza Marras (2011, p. 57) “a prática de recrutamento interno deve estar sustentada em procedimentos e política elaborada de forma transparente e ter a sua divulgação garantida em todos os níveis da estrutura organizacional”.

4.2 Regras de Seleção Interna

A empresa poderá, por exemplo, criar critérios de seleção interna, que permitam avaliar-se as diferenças entre os candidatos, tais como: nível de escolaridade, cursos/treinamentos que o candidato possui, participação em programas como voluntário (voluntário da brigada de incêndio, auditor de programas como 5 S e ISO, etc), resultados de testes teóricos (conhecimentos gerais, programas diversos, conhecimentos técnicos, qualidade, segurança, etc), resultado de testes práticos, avaliação de competências, absenteísmo, acidentes de trabalho, penas disciplinares, avaliação na entrevista, etc.

Poderá ser criado uma tabela, com os nomes de cada candidato e os quesitos avaliados, sendo que para alguns quesitos atribuem-se pontuação positiva e outros negativo, o resultado final será uma comparação, aonde cada candidato teve uma nota final, o que teve maior nota é o aprovado para a vaga.

A seguir comenta-se cada um dos exemplos citados:

4.2.1 Escolaridade

No critério escolaridade a empresa atribuirá uma pontuação/peso para o nível de ensino do colaborador, podendo estabelecer pontuação diferente para os vários níveis: ensino fundamental, ensino

médio, ensino técnico, ensino superior, pós graduação, etc. Quanto mais importante for a escolaridade para o cargo, maior poderá ser o peso atribuído.

4.2.2 Cursos/treinamentos

Para cada curso/treinamento que o colaborador possuir que seja útil para o cargo ao qual ele irá concorrer, será atribuído uma pontuação/peso, neste caso também quanto mais importante o evento for para o cargo, poderá ser maior o peso.

Neste sentido, vale destacar-se o importante papel que a organização deve ter na disponibilização dos treinamentos para os colaboradores, pois, certamente deve ser estimulado o autodesenvolvimento, para que os mesmos procurem se aperfeiçoar, se capacitar por iniciativa própria, mas muitos treinamentos são específicos da realidade da empresa, não se encontrando disponível no mercado para que o colaborador possa realiza-lo por iniciativa própria.

4.2.3 Participação voluntária em programas da empresa

As organizações em geral possuem brigada de emergência, na qual os participantes são colaboradores voluntários, muitas possuem também programas diversos como 5 S, sistema ISO, entre outros, para os quais costuma contar com voluntários que atuam nos mesmos, quer seja como facilitador das metodologias e/ou auditores internos.

A atribuição de pontuação/peso pela participação nestes grupos é uma maneira de se valorizar a participação dos colaboradores, demonstrando o quanto estes programas e metodologias são importantes para a organização.

4.2.4 Testes teóricos

A empresa poderá adotar o uso de testes teóricos em seus processos seletivos, de acordo com o nível requerido para a vaga. Poderá por exemplo possuir testes tipo redação, teste de conhecimentos gerais, raciocínio lógico, testes para avaliar conhecimentos sobre qualidade, segurança do trabalho, máquinas e equipamentos, etc.

Estes testes ajudam a avaliar o nível de instrução do candidato, sua qualidade de escrita, raciocínio lógico, conhecimentos sobre a empresa, sobre suas normas, programas, etc.

Igualmente atribui-se uma pontuação/peso para estes testes.

4.2.5 Testes práticos

Para vagas mais operacionais, algumas empresas adotam a aplicação de testes práticos, pode-se por exemplo aplicar um teste prático para um candidato a uma vaga de manutenção, um candidato a uma vaga a operador de empilhadeira, um teste de excel para uma vaga que requeira um nível elevado de conhecimento neste programa, etc.

Também para estes testes pode-se atribuir uma pontuação/peso.

4.2.6 Absenteísmo

Absenteísmo são as ausências dos colaboradores, é sabido que quando um colaborador se ausenta pode afetar todo o processo de trabalho, inclusive sobrecarregando os demais colegas, contribuindo para queda de produtividade.

A organização poderá atribuir uma pontuação/peso para as faltas injustificadas, neste caso de maneira negativa, por exemplo, para cada falta injustificada subtrai-se “x” pontos.

4.2.7 Acidentes de Trabalho

A preocupação com as questões de segurança deve ser permanente nas organizações, por isso as mesmas estão sempre buscando meios de fomentar a cultura prevencionista em seus colaboradores.

Uma maneira de também estimular a prevenção de acidentes é atribuindo-se uma pontuação/peso para os acidentes ocorridos por descuido/negligência do colaborador, neste caso também a pontuação seria negativa, estimulando-se, portanto, a prevenção de acidentes.

4.2.8 Penas disciplinares

A legislação permite que a empresa aplique, em casos específicos, penas disciplinares, tais como advertência por escrito e suspensão, nestes casos também poderá ser atribuído uma pontuação/peso negativo, demonstrando aos colaboradores a importância da boa conduta dentro da mesma.

É importante ter-se cuidado para não aplicar duplamente a pontuação, penalizando o colaborador duas vezes pelo mesmo problema, por exemplo, aplicando pontuação pela falta injustificada e na sequência por uma advertência sofrida pela mesma falta.

4.3 Peso dos critérios

A pontuação/peso dos critérios vai variar de acordo com a importância que a empresa dará a cada critério, podendo a mesma sofrer alterações ao longo dos anos, por exemplo, no início do projeto o quesito segurança pode ter uma grande importância, pois a empresa tem tido muitos acidentes e entende que os colaboradores não atuam de maneira prevencionista, com o passar dos anos, uma vez instaurada a cultura prevencionista e portanto melhorado significativamente os indicadores de segurança, ela poderá rever a pontuação/peso deste quesito e/ou substituí-lo por outro.

4.4 Critérios de desempate

Em caso de empate entre dois ou mais candidatos, poderá ser adotado critérios de desempate como por exemplo, tempo de casa e grau de escolaridade.

Poderá ser pensado em utilizar-se outros fatores como desempate, por exemplo o colaborador não ter tido nenhuma falta injustificada, demonstrando a importância que a empresa dá para este critério.

4.5 Criação de um comitê de recrutamento e seleção

A fim de dirimir dúvidas e eventuais divergências sobre as regras e metodologia de recrutamento e seleção interno, recomenda-se que a organização crie um comitê, composto por membros do RH o Gestor da Planta e alguns Supervisores.

4.6 Comunicação

Após desenho de todo o sistema de recrutamento e seleção que resultará também na elaboração da política de mesmo nome, é imprescindível que seja realizado um forte trabalho de comunicação, iniciando pelos líderes, os quais terão papel fundamental no sucesso desta metodologia e em sequência para os colaboradores, para que possam conhecer com detalhes as regras e esclarecerem eventuais dúvidas.

4.7 Sindicato

Muitas organizações possuem em suas dependências membros do sindicato dos trabalhadores, ou seja, diretores sindicais, na etapa final de realização do desenho de todo o projeto, vale a pena reunir-se com eles e apresentar aos mesmos o trabalho, acredita-se que isto irá contribuir para minimizar eventuais resistências e ações que possam comprometer o sucesso da metodologia.

O envolvimento do sindicato neste tipo de situação, compartilhando com eles certas informações, nem sempre é bem visto pelas organizações, sendo portanto uma questão de estratégia, de estilo de relacionamento que se tem ou se quer ter com a entidade sindical.

Vale destacar que, mesmo não se tendo diretores sindicais dentro da empresa, ela poderá compartilhar com o sindicato este trabalho.

Quanto mais atuante for o sindicato da categoria na localidade, mais eles poderão ajudar ou atrapalhar, dependendo, como citado, da estratégia que será adotada pela empresa e pela própria entidade sindical.

4.8 Vantagens do sistema proposto

O sistema proposto traz inúmeras vantagens, tais como: estímulo ao autodesenvolvimento para que os colaboradores procurem estudar, participem dos treinamentos, maior aderência aos programas internos (brigada de emergência, 5 S, etc.), estímulo para redução do absenteísmo, estímulo à cultura prevencionista, etc.

4.9 Problemas do sistema proposto

Todo sistema de trabalho tem seus aspectos positivos e negativos, o sistema proposto traz inúmeras vantagens como citado, porém não pode-se iludir acreditando-se que, por mais assertivo que o mesmo seja, irá satisfazer 100% dos colaboradores, infelizmente aqueles que não forem aprovados nos processos seletivos, procurarão motivos para criticar a metodologia adotada, cabendo a área de recursos humanos e aos líderes da empresa, terem consciência de que ter regras claras para os processos de recrutamento e seleção interno é mais justo e mais assertivo do que não tê-las, cabendo a estes através de estratégias de comunicação e relacionamento com os colaboradores, minimizarem eventuais descontentamentos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como pode ser observado, o presente artigo teve por objetivos apresentar uma introdução ao tema recrutamento e seleção, bem como apresentar uma proposta de metodologia a ser adotada para realização de processos de recrutamento e seleção interno.

As ideias aqui apresentadas, certamente não esgotam o tema, cabendo a cada organização de acordo com suas características e traços culturais, desenhar o modelo que mais se adequa a sua realidade.

Certamente o modelo proposto com regras claras possui suas vantagens e desvantagens, mas acredita-se que valha a pena sua adoção, devidamente ajustado às características da empresa, pois, quanto mais claro for o processo de recrutamento e seleção, mais assertivo será, contribuindo para redução de trocas de colaboradores, aumento da produtividade por ter-se pessoas mais adequadas aos cargos e minimizando-se insatisfações da mão de obra.

O modelo proposto, utilizando-se uma metodologia na qual se considera inúmeros fatores pontuados, que levará a uma escala com o candidato mais pontuado ao menor pontuado, foi pensado para aplicação no segmento industrial, no entanto, acredita-se que com ajustes nos fatores de avaliação, possa ser aplicado também em outros seguimentos de empresas.

Vale destacar que na bibliografia pesquisada encontrou-se conteúdos muito similares tratados pelos autores sobre recrutamento e seleção, mas nenhum deles aborda de maneira prática a questão da seleção de candidatos internos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. São Paulo. Campus, 2010.

FRANÇA, Ana C. L. **Práticas de Recursos Humanos**. São Paulo. Atlas, 2014.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos – do operacional ao estratégico**. São Paulo. Saraiva. 2011.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo. Editora Saraiva, 2008.