

RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E TREINAMENTO EM EMPRESAS DE TI: UMA AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS ADOTADAS PELAS EMPRESAS DE LAVRAS

RECRUITMENT, SELECTION AND TRAINING IN IT COMPANIES: AN EVALUATION OF THE PRACTICES ADOPTED BY LAVRAS' COMPANIES

Eryclis Eduardo Miguel Nunes, erycliseduardo25@hotmail.com

Prof. Dr^a. Ana Alice Vilas Boas (Orientadora)
Universidade Federal de Lavras (UFLA), Lavras – MG

Submetido em 30/09/2015

Revisado em 05/10/2015

Aprovado em 20/04/2016

Resumo: Esta pesquisa buscou avaliar as práticas de Gestão de Pessoas, mais precisamente Recrutamento, Seleção e Treinamento nas empresas de Tecnologia da Informação (TI) do município de Lavras e entender seu inter-relacionamento com os serviços prestados por estas empresas. Portanto, caracterizou, descreveu e avaliou as práticas de recrutamento, seleção e treinamento em um contexto de melhoria da prestação de serviços e adequação das práticas em Gestão de Pessoas.

Palavras chave: Tecnologia, Capacitação e Gestão de Pessoas.

Abstract: This study sought to evaluate the practices of Personnel Management, more precisely Recruitment, Selection and Training in Information Technology (IT) companies in the city of Lavras and understand their interrelationships with the services provided by these companies. So characterized, described and evaluated the practices of recruitment, selection and training in the context of improving the delivery of services and adequacy of practices in people management.

Keywords: Technology, Training and Personnel Management.

INTRODUÇÃO

O desenvolvimento e globalização das atividades administrativas em muitas empresas têm levado os profissionais, principalmente de nível de supervisão e gerência, a desenvolverem atividades relacionadas à Gestão de Pessoas ou pelo menos auxiliar os profissionais de Gestão de Pessoas a desenvolverem as suas atividades. Isso ocorre principalmente por causa do enfoque estratégico que a atual Gestão de Pessoas adquiriu nos últimos tempos (Marras, 2000; Vergara, 2000; e Chiavenato, 2004; Vilas Boas e Andrade 2009). Mas, apesar da existência deste enfoque estratégico, muitas empresas ainda estão atuando de forma bastante operacional e mecanicista delegando ao Departamento de Recursos Humanos as funções mais operacionais de obtenção e manutenção de pessoal para a consecução dos objetivos de produção e comercialização. As atividades operacionais de Administração de Recursos Humanos são estudadas e discutidas por vários autores tais como: Milkovith e Boudreau (2000), Nascimento e Carvalho (1997), Boog (2000), Chiavenato (1999, 1999a) e Gil (2002).

O gerenciamento estratégico da Gestão de Pessoas e da sua consequente avaliação pode trazer muitos benefícios para as empresas, principalmente as de pequeno e médio porte, pois elas são normalmente mais carentes de técnicas de gestão conforme postulam Vilas Boas e Andrade (2009), Chiavenato (2004), Bitencourt (2002) e Marras (1999). Portanto, acredita-se que tal fato seja verdadeiro para as empresas de TI. Assim sendo, torna-se relevante estudar a relação entre as práticas de Recrutamento & Seleção e Treinamento & Desenvolvimento e tipo de serviço oferecido por estas empresas.

O objetivo principal desta pesquisa é analisar as práticas de Gestão de Pessoas em empresas de TI do município de Lavras. Para tanto, buscar-se-á entender como as empresas gerenciam as atividades de Recrutamento & Seleção e Treinamento & Desenvolvimento de Pessoal para trabalhar com os diversos softwares de gestão que as mesmas utilizam para prestar serviços.

Para se atingir este objetivo, os objetivos específicos podem ser assim estabelecidos: - Fazer um levantamento das empresas de TI que atuam no município de Lavras; Descrever e caracterizar os softwares de gestão utilizados por estas empresas; Descrever as práticas de Recrutamento e Seleção nas

empresas de TI no município de Lavras; Descrever o processo de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas adotado pelas empresas de TI de Lavras; e Oferecer subsídios para as empresas se pautarem na hora de recrutar, selecionar e capacitar profissionais de TI.

Supõe-se que as empresas de TI que adotam práticas de Gestão de Pessoas de forma mais sistematizadas obtém melhores resultados em termos de atendimento às demandas de prestação de serviços as empresas do município de Lavras. Supõe-se ainda que as empresas de TI prestem serviços a empresas de médio e grande Porte.

Tendo em vista que muitos autores afirmam que neste início de milênio o sucesso das empresas reside na gestão do capital intelectual, fica evidente a necessidade de qualificação dos profissionais da área para garantir um processo de gestão mais humanizado e que assegure o bom desempenho da organização. Neste contexto, os estudos sobre as práticas de Gestão de Pessoas em empresas que prestam serviços de na área de Tecnologia da Informação são essenciais, pois irão subsidiar decisões importantes quanto ao processo de recrutamento e seleção de profissionais que irão assistir as diversas empresas que utilizar os serviços de TI de empresas desta natureza.

Neste contexto, o processo de capacitação (Treinamento e Desenvolvimento) destes profissionais também é relevante, porque este setor se renova constantemente, criando e/ou aperfeiçoando softwares de gestão que demandam mão de obra especializada e qualificada. Portanto, espera-se que este estudo contribua para o desenvolvimento teórico e prático da Administração, particularmente das atividades de Administração de Recursos Humanos no município e que sirva também para ampliar o leque de estudos sobre as práticas de Gestão de Pessoas em empresas de TI. Espera-se também, que o tema em questão ofereça subsídios para as empresas de TI do município de Lavras se pautarem para tomar decisões de investimento na área de contratação e manutenção de pessoal. O que irá permitir um crescimento mais sustentado das mesmas.

REFERENCIAL TEÓRICO

Muitos autores que escrevem sobre a Administração de Recursos Humanos, ou mais modernamente sobre Gestão de Pessoas, discutem direta ou indiretamente as dificuldades enfrentadas pelos Departamentos de RH em programarem suas atividades e o crescente envolvimento dos gerentes de linha nas atividades antes exclusivas de Administradores de Recursos Humanos como afirmam alguns pesquisados e autores da área. Entre eles podemos citar: Antunes (2000), Arvey e Faley (1988), Lins e Zúniga (1998), Carvalho e Nascimento (1997), Chiavenato (2004), Franco (1999), Gil (2002), Marras (1999), Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), Vergara (2000) e Weeks (1992).

Muitas empresas enfrentam vários problemas de baixa produtividade, desperdícios, falta de motivação, conflitos internos, entre outros. As práticas de Gestão de Pessoas podem auxiliar na implantação de novas normas ou programas nas organizações e por isso o seu completo entendimento e o possível conhecimento da visão de todos os envolvidos na equipe é relevante para obter sucesso e um clima organizacional favorável.

Recrutamento & Seleção

O recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos no MRH para abastecer seu processo seletivo. Na verdade, o recrutamento funciona como um processo de comunicação: a organização divulga e oferece oportunidades de trabalho ao MRH. O recrutamento – tal como ocorre com o processo de comunicação – é um processo de duas mãos: ele comunica e divulga oportunidades de emprego, ao mesmo tempo em que atrai os candidatos para o processo seletivo. Se o recrutamento apenas comunica e divulga, ele não atinge seus objetivos básicos. O fundamental é que atraia candidatos para serem selecionados (Chiavenato, 1999).

Técnicas de Recrutamento

O processo de recrutamento culmina com o candidato preenchendo a sua proposta de emprego ou apresentando seu *Curriculum vitae* à organização (Chiavenato, 1999). Para Naniás (2004), o interesse do candidato pela aquisição de conhecimento, seu acesso a treinamentos, o desenvolvimento de habilidades

ou atitudes não podem ser observados simplesmente nas linhas de um currículo, durante o recrutamento. Prever as entrelinhas deste currículo e detectar quais são as características e a postura deste candidato no seu dia-a-dia, somente é possível através do trabalho amplo da seleção.

Seleção de pessoal

A 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. Há um velho ditado popular que afirma que a seleção constitui a escolha certa da pessoa certa para o lugar certo. Em termos mais amplos, a seleção busca, dentre os vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização. No fundo, está em jogo o capital intelectual da organização que a seleção deve preservar ou enriquecer (Chiavenato, 1999).

Técnicas de Seleção

As técnicas de seleção são agrupadas em cinco categorias, entrevista, provas de conhecimento ou capacidade, testes psicométricos, testes de personalidade e técnicas de simulação. Elas permitem um rastreamento das características pessoais do candidato através de amostras de seu comportamento. Uma boa técnica de seleção deve ter alguns atributos, como rapidez e confiabilidade. Além disso, ela precisa representar o melhor predito para um bom desempenho do candidato no cargo futuro. A validade preditiva de um teste é determinada aplicando-o a uma determinada amostra de candidatos que, depois de admitidos, são avaliados quanto ao desempenho nos cargos (Chiavenato, 1999).

Normalmente as empresas utilizam a entrevista de seleção, prova de conhecimento ou de capacidades, testes psicométricos, testes de personalidade ou as técnicas de simulação. (VILAS BOAS E ANDRADE, 2009; MARRAS, 2000).

Treinamento & Desenvolvimento

No contexto da empresa, o treinamento surge para solucionar dificuldades que já se faziam presentes no início da industrialização (BOMFIN, 2004). O treinamento permitiu a descentralização do saber e do poder, à medida que houve uma difusão maior do conhecimento dentro da empresa para todos os níveis hierárquicos (ROUX, 1983).

O treinamento é apenas um dos componentes do processo de desenvolvimento que inclui todas as experiências que fortalecem e consolidam as características dos empregados desejáveis em termos de seus papéis funcionais. Muitos argumentam que falar sobre alto custo do treinamento obscurece o fato de que essas atividades, tanto no setor público como privado, costumam ser administrativamente confusas, raramente centralizadas em objetivos claros ou integradas com outras ações de Administração de Recursos Humanos (MARCONDES, 2000).

O treinamento pode ser considerado como um processo que envolve algumas etapas. As principais etapas deste processo são: a. Diagnóstico das necessidades de treinamento, b. Planejamento, c. Execução do treinamento e d. Avaliação dos resultados do treinamento (CHIAVENATO, 1999a; GIL, 2002, BOMFIN, 2004; GOLDSTEIN & RANDALL, 1978; CARVALHO & NASCIMENTO 1997).

O treinamento pode ser tratado como um investimento e analisado através dos mesmos modelos aplicados às compras de novos equipamentos, investimentos em novas unidades ou lançamento de novos programas de marketing (GEBER, 1992). Entretanto, Marcondes (2000) afirma que estimativas precisas sobre custos e benefícios do treinamento raramente, ou quase nunca, estão disponíveis. Isso também vale para praticamente qualquer atividade de gestão de recursos humanos.

METODOLOGIA

Nesta pesquisa, optou-se por uma amostra de empresas de TI do município de Lavras. Essa amostra representou o universo de empresas desta natureza no município. As empresas que compõem o universo pesquisado são empresas de pequeno e médio porte. É importante pesquisar entre os

proprietários e gestores para obter diferentes pontos de vista sobre o uso dos softwares de gestão e as formas de seleção e treinamento de pessoal para atuar nesta área.

A coleta de dados se deu através de um levantamento de dados secundários sobre os softwares de gestão utilizados pelas empresas e as práticas de Recrutamento & Seleção e de Treinamento & Desenvolvimento adotadas pelas empresas de TI de Lavras (NEVES, 1996).

Além deste levantamento, foram realizadas entrevistas informais com gerentes e proprietários para coletar informações genéricas e percepções dos mesmos quanto aos temas em questão (GODOY, 1999). O pesquisador também observou o ambiente da empresa para subsidiar as análises.

O processo de análise dos dados foi realizado a partir da sistematização das informações coletadas das empresas de TI de Lavras. As informações foram divididas em 2 blocos, o primeiro para caracterizar as empresas e o segundo para descrever as práticas de gestão de pessoas destas empresas. A partir, da sistematização dos dados, os pesquisadores puderam analisar e comparar as informações das diferentes empresas para produzir artigos científicos e o relatório final desta pesquisa.

RESULTADO E DISCUSSÃO

Nesta seção são apresentados os resultados da pesquisa realizada com as empresas de TI de Lavras. Lembrando que Lavras têm em torno de 95.000 habitantes e está localizada na região sul do estado de Minas Gerais. Lavras é uma cidade universitária que conta com uma população flutuante de mais de 10.000 alunos alocados nas duas universidades do município e nas demais faculdades aqui sediadas. Esta realidade demanda um aporte tecnológico e de tecnologia de informação e comunicação atualizada e adequada às demandas específicas de cada setor. As áreas de moradia, alimentação, vestuário, saúde e educação dependem de uma logística de produção e distribuição e/ou de prestação de serviços que exige muito de tecnologia de informação. Embora o município seja pequeno, essa característica de flutuação da população, abre novas frentes de atuação e qualificação de mão-de-obra para atender as expectativas e exigências da população.

Caracterizações das empresas entrevistadas

Foram estudadas as três empresas de TI do município de Lavras. A empresa W conta com aproximadamente de 40 a 50 funcionários. A área da tecnologia desta, conta com equipes divididas em: programadores (aqueles que fazem os softwares), teste (são funcionários que testam os softwares, e provando da sua capacidade para atender qualquer desafio) e setor de qualidade (funcionários que avaliam o desempenho do programa desde sua estrutura até seu design). Este estabelecimento se encontra dentro de uma universidade da cidade de Lavras, e presta serviço para ela e também para órgãos ligados ao meio ambiente. Os programadores utilizam alguns sistemas para produzir os softwares, tais como: ECLIPSE, SUBLIME TEXT, PGADMIN, GIT e SUN.

A empresa Z possui um número de 50 funcionários. É uma empresa muito bem conceituada na área da Tecnologia da informação e, é uma das melhores empresas da cidade de Lavras no ramo da tecnologia e redes de comunicação; caracterizada como uma empresa de médio porte. Além dos softwares, a firma conta com outros serviços: cabeamento estruturado, rede elétrica e construção de Data Centers, implantação de redes sem fio (wireless indoor e outdoor), implantação e gerenciamento de servidores, telefonia com PABX ou VOIP, VPN, vídeo vigilância IP/CFTV e segurança e monitoramento de redes até automação industrial e residencial, eficiência energética e reciclagem de materiais descartados como cabos e computadores e outros equipamentos. Alguns clientes importantes: Porto Seguro, Infraero Aeroportos, Petrobras, Cessa Logística, Bunge e Cemig.

A empresa T possui cerca de 30 funcionários. Ela tem um nome forte na área de TI de Lavras e região. Ela possui seu próprio produto, ou seja, o cliente ao procurar a firma já sabe o que vai encontrar; é comum ela produzir os famosos ERP's. O espaço físico é muito bom, tem diversas salas e conta com um equipamento de tecnologia muito bom. Em Lavras, diversas empresas utilizam seus produtos entre elas estão: Supermercados, lojas e farmácias. Ela é considerada uma empresa de médio porte.

Práticas de Gestão de Pessoas nas empresas de TI

A empresa W é uma empresa de referência dentro da universidade que ela está inserida. Conta com funcionários já formados em cursos de sistemas de informação, ciências da computação e engenharia de computação. O recrutamento é feito por editais lançados no site da universidade que ela situa por redes sociais vinculadas à universidade ou mesmo pelo site oficial da empresa W. Como aproximadamente 85% já chegam à empresa com o diploma de curso superior voltado as áreas afins de computação, ficam ainda 15% que são estagiários (pessoas ainda em graduação em algum curso da área da computação de a universidade oferecem Sistemas ou ciências da computação). A seleção é feita por análise de currículo daquelas que já são formados e outros que estão se graduando, são analisados por provas praticas com linguagens de programação específicas, como por exemplo: C++. Conforme ocorre na maioria das pequenas empresas com relação à realização de atividades técnicas de RH, tipo recrutamento & seleção e remuneração (MARRAS, 1999, VILAS BOAS e ANDRADE, 2000).

A seleção para formados: Entrevistas com os gerentes da empresa W; experiência profissional e habilidade em determinadas linguagens de programação. Enquanto que a seleção de graduandos: Entrevistas para saber em que período o candidato se encontra e quais disciplinas já foram cursadas por ele e prova pratica.

O treinamento segue uma linha: Para todo funcionário tendo experiência ou não é necessário fazer um período de adaptação ao ritmo acelerado da empresa. Logo, mediando à capacidade do futuro funcionário em trabalhar em equipe e principalmente dar conta da quantidade de serviço da empresa W, este treinamento dura cerca de três meses.

Em relação aos softwares, não são comercializados, por que a empresa W é vinculada a uma instituição federal e por isso não pode haver comercio de programas. A empresa presta serviço para universidade ou mesmo para o governo federal. Fonseca e Kruglianskas (2000) explicitam que, originalmente, a ideia de incubadoras esteve associada ao propósito de estimular o surgimento de negócios resultantes de projetos tecnológicos desenvolvidos em centros de pesquisa universitários ou não. O tipo criado foi o de incubadoras tecnológicas,

voltadas para apoiar o nascimento e o fortalecimento das chamadas empresas de base tecnológica.

A empresa Z é uma referência na área de tecnologia e informação da cidade de Lavras, é uma das mais antigas, foi criada no intuito de ser diferenciada na área de tecnologia. O recrutamento é feito através do site da empresa, por indicação dos funcionários ou dos donos da empresa. A seleção dos candidatos é bastante rigorosa, pois avalia tudo do candidato, por exemplo: postura do candidato, prova pratica feita pelo futuro funcionário e também experiência profissional (que conta muito, pessoas que já trabalharam na área de computadores).

O treinamento pouco ocorre, por que grandes partes dos funcionários contratados já sabem como funciona a área de Ti e lá não é muito aceitável estagiário, somente em último caso. A empresa prefere pessoas já qualificadas para trabalharem, pois a muita demanda de serviço e fica inviável para atender aqueles que são graduandos ou recém-formados que ainda não estão acostumados ao ritmo de uma empresa de Ti. Observa-se assim, que as atividades de treinamento & desenvolvimento de pessoas não são muito utilizadas conforme já observado em outros estudos na própria região sul de Minas Gerais (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009, CHIAVENATO, 1999a).

Há um destaque na empresa, não é qualquer um que faz estágio lá, somente aquele que a empresa vê um potencial para que um dia se torne parte do quando de funcionários do estabelecimento. O ano todo, a empresa tem um colosso de serviço, pois a empresa tem clientes importantes no Brasil como: Magnetti Marelli, Unimed Saúde e Gerdau siderúrgica. Por isso, a empresa requer muita mão de obra qualificada e que já conheça as artimanhas de trabalhar com tecnologia da informação. É muito comum na empresa ter funcionários no nível técnico ou superior, como por exemplo, graduados em: Administração, Engenharia elétrica, Engenharia de computação, Ciências da computação, Sistemas de Informação e Ciências Contábeis.

A empresa T tem bastante reconhecimento na área de TI em Lavras e região, por causa de seu produto principal o ERP. A empresa possui uma demanda muito grande por estagiários para que contribuam no crescimento do estabelecimento de TI. Grande parte dos seus funcionários são estagiários que

são estudantes do curso de Sistemas de informação. O recrutamento é feito através de anúncios que são colocados nas duas universidades de Lavras que possuem o curso de Sistemas de Informação e também por indicação dos funcionários que lá trabalham. A seleção ocorre através de provas de conhecimentos gerais na área de TI, sendo aplicada durante um tempo em que o candidato tende a resolver um problema fictício, e aquele que resolveu o problema da melhor maneira é contratado.

O treinamento é feito da seguinte forma: O recém-contratado não conhece o sistema de empresa T, e então é submetido a atividades extra turno, em duração de um mês para o funcionário pegar o ritmo e os saberes do sistema de funcionamento da empresa.

Na empresa em questão, estagiária e efetiva tem as mesmas funções e desempenham os mesmos serviços, lá não tem distinção, o serviço está para ser feito independentemente de quem o faz. Foi constatado que a empresa trabalha a todo vapor o ano todo, ou seja, tem muito serviço e exige muito dos funcionários que trabalham na empresa.

Os funcionários tem um ótimo espaço físico para trabalhar e tem excelentes ferramentas de tecnologia para fazerem qualquer software. A empresa não tem um RH, ela contrata serviços de uma empresa terceirizada para cuidar em das contratações e dos funcionários. A terceirização é uma atividade comum nas empresas em geral (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009); (CARVALHO; JEBAILI, 2003); (Gil, 2002).

CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo avaliar as práticas de Recrutamento, Seleção e Treinamento de pessoas adotadas pelas empresas de tecnologia da informação, da cidade de Lavras – MG. Para tanto, foram realizadas visitas nas empresas de Tecnologia desse município, onde ocorreram conversas com os responsáveis pelos estabelecimentos ou funcionários que foram liberados para terem uma conversa informal sobre a área de TI naquele espaço físico. Seis empresas que colaboraram com as entrevistas; a partir dos dados levantados conseguimos informações relevantes para elaborar esta pesquisa.

Analisando as informações repassadas pelos entrevistados, vemos que as empresas do ramo da tecnologia necessitam de muita mão-de-obra qualificada para terem resultados satisfatórios. A área de TI é muito nova e todo momento sofre mudanças que trazem, na maioria das vezes, benefícios para aqueles que trabalham e também para os que consomem tecnologia da informação e comunicação.

As empresas costumam adotar avaliações no processo de seleção para que os futuros funcionários já comecem a entrar no ritmo de funcionamento da empresa. Normalmente são os proprietários mesmos que realizam o recrutamento e a seleção dos novos funcionários. Após esta seleção, ocorre o treinamento do novo integrante da empresa para que ele se sinta seguro para começar a trabalhar. O treinamento também é realizado pelo proprietário ou sócios ou por outros funcionários que já estejam na empresa há mais tempo. Vale ressaltar que não existe uma política clara de desenvolvimento de pessoal, tendo em vista que a maioria delas trabalha com estagiários.

Diante dessas conclusões, sugere-se que as empresas procurem estar atentas para uma capacitação dos seus funcionários e que elas busquem incentivar o aperfeiçoamento destes através de palestras, cursos, seminários e debates em equipes. Outra sugestão para as empresas é que estejam sempre beneficiando os funcionários que possuam um bom desempenho, para que estes estejam satisfeitos dentro da organização de Tecnologia da Informação. Ou seja, que haja uma valorização das práticas de Gestão de Pessoas nestas empresas para que as mesmas sejam mais competitivas e mais atrativas aos profissionais de tecnologia de informação e comunicação.

Em termos acadêmicos, sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas em outros municípios maiores e menores para avaliar o potencial de crescimento dessas organizações e as formas de melhoria da qualidade da mão-de-obra utilizada por estas empresas. Vale lembrar que o município de Lavras é privilegiado por uma universidade pública de renome que oferece cursos de Ciência da Computação e de Sistemas de Informação, além de uma instituição particular que também oferece cursos na área de TI. Tudo isso possibilita a estas empresas ter profissionais mais qualificados e mais competitivos no mercado.

REFERÊNCIAS

- ANTUNES, M. T. P. **Capital intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000
- ARVEY, R. D.; FALEY, R. H. **Fairness in selecting employees**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1988.
- BITENCOURT, C. **A Gestão de competências gerenciais e a aprendizagem organizacional – a experiência de três empresas australianas**. In: Revista de Administração Mackenzie. São Paulo, Editora Mackenzie, Ano 3, n.1. 2002:135-157
- BOMFIN, D. **Pedagogia no treinamento: correntes pedagógicas no ambiente de aprendizagem nas organizações**. 2.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- BOOG, G. G. (Coodenador). **Manual de treinamento e desenvolvimento. ABTD (Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento)**. 3. e d. São Paulo, Makron Books, 2000.
- CARVALHO, A. V. de; NASCIMENTO, L. P. do. **Administração de Recursos Humanos**. Vol. 1 São Paulo: Pioneira, 1997.
- CARVALHO, G.; JEBAILI, P. **“Para onde caminha o RH”**. In: *Melhor: vida & trabalho*. São Paulo, 2003
- CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999a.
- FONSECA, S. A.; KRUGLIANSKAS, I. **Avaliação do desempenho de incubadoras empresariais mistas: um estudo de caso no Estado de São Paulo, Brasil**. In: CONFERÊNCIA LATINOAMERICANA DE PARQUES TECNOLÓGICOS E INCUBADORAS DE EMPRESAS, 2000, Panamá. Anais... Panamá: IASP, 2000. 1 CD ROM.
- FRANCO, S. **Criando o próprio futuro: o mercado de trabalho na era da competitividade total**. 5.ed. São Paulo: Ática, 1999.
- GEBER, B. **A capital ideal**. Training. p. 31-34, Jan. 1992.

- GIL, A. C. **Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOLDSTEIN., I. L.; RANDALL, J.S. You and effective training. *Training & Development Journal*, v. 32, p. 10-19, 1978.
- LINS, C. R. G.; ZÚNIGA, M. **Administração de Recursos Humanos: teoria geral e prática em empresas mineiras**. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/enanpad/1998/dwn/enanpad1998-rh-07.pdf>. Acessado em 15-03-2009.
- MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.
- MILKOVICH, G.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. tradução: Reynaldo G. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.
- NANIAS, A. **A importância da seleção no processo da contratação**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em: 18 nov. 2004.
- ROUX, J. **Recursos Humanos e Treinamento**. São Paulo: Brasiliense, 1983.
- TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001 - (Coleção FGV Negócios).
- VILAS BOAS, A. A.; ANDRADE, R. O. B. de. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2009.
- VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.