

## **Captação e seleção de talentos para as organizações.**

*Por:*

**Cylmara Lacerda Gontijo, PUC – Minas *Campus* Poços de Caldas**

Gestão e Conhecimento, v.2, n.2, Art.3, jul. /nov. 2005

<http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/nupepu/online/index.htm>

---

## **CAPTAÇÃO E SELEÇÃO DE TALENTOS PARA AS ORGANIZAÇÕES**

Por Cylmara Lacerda Gontijo \*

*\* Cylmara Lacerda Gontijo é Mestre em Administração, Especialista em Recursos Humanos, Psicóloga e Professora da PUC Poços de Caldas - MG. Experiência profissional de 15 anos em Recursos Humanos.*

### **1. INTRODUÇÃO**

O presente artigo procura discutir e analisar os processos de captação e seleção de talentos para as organizações, considerando o contexto atual de maior competição, complexidade e diversidade.

Em uma economia cada vez mais globalizada, as técnicas tornam-se cada vez mais parecidas, os produtos cada vez mais similares e, então, o Fator Humano torna-se um item, cada vez mais, decisivo no sucesso de uma corporação. As diferenças entre uma pessoa e outra, que realmente importam para uma organização, não residem unicamente no que as pessoas sabem ou fizeram, e sim em seu potencial de aprendizagem e realização.

Nesse sentido, o processo de seleção é essencial para o sucesso de uma empresa, pois é por meio dele que as organizações podem identificar talentos com potencial para fazer a diferença neste mercado tão competitivo. O grande desafio atual é a condução do processo de contratação que, na maioria das vezes, é falho. A falta de critérios e instrumentos adequados é um dos principais motivos deste fracasso, podendo gerar grandes perdas financeiras. Isso, sem falar sobre os custos que enganos como estes podem causar com relação à perda de tempo ou de clientes.

Assim sendo, recrutar (identificar, captar, encontrar talentos) e selecionar (diferenciar os melhores dentre os identificados) são, definitivamente, atividades muito complexas e que deveriam estar incluídas entre as muitas atividades de cunho estratégico de toda e

qualquer organização. Devem, portanto, ser tratadas com extremo profissionalismo, com a contratação de profissionais devidamente habilitados.

Entretanto, empresas verdadeiramente sérias e que oferecem possibilidade de crescimento profissional a seus funcionários têm buscado muito mais que competência, técnica e experiência, mensuráveis por meio de testes quantitativos e entrevistas convencionais. Buscam-se, hoje, além da competência técnica, a competência humana; pessoas equilibradas emocionalmente, que valorizam a qualidade de vida, que expressam seus sentimentos com naturalidade, sabendo administrá-los; que buscam trabalho de equipe, que apreciam a cooperação no lugar da competição, que tenham capacidade de gerenciar conflitos; que sejam criativas, ousadas e motivadas.

Diante disso, são relacionadas, a seguir, algumas considerações e tendências a respeito dos processos de captação e seleção de talentos. Faz-se uma crítica também sobre a eficácia das entrevistas de seleção.

## **2. AS TENDÊNCIAS E ESTRATÉGIAS NA CAPTAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.**

A informática virou uma ferramenta auxiliar para muitos profissionais e, para o RH, esta realidade não poderia ser diferente. Hoje, cada vez mais, vemos os avanços tecnológicos otimizar os serviços prestados pelas organizações e conseqüentemente, influenciarem o aumento da produtividade e o fortalecimento da competitividade. Arelado às constantes transformações, o mercado começa a se convencer de que tais recursos não surgiram apenas para beneficiar grandes organizações, uma vez que também são acessíveis às pequenas e médias empresas.

Economia de tempo, baixo custo e otimização dos processos de recrutamento são apenas algumas das grandes vantagens conquistadas por empresas que adotam a internet como ferramenta auxiliar para a captação de novos talentos.

Observam-se, segundo DeCenzo e Robbins (2001), cinco grandes tendências para o futuro do recrutamento *on-line*:

- \* as organizações focarão os seus esforços de recrutamento por meio da internet;
- \* para utilizar a internet eficazmente, os recrutadores terão que obter competências específicas e complementares, designadamente nas áreas de pesquisa, de conteúdos e de marketing;
- \* os processos de filtragem de candidaturas *on-line* melhorarão, enriquecendo o próprio processo de seleção;
- \* sem valor acrescentado, as empresas de seleção tenderão a perder mercado;
- \* as organizações deverão passar a utilizar a internet como uma rede privada virtual de gestão e armazenamento de informações sobre candidatos.

Reflexo da evolução mundial neste domínio, o mercado de serviços de recrutamento *on-line* tem vivido, nos últimos dois anos, uma franca expansão, de que é prova o aumento dos sites de recrutamento (*headhunters*) via internet e conseqüente proliferação de novas oportunidades de negócio para inúmeras organizações, entidades e parceiros.

Ainda assim, muitas pessoas continuam a utilizar os meios tradicionais de recrutamento - nomeadamente por meio da regular candidatura por resposta a um anúncio de oferta de emprego publicado na imprensa - sendo, portanto, um fato, que a pretensa dispersão e utilização massiva das tecnologias de informação está ainda de longe dos atuais padrões internacionais. Não obstante, pode-se concluir, indiscutivelmente, pela previsão tecnológica de um cenário cada vez mais real da primazia dos métodos virtuais de recrutamento.

Outra tendência é o recrutamento de uma força de trabalho mais diversificada, não apenas como uma questão de responsabilidade social, mas uma necessidade. De acordo com Dessler (2003), a composição da força de trabalho norte-americana está mudando muito: a força de trabalho branca tem uma projeção de crescimento de menos de 15%, enquanto se espera um crescimento da força de trabalho negra em cerca de 29% e da força de trabalho hispânica em mais de 74% até o final de 2005. As mulheres representarão cerca de 64% do crescimento líquido da força de trabalho nesses anos.

Cerca de dois terços de todas as mães solteiras estão na força de trabalho hoje, como também 45% das mães com filhos de até três anos.

Segundo Bolson (2003), citando dados do IBGE, o percentual de mulheres brasileiras atuantes no mercado de trabalho passou de 28,8% em 1976 para 41,4% em 1999. É crescente o número de mulheres que buscam capacitação profissional, e elas já disputam vagas no mercado em igualdade de condições com os homens. O censo da educação superior, realizado pelo Ministério da Educação (MEC) em 2000, mostra que 55% das vagas nas universidades brasileiras são ocupadas por mulheres.

Assim, empregadores inteligentes devem recrutar ativamente uma força de trabalho diversificada, o que significa tomar importantes atitudes para recrutar pessoas mais idosas, mulheres e minorias.

Dessler (2003) apresenta também outra questão importante, que é a busca global por talento. À medida que as empresas atravessam as fronteiras nacionais, precisam lançar mão das fontes de recrutamento no exterior. Por exemplo, o autor cita que muitas empresas dos Estados Unidos estão procurando no Reino Unido, Alemanha e Europa Ocidental por funcionários para cargos de alta tecnologia nos Estados Unidos. A Gillette International tem um programa de treinamento de graduados orientado para a identificação e o desenvolvimento de estrangeiros. As subsidiárias da Gillette no exterior contratam os estudantes de administração que se destacam nas melhores universidades locais. Esses estrangeiros são então treinados durante seis meses na fábrica da Gillette em seus países de origem. Alguns deles são selecionados para um treinamento de 18 meses na sede da empresa em Boston em áreas como finanças e marketing. Aqueles que são aprovados no treinamento recebem ofertas de cargos gerenciais iniciais nas fábricas da Gillette em seus países de origem.

As universidades e escolas são também consideradas boas fonte de captação de talentos. Elas proporcionam aos empregadores uma oportunidade de testemunhar o desempenho de um “empregado potencial”, através de acordos de cooperação e estágios. Uma forma de divulgação é por meio das conferências e palestras em universidades e escolas,

buscando promover a empresa e criar uma atitude favorável, relatando o que é a organização, quais são seus objetivos, sua estrutura e as oportunidades de trabalho que oferece (Chiavenato, 2002).

### **3. SELEÇÃO DE TALENTOS : UMA ANÁLISE CRÍTICA**

Até pouco tempo atrás, a mentalidade empresarial rendia-se basicamente ao significado de duas palavras: competitividade e produtividade. Assim, com base nesses critérios, as organizações escolhiam os profissionais que melhor atendiam às exigências profissionais de “vestir a camisa da empresa” a qualquer custo.

Entretanto, o mercado de trabalho atual é reflexo da mentalidade ideológica que nos foi imposta. Vivemos numa sociedade imediatista, intolerante e virtual, que cultua a falta de tempo, o estresse e as manipulações. A meta da hora é “ser vencedor”. E o que é ser um “vencedor” ? Certamente não é aquele que veste a camisa da empresa, mas não é criativo; que tem tão pouca confiança em si que precisa desvalorizar o colega de trabalho; que manipula as pessoas; que desempenha papéis porque não se aceita como verdadeiramente é; que não aprende com os próprios erros e, por isso, continua errando; que vive em permanente estado de ansiedade e que ocupa a mente com valores irrelevantes.

Com a consciência de que não dá para acertar sempre, pois o ser humano é muito complexo e encontrar talentos não é fácil, acredita-se que, um trabalho sério, que possua como foco a qualidade na gestão de recursos humanos, pode atingir o objetivo máximo de tornar a empresa competitiva e lucrativa.

Dessa forma, selecionar os funcionários certos é importante por três razões principais. Primeiro, o seu próprio desempenho depende, em parte, dos seus funcionários. Funcionários com boas habilidades e atributos farão um trabalho melhor para a empresa. Funcionários que não tenham essas habilidades e atributos, que causem atritos ou criem dificuldades, não terão um desempenho efetivo e prejudicarão o seu próprio desempenho e o da empresa. A hora de separar os indesejáveis é antes de eles entrarem pela porta, não depois (Dessler, 2003).

Mais do que nunca, o processo de contratar e reter talentos, hoje, exige muito profissionalismo. Afinal, ele também funciona como um cartão de visitas da empresa diante do candidato. Se ele for entrevistado por um recrutador despreparado, que não esteja comprometido com a filosofia da empresa e que esteja mais preocupado em oferecer quantidade do que qualidade, certamente, o candidato irá captar e divulgar esta imagem distorcida.

Entretanto, os processos seletivos atuais vêm, quase sempre, acompanhados de duas demandas:

- \* agilidade de resposta - preenchimento da vaga em tempo hábil;
- \* qualidade no atendimento - indicação de candidatos que atendam ao perfil desenhado pelo detentor da vaga. Nesse último item, encontra-se o grande desafio dos selecionadores: traduzir as expectativas do cliente em um perfil passível de ser avaliado, mensurado, descrito em competências e que sinalize em direção à assertividade nas escolhas. Para obter eficácia no processo seletivo é essencial que o perfil de competências a ser identificado esteja bem ajustado à demanda do detentor da vaga.

Assim, tem-se como tendência a Seleção por Competências, que além de especificar de forma clara os indicadores comportamentais do perfil, permite ao profissional planejar as etapas do processo com base em informações objetivas, facilitando a avaliação dos pontos de excelência e insuficiência de cada candidato. Essa metodologia traz como pontos fortes a clareza do perfil e maior facilidade para avaliar os candidatos com imparcialidade, justiça e ética.

Dessa forma, na seleção, consegue-se identificar, através de testes de aptidões, de personalidade e de entrevistas, não só informações que vão nos dizer se o candidato preenche os requisitos da vaga mas, principalmente, se ele se enquadra na cultura da organização. Assim, busca-se erradicar uma série de falhas que possam comprometer o processo da contratação como também detectar os valores do profissional que poderão, num futuro próximo, ser transformados em competência essencial para a empresa.

Conforme relata Chiavenato (2002), a variabilidade humana é enorme: as diferenças individuais, tanto no plano físico (estatura, peso, compleição física, força, acuidade visual e auditiva, resistência à fadiga etc.) como no plano psicológico (temperamento, caráter, inteligência, aptidões, habilidades mentais etc.), levam as pessoas a se comportarem diferentemente com maior ou menor sucesso nas organizações. As pessoas diferem entre si tanto na capacidade para aprender uma tarefa como na maneira de realizá-la após a aprendizagem. A estimação apriorística dessas duas variáveis – tempo de aprendizagem e nível de execução – é tarefa da seleção de pessoal.

Detectar características de personalidade, como flexibilidade, estabilidade emocional, facilidade de relacionamento e outras, num candidato é de fundamental importância, partindo do princípio de que os profissionais estão ficando muito parecidos do ponto de vista técnico: formação superior, falar inglês, possuir uma pós-graduação etc. O que irá diferenciá-los de outros candidatos são fatores como que tipo de pessoa ele é e quais são suas atitudes, uma vez que poucas empresas estão dispostas a manter alguém super qualificado se o seu comportamento é reativo, por exemplo.

Assim, o “ novo trabalhador” apresenta características que são, por vezes, conflitantes entre si e que requerem, cada vez mais, a subjetividade do trabalhador, sua imaginação, sua criatividade e sua flexibilidade (Cocco, 2000). Dentre essas características, podem ser citadas (Lima, 1995): ser flexível e perseverante; ser capaz de reagir com rapidez e se adaptar às mudanças; ser um jogador; ser teatral, sabendo jogar com as aparências, sobretudo no caso dos gerentes.

DeCenzo e Robbins (2001) apresenta uma prática inovadora em seleção de pessoal quando relata sobre empresas como, Toyota, Federal Express e General Mills que são mais orientadas para a equipe de trabalho autogerenciada, permitindo que os empregados assumam a responsabilidade pelas funções cotidianas em suas áreas. Assim, esses empregados podem trabalhar sem supervisão direta, absorvendo as responsabilidades “ administrativas” que antes cabiam ao supervisor. Um aspecto dessa mudança é a participação mais ativa na contratação dos colegas de trabalho.

Quando têm o poder de contratar seus colegas de trabalho, os trabalhadores levam para o processo de seleção as experiências e os históricos mais variados. Isso lhes permite “avaliar melhor as habilidades dos candidatos em sua área de especialidade”. Eles também, como em seu projeto de turma, querem contratar alguém com quem possam contar, que vá cumprir os seus deveres, em vez de deixar tudo para os outros. Isso significa que eles focalizam a atenção nos deveres exigidos para o cargo, e nas habilidades e qualificações especiais necessárias para ser bem sucedido. Nesse caso, pode-se obter uma avaliação mais objetiva. Mas isso não significa que não haja problemas com as equipes de trabalho autogerenciadas. Se esses trabalhadores desconhecem as técnicas de entrevistas apropriadas, eles também podem passar por muitas das dificuldades frequentemente associadas às entrevistas.

Interessante, também, é saber que cada candidato adquire, durante o processo de seleção, um conjunto de expectativas sobre a organização e sobre o cargo específico que deseja obter. Não é incomum que essas expectativas sejam exageradas, em decorrência do recebimento de informações quase que totalmente positivas sobre a organização e o cargo durante as atividades de recrutamento e seleção. As evidências sugerem que os entrevistadores podem estar errando ao fornecer ao candidato apenas informações favoráveis. Em termos mais específicos, as pesquisas nos levam a concluir que os candidatos que recebem uma prévia realista do cargo (assim como uma prévia realista da organização) mantêm expectativas mais baixas e mais realistas sobre o cargo que vão assumir e ficam mais preparados para lidar com seus elementos frustrantes. Resultando, assim, em menores índices de rotatividade (DeCenzo e Robbins 2001).

Um outro aspecto importante é a terceirização do serviço de recrutamento e seleção, pois, nem sempre a organização tem em seu *staff* uma equipe disponível para desenvolver tal trabalho. Mas, delegar a contratação exige tanta responsabilidade quanto contratar diretamente - afinal, terceirizar também inclui escolher entre muitas. Em virtude dessa necessidade do mercado, a empresa deve buscar um parceiro que esteja sempre atualizando seus serviços, empregando em seus processos as mais recentes técnicas e metodologias, além de oferecer laudos que contenham os principais aspectos da personalidade do candidato, o que assegura a transparência do trabalho. Lembrando-

se que é imprescindível a participação ativa da organização no processo seletivo também entrevistando e submetendo o candidato à aprovação de outras pessoas da empresa e do setor solicitante.

#### **4. EFICÁCIA DA ENTREVISTA DE SELEÇÃO**

Independentemente da maneira como a entrevista é conduzida, é ponto pacífico que bem poucas pessoas conseguem empregos sem uma ou mais entrevistas. Isso é muito interessante, dado que a validade da entrevista como ferramenta de seleção tem sido alvo de considerável debate.

Além de utilizadas em larga escala, as entrevistas parecem ter grande peso nas decisões. Seus resultados tendem a influenciar desproporcionalmente o processo de seleção. O candidato que se sai mal na entrevista quase sempre é cortado da seleção, não importando a experiência que possui nem os resultados em testes (Robbins, 2004).

Um exame das descobertas e pesquisas relacionadas às entrevistas de acordo com DeCenzo e Robbins (2001:118) mostra que:

1. *O conhecimento anterior sobre o candidato pode distorcer a avaliação do entrevistador.*
2. *O entrevistador muitas vezes mantém um estereótipo do que representa um “bom” candidato.*
3. *O entrevistador muitas vezes tende a favorecer candidatos que partilham sua atitude.*
4. *A ordem em que os candidatos são avaliados muitas vezes influencia as avaliações.*
5. *A ordem em que as informações são obtidas influencia as avaliações.*
6. *As informações negativas recebem um peso indevidamente alto.*
7. *O entrevistador pode tomar uma decisão sobre a adequabilidade do candidato nos minutos iniciais da entrevista.*
8. *O entrevistador pode esquecer grande parte do conteúdo da entrevista minutos depois de sua conclusão.*
9. *As entrevistas estruturadas e bem organizadas são mais confiáveis.*
10. *A entrevista é mais válida para determinar o ajuste do candidato à organização, o nível de motivação e as habilidades interpessoais.*

Além dessas conclusões de tendenciosidade do entrevistador, há algo que se relaciona diretamente com as ações do candidato. É a chamada administração da impressão ou gerenciamento de impressão (GI), também chamados de auto-apresentação (Leary, 1995), que pode ser definida como as várias maneiras pelas quais os indivíduos buscam controlar as impressões que os outros têm a seu respeito, no que se refere a comportamentos, valores e atributos pessoais (Rosenfeld, Giacalone e Riordan, 1995; Rosenfeld, 1997), visando atingir um determinado objetivo (Goffman, 1985; Jones e Pittman, 1982).

Percebe-se, atualmente, que os processos seletivos das organizações tornaram-se um “funil” pelo qual poucos profissionais conseguem passar, bem como que a preocupação em desenvolver habilidades individuais, para aquisição e manutenção do emprego, parece ter aumentado, devido ao fato do mercado de trabalho ter se tornado mais restrito e exigente (Sarrieira et al., 1999). A perspectiva atual é a de que o sujeito deve tornar-se gestor de sua carreira, utilizando estratégias para se constituir em um profissional atraente, em um mercado de trabalho extremamente restrito e competitivo. Nesse sentido, observa-se crescente procura por literaturas e treinamentos que orientem candidatos sobre comportamento em um processo seletivo e gerenciamento de carreiras profissionais (Ralston e Kirkwood, 1999).

Nessa perspectiva, a entrevista de seleção constitui-se uma situação propícia na qual o gerenciamento de impressão é mais evidente. De acordo com Ralston e Kirkwood (1999), todos os candidatos o utilizam durante a entrevista de seleção, embora alguns tenham maior consciência de seu comportamento e tentem manter um maior controle sobre as impressões que projetam, nem sempre sendo sinceros. Sem dúvida, na entrevista de seleção, há um processo de interferência mútua, na qual o candidato busca transmitir uma imagem positiva, apresentando seus conhecimentos, habilidades, experiência; enquanto o entrevistador tenta passar a imagem de um ouvidor atento, questionar alguns aspectos, colocar o candidato, sutilmente, em situações de avaliação, e não permitir que crie expectativas antecipadas sobre o resultado da seleção, além de transmitir uma imagem positiva da organização a fim de atrair o melhor candidato (Marras, 2000).

O selecionador, por sua vez, também gerencia as impressões diante do candidato, representando um papel complementar para seguir as convenções sociais. Cria-se, assim, uma espécie de consenso baseado na supressão de desejos e emoções, em virtude de valores que todos sentem obrigação de respeitar (Goffman,1985).

Sob o enfoque da comunicação, Chiavenato (2002: 235) afirma que “ *como todo processo de comunicação, a entrevista sofre de todos os males – como ruído, omissão, distorções, sobrecarga e, sobretudo, barreiras – que abordamos quando tratamos da comunicação humana*”. Para reduzir todas essas limitações o autor sugere duas providências que podem melhorar o grau de confiança e de validade da entrevista, que são o treinamento adequado dos entrevistadores e melhor construção do processo de entrevista.

Quais as conclusões que podem ser tiradas dessas questões a respeito das entrevistas de seleção? E onde as entrevistas podem ser mais apropriadas? Se as entrevistas continuarem a ter um lugar na decisão de seleção, parece que são mais apropriadas para os empregos de alta rotatividade. A entrevista pode ser útil, portanto, quando enfatiza a capacidade da pessoa se ajustar à organização, em vez de se concentrar nas habilidades técnica, sendo indicada também para avaliar o nível de motivação e habilidades interpessoais (Robbins, 2004; De Cenzo e Robbins 2001 e Chiavenato, 2002).

Dessa forma, os testes psicométricos e de personalidade apresentam duas importantes características, que as entrevistas não conseguem alcançar, a saber:

- a) **Validade:** *é a capacidade do teste de prognosticar corretamente a variável que se pretende medir. Um teste de seleção é válido quando é capaz de prognosticar o desempenho futuro da pessoa no cargo.*
- b) **Precisão:** *é a capacidade do teste de apresentar resultados semelhantes em várias aplicações na mesma pessoa, apresenta o menor desvio-padrão ao redor da média dos vários resultados obtidos. Um teste apresenta pouca precisão quando os vários resultados obtidos em uma mesma pessoa são diferentes e dispersos.*

(Chiavenato, 2002:

247)

Assim, os testes são usados na seleção de pessoal para medir um amplo conjunto de atributos dos candidatos, incluindo habilidades cognitivas (mentais), motoras e físicas, personalidade, interesses e aprendizagem (Dessler, 2003). Eles podem mostrar habilidades e atitudes que, na entrevista e na dinâmica de grupo não se vêem. No entanto, o uso de testes só pode ser feito por psicólogos com amplo conhecimento do assunto.

Os testes ou provas psicológicas vão permitir a comparação dos perfis individuais, e compreendem cinco grandes categorias:

- 1 - testes de conhecimentos gerais;
- 2 - provas de conhecimentos especiais (mecânica, eletricidade, desenho, etc.);
- 3 - testes de aptidões gerais e especiais (inteligência geral, inteligência verbal, habilidade numérica, destreza manual, coordenação motora, rapidez de percepção, etc.);
- 4 - provas práticas de capacidade profissional (execução prática de uma tarefa);
- 5 - testes de personalidade e adaptabilidade (persistência, extroversão, autoconfiança, liderança, estabilidade emocional, energia vital, maturidade social, etc.).

A escolha dos testes mais adequados não é fácil. É necessário avaliar o estudo científico por trás de cada um, as habilidades e as atitudes que estes recursos medem e o tipo de pessoa em que podem ser aplicados, de acordo com idade, cultura e perfil profissional. É importante salientar que o teste não é uma bola de cristal. Apenas pode confirmar impressões e medir características implícitas. Com o conjunto formado por entrevistas, testes e dinâmica de grupo um processo seletivo pode ser considerado completo e válido.

Entretanto, em algumas empresas, ainda perdura uma seleção rudimentar, baseado apenas em uma entrevista e em um mínimo de requisitos que, muitas vezes, nada tem a ver com a função a ser preenchida. Nessa fase de tão adiantado desenvolvimento humano e tecnológico, é preciso que os empresários se conscientizem de que, a boa

seleção de pessoal é um investimento útil para a empresa, ao colocar, de várias maneiras, a pessoa certa no lugar certo.

Há que se reconhecer também o mau uso que tem sido feito dos instrumentos de avaliação (testes, dinâmicas de grupo, provas situacionais, entrevistas, etc.). Não deve-se atribuir isso à técnica, mas ao profissional. O que certamente compromete a qualidade de um processo seletivo é a incompetência do selecionador no uso da técnica, não a técnica em si. Sendo mais enfática, a desqualificação profissional existe, mas não é algo exclusivo da psicologia, nem daqueles que se dedicam à seleção de pessoal.

Pode-se concluir que um processo de captação e seleção bem conduzido por profissionais competentes e qualificados proporciona vantagens competitivas para as organizações como: redução de *turnover*, aumento da produtividade e qualidade, menores investimentos e esforços em treinamento, pela maior facilidade em aprender as tarefas do cargo, rapidez no ajustamento e integração do novo empregado às novas funções e à cultura da empresa, melhoria gradativa do potencial humano mediante escolha sistemática dos melhores talentos e melhoria do nível das relações humanas pela elevação do moral.

#### **4. BIBLIOGRAFIA**

BOLSON, E.L. *Tchau, patrão! Como construir uma empresa vencedora e ser feliz conduzindo seu próprio negócio*. Belo Horizonte: SENAC/MG, 2003

COCCO, Giuseppe. *Trabalho e cidadania: produção e direitos na era da globalização*. São Paulo: Atlas, 2000

CHIAVENATO I. *Recursos Humanos*. Ed. Compacta, 7.ed. São Paulo: Atlas, 2002

DECENZO D. A. ; ROBBINS S. P. *Administração de recursos humanos*. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

DESSLER G. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

GOFFMAN, Irving. *A representação do eu na vida cotidiana*. 4.ed. Petrópolis: Vozes, 1985.

JONES, E. E.; PITTIMAN, T. S. Toward a general theory of strategic self-presentation. In: SULLS, J. *Psychological perspectives on the self*. Hillsdale: Erlbaum, 1982. V. 1, p.231-262.

LEARY, Mark R. *Self-presentation: impression management and interpersonal behavior*. Madison: Brown & Benchmark Publishers, 1995.

LIMA, Maria E. A. *Os equívocos da excelência: as novas formas de sedução na empresa*. Petrópolis: Vozes, 1995

MARRAS, Jean P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000

RALSTON, Seteven M. ; KIRKWOOD, William G. The trouble with applicant impression management. *Journal of business and Technical Communication*, v. 13, n.2, p.190-207, 1999

ROBBINS, S. P. *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2004

ROSENFELD, Paul. Impression management, fairness and the employment interview. *Journal of business Ethics*, v. 16, n.8, p.801, jun. 1997.

ROSENFELD, Paul; GIACALONE, R. A.; RIORDAN, C. A. *Impression management in organizations: theory, measurement, practice*. London: Routledge, 1995

SARRIEIRA, Jorge C. et al. Treinamento em habilidades sociais na orientação de jovens à procura de emprego. *Psico*, Porto Alegre, v.30, n.1, p.67-85, jan./jun. 1999