



**CENTRO UNIVERSITÁRIO FAMETRO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA**

ANA CAMILA DE SOUZA RODRIGUES

**PROVISÃO E APLICAÇÃO EM RECURSOS HUMANOS: considerações acerca dos
desafios da interdependência dos subsistemas**

FORTALEZA

2022

ANA CAMILA DE SOUZA RODRIGUES

PROVISÃO E APLICAÇÃO EM RECURSOS HUMANOS: considerações acerca dos desafios da interdependência dos subsistemas

Artigo TCC apresentado ao curso de Bacharel em Psicologia do Centro Universitário Fametro – UNIFAMETRO – como requisito para a obtenção do grau de bacharel, sob a orientação da prof.^a M^a. Teresa Gláucia Gurgel Gabriele Costa.

FORTALEZA

2022

ANA CAMILA DE SOUZA RODRIGUES

PROVISÃO E APLICAÇÃO EM RECURSOS HUMANOS: considerações acerca dos desafios da interdependência dos subsistemas

Artigo TCC apresentado no dia 09 de dezembro de 2022 como requisito para a obtenção do grau de bacharel em Psicologia do Centro Universitário Fametro – UNIFAMETRO – tendo sido aprovado pela banca examinadora composta pelos professores abaixo:

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. M^a. Teresa Gláucia Gurgel Gabriele Costa
Orientadora – Centro Universitário Fametro

Prof^ª. M^a Olívia Lima Guerreiro de Alencar
Membro - Centro Universitário Fametro

Prof^ª. M^a Diana Maria Cavalcante Morais
Membro - Centro Universitário Fametro

PROVISÃO E APLICAÇÃO EM RECURSOS HUMANOS: considerações acerca dos desafios da interdependência dos subsistemas

Ana Camila de Souza Rodrigues

M^a. Teresa Gláucia Gurgel Gabriele Costa

RESUMO

A Psicologia Organizacional e do Trabalho é uma área de atuação que está vinculada às atribuições do setor de recursos humanos, que por sua vez, vem atravessando muitas modificações com o passar do tempo, acompanhando sempre as transformações que acontecem dentro do ambiente organizacional. A retenção de colaboradores qualificados contribui diretamente com o crescimento da empresa. É frustrante e caro quando se efetua um processo de recrutamento e seleção longo e ele se desliga da organização. O objetivo deste estudo é analisar os possíveis gaps no processo de provisão e aplicação de uma empresa terceirizada de recursos humanos. Como objetivos específicos: descrever o processo de recrutamento e seleção da empresa em análise; descrever os processos dos subsistemas provisão e aplicação conforme a literatura especializada. Realizou-se pesquisa bibliográfica não sistemática e estudo descritivo de caso, obtendo-se como resposta a constatação que a falta de integração entre os subsistemas implicam em gap ao processo de provisão e aplicação.

Palavras-chave: Psicologia Organizacional e do Trabalho. Recrutamento. Seleção. Aplicação de recursos humanos.

1 INTRODUÇÃO

A Psicologia é uma ciência da área social e humana que tem como objeto de estudo a subjetividade humana, por meio dos processos mentais, sentimentos, pensamentos, razão, inconsciente e o comportamento humano. A profissão foi regulamentada no Brasil no ano de 1962 e, conforme o Conselho Federal de Psicologia (CFP), contribui em diferentes campos de atuação, de modo que o psicólogo pode atuar em hospitais, consultórios, escolas, empresas e nas diferentes frentes em que a profissão se faz necessária. Dito isso, um dos espaços de atuação do psicólogo é a Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT).

A POT estabeleceu-se como um método científico, que trouxe contribuições para o desenvolvimento da prática relacionada ao comportamento humano no ambiente laboral (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004). Este campo está em constante crescimento, assim passando a ser considerado cada vez mais relevante os estudos que visem à compreensão das demandas que perpassam essa esfera. Tendo em vista a capacidade de atuação que tem se estabelecido dentro das instituições para essa área, assim como tem sido reconhecido em crescente ascensão da Psicologia dentro desse campo (ROTHMANN e COOPER, 2009).

De acordo com Zanelli; Borges-Andrade e Bastos (2014), a Psicologia Organizacional e do Trabalho detém como fundamento a compreensão das demandas que estão relacionadas à forma como os indivíduos se comportam no mundo do trabalho, avaliando os processos da organização de trabalho e os efeitos psicossociais sobre a qualidade de vida e saúde do trabalhador. Tem por objetivo, compreender de que forma o desenvolvimento do indivíduo pode ser afetado por aspectos pessoais, ambientais e pela maneira como a atividade é conduzida e organizada no trabalho.

Conforme Gurka e Nogueira (2016), é atribuição do psicólogo organizacional e do trabalho agir de forma ética colaborando assim para que se construa um espaço de trabalho saudável, que gere ao ambiente, qualidade de vida ao trabalhador, proporcionando, desta forma, constância nas características físicas, emocionais e mentais. Contudo é necessário considerar que em uma organização, existem diferenças quando se trata dos vários grupos que compõem a equipe, onde haverá os que ocupam diferentes cargos hierárquicos, exigindo assim do profissional um trabalho

que tenha por finalidade a construção de uma organização que visa equilíbrio entre colaborador e gestão.

Segundo o Conselho Federal de Psicologia, que definiu as atribuições da Psicologia Organizacional e do Trabalho no ano de 1992, o profissional atua no desenvolvimento organizacional e pessoal, promove programas na área da saúde e segurança do trabalhador, trabalha nos conflitos organizacionais, além de atuar no recrutamento, seleção e treinamentos etc. (CFP, 2008).

Entende-se que a POT, é uma área de atuação que está vinculada às atribuições do setor de recursos humanos, que por sua vez, vem atravessando muitas modificações com o passar do tempo, acompanhando sempre as transformações que acontecem dentro do ambiente organizacional. Tais transformações trazem atualizações quanto às nomenclaturas que irão substituir o termo POT em algumas organizações, onde passa a ser nomeado como “Gestão de Competência”, “Gestão de Pessoas”, “Gestão com Pessoas” (CHIAVENATO 2010).

Conforme ressalta Chiavenato (2010) esse setor de recursos humanos, compreendido como um sistema, está dividido em 5 subsistemas, de modo que estes trabalham de forma conjunta, onde um depende do outro para que os processos possam fluir e se estabelecer o êxito dessas atividades. Esses subsistemas são: 1) provisão (recrutamento e seleção de pessoas), 2) aplicação (programa de integração, avaliação de desempenho, desenho de cargos), 3) manutenção (remuneração, benefícios sociais, higiene e segurança), 4) desenvolvimento (treinamento e desenvolvimento organizacional) e 5) monitoração (controle e auditoria de pessoal, sistema de informações).

Carvalho, Passos e Saraiva (2008) retratam a necessidade do dinamismo nos processos de recrutamento e seleção para que assim haja uma estruturação entre os envolvidos quando colocam sua relação com os objetivos da empresa. O processo de seleção que tem uma má condução, causará interferência direta na produção do grupo. Entretanto, quando o processo ocorre através de uma condução eficiente e de qualidade, gera resultados de sucesso e eficácia para todos os envolvidos na organização.

A retenção de colaboradores qualificados contribui diretamente com o crescimento da empresa. Pois perder colaboradores de forma frequente irá delongar o

avanço da organização. Do ponto de vista prático, é frustrante e caro quando se efetua um processo de recrutamento e seleção longo, programam-se estratégias de socialização, realizam-se ajustes na equipe para a absorção de novos funcionários, investe-se no trabalhador e ele se desliga da organização (Peterson, 2005)

Um índice alto de rotatividade de colaboradores pode indicar perda de talentos, ou que algo na organização não vai bem. Portanto, uma das principais preocupações das organizações atualmente é a retenção das pessoas que contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais.

Com isso compreende-se que a rotatividade dentro dos processos da organização, acarreta prejuízos para o processo institucional, podendo ser de cunho monetário, ou de retardamentos das demandas seguintes, ou seja, quando isso ocorre é gerado junto com ele algum tipo de transtorno. Fazendo com que as empresas fiquem cada vez mais atentas nesse processo de rotatividade, tendo em vista os danos que ele causa.

Estas perdas são sinais de alerta e ocasionam custos para a organização podendo afetar o grupo como um todo, tendo como objetivo sanar esses possíveis prejuízos para a instituição, e com isso o profissional de POT atua na análise completa dos processos de gestão de pessoas dentro das organizações.

Desse modo, ressalta-se para a relevância de que esses subsistemas sejam operacionalizados de forma eficiente e eficaz atendendo-se às particularidades de cada empresa, organização, características do segmento e do mercado, alinhando-se às características dos potenciais de talentos dos colaboradores que comporão as equipes de trabalho.

Diante do exposto surgem as seguintes questões que orientam este estudo: Quais os desafios no processo de recrutamento e seleção? Como se dá a interdependência entre os subsistemas da gestão de pessoas? Quais os fatores que influenciam para a não permanência do trabalhador após o processo seletivo?

Para responder tais questionamentos, realizou-se um estudo bibliográfico assistemático, e comparou-se com a análise descritiva do processo seletivo de uma empresa de recrutamento e seleção, utilizando-se como parâmetro de análise, norteadores conceituais da literatura especializada no tema em pauta.

Tem-se por objetivo geral, analisar os possíveis gaps no processo de provisão e aplicação de uma empresa terceirizada de recursos humanos. Como objetivos específicos: descrever o processo de recrutamento e seleção da empresa em análise; descrever os processos dos subsistemas provisão e aplicação conforme a literatura especializada.

Essa pesquisa busca contribuir para que os(as) psicólogos(as) que atuam na POT possam executar um processo seletivo e recrutamento mais assertivo, como também poderá ser um alerta para as organizações na busca de melhorias nos aspectos que envolvem os colaboradores dessas empresas.

O presente estudo justifica-se a partir de interesses pessoais de aprofundamento nesse assunto, visto que durante o período da graduação no curso de Psicologia, a área organizacional sempre me chamou atenção. Adicionou-se que todo o percurso de estágio e escolhas profissionais, encaminharam-se para o campo organizacional. Esses são esses os interesses que resultaram no desejo em investigar o objeto de estudo anteriormente indicado.

O objeto de investigação do presente artigo diz respeito aos dois primeiros subsistemas do RH, a saber: provisão e aplicação, haja visto serem os subsistemas executados pela empresa em estudo.

Ao decorrer deste estudo será analisado a forma a qual a empresa terceirizada em estudo tem conduzido seu processo de recrutamento e seleção, e se essa condução tem sido realizada de forma coerente e de acordo com o que diz a teoria pautado nos estudiosos dessa área específica. Deste modo foi descrito todo o processo de admissão e como ele tem sido desenvolvido na empresa, e através dessa análise foi possível realizar esta equiparação entre os processos, identificando assim o que tem sido realizado de forma coerente com a teoria, e quais as lacunas que ainda existem nos processos.

2 REVISÃO DA LITERATURA

O subsistema referente à provisão, que inclui as práticas de recrutamento e seleção, representa relevância determinante para o futuro dos candidatos, colaboradores e da organização (ALLAM,2013). Segundo o referido autor, o

recrutamento é uma das técnicas utilizada pelo setor de recursos humanos nas organizações para captar talentos através de divulgações de vagas, onde a empresa cria um anúncio que será visto por diversas pessoas, proporcionando assim aos futuros concorrentes a oportunidade de se candidatar nas vagas que são repassadas, desse modo, recrutar é uma forma de captar pessoas para um futuro processo seletivo.

O desenvolvimento do subsistema de provisão opera através das atribuições relacionadas às demandas de recursos humanos para as instituições e engloba todos os procedimentos que possuem vinculações com mercado de recursos humanos, realizando assim o recrutamento e seleção de pessoas com o objetivo de proporcionar às organizações as habilidades necessárias para haja um crescimento do capital humano (CHIAVENATO, 2002).

Por sua vez, Chiavenato define recrutamento como:

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 (CHIAVENATO, 2004, p. 113).

Ribeiro e Biscoli (2009) explicam que a função da seleção consiste no processo de escolha dos candidatos que já foram recrutados sempre avaliando qual se mostrou mais apropriado para a vaga que está sendo ofertada, visando o melhor tanto da organização como da empresa, sempre pensando em maneiras de trazer resultados que possam trazer o aumento da eficiência no processo, gerando assim uma maior organização e desempenho no andamento do percurso.

Segundo Chiavenato (2004, p. 102), o recrutamento tem como papel “divulgar no mercado as oportunidades que a organização pretende oferecer para as pessoas que possuam determinadas características desejadas”. Com isso, o processo de recrutar e selecionar profissionais para as empresas se torna essencial, pois um grupo precisa de colaboradores que tenham qualificação profissional para que assim os processos sejam realizados com qualidade, fazendo assim com que o crescimento seja para ambas as partes.

De acordo com Huber (2016) o desenvolvimento dos processos de aplicação de pessoas ocorre por meio de desenho de atividades que os colaboradores irão

desempenhar na organização de trabalho, bem como pelo acompanhamento e orientação de desenvolvimento desse colaborador. Esses procedimentos consistem em: descrição de cargos, avaliação de cargos, instrução das pessoas e análise do seu desempenho, os quais têm como propósito a compreensão dos processos que ocorrem no subsistema de aplicação de pessoas numa organização, tendo em vista a relevância da inserção deste colaborador na cultura organizacional em todos os seus níveis, como também na integração entre as pessoas e nas demandas de socialização organizacional (HUBER, 2016).

O treinamento de integração, parte essencial do procedimento de instrução das pessoas, tem por objetivo promover a adaptação e ambientação inicial do colaborado à empresa, sendo imprescindível que haja a elaboração cuidadosa de um plano de ação para a execução dessa integração, proporcionando ao novo colaborador, direcionamentos necessários a serem seguidos (CHIAVENATO, 2002).

Gil (2008) parte do mesmo princípio de ideia, quando atesta que a integração é um método educativo que pode ser realizado em um breve período de tempo e mesmo assim é capaz de oferecer a possibilidade do indivíduo entender com precisão as demandas da empresa como um todo, como valor, missão, cultura, políticas e regras que a competem, e quais as expectativas que estão sendo esperadas dele, otimizando assim a forma de atuação no seu trabalho, na qualidade dos serviços prestados, no alinhamento da interação com clientes e fornecedores.

Ainda sobre a perspectiva de Gil (2008) a integração é uma forma de treinamento que tem como foco principal sanar qualquer questão que tenha causado o surgimento de dúvidas tanto em relação à forma de conduta profissional, quanto ao comportamento ético que se espera, como também ao modo de realização dos serviços prestados para a organização. E assim reafirmando o seu objetivo inicial que visa promover a facilitação da socialização e integração deste colaborador no ambiente.

Oliveira e Eccel (2011) sobre o mesmo ponto de vista confirmam que a execução da integração organizacional tem a capacidade de reduzir as angústias e receios que surgem quando o indivíduo se depara na condição de ser novo contratado e tendo que desempenhar sua função dentro da empresa. Em concordância com suas percepções, é indispensável a apresentação da história, ressaltando também em qual

esfera de atividades a instituição atua, e como são executadas as regras e políticas que são pensadas de modo a direcionar o desenvolvimento da empresa.

Diante disso, faz-se necessário o alinhamento entre os profissionais admitidos e a organização, de modo que possam estar integrados em um curto prazo de tempo, para que os resultados de desempenham possam vir de forma satisfatória. Assim, é necessário alinhar-se também uma avaliação de desempenho, com foco a identificar pontos positivos e negativos do novo colaborador, com o intuito de analisar o que precisar ser desenvolvido, treinado, aprendido, corrigido, de forma a aplicar melhor as potencialidades do novo colaborador à empresa contratante.

Outro processo que está inserido no subsistema de aplicação é a Avaliação de Desempenho, definida como uma forma de análise estruturada das atividades laborais de cada colaborador, com foco avaliativo das atribuições que o mesmo desempenha, bem como compreender quais projetos e objetivos que já foram alcançados como base nas funções que são desenvolvidas, como também os índices de resultados positivos (CHIAVENATO, 2004).

A avaliação de desempenho é um instrumento utilizado pela equipe de gestão de pessoas no RH, e tem como foco principal efetuar uma investigação podendo essa ser individual ou em grupo, de modo que através dessa observação conclua-se a análise do desempenho de cada um.

Conforme Dessler (2003, p. 172), a avaliação de desempenho também “presume que os padrões de desempenho foram estabelecidos e que você dará feedback ao funcionário para ajudá-lo a eliminar deficiências de desempenho ou a manter seu bom nível de desempenho”. O intuito dessa avaliação de desempenho é verificar e conceder o devido valor as funções realizadas; identificar nos colaboradores as habilidades e as competências que a empresa possui, entretanto irá atuar também detectando quais são as dificuldades e problemas que esse colaborador possa estar apresentando, podendo ser por um descontentamento, ou uma desmotivação, ausência de disciplina ou discordâncias entre equipes.

Contudo Independente de qualquer que seja a questão encontrada é necessário que seja verificado todas as possibilidades, e se necessário for dá andamento na realização de treinamentos que promovam o desenvolvimento, crescimento profissional e pessoal dos colaboradores, pois desta forma fica exposto a

intenção da instituição que visa não só a identificação das demandas, como também busca meios de solução e aprimoramento para que as falhas apontadas sejam sanadas (DREWS; PIZOLOTTO, 2009).

Os resultados da AD surgem por meio do diálogo entre o gestor e o colaborador, de modo a favorecer esclarecimento de ambas as partes sobre a real situação que se encontram, para que, em conjunto, possam traçar soluções para as demandas que surgiram durante o processo (DREWS; PIZOLOTTO, 2009).

O último e não menos importante processo do subsistema aplicação a se apresentar nesse estudo, é denominado como descrição de cargo e ou desenho de cargo. Giovelli, Bevilacqua e Calvetti (2012) acreditam que o desenho de cargos classifica, em sua integralidade, as variadas formas de demandas executadas pela pessoa que ocupa determinada função, portanto é daí que é definido qual será o posicionamento desta pessoa no organograma da instituição, viabilizando assim, a forma com a qual o setor de Recursos Humanos irá implicar no trabalho do mesmo.

Conforme Franco (2012), o desenho de cargo leva em consideração requisitos técnicos, objetivos organizacionais e a motivação humana. Isso estabelece como determinado cargo executará uma tarefa, podendo obter o melhor resultado ou não.

De acordo com Chiavenato (2009), é através do processo de desenho de cargos que se pode obter com exatidão as especialidades que determinado cargo possui, identificando não só isso como também qual a melhor forma de trabalho, o método mais eficaz a ser aplicado, bem como a forma que a função descrita se relacionará com outros cargos dentro da instituição, podendo dessa maneira acessar quais são os quesitos obrigatórios e indispensáveis para este determinado cargo, como por exemplo os requisitos tecnológicos, sociais, pessoais e organizacionais que o cargo demanda. Inclusive o autor acrescenta que o processo de desenho de cargos tem como propósito a projeção das funções individuais e sua compatibilidade de acordo com as unidades, departamentos e organizações que terá que se agregar.

Por sua vez, Ivancevich (2008) afirma que o desenho de um cargo precisa descrever três características fundamentais: importância da tarefa (percepção de significado); autonomia (sentimento de responsabilidade) e feedback (conhecimento dos resultados). Salientado assim que através desse processo a organização tenha uma boa compreensão das funções do cargo e das demandas de atividades que serão

atribuídas ao mesmo, ressaltando desta forma a importância da compreensão e realização desse processo nas instituições.

Snell e Bohlander (2011) entendem que a atividade de desenho de cargos é desenvolvida por meio de mecanismos que partem da concordância de quais seriam os requisitos necessários para determinado cargo e de que modo suas tarefas se relacionam com suas obrigações, demonstrando assim de forma compreensível os dados de referência do cargo para quem for de interesse.

Chiavenato (2009) ressalta que desenho de cargos tem relação primordial em estabelecer quatro conjunções essenciais: 1) Conteúdo do cargo: descrição de atividades ou responsabilidades relacionadas ao cargo que ocupa; 2) Métodos e processos: tem relação com a forma que esse conjunto de tarefas precisa ser executado; 3) Responsabilidade: a quem terá que se reportar (relação com superiores); 4) Autoridade: está ligado a supervisão (subordinados). Com isso, as organizações compreendem que o mecanismo desenho de cargo tem se mostrado algo essencial para direcionamento das pessoas dentro das instituições de modo que através dele é estabelecido a forma que as tarefas precisam ser realizadas, norteando assim as suas responsabilidades, e estabelecendo as formas de relação, ressaltando também as competências imprescindíveis para o bom desempenho da função.

3 DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: estudo de caso

A empresa que serve como base deste estudo consiste em uma instituição terceirizada que oferece no mercado de trabalho os seus serviços no ramo de recursos humanos como: abertura e divulgação de vagas, contato com o candidato, recrutamento e seleção, triagem de currículos, entrevistas, admissão, benefícios, repasse de contratos, integração, pagamento de folha, cálculo de férias, rescisão entre outros.

O papel da empresa terceirizada se inicia na abertura da vaga e se encerra na integração desse candidato, após esse processo o candidato é encaminhado para a empresa que contratou a terceirizada e então a partir desse momento o contato com o colaborador é encerrado.

O processo de seleção se inicia através da criação da vaga que será ofertada. Nesse processo, a intenção da equipe de recursos humanos é deixar bem claro todas as necessidades que a vaga exige, como por exemplo quais são as competências, experiências e habilidades necessárias para a candidatura na vaga.

O processo se inicia a partir do momento em que a vaga é criada através de plataformas digitais de banco de dados de vagas e talentos como GUPY, INDEED, dentre outras. Nessa etapa, informa-se o título da vaga com o nome da função que será ofertada, seguida da descrição do cargo. É exatamente nesse ponto onde o candidato irá entender se ele estará apto ou não para se candidatar para a vaga em questão. Dessa forma, é necessário que o recrutador discrimine com riqueza de detalhes o que ele está buscando, quais competências, habilidades, responsabilidades e atribuições necessárias para o cargo.

Deve-se ressaltar nesse primeiro momento, qual será o local de atuação do candidato, onde o candidato vai trabalhar, em caso de sigilo do nome da empresa, é interessante ao menos que seja sinalizado na descrição da vaga qual o ramo da empresa, oportunizando assim que o candidato possa se preparar e buscar conhecer sobre a organização.

Nos casos que são necessários o trabalho em equipe é preciso colocar na descrição essa informação, bem como quais serão as atividades que o candidato irá exercer. Também deve-se explicitar na descrição da vaga: a remuneração, se há benefícios e/ou gratificações e seus valores, jornada e horário de trabalho, regime de contrato.

O processo também inclui a descrição de dados importantes sobre a empresa que está contratando. Portanto, descreve-se, de forma sucinta, a missão, valores e cultura da empresa, as expectativas que se tem em um colaborador e o que se espera receber com os serviços prestados. Feito isso, publica-se a vaga na(s) plataforma(s) de vagas de emprego para abertura de inscrição do(s) candidato(s) à vaga.

No ato da inscrição do candidato, é necessário que este crie um currículo dentro da própria plataforma de vagas e preencha um formulário com os seus dados pessoais, incluindo dados cadastrais, documentações, experiências, habilidades, conhecimentos, competências. Seguido da conclusão dessa etapa, a plataforma direciona o candidato a outra etapa da inscrição, que é a realização de testes, onde ele responderá questões

de cunho pessoal que irão traçar o perfil do candidato. Em seguida, o candidato deve gravar um vídeo de apresentação de si mesmo, de até 3 minutos, onde deverá falar um pouco sobre suas experiências anteriores, o que tem buscado no mercado de trabalho, por que decidiu se candidatar para vaga em questão, falar um pouco sobre a vida pessoal o que gosta de fazer, como passa o tempo livre, e algo a mais que queira acrescentar.

Para a finalização do processo, realizam-se testes, como o teste de integridade, que traça através das respostas do candidato o grau de compatibilidade do mesmo com a empresa. Outros testes e/ou provas podem ser utilizados, de acordo com as especificidades do cargo, como por exemplo prova de português e matemática. Feito isso, automaticamente ele está aceitando participar de uma futura entrevista, caso necessário.

Feito isso o RH começa a realizar a triagem dos candidatos que mais se adequam ao perfil da vaga ofertada, bem como da empresa contratante. É nesse momento que se inicia o processo de afunilamento, pois existem critérios importantes dentro dessas avaliações realizadas pelos candidatos que precisam ser levados em conta pelos recrutadores, de modo que nem todas as pessoas que se candidataram terão perfil nem para a vaga e nem para a instituição.

Tais critérios são: tempo de experiência na função que a pessoa possui, grau de escolaridade caso seja exigência da vaga, avaliação de compatibilidade com a empresa contratante conforme os dados da plataforma GUPY, a idade do candidato, o estilo de vida do candidato, graus de parentesco com algum outro funcionário da empresa contratante, a disponibilidade para viagem, o estado de saúde do candidato.

Essa seleção dos melhores candidatos faz com que o recrutador chegue no nome das pessoas que serão convidadas para vir ao RH para uma entrevista. Assim, o RH entra em contato com os candidatos por e-mail, convidando-os para a entrevista de emprego. Nesse e-mail, solicita-se que o candidato leve uma carta de referência do trabalho anterior da pessoa, para que desta forma a equipe de recrutamento tenha um meio de contato com o RH da antiga empresa que o mesmo trabalhou e busque informações do candidato caso ainda tenha ficado alguma dúvida em relação ao mesmo, solicita-se também que este traga no ato da entrevista as cópias dos documentos de identificação, para que seja analisado e para realização de consulta de

qualificação cadastral. (CTPS, RG, TÍTULO DE ELEITOR, CERTIFICAÇÕES DE CURSOS)

A entrevista objetiva conversar com os candidatos selecionados para compreender melhor quem eles são, o que os levou a se candidatarem, o que conhecem da empresa, averiguar através dos relatos as experiências desse candidato, quais empresas ele trabalhou por quanto tempo permaneceu neste trabalho, quais os motivos da saída, como era a relação do mesmo com a equipe/gestores, quais foram as maiores dificuldades encontradas na realização dos serviços, confirmar as informações que o mesmo repassou na inscrição na plataforma, verificar as experiências de carteira do candidato, reforçar as informações acerca de benefícios que o mesmo terá ou não direito, explicar como será o trabalho como questões de horários, carga horária.

Esse momento de entrevista pode ou não seguir um padrão de perguntas, tendo em vista que o RH dispõe de um roteiro já formulado com perguntas gerais e específicas para o candidato, no entanto a sua utilização na entrevista depende muito da concepção do entrevistador de achar necessário ou não.

No momento da entrevista, o RH também deve fazer a consulta de qualificação dos documentos, para se certificar de que o candidato está com a sua documentação regularizada dentro da legalidade, bem como verificar se o candidato tem ou não algo que possa comprometer essa admissão no futuro, e assim trazer futuros prejuízos e danos para a empresa que irá contratá-lo.

Durante a entrevista, o recrutador deve observar as ações do candidato, como ele se comporta durante o tempo de entrevista, se ele está seguro das respostas e ainda se as informações ditas no ato da entrevista estão de acordo com as informações repassadas no cadastro de inscrição. Ao final dessa etapa, seleciona-se os mais indicados para a próxima etapa, que será a entrevista com o gestor da empresa solicitante.

Essa entrevista é realizada tanto pelo gestor, como por um profissional que já atua na área em que a vaga está sendo ofertada. Trata-se de uma etapa mais específica, com foco na verificação da capacidade técnica do candidato, de modo que se pode avaliá-lo sob os critérios de conhecimento, habilidades técnicas e competências. Nessa entrevista, poderá ser solicitado do candidato uma resolução de

um problema recorrente que acontece na empresa, analisando assim quais seriam os possíveis caminhos que esse candidato iria seguir para chegar na solução do problema apresentado.

Após todo esse processo de recrutamento e seleção, é necessário o alinhamento entre recrutador e o gestor, para que haja um consenso na decisão, de que dentre as pessoas apresentadas, qual terá sido a que teve o melhor desempenho, a que tem mais compatibilidade com a empresa, a que está mais alinhada aos processos e demandas que surgirá. Feito essa escolha, o recrutador entrará em contato com essa pessoa selecionada para repassar para o mesmo o feedback positivo da sua contratação, e solicitará que venha ao setor de RH.

Caso o candidato seja aprovado, ele segue para a entrega de xerox de todos os documentos necessários para cadastro no sistema (RG, CPF, Certidão de Nascimento/Casamento, Comprovante de residência, CTPS, Foto 3x4, Certidão Escolar, Cartão de Inscrição no PIS, Título de Eleitor, Reservista, Número de conta bancária, CNH, Folha Criminal, Certidão de filhos, Cartão de Vacinação filhos menores de 14 anos.

No dia da admissão é feita uma integração, que consiste no processo de boas-vindas do colaborador ao seu novo emprego, onde ele é apresentado a empresa de uma forma aprofundada, verificando não só a importância do setor que ele fará parte, bem como de cada setor da empresa, quem fundou a instituição, quantos funcionários tem, quantas filiais possui, quais as conquistas, como tem sido seu desenvolvimento desde sua criação, quais os objetivos quer alcançar, o que espera de seus funcionários, fortalecendo seu comprometimento com as diretrizes da empresa e com a sua missão, valores e cultura.

Bem como o preenchimento de termos de aceite de compromisso e contrato de trabalho, onde contém informações cadastrais, por exemplo benefícios, função, carga horária, é a formalização do contrato de experiência de trabalho. Esclarecendo para o candidato que esse período de experiência é um processo de análise de ambas as partes, onde a empresa avaliará o seu trabalho de modo que, se não estiver satisfeita dentro desse período, esse contrato poderá ser finalizado; do mesmo modo isso se aplica para o colaborador que, se ele não estiver satisfeito com a empresa e com o

trabalho e ele identificar isso ainda dentro desse período de experiência, tem todo o direito de solicitar desligamento da empresa.

Outro documento que também é assinado no ato da admissão são os acordos de banco de horas caso a empresa contratante utilize-se dessa modalidade para compensação de horas, o RH preparar esta documentação anexando nela todos os dados do candidato, e explicando para este como funciona esta modalidade é de que forma e quando ele poderá utilizar.

Um documento que também precisa ser assinado pelo candidato é o termo de consentimento de tratamento de dados, este consiste num modelo que solicita do candidato a autorização do mesmo para a utilização de seus dados pessoais, visto a vigência da nova Lei denominada LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados) com a assinatura desse documento o candidato autoriza o RH bem como a empresa contratante a utilização dos seus dados pessoais para fins cadastrais no sistema da empresa como também para fins de cunho trabalhista.

Importante ressaltar que, apesar do subsistema aplicação incluir três processos referidos anteriormente, a saber Integração, Avaliação de Desempenho e Descrição de Cargos. A empresa em estudo responsabiliza-se apenas pelo processo de integração do colaborador, portanto os outros processos que dão continuidade a essa admissão devem ser realizados pela empresa contratante, visto a necessidade da continuidade dos processos para que se tenha êxito na admissão.

4 METODOLOGIA

Refere-se a uma pesquisa bibliográfica assistemática, de abordagem descritiva-qualitativa, pautando-se na descrição de um caso, analisando-se a coerência entre o que é realizado na prática e como a literatura especializa orienta e fundamenta tal prática, a saber: processo de provisão de aplicação de recursos humanos.

Local de estudo foi uma empresa do setor de recrutamento e seleção, do município de Fortaleza. A empresa foi contatada e para obtenção do Termo de Anuência à realização da pesquisa, inicialmente com uma proposta de análise documental. Entretanto, devido a trâmites institucionais da própria empresa e dos prazos necessários à submissão do projeto de pesquisa ao Comitê de Ética em

Pesquisa, e com a devida autorização da gestora da empresa, foi permitido que se fizesse um estudo de caso descritivo, sem citar nomes e dados da empresa em estudo, apenas para fins acadêmicos, sem alcance de publicação em eventos científicos e/ou periódicos.

A pesquisa foi realizada no período de setembro a novembro de 2022, tendo-se como fontes bibliográficas livros e artigos da área de gestão de pessoas, recrutamento e seleção e aplicação de recursos humanos.

Os dados foram analisados de forma descritiva, a partir de categorias estabelecidas conforme as perguntas norteadoras e o objetivo geral deste estudo.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DO CASO

Os dados foram analisados de forma descritiva e comparada com o referencial teórico utilizado neste estudo, seguindo-se como norteadores de busca a pergunta de partida, a saber: Quais os gaps no processo de recrutamento e seleção? a a não permanência do trabalhador após o processo seletivo?

Dessa pergunta, surgiram as categorias de análise com foco nas etapas e procedimentos de recrutamento; interdependência dos subsistemas de RH; e fatores que influenciam a não permanência do trabalhador na vaga estabelecida.

6 Categorias de análise

6.1 Etapas e procedimentos de recrutamento

Tanto o recrutamento quanto a seleção fazem parte de um processo maior que é o de suprir e prover a organização de talentos e competências necessários à sua continuidade e sucesso em um contexto altamente dinâmico e competitivo (CHIAVENATO, 2009).

Analisando-se os processos apresentados pela empresa em estudo e as orientações da literatura especializada, verificou-se que esse processo está em conformidade com os parâmetros teóricos e técnicos, pois essa divulgação é realizada pela equipe de recrutamento que tem como principal foco causar um despertar de atenção nesse candidato almejado pela organização. Também são utilizadas técnicas e recursos adequados como as plataformas de recrutamento Gupy, Indeed, LinkedIn,

como também entrevistas semidirigidas, observação, testes de aptidão e testes psicológicos.

A equipe de recrutamento e seleção é composta por analista de RH, assistente de RH, auxiliar de RH, jovem aprendiz e psicóloga. Verifica-se que embora a equipe seja completa, há uma demanda de aprendizagem continuada por meio de cursos, workshops e treinamentos que possam favorecer maior expertise no processo de recrutamento e seleção, pois a coordenação de RH mantém reuniões quinzenais ou mensais, mas não há treinamento continuado, o que pode indicar um desafio no processo de recrutamento e seleção.

Segundo Chiavenato (2004, p.113) “recrutamento é um conjunto de atividades desenhadas para atrair candidatos qualificados para uma organização”. Portanto é necessário que haja um alinhamento entre ambas as partes, tanto da empresa contratante, quanto da terceirizada contratada, como também do colaborador que é admitido, ou seja cada um precisa arcar com suas responsabilidades de acordo com o que é anteriormente alinhado durante o processo de admissão, os acordos firmados precisam ser seguidos para que assim se mantenha o êxito no prosseguimento do processo. Tal fato foi observado como presente no processo de recrutamento e seleção.

Dito isso é necessário ressaltar que as informações que a empresa contratante repassa para a terceirizada para fins de criação de vaga precisam, impreterivelmente, continuar sendo executadas, tendo em vista que as informações que competem foram repassadas para o colaborador admitido por isso todos os acordos firmados inicialmente necessitam ter andamento durante todo o processo, uma vez que isso não acontece, a credibilidade de ambas empresas fica distorcida diante do trabalhador. Do mesmo modo que é estritamente necessário que o colaborador admitido, cumpra com os acordos que por ele foram firmados no ato da admissão, tendo em vista que o mesmo aceitou as normas e condutas que precisaria seguir após a contratação, sendo essas expostas através das informações repassadas pela terceirizada mediante assinatura de contratos e termos de compromisso com base nas premissas da empresa que está realizando a contratação.

Outro ponto que segue os alinhamentos da teoria apresentada no estudo é a forma como a empresa e a terceirizada escolhem os candidatos, sempre analisando de

forma conjunta e assim optando pela melhor opção. Prova disto é que após a escolha dos candidatos pela equipe do RH, eles passam por uma entrevista um pouco mais focada, tendo em vista a possibilidade do gestor do setor da vaga oferecida, ele mesmo realiza a entrevista pois como o mesmo tem conhecimento específico das demandas que o candidato vai realizar terá até mais clareza nas informações que serão repassadas pelo candidato, logo, terá uma melhor compreensão de quem será a melhor escolha para seguir com a contratação. Após essa entrevista a equipe de RH da terceirizada se reúne com a gestão e juntos analisam e escolhem a melhor opção para a empresa, analisando os pontos positivos e negativos que foram apresentados e observados nas entrevistas com os candidatos.

Responde-se à pergunta de que são muitos os desafios desse processo, haja vista ser composto por várias etapas e recursos, como vídeo, testes, documentos, entrevistas e precisar estar bem alinhado entre os dados informados pela empresa contratante e os apresentados pelos candidatos.

6.2 Interdependência dos subsistemas de RH

A empresa em questão trata-se de uma instituição terceirizada que tem como objetivo realizar os serviços pela qual é contratada, deste modo fica a disposição de inúmeras empresas contratantes que solicitam diversos serviços sendo um deles, o processo seletivo para contratação de novos colaboradores, tendo como suporte das suas ações as bases teóricas já sinalizadas, a empresa tem como objetivo oferecer seu serviço de forma adequada estando sempre em conformidade com as leis trabalhistas, bem como com as diretrizes éticas e profissionais das empresas contratantes.

Verificou-se que a integração dos subsistemas de RH não tem ocorrido de forma integral, acontecendo de forma satisfatória no subsistema provisão, entretanto, no subsistema de aplicação, há uma descontinuidade do processo, pois a empresa terceirizada tem acesso apenas à introdução do candidato à empresa, após isso já não tem mais acesso, e não colabora com as estratégias de descrição de cargos, avaliação de cargos, instrução das pessoas e análise do seu desempenho, tendo em vista a necessidade de continuação desses processos para o êxito da admissão, pois é compreendido que a admissão tem procedimentos contínuos e que não se encerram após a contratação.

De fato, não é papel da empresa prestadora de serviços de RH seguir com as aplicações dos processos de subsistemas de RH. Desse modo, a empresa contratante deve programar estratégias de integração do colaborador ao ambiente, à equipe e à gestão. No entanto verifica-se que ocorrem falhas no processo de aplicação quando as empresas que contratam os candidatos, não seguem com a realização dos outros processos necessários como a realização de treinamentos adequados, avaliação de desempenho, feedback, análise do serviço do colaborador, e deste modo a terceirizada fica sem nenhum retorno da empresa quanto à adaptação do mesmo ao trabalho, porque empresa contratante não repassa essas demandas de dificuldades para a terceirizada, trazendo assim um impedimento na continuidade desse colaborador na empresa.

Identifica-se também que o colaborador admitido, precisa se alinhar com a empresa que o contratou, é necessário seguir com o que foi acordado anteriormente no momento da contratação, pode acontecer de o colaborador ter dificuldades, porém preferir não explanar para não ser alvo de críticas, contudo isso é mais uma falha estabelecida porque quando o colaborador não tem abertura para expor suas necessidades, fica difícil estabelecer um diálogo para encontrar uma solução.

Tendo em vista que um colaborador que não é integrado, não vai se enxergar pertencente daquele ambiente, não irá se encaixar, logo, não criará vínculos gerando assim um descontentamento por parte do mesmo, o que já deveria servir de alerta para a instituição contratante que está mais atuante no dia a dia desse colaborador tendo mais acesso a este e ter esse olhar mais atento no colaborador, assim impedindo que a situação avance para uma possível consequência seja uma advertências ou algo precisa mais contundente como uma demissão.

Deste modo, é necessário que a instituição organizacional compreenda que, o processo seletivo está baseado em demandas de continuidade, pois um procedimento complementa o outro, e assim executado faz com que cada processo realizado traga o retorno que se espera. Entretanto quando por algum motivo no decorrer desse percurso ocorre uma quebra desse movimento, isso faz com que surja um possível entrave, podendo ocorrer uma falha na sequência do processo, de modo que isso acarretará em prejuízos no futuro.

Reitera-se a necessidade de interdependência que existe nas demandas do RH num todo, posto que cada função desses procedimentos se complementa desde o início, começando lá no processo de criação da vaga, e seguindo todos os passos até se deparar com o momento em que esse colaborador inicialmente admitido se encontre devidamente integrado, treinado, e preparado para seguir alinhado com as diretrizes da empresa que o contratou deste modo se tornando uma contratação assertiva.

Essa relação entre as demandas do RH precisam ser algo estabelecido e praticado pelos profissionais envolvidos de modo que possam prosseguir mantendo a eficiência na realização das suas atividades, portanto é essencial que as demandas continuem sendo executadas de forma organizada, tendo como estrutura as bases e diretrizes necessárias para o setor de Recursos Humanos, deste modo o profissional pode até desenvolver uma afinidade maior para uma determinada área de interesse, no entanto é necessário que o mesmo compreenda e assegure a realização das outras funções que são pertinentes ao RH. (ULRICH et al., 2011).

6.3 Fatores que influenciam a não permanência do trabalhador

A terceirização é definida como sendo uma estratégia que “visa ao fomento da competitividade empresarial através da distribuição de atividades acessórias a empresas especializadas nessas atividades” (CASTRO, 2000, p.78). Assim, a terceirização é uma estratégia que possibilita a redução de custos (BERTOLINI, 2010).

Conforme (Bertolini, 2010), no Brasil, os dados que dispõem de informação em relação às demandas de rotatividade, ficam à disposição das instituições para possíveis consultas. No entanto, os setores que são responsáveis por essas atividades acabam por não verificar de forma eficaz o real motivo do surgimento dessa demanda. Dificilmente essas situações são contempladas para que haja uma averiguação dos motivos e das causas, e quais as consequências que essa ação pode gerar a longo prazo.

Portanto compreende-se que as causas dessa alta rotatividade podem variar muito, de modo que podem ter relação com a política de salário e remuneração de benefícios, a falta de oportunidade de crescimento na empresa, questões que envolvem as políticas disciplinares e de convivência, bem como questões peculiares que

envolvem supervisores ou a gerência que está em exercício; questões motivacionais, e condições ambientais de trabalho.

Também se correlaciona como uma das causas da rotatividade, a falha na socialização/integração da empresa contratante, pois verificou-se que a empresa prestadora de serviço atua até a apresentação das normas, atribuições e valores e missão da empresa contratada, não tendo alcance nas estratégias de treinamento, aprendizagem organizacional e processos de transmissão da cultura organizacional. Para Chiavenato (2010, p. 186) “a socialização representa uma etapa de iniciação particularmente importante para moldar um bom relacionamento a longo prazo entre o indivíduo e a organização”.

Verificou-se que outras demandas que fazem parte das atividades do RH, não são realizadas pela empresa terceirizada, ou seja, todo o processo de acompanhamento de experiência, treinamento, feedback, fica por conta da empresa contratante, podendo ser realizado por eles ou não, de modo que a empresa terceirizada só tem acesso a essa informação no momento em que realiza o processo de encerramento do contrato do colaborador na entrevista de desligamento.

Isso faz com que a empresa em questão fique desprovida de informações importantes com relação ao colaborador durante o período de experiência, como por exemplo se o mesmo está ou não adaptado aquele novo ambiente, se ele tem desenvolvido sua função de forma eficiente e adequada, se foi treinado para realizar suas atividades, se a empresa está satisfeita com os serviços que estão sendo prestados pelo colaborador e caso não esteja de que modo a empresa terceirizada poderia auxiliar.

Diante disso a empresa fica sem dados que são extremamente necessários para que haja uma boa condução desse processo, e isso tem gerado uma rotatividade constante, acarretando prejuízos que interferem na relação das empresas envolvidas, bem como na qualidade do trabalho, interferindo diretamente na forma como outras empresas possíveis contratantes poderão avaliar a terceirizada tendo em vista a relação da mesma com as possíveis causas determinantes para não continuidade desses contratos de trabalho.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos dados coletados neste estudo, reitera-se que o processo de recrutamento e seleção são relevantes para o processo seletivo das empresas, pois este visa captar para o grupo as pessoas com habilidades e competências necessárias para que haja crescimento de qualidade capital humano, precisando ser integrado em todos os seus subsistemas.

A empresa em estudo apresenta os processos de recrutamento e seleção em conformidade com os norteadores teóricos e técnicos constantes no referencial teórico que embasou o presente estudo. Destaca-se a atualização no uso de plataformas digitais de vagas de emprego, bem como na diversidade de estratégias de seleção como, vídeo autodescritivo, testes de aptidão, de conhecimento específico, testes psicológicos e entrevistas.

Entretanto, constatou-se que o processo de aplicação se apresenta limitado pela própria demanda da empresa contratante, que pressupõe apenas o processo de integração no âmbito da exposição das normas, competências profissionais, missão e valores da empresa contratante, não havendo possibilidade de intervenção na integração e socialização, bem como na avaliação de desempenho e treinamento de habilidades.

Identificou-se como resposta ao objetivo geral desta pesquisa, a saber: analisar os possíveis gaps no processo de provisão e aplicação de uma empresa terceirizada de recursos humanos, que a limitação de não adentrar no processo de integração e avaliação de desempenho e a não integração entre os subsistemas de RH repercutem para a não continuidade do colaborador na empresa contratante, sendo um gap ao processo de provisão e aplicação.

Considera-se como limitação da presente pesquisa o fato de não contemplar uma análise documental, embora não fosse esse o objetivo proposto, mas considera-se que a partir de uma análise documental, com evidências de dados estatísticos de índice de rotatividade, motivos de desligamento, o estudo pode ser mais aprofundado.

8 REFERÊNCIAS

ALLAM, Diogo Dias. Técnicas e critérios de recrutamento e seleção adotados em uma empresa farmacêutica. 2013.

BASTOS, Antonio Virgílio B.; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ZANELLI, José Carlos. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. **Porto Alegre: Artmed**, 2004.

BAYLÃO, André Luis da Silva; ROCHA, Ana Paula de Sousa. A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial. 2014.

BERTOLINI, Duarte. Terceirização e rotatividade de mão de obra: um estudo em uma empresa de serviços na área de limpeza e conservação. 2010.

BORGES MACHADO, João Batista et al. O subsistema de recursos humanos em uma universidade particular: potencialidades e desafios sob a luz da gestão de pessoas. <http://rabida.uhu.es/dspace/handle/10272/16132>. Acesso em: 27 de outubro. 2022.

BRAGAGNOLO, Sandra Mara et al. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: ESTUDO DE UM MODELO EFICIENTE: RECRUITMENT AND SELECTION: STUDY OF AN EFFICIENT MODEL. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, v. 9, n. 2, p. 102-121, 2020.

CARVALHO, Ieda Maria Vecchioni. PASSOS, Antônio Eugênio Valverde Mariani. SARAIVA, Suzana Barros Corrêa. **Recrutamento e seleção por competências. Rio de Janeiro: Editora FGV**, 2008.

CASTRO, de Rubens Ferreira; A Terceirização no Direito do Trabalho. 2ª edição. São Paulo: Malheiros, 2000. Acesso em: 27 de novembro. 2022

Chiavenato, Idalberto. Introdução à Teoria Geral Da Administração Compact. Brasil, Elsevier/Campus, 2004.

DALAZEN, Maiara Luiza. **A qualidade de vida no trabalho e sua interferência na permanência do trabalhador mediante ao absenteísmo e rotatividade na construção civil: um estudo de caso no município de Pato Branco**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

EVALDT, Francieli Hendler. Práticas profissionais desenvolvidas por psicólogos organizacionais e do trabalho: uma visão de profissionais que atuam na região da AMUREL do Estado de Santa Catarina. 2021.

FIGUEIRAS, Bruna S. et al. A IMPORTÂNCIA DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA ORGANIZAÇÃO: TIPOS DE ENTREVISTA. **Revista Científica**, v. 1, n. 1, 2019.

GURKA, Danieli Priscilla Queiroz; NOGUEIRA, Maíra Souza. Psicólogo organizacional: a evolução do saber e da prática dentro da organização. **TCC-Psicologia**, 2018.

GUSSO, Helder Lima et al. Psicologia Organizacional e do Trabalho no Sul do Brasil: Características dos profissionais, da atuação e dos contextos de trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, 2019.

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/recrutamento-e-selecao>.

Huber, F. F. Contribuição dos processos, controles e informações contábeis gerenciais da área de RH para a gestão de pessoas: estudo de caso em um hospital de grande porte.

KARAM, Natália. O papel do psicólogo organizacional e o engajamento no trabalho. 2017.

MACHADO, Luisa Thiesen. Avaliação psicológica em processos de recrutamento e seleção: uma revisão da literatura. 2016.

MARRAS, J. P. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

PEREIRA, Maristela de Souza. **As concepções sobre saúde do trabalhador, as práticas profissionais e o contexto de atuação de psicólogos organizacionais**. 2015. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

RIBEIRO, Daniela Guadagnine Valentim; BÍSCOLI, Fabiana Regina Veloso. A busca por novos colaboradores através do recrutamento e seleção. Revista Expectativa, v. 3, n. 1, 2009.

ROSA, Lyvia Gomes. BAGINSKI, Loise. Recrutamento e seleção: A importância da organização de gestão de pessoas. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 06, Ed. 03, Vol. 06, pp. 120-141. Março de 2021. ISSN: 2448-0959, Link de acesso:

ROTHMANN, Ian; COOPER, Cary. Motivação e Satisfação. **Fundamentos de Psicologia Organizacional e do Trabalho**, v. 10, p. 47-69, 2009.

SANT'ANA, Amanda Nobre et al. Requisitos de papéis e subsistemas de recursos humanos demandados para atuar na área de gestão de pessoas nas organizações. 2020. Acesso em: 27 de novembro. 2022

STEIL, Andrea Valéria; PENHA, Mariana Mateus; BONILLA, Maria Alejandra Maldonado. Antecedentes da retenção de pessoas em organizações: Uma revisão de literatura. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 16, n. 1, p. 88-102, 2016.

TONETTO, Aline Maria et al. Psicologia organizacional e do trabalho no Brasil: desenvolvimento científico contemporâneo. **Psicologia & Sociedade**, v. 20, p. 165-173, 2008.

ULRICH, Dave; ALLEN, Justin; BROCKBANK, Wayne. A Transformação do RH: construindo os recursos humanos de fora para dentro. Bookman Editora, 2011. Acesso em: 23 de outubro. 2022.

ZANELLI, José; ANDRADE, Jairo; BASTOS, Antônio. Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2014.