

## RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: A IMPORTÂNCIA DA EXPERIÊNCIA PARA A INSERÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO

Antônia Maria Gimenes<sup>1</sup>, Matheus Toledo Bechara<sup>2</sup>, Daiane Fernandes da Silva<sup>3</sup>, Ligia de Souza Bandeira<sup>4</sup>.

### RESUMO

Recrutamento e seleção de pessoas são processos realizados para trazer talentos às organizações com ou sem experiência, é algo que tem sido de grande importância para as organizações. O objetivo geral do presente artigo foi fazer um diagnóstico comparativo entre duas organizações para averiguar quais os perfis de candidatos sem experiência que as organizações preferem. Os objetivos específicos foram, elencar a importância do processo de recrutamento e seleção para uma organização, demonstrar os benefícios que as organizações adquirem ao utilizar um bom processo de recrutamento e seleção e por fim, verificar as dificuldades em se implantar um programa de recrutamento e seleção. Justifica-se a relevância do presente artigo a importância de averiguar quais perfis são os mais desejados pelas organizações na procura do primeiro emprego, pois tal conhecimento é extremamente valioso para aqueles que estão se preparando para adentrar pela primeira vez o mercado de trabalho. Quanto à metodologia, a presente pesquisa é uma pesquisa descritiva e qualitativa, bibliográfica e um estudo de caso, no qual foi aplicado um questionário com dez perguntas a dois gestores de organizações na cidade de Londrina. Ao final do estudo, é mostrada a importância do recrutamento e seleção e também o que gestores mais levam em consideração ao contratar pessoas sem experiência. Conclui-se que as sugestões apresentadas para as organizações pesquisadas serão de grande valia para as mesmas, visando que as organizações pesquisadas já possuem um trabalho de grande qualidade na realização da contratação de candidatos sem experiência, as sugestões só iram agregar mais conhecimento e maior qualidade para dentro da organização.

**Palavras-chave:** Processo. Recrutamento. Seleção. Pessoas. Organizações.

### ABSTRAT

Recruitment and selection of people are processes performed to bring talents to organizations with or without experience, it is something that has been of great importance for organizations. The overall objective of this paper was to make a comparative diagnosis between two organizations to determine which profiles of candidates without experience that organizations prefer. The specific objectives were to list the importance of the process of recruitment and selection for an organization to demonstrate the benefits that organizations gain by using a good recruitment and selection, and finally, check the difficulties in implementing a recruitment and selection program. Justified the relevance of this Article the importance to find out which profiles are the most desired by organizations in finding their first job, as this knowledge is extremely valuable for those who are preparing to enter for the first time the labor market. As for methodology, the present study is a descriptive and qualitative research, literature and a case study in which a questionnaire was administered to ten questions to two managers of organizations in the city of Londrina. At the end of the study, it is shown the importance of recruitment and selection and also what most managers consider when hiring people without experience. It is concluded that the suggestions made to the organizations surveyed are of great value to them, in order that organizations surveyed have a high quality work on the realization of hiring applicants without experience, suggestions iran only add more knowledge and higher quality into the organization.

**Keywords:** Process. Recruitment. Selection. Personal. Organizations.

---

<sup>1</sup>Especialista em Administração de Empresas. Consultora, Palestrante e Professora e Coordenadora do ensino Superior de Londrina-FACULDADE INESUL e de Cursos Técnicos, <sup>2</sup>Mestrando em Administração pela UEL, Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas pela Unopar, Graduado em Administração pela UEL. <sup>3</sup>Acadêmica do Curso de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade Inesul.

### INTRODUÇÃO

Este trabalho teve por finalidade discutir o processo de recrutamento e seleção de pessoas, que hoje em dia é de grande importância dentro das organizações, mostrando que candidatos mesmo sem experiência, são grandes profissionais. Recrutamento e Seleção de pessoas são processos realizados para agregar novos talentos às organizações. O processo de recrutamento e seleção busca no mercado de trabalho, os profissionais que mais se encaixam ao perfil desejado pela organização.

O profissional de recrutamento e seleção exerce um papel fundamental na formação do quadro de novos colaboradores, visando sempre identificar as características ideais e necessárias para a vaga disponível. Não se esquecer das necessidades da organização, sendo assim, propõem-se desafios para ambas as partes e requer dos dois lados conhecimento, vontade e atenção, e com isso encontrarão a melhor forma de realizar o recrutamento e seleção dos candidatos.

Este pode ser o diferencial de uma organização, as quais sabem selecionar pessoas certas para o trabalho certo a ser realizado, com as competências necessárias para atender as necessidades da organização, não sendo necessário ter experiência na área. Assim, levanta-se o questionamento: Quais os métodos que são utilizados para realizar o processo de recrutamento e seleção dos colaboradores sem experiência perante a uma vaga de trabalho?

O objetivo geral do presente artigo foi fazer um diagnóstico comparativo entre duas organizações para averiguar quais os perfis de candidatos sem experiência que as empresas preferem. Os objetivos específicos foram: Elencar a importância do processo de recrutamento e seleção para uma organização, demonstrar os benefícios que as organizações adquirem ao utilizar um bom processo de recrutamento e seleção e por fim, verificar as dificuldades em se implantar um programa de recrutamento e seleção.

Justifica-se a relevância do presente artigo a importância de averiguar quais perfis são os mais desejados pelas organizações na procura do primeiro emprego, pois tal conhecimento é extremamente valioso para aqueles que estão se preparando para adentrar pela primeira vez o mercado de trabalho.

Reter talentos exige um recrutamento eficaz, uma seleção bem feita e um acompanhamento contínuo do desempenho alcançado. Mas também uma cultura organizacional que estimule ao colaborador a compartilhar seu conhecimento, ou seja, a organização deve sempre adotar medidas para desenvolver novos talentos e criar um ambiente de trabalho aberto a novas idéias, dando oportunidades para futuros candidatos mesmo sem experiência. Esta pesquisa teve como estudo melhorar o processo de Recrutamento e Seleção das organizações em relação aos futuros candidatos sem experiência, e dar oportunidade para que os candidatos se preparem para dar o seu melhor.

## **DESENVOLVIMENTO**

### **CONCEITO E EVOLUÇÃO DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

Atualmente há dificuldades para conseguir o primeiro emprego. Tem se tornado cada vez mais difícil, sempre há vagas no mercado de trabalho, mas as organizações, preferem os candidatos já capacitados para exercer a função a ser preenchida e assim fazendo com que dificulte o acesso de pessoas sem experiências. Com a falta de experiência, os candidatos acreditam que este seja o maior fator de dificuldade para as organizações desclassificar um candidato na entrevista, ou até mesmo antes, quando olham para o currículo e identificam que o candidato não tem experiência.

Mesmo com o grande crescimento de pessoas qualificadas tendo uma faculdade, cursos técnicos, as organizações não dão oportunidades para o primeiro emprego, sempre exigem alguma experiência na área. As organizações acabam perdendo grandes talentos, pois esses novos candidatos estão cheios de conhecimento, ideias novas, e o mais importante querem dar o melhor de si para ajudar no crescimento da organização.

Quando as organizações tomam conhecimento de que há uma vaga em aberto, é necessário fazer com que esta necessidade se torne pública, é importante a organização sempre destacar se a vaga a ser preenchida precisa ou não de um candidato com experiência.

A busca do primeiro emprego, é um momento de tensão para os candidatos, pois eles precisam ter um bom currículo, ter algo que os diferencie dos outros candidatos, precisam se destacar para conseguir a vaga. No momento da seleção é importante, que o Gestor de RH tenha lido atentamente o currículo do candidato, para não haver engano.

O primeiro emprego é a porta para grandes oportunidades, tem que ser muito bem aproveitado, pois é a escola da vida profissional. Se as organizações exigem sempre mais dos candidatos, exija mais de você mesmo, é importante que o candidato busque sempre estar se qualificando.

Existe o emprego ideal? Acredita-se que não, porém existe o emprego que você goste de exercer a função. O Primeiro emprego muitas vezes não é fácil, então é preciso ter uma boa qualificação profissional para se destacar entre os demais candidatos, não que isso seja o suficiente.

E é um fator desmotivador para os candidatos, pois quando passam por uma entrevista e surge a pergunta, tem experiência na área? É como jogar um balde de água fria no candidato. Como que as organizações querem experiências, se elas mesmas não dão a possibilidade desses candidatos mostrarem seus conhecimentos.

De um lado existe a necessidade de investir em formação para ser qualificado o bastante (profissionais especializados), de outro lado existem candidatos perdendo oportunidades por não possuir experiência na área em que desejam atuar.

As vantagens de se investir em um candidato sem experiência são muitas, pois ele quer dar o melhor de si para a organização, ele está cheio de conhecimentos para agregar a organização. Ele está disposto a vestir a camisa da organização, e ele quer crescer junto com a mesma. E com isso a organização só tem a ganhar, é claro que a organização terá que investir no colaborador, mas ela tem a oportunidade de moldar o novo colaborador, conforme a cultura da organização. E é mais fácil moldar o colaborador sem experiência, e após o processo de integrar ele na organização, ele dará um retorno gratificante para a organização.

É de grande importância os candidatos a serem convocados para uma entrevista, sejam pontuais, mostrem que são flexíveis e estão dispostos a novas

mudanças e mostrar interesse na vaga, se expressar de maneira que o recrutador perceba esses aspectos.

## **TIPOS DE RECRUTAMENTO**

### **Recrutamento Interno**

Segundo Fernandes, (2012), o recrutamento interno é um processo que ocorre quando há uma determinada vaga e a empresa procura preenchê-la através do remanejamento de seus colaboradores, que podem ser promovidos (movimentação vertical), transferidos (movimentação horizontal) ou ainda serem transferidos com promoção (movimentação diagonal). Sendo assim o recrutamento interno pode envolver; Transferência de pessoal; Promoções de pessoal; Transferências com promoções de pessoal; Programas de desenvolvimento de pessoal; Planos de carreira de pessoal.

Segundo Chiavenato, (2005), o Recrutamento interno atua sobre colaboradores dentro da organização com intuito de promovê-los para atividades em cargos mais elevados que requerem maiores responsabilidades e em certos casos, atividades mais motivadoras, oferecendo assim, melhores oportunidades de salários e planos de carreira para os colaboradores da organização. Conforme Montana e Charnov, (2005), a empresa utiliza alguns métodos para a divulgação e preenchimento de vagas internas, tais como; Quadro de aviso: Segundo os autores, geralmente estes avisos ficam anexados e bem visíveis em locais de alta transição e fluxo de pessoas, como refeitórios, dando a oportunidade dos colaboradores de se candidatarem ao cargo; Banco de dados existentes; através das informações no banco de dados é possível rever as habilidades e aptidões do colaborador mais adequado para a vaga desejada.

### **Recrutamento Externo**

De acordo com Chiavenato, (2005), o Recrutamento externo atua no principio de captação de candidatos hábeis que estão fora da empresa para processo de

seleção de pessoal, buscando assim habilidades e experiências ainda não existentes na organização.

Para Fernandes, (2012), o Recrutamento externo é realizado com candidatos vindos de fora. Havendo uma vaga, a organização procurará preenchê-la com pessoas “estranhas”, ou seja, com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento. O recrutamento externo incide sobre candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou aplicados em outras organizações e pode envolver uma ou mais das seguintes técnicas de recrutamento. Montana e Charnov (2005) destacam que algumas técnicas são usadas com maior frequência para recrutar pessoas fora da organização; Anúncios através de jornais, televisão ou uma publicação em revista especializada; Contatos com agências de emprego e agências de consultoria administrativa, que conforme os autores, são remuneradas por cada vaga preenchida com candidatos por elas apontados; Indicação por meio de sugestões feitas por funcionários que possuam um certo grau de credibilidade dentro da organização; Instituições educacionais como faculdades, universidades e escolas de formação técnica; Sindicatos.

### **Recrutamento on-line**

Ainda o mesmo autor enfatiza que, as empresas estão apostando na Internet para selecionar novos talentos e reduzir os custos dos processos de provisão de pessoas, ao mesmo tempo em que aumentam o número de colaboradores e novos horizontes do recrutamento, facilitando a vida dos candidatos. A internet, na visão do autor, proporciona velocidade de informação e facilidade em trabalhar grandes volumes de dados, permitindo assim, agilidade, comodidade e economia para a organização.

Acrescenta ainda que a Internet constitui uma valiosa ferramenta para as empresas seus serviços on-line de recrutamento e abrem as portas de muitas empresas permitindo eliminar etapas da provisão. Além disso, ela permite a montagem de bancos de talentos, guardando currículos de candidatos internos (os próprios colaboradores) e externos.

### **Recrutamento Misto**

Fernandes, (2012), destaca que o recrutamento misto inicia-se quando a organização faz o recrutamento interno e externo, um sempre complementando o outro, pois, ao se fazer um recrutamento interno, o funcionário que deixou sua função para uma posição melhor precisa ser substituído para a vaga agora em aberto. Se o mesmo for substituído por outro empregado, o deslocamento produz uma vaga que precisa ser preenchida. Assim, entende-se que uma vez que se faz um recrutamento interno na organização, geralmente surge uma vaga a ser preenchida através do recrutamento externo, a menos que esta, por alguma razão, seja cancelada. Por outro lado, o autor observa que o recrutamento externo deverá oferecer alguma oportunidade ou algum horizonte atrativo ao novo empregado, para que ele não precise buscar desafios e oportunidades em outra organização aparentemente com vantagens melhores.

## **SELEÇÃO DE PESSOAS**

Segundo Montana e Charnov (2005, p. 206), “seleção é o processo pelo qual os candidatos ao cargo passam por triagem e entrevistas e uma decisão de contratação é tomada”. Para Chiavenato (2005), a seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas aquelas pessoas que possam características desejadas pela organização possam adentrar a mesma.

Chiavenato (2005) afirma que a seleção é o processo pelo qual uma organização escolhe de uma lista de candidatos à pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições do mercado. Assim, compreende-se que a seleção é a obtenção e uso de informações dos candidatos recrutados externamente para escolher qual melhor deverá ocupar a vaga de emprego. O autor completa enfatizando que as técnicas de seleção permitem um rastreamento das características pessoais do candidato através de amostras de seu comportamento.

Ribeiro (2008) comenta que muitos profissionais consideram a seleção e a contratação como o estágio final, mas é apenas o início do caminhar do candidato dentro da empresa, pois deverá ter um aprendizado para desenvolver o trabalho. Afinal o profissional de sucesso precisa estar comprometido com a organização,

deverá estar motivado para o trabalho. Para esse autor a pessoa responsável pela contratação deve primeiramente ter respeito pelas pessoas, afinal será responsável por decidir a vida profissional dela, ele terá além de ser responsável, deverá ter maturidade, sensibilidade e coragem para entender as necessidades de cada candidato, mas deve ter em mente que trabalha para a organização e deverá tomar a melhor decisão pensando na organização e no cargo que este indivíduo deverá ocupar.

“A seleção de pessoas faz parte do processo de provisão de pessoal, vindo logo depois do recrutamento. O recrutamento e a seleção de recursos humanos devem ser tomados como duas fases de um mesmo processo: a introdução de recursos humanos na organização. Se o recrutamento é uma atividade de divulgação, de chamada, de atenção, de incremento da entrada, portanto, uma atividade positiva e convidativa, a seleção é uma atividade obstativa, de escolha, opção e decisão, de filtragem da entrada, de classificação e, portanto, restritiva”

(CHIAVENATTO, 2006, p. 185).

Deste modo, pode-se compreender a importância estratégica que um bom trabalho de recrutamento e seleção tem em uma empresa; além de poupar gastos com retrabalho em contratações e treinamentos, ajuda o funcionário a se preparar melhor para as funções que irá exercer.

## **DIFICULDADES EM SE IMPLANTAR PROGRAMAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

Conforme Chiavenato (2005), a implantação de um programa de recrutamento e seleção não é algo complexo, mas depende muito da organização possuir uma forte cultura organizacional no que diz respeito ao setor de gestão de pessoas ou recursos humanos.

O autor observa que em países como o Brasil, essa cultura ainda não é consolidada, tanto que muitas organizações fazem estes processos externamente, ou seja, através de agentes terceirizados como agências de emprego. Em países como os Estados Unidos, ainda conforme o autor, as organizações reconhecem o recrutamento e seleção como uma importante ferramenta estratégica, e por isso, realizam esses processos internamente.



Deste modo, percebe-se que no cenário brasileiro, a maior dificuldade não está na falta de profissionais capacitados ou conhecimento, mas sim na falta de valorização da área de gestão de pessoas e recursos humanos principalmente em pequenas e médias empresas.

Algumas dificuldades que as organizações encontram em relação a contratação do candidato sem a experiência, é a falta de tempo para realizar um treinamento com qualidade. E até mesmo pessoas qualificadas para realizar esse processo na organização. Em relação ao candidato, o mesmo deve apresentar uma boa postura, mostrar interesse, ter comprometimento.

## **METODOLOGIA**

Quanto à abordagem, foi feita uma pesquisa qualitativa, pois na visão de Gil,(2006), as pesquisas qualitativas estimulam os entrevistados a pensar e falar livremente sobre algum tema, objeto ou conceito, fazendo emergir aspectos subjetivos, atingindo motivações não explícitas ou mesmo não conscientes de forma espontânea.

Este tipo de pesquisa levanta informações que não podem ser quantificáveis, uma vez que os dados coletados e a interpretação dos fenômenos observados são analisados indutivamente pelo pesquisador. Quanto aos objetivos, a presente pesquisa é descritiva, pois ela busca pesquisar, analisar e descrever fenômenos existentes em um determinado ambiente sem que seja exercida influência sobre os mesmos.

Quanto aos procedimentos, a presente pesquisa é bibliográfica, pois busca explorar o tema no sentido de validar teoricamente os resultados pretendidos. A presente pesquisa se caracterizou também como um estudo de caso. O universo da pesquisa foi composto por duas organizações de grande porte na cidade de Londrina.

A amostra da pesquisa é não probabilística, composta pelos gestores das organizações pesquisadas. O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário com perguntas abertas e fechadas direcionadas ao gestor

das organizações, visando elaborar um plano eficaz de processo de R&S dentro da busca do primeiro emprego. Esse método possibilitou uma visão real da situação da organização e quais as falhas e oportunidades que a mesma oferece.

## **ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS COLETADOS**

Referente a pesquisa realizada nas empresas do ramo de Prestação de Serviço e Metalúrgica, através dos gestores, Encarregados do Departamento de Recursos Humanos foi detectado que o maior problema está na falta de pessoas capacitadas para realizar o treinamento inicial de um candidato sem experiência. O outro entrevistado informou que o maior problema está por conta da falta de tempo para realizar este treinamento. Assim, pode-se concluir que para as empresas, muitas vezes fica difícil dispor do tempo ou estrutura para realizar treinamentos mais pontuais. Isso pode indicar que as empresas precisam se preparar melhor para lidar com estes problemas, especialmente porque muitas vezes a mão de obra “pronta”, não está disponível no mercado.

Ambos os entrevistados afirmaram que o mais importante neste tipo de contratação eram os aspectos comportamentais, como responsabilidade, comprometimento e postura. Isto demonstra a importância que características comportamentais para que uma pessoa possa entrar no mercado de trabalho.

Segundo um dos entrevistados, isto é um fator relevante porque a organização muitas vezes precisa de um funcionário já preparado. Contudo, o outro entrevistado fez uma observação importante, afirmando que dependendo do cargo, a organização pode preferir contratar um colaborador sem experiência justamente para prepará-lo conforme as necessidades da organização.

Ambos os entrevistados responderam que sim, porque durante esse tempo, o funcionário pode aprender mais sobre a organização e o cargo, e a organização, em contrapartida, conhece melhor o funcionário, principalmente em termos comportamentais.

Ambos os entrevistados informaram que o treinamento é sempre um investimento, e nunca um gasto. Isso ocorre porque, segundo eles, a organização terá um retorno muito positivo de um colaborador bem treinado e capacitado.

Neste ponto, ambos os entrevistados concordaram que, caso a função permitisse, seria mais viável a contratação de um estagiário, obviamente, por conta de fatores financeiros. Deste modo, nota-se que pessoas que estejam entrando no mercado e estejam cursando faculdade ou curso técnico, acabam possuindo uma vantagem, já que podem, mais facilmente, entrar em uma organização como estagiário.

Ambos os entrevistados informaram que a experiência é um fator importante, a menos que o cargo em si não necessite disso. Um ponto muito interessante que foi levantado por um dos entrevistados é que a realização de cursos (mesmo aqueles não diretamente ligados à função requerida) é algo muito positivo, porque demonstra comprometimento e compromisso em sempre se aprimorar. Assim, mais uma vez fica claro a importância de se estar sempre fazendo cursos de capacitação, mesmo que no momento, pareça que eles não terão grande aplicabilidade.

Novamente, ambos os entrevistados concordaram, e afirmaram que não existe um padrão definido em relação a isto; tudo depende do cargo disponível e das exigências do mesmo.

Foi reforçado nesta questão que tudo depende do cargo a ser ocupado, mas ambos concordaram que o período de adaptação é relativamente curto, correspondendo geralmente a duas, e nunca passando de dois meses. Isso mostra que um funcionário que entra na organização em geral não tem muito tempo para se adaptar a ele, precisando ser proativo e comprometido.

Neste ponto, houve divergência nas respostas obtidas: Enquanto um entrevistado disse que acreditava que sim, pois o funcionário sem experiência se dedicaria mais para mostrar comprometimento, o outro informou que não necessariamente, pois essa é uma questão muito mais comportamental do que de experiência de trabalho. Ainda assim, novamente se destaca a importância do comprometimento dentro do ambiente organizacional.

## **CONCLUSÃO**

Respondendo aos objetivos propostos no presente estudo com a ajuda das organizações de Prestação de Serviço e Metalúrgica da região de Londrina, foi possível entender o que as organizações acreditam ser importantes para realizar a contratação de um colaborador sem experiência e quais são as características desejáveis.

Com base nas análises das questões foi possível identificar como é importante a organização valorizar o candidato sem a devida experiência, pois com treinamentos eficazes o mesmo tem grande competência para desenvolver um excelente trabalho dentro da organização. Quanto a expectativa esperada do candidato há vaga, sempre mostrar na entrevista seu potencial, o seu diferencial. Deixar nítido seu potencial mediante aos outros candidatos, para que o entrevistador se interesse pelo seu perfil.

Conclui-se que as organizações tem se desempenhado para contratar colaboradores sem experiência, e que a mesma tem vantagens com essa contratação, uma delas é a oportunidade de moldar o novo colaborador de acordo com a cultura da organização. Foi uma pesquisa de extrema importância, pois conseguimos ver também todo trabalho que a organização tem por trás ao fazer a contratação de um colaborador sem experiência.

As sugestões propostas para as organizações pesquisadas foram a de utilizar a ferramenta de análise SWOT ou FOFA, é considerada de grande peso dentro das organizações pois a mesma visa a Força(capitalizar), Oportunidades(investir), Fraquezas(fortalecer) e Ameaças(identificar) dentro da empresa. Com o auxílio dessa ferramenta aplicar treinamentos mais eficazes e realizar um planejamento para treinar os futuros candidatos sem experiência, com isso organização vai se desenvolver com grande competência, pois essa ferramenta auxilia tanto na parte interna como externa, da organização, tornando a organização mais competitiva e atrativa no mercado de trabalho.

## **REFERENCIAS**

BERGAMINI, Cecília. Whitaker; **Recrutamento e seleção**. 2. Ed. São paulo: atlas, 1997.

CHIVEANATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel de recursos humanos nas organizações**. 9 tiragem. Rio de janeiro: campus 1999.

CHIVEANATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: B.R.Pontes, Planejamento, Recrutamento e Seleção de pessoal.**

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **As pessoas na organização.** 6. ed.. São Paulo: Gente, 2002.

MONTANA, J. Patrick ; CHARNOV, H. Bruce. **Administração.** Ed. Saraiva, 2° ed. São Paulo, 2005.

MONTANA, Patrick J, Bruce H. CHARNOV. **Teorias Motivacionais em Administração.** São Paulo. Ed, saraiva,2003.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal.**6 ed. São paulo:2010.

FERNANDES. **Recrutamento e Seleção de Pessoas nas Organizações.** Disponível em: <http://www.ebah.com.br/content/ABAAAAjtYAH/administracao-rh>. Acesso: 20/10/2012.

RIBEIRO, Stella. **Recrutamento e Seleção: uma barreira para o candidato.** Disponível em: <<http://www.rh.com.br>> – acesso em: 15/03/2008.

## APÊNDICES

### QUESTIONÁRIO

As dificuldades que as organizações encontram para contratar um candidato sem experiência

1. Qual a maior dificuldade que a organização tem ao contratar um candidato sem experiência?
2. Qual o critério que a organização utiliza para contratar um candidato sem experiência?
3. O fator da organização não ter treinamento influencia na não contratação de um candidato sem experiência?
4. A organização acredita que um candidato sem experiência traz benefícios?
5. Isso para a organização é visto como um custo ou um investimento?
6. O que é mais viável para a organização, contratar um estagiário ou efetivo?
7. Caso o candidato venha com uma bagagem de cursos e nenhuma experiência, o que é mais interessante?
8. A organização contrata mais candidatos com ou sem experiência?
9. Em média quanto tempo um candidato sem experiência leva para se desenvolver na organização?
10. A organização acredita que um candidato sem experiência se dedica mais ao realizar suas obrigações dentro do ambiente de trabalho?