

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA  
CURSO DE GRADUAÇÃO TECNOLÓGICA EM  
RECURSOS HUMANOS

BÁRBARA PAOLLA DA SILVA LACERDA

BRUNA NATALY PEREIRA DOS SANTOS

REBEKA THAIS CURATO DE LIMA

**RECRUTAMENTO OCLUSO POR APTIDÃO**

RECIFE/2021

BÁRBARA PAOLLA DA SILVA LACERDA

BRUNA NATALY PEREIRA DOS SANTOS

REBEKA THAIS CURATO DE LIMA

## **RECRUTAMENTO OCLUSO POR APTIDÃO**

Projeto de artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA, como requisito parcial para aprovação na disciplina de Metodologia Científica no curso de Recursos Humanos.

Professor Orientador: Diogo Ione

Ficha catalográfica elaborada pela  
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 2338/ O.

L131r Lacerda, Bárbara Paolla da Silva  
Recrutamento ocluso por aptidão / Bárbara Paolla da Silva Lacerda,  
Bruna Nataly Pereira dos Santos, Rebeka Thais Curato de Lima. - Recife:  
O Autor, 2021.  
24 p.  
Orientador(a): Esp. Diego Leonel.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário  
Brasileiro – UNIBRA. Tecnólogo em Recursos Humanos, 2021.  
Inclui Referências.  
1. Desenvolvimento. 2. Recrutamento. 3. Competência. 4.  
Treinamento. I. Santos, Bruna Nataly Pereira dos. II. Lima, Rebeka Thais  
Curato de. III. Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA. IV. Título.

CDU: 658.3

Dedicamos esse trabalho primeiramente a Deus e a nossos pais.

## AGRADECIMENTOS

Sou a primeira mulher da minha família a se formar em um curso superior, sou extremamente grata por tudo e por todos. Minha família, meus amigos, minha fé. A vocês devo tudo.

Barbara Paola

Agradeço a minha mãe que me deu apoio, incentivo nas horas difíceis, de desânimo e cansaço todos que direta ou indiretamente fizeram parte de minha formação, o meu muito obrigado. Ao professor Diego Leonel pela orientação, apoio e confiança. As meninas Renisy e Havila pela atenção e carinho conosco.

Rebeka Thais

Agradeço a Deus pela minha vida e por me ajudar a ultrapassar todos os obstáculos encontrados ao longo do curso.

Aos meus pais, irmão, meu namorado que me incentivaram nos momentos difíceis ao professor Diego Leonel, agradeço de coração a Bárbara Paolla e Rebeka Thais Obrigada meninas de verdade amei passar por essa experiência com pessoas incríveis e inteligentes como vocês!

Bruna Nataly

*É necessário que, ao menos uma vez na vida, você duvide, tanto quanto possível, de todas as coisas.*

*René Descartes*

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	10
<b>2. OBJETIVOS</b>	11
<b>2.1 Objetivo Geral</b>	11
<b>2.2 Objetivos Específicos</b>	11
<b>3. DELINEAMENTO METODOLÓGICO</b>	12
<b>4 RESULTADOS</b>	13
<b>4.2 SELEÇÃO</b>	16
<b>4.3 COMPETÊNCIA</b>	19
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	23
<b>REFERÊNCIA</b>	24

# RECRUTAMENTO OCLUSO POR APTIDÃO

Bárbara Paolla Da Silva Lacerda

Rebeka Thais Curato De Lima

Bruna Nathaly Pereira Dos Santos

**Resumo:** O objetivo do artigo é pesquisar os diferentes tipos de recrutamento e seleção por competência. Avaliar a importância desses processos para a gestão de recursos humanos, a metodologia aplicada a pesquisa bibliográfica em uma coleta de dados por meio de livro, revistas, revisão bibliográfica. As constantes mudanças no cenário político e econômico têm êxodo, mais flexibilidade e<sup>24</sup> inovação das organizações em seus diferentes processos. Considerando que as empresas se mantêm competitivas por meio de atividades desenvolvidas pelo indivíduo, que atingem a gestão por pessoa. Vem se tornando cada vez mais uma área estratégica que também precisa inovar para atrair e reter pessoas que possam agregar conhecimentos e criatividade às organizações esse ponto o presente artigo visa apresentar as percepções dos profissionais de recrutamento e seleção. A busca foi conduzida sob visão atual ocasionando novas conclusões entre o mês de agosto a novembro de 2021, com base nos dados foram extraído do Google Acadêmico, Scielo, Revistas Eletrônica, além de Tese, Dissertação e Monografias das áreas de Recrutamento e Seleção (R.S.), as pesquisas foram entre os períodos de 2000 a 2021.

**Palavras-chave:** Desenvolvimento; Recrutamento; Competência; Treinamento.

**Abstract:**

The objective of the article is to research the different types of recruitment and selection by competence. Evaluate the importance of these processes for the management of human resources, the methodology applied to bibliographic research in a data collection through book, magazines, bibliographic review. The constant changes in the political and economic scenario have an exodus, more flexibility and innovation of organizations in their different processes. Considering that companies remain competitive through activities developed by the individual, which reach management by person. It has become increasingly a strategic area that also needs to innovate to attract and retain people who can add knowledge and creativity to organizations at this point this article aims to present the perceptions of recruitment and selection professionals. The search was conducted under the current view, resulting in new conclusions between the month of August and November 2021, based on the data extracted from Google Scholar, Scielo, Electronic Magazines, in addition to Thesis, Dissertation and Monographs from the areas of Recruitment and Selection (RS), the surveys were between the periods of 2000 to 2021.

**Keywords:** Development; Recruitment; Competence; Training.

## INTRODUÇÃO

A administração de recursos humanos ARH surgiu devido ao crescimento das organizações e suas necessidades. Dentre os subsistemas de RH (recursos humanos) é a atividade de atração e seleção que identifica e promove interna ou externamente as competências individuais, necessárias ao alcance das estratégias organizacionais. É responsável desta área planejar e implantar mecanismos que garante o processo de atração dos talentos necessários bem como definir e implantar políticas de ferramentas que garante a escolha do profissional adequado e qualificados por este motivo ouvimos falar em seleção por competência.

Hoje em dia em mundo de negócios onde há competitividades no mercado as empresas estão recrutamento e selecionando profissionais que vem pra somar, na empresa sua posição no ambiente ,econômicas a um nível de perfeição dentro e fora da empresa o objetivo de toda empresa é o sucesso e sua qualidade no mercado por isso uma organização só lança seu objetivo ao organizar seu perfil por intermédio de mudanças organizacionais de seu quadros de pessoal, o potencial aprendizado e aprendizado de cada pessoa vencer são valores humanos e insubstituíveis.

Hoje em dia um currículo vitae impecável e altamente qualificado não e um cartão de visita uma pessoa se candidate ao cargo ordenado pela empresa outra características comportamental valorizada pelas empresas ea visão de estratégia para detectar oportunidades de mercado de forma continua para tomada de decisão coerentes prevenidos riscos e garantido o desenvolvimento organizacional.

Segundo Chiavenato (2004), recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização." Fonte: CHIAVENATO, I. Introdução à Teoria Geral da Administração. São Paulo: Elsevier, 2004.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo Geral**

Atrair candidatos qualificados e aptos para a devida vaga, o recrutamento, resume-se, num candidato que seja competente, que busca assim como seleção é a escolha de pretendentes mais capazes.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Descrever os tipos de recrutamento;
- Como é executada a seleção;
- Modelos de entrevistas;
- Conceito de competência.

### 3. DELINEAMENTO METODOLÓGICO

A metodologia utilizada em nosso trabalho é a pesquisa bibliográfica

A pesquisa bibliográfica é elaborada com base material já publicado. tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui materiais impressos, como livros, revistas, jornais, testes, dissertações e anais de eventos científico. Todavia, em virtude da disseminação de novos formatos de informação, esta pesquisa passou a incluir outros tipos de fontes, como disco, fita magnética, CDs, bem como o material disponibilizado pela internet. **(GIL, 2017, p.28)**

Nessa situação, foi necessário a utilização de livros e artigos científicos já publicados para enriquecer o trabalho acadêmico. E trazer uma vasta visão do que está sendo pesquisado diante disso foi explorado maiores parte possível da leitura científica que aborda o tema.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 RECRUTAMENTO

O recrutamento é a fase inicial para o preenchimento de uma vaga em aberto, ele resume-se em um processo que tem em vista atrair candidatos qualificados e capazes para ocupar vagas dentro da empresa.(GIL,2016).Ele é importante pois não trata apenas da divulgação das vagas, porém tem em vista atrair pessoas com as qualificações necessárias para a execução de tarefas, do cargo oferecido dentro das necessidades da organização.(FIDELIS; BANOV, 2009).

Essas qualificações, são atributos que estão diretamente ligado ao profissional, representando um colaborador para a efetuação de suas funções dentro da empresa, incluindo conhecimento, habilidades e atitude sendo esses:

- Conhecimento: Propriedade intelectual da área de atuação, que está diretamente ligada às suas especializações.
- Habilidade: Ser capaz de pôr em prática os seus conhecimentos e aplicar a técnica.
- Atitudes: Ter competência de agir, tomar decisões e ser proativo ( BANOV, 2011 ).

O processo do recrutamento envolve basicamente cinco etapas principais, sendo elas, definir os objetivos, estabelecer o perfil do cargo e atributos necessários para os candidatos, escolher as fontes de divulgação, os meios de comunicação, planejar e executar as atividades do recrutamento. Na conclusão do processo, a um grupo de pretendentes dispostos a passar pelas etapas de seleção (Quadro 1).

Atividade de recrutamento	Formam um projeto integrado com as atividades de seleção.
---------------------------	---

Meios de recrutamento	Escolha dos meios de comunicação com os candidatos potenciais.
Escolha das fontes	Especificação das fontes internas e externas nas quais os candidatos serão recrutados.
Cargos e candidatos	Descrição dos cargos a preencher e definição do perfil dos candidatos desejados.
Objetivos	Definição das vagas a serem preenchidas e das justificativas para preenchê-las.

Quadro 1 (Maximiano,2014).

O recrutamento subdivide-se em quatro tipos, sendo eles o recrutamento interno, externo, misto e on-line. O recrutamento interno ocorre quando a divulgação da vaga acontece dentro da própria organização, em busca de pessoas qualificadas dentro da empresa, para a vaga em aberto, essa busca é feita por meio de plano de carreira ou avaliação de desempenho ( BANOVA, 2011). Esse recrutamento é mais econômico para a empresa, já que não exige investimento financeiro como , anúncios em jornais, agências, consultorias, custos para avaliar melhor as informações prestadas pelos candidatos, entre outros(CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008).

O recrutamento interno tem o hábito de ser mais rápido, pois depende apenas da possibilidade do empregado ser promovido ou transferido de imediato (CHIAVENATO, 2009). Sendo assim mais ágil que os demais recrutamentos, pois não há necessidade de examinar a documentação e aguardar o resultado dos exames pré admissionais, ou ainda de esperar medida de aviso prévio quando assim ele se encontrar atuando ou dedicando-se a outra empresa, podendo-se afirmar que o recrutamento interno tem o maior índice de validade e segurança (BULGACOV, 2006).

Por isso, esse recrutamento tem uma fonte poderosa de motivação para os funcionários.

O recrutamento externo é o método de divulgação das vagas em aberto, para profissionais qualificados que não fazem parte do quadro efetivo da empresa. Como todos os demais recrutamentos, esse também identifica-se vantagens como, trazer candidatos novos para empresa porque eles agregam novas habilidades e talentos; e desvantagens como o retardamento do processo de seleção, pois é necessário considerar que requer tempo, e triagem primordial no direcionamento da seleção. O recrutamento externo podemos dizer que, em origem é menos seguro do que o recrutamento interno, visto que os candidatos externos são desconhecidos.

O recrutamento misto envolve a mistura tanto do recrutamento interno quanto do externo. Quando se faz o recrutamento interno em algum ponto da organização, sempre surge uma posição a ser preenchida por meio do recrutamento externo (CHIAVENATO, 1999). Tendo condições de desenvolver os dois modelos de recrutamento, adapta orientar as empresas a utilizar aplicando primeiro o recrutamento interno, caso exista oportunidade de encontrar perfis mais qualificados com suas necessidades, concluir o processo com o recrutamento externo.

O recrutamento on-line com uso da transmissão na internet, os candidatos em vez de enviar seus currículos, pode-se fazer a utilização do envio via email, com isso é estabelecida uma passagem de comunicação entre colaborador e os empregados, virtualmente. O recrutamento on-line deve ser executado por três direcionamentos essenciais: Network, site da empresa, e redes sociais. Os candidatos podem preencher documentos de identificação por meio de site, enviando currículos.

- Por meio de network: É interpretação de “redes de contatos” como linkedin. Network tem o propósito de ampliar a chance de relacionamento com outras pessoas, a ponto de indicar alguém para um trabalho novo.
- Por meio de sites de empresas: Os agenciadores podem divulgar informações sobre a existência de vagas, em perfil definitivo ou em campanhas.

- Por meios de redes sociais: São competentes por meios de recrutamento on-line para os interessados em procurar emprego.

## 4.2 SELEÇÃO

De modo geral, o recrutamento proporciona a posição de um total de candidatos superior a um número de cargos para serem preenchidos. Assim como as pessoas, as empresas também são diferentes, e essas empresas buscam por pessoas certas para cada lugar fazendo com que eles preencham os requisitos dos cargos em aberto. No século XX, aconteceu os primeiros procedimentos sistemáticos, que visavam ajudar nas tomadas de decisões da seleção, sendo assim criados os testes de inteligências e aptidões (MAXIMIANO,2014).

O processo de seleção consiste em algumas etapas sendo elas, análise de currículo, entrevistas, aplicação de testes, dinâmica de grupo e exames pré admissionais.(Figura 2) O currículo ou *Curriculum Vitae*, palavra latina que significa curso de vida, é um documento preparado pelo candidato que possui informações essenciais sobre o mesmo; como dados pessoais, objetivos profissionais, escolaridade, habilidades e entre outros (BANOVA,2011).

O primeiro passo para selecionar as pessoas com deficiência é importante conhecer o cargo e seus direitos,verificando se a deficiência apresentada pelo candidato se encaixa ao cargo. Exemplo: não adianta contratar uma pessoa com deficiência motora para atuar no cargo de estoquista, pois sabemos que essa função não adequa ao ambiente físico para recebê-lo ( BANOVA,2011).

A análise do currículo é realizada através dos requisitos para os candidatos avançarem no processo seletivo, os recrutadores analisam na ficha do candidato ou seu currículo observando se ele é competente para as exigências.Essa análise devem seguir com os seguintes aspectos:

- Dados pessoais: Certificar-se das exigências da empresa como o sexo, idade, estado civil e bairro.Certificando se o currículo contém as exigências solicitadas pela empresa, facilitando o processo da entrevista pois assim não haverá pessoas fora dos padrões exigidos para a vaga.

- Qualificação profissional: Expõe que o candidato domina suas habilidades, técnicas e comportamentais, essas competências por exemplo: se ele tomou iniciativa e trouxe através da sua liderança resultados
- Histórico profissional: Mostra as empresas em que o candidato trabalhou, e o tempo em que ele permaneceu por cada empresa, se é estável ou não, e se caso esta for importante no perfil, mostra também se ele cresceu no cargo da vida profissional e etc ( BANOVA, 2011).

### CURRICULUM VITAE

**Nome:** João Carlos da Silva  
**Nacionalidade:** Brasileiro  
**Estado Civil:** Casado  
**Idade:** 35 anos  
**Endereço:** Rua Martinho, 54 – Bairro da Garça  
**Cidade:** Belo Horizonte/MG  
**Cep:** 00000-000  
**Celular:** (xx) xxxxx-xxxx  
**E-mail:** joaocarlos@gmail.com

#### Área de Interesse

- Operador de Caixa

#### Resumo Profissional

- Trabalhei boa parte da minha vida profissional como operador de caixa, mas sei exercer outras funções afins.

#### Formação Acadêmica

- Segundo Grau Completo

#### Experiência Profissional

##### **Supermercado Belo Horizonte**

Função: Operador de Caixa  
Período: março de 2000 a setembro de 2004

##### **Lojas Americanas**

Função: Repositor  
Período: dezembro de 2004 a junho de 2009

##### **Comercial Batista**

Função: Operador de Caixa  
Período: agosto de 2009 a janeiro de 2015

#### Aperfeiçoamento

- Curso de informática.

#### Habilidades

(Figura 2).

A entrevista é um dos mecanismos mais reconhecidos para seleção de pessoal nas empresas, pois ele próprio proporciona contato direto com os candidatos, entretanto enxergamos esse mecanismo como se é feito em uma entrevista de seleção, é importante informar sobre alguns aspectos essenciais, fatores como: organização, ambiente, estudo de informações e comportamento do candidato, com isso devemos estar atentos, para que o mesmo seja bem sucedido (CARVALHO,2008).

O primeiro fator refere-se ao planejamento, pois nenhuma entrevista deve ser mal planejada, para isto é necessário determinar seus objetivos e métodos utilizados para atingir seus propósitos. O ambiente é um outro fator importante para que na entrevista alcance os resultados desejados, ela precisa ser silenciosa, confortável e limpa para que o clima seja agradável. O estudo antecipado das informações a respeito da função do cargo, faz com que o candidato nos leve a um direcionamento adequado. Nesse processo é obrigatoriamente iniciada por duas pessoas, mostrando seu contato interpessoal (CARVALHO,2008).

Dinâmica de grupo tem como objetivo utilizar o espectador, para uma equipe de analista da divisão de novos negócios, eles estão reunidos para estudar novas oportunidades de investimento e sua tarefa é indicar para a diretoria as oportunidades mais atraentes colocando-se no lugar dos figurantes deste caso. O que você deve avaliar, são as técnicas e características dos candidatos, que consistem na formação de um grupo que reúne no mínimo seis, e no máximo doze diferentes candidatos.

Essa dinâmica é derivada de exercícios na qual o candidato é considerado, no ponto de vista, a sua capacidade de trabalhar em equipe. Sendo assim também um método para desenvolver pessoas, os exercícios funcionam de tal maneira: em uma sala de análise com os avaliadores, é concedido aos candidatos um problema para resolver regularmente um caso de estudo real ou simulado suposto. São feitas fichas de avaliação para cada candidato, tendo em vista observar a participação do mesmo nas dinâmicas de grupo.(Figura3)

Indicadores - Critérios de avaliação	Muito bom; Grande potencial	Satisfatório	Insatisfatório
<b>Competências comportamentais/gerenciais (exemplos)</b>			
Mantem o grupo concentrado nas prioridades e metas mais alinhadas com o modelo de negócios da empresa.			
Consegue distinguir os problemas operacionais dos problemas estratégicos do caso e tratá-los de forma diferente.			
É capaz de se afastar da situação imediata do caso e de pensar nos problemas estratégicos da empresa; tem visão sistêmica; tem visão de futuro e capacidade de enxergar além do presente.			
Tem consciência do impacto que provoca nos outros.			
Estimula a compreensão dos consumidores/ clientes/fornecedores/ <i>stakeholders</i> ao tomar decisão de negócios.			
Ouve atentamente e desenvolve as ideias dos outros de forma positiva.			
Demonstra autoconfiança e iniciativas nas relações com o grupo.			
<b>Competências técnicas (exemplos)</b>			
Domina os conceitos básicos de gerenciamento de portfólio de projetos de P&D.			
Conhece as práticas de <i>trade marketing</i> do mercado em geral.			
Consegue adotar a perspectiva do fornecedor ao analisar os problemas de produção.			
Evidencia saber como a sustentabilidade beneficia o modelo de negócios da empresa.			
É capaz de descrever os principais elos da cadeia de suprimentos da empresa.			

Figura 5. Roteiro esquemático de observação dos participantes de dinâmica de grupo.

(figura, 3).

### 4.3 COMPETÊNCIA

Foi definida as competências com base nas seleções já realizadas. Ela foi determinada nos conjuntos de competência sendo elas: competência comum também chamada como competência gerais. É provável determinar competências como habilidade, estando diretamente ligado a algo bem feito, essas habilidades são entendidas como a aptidão de pôr em prática seu conhecimento em forma de ações, trazendo resultados excedem as expectativas, como valores e princípios que estão interligados “querer agir” e “querer ser” (RABAGLIO, 2001).

Competências é altamente competitivo pois as empresas buscam novos colaboradores que se adequem às estratégias e negócios. Objetivo é interligar as

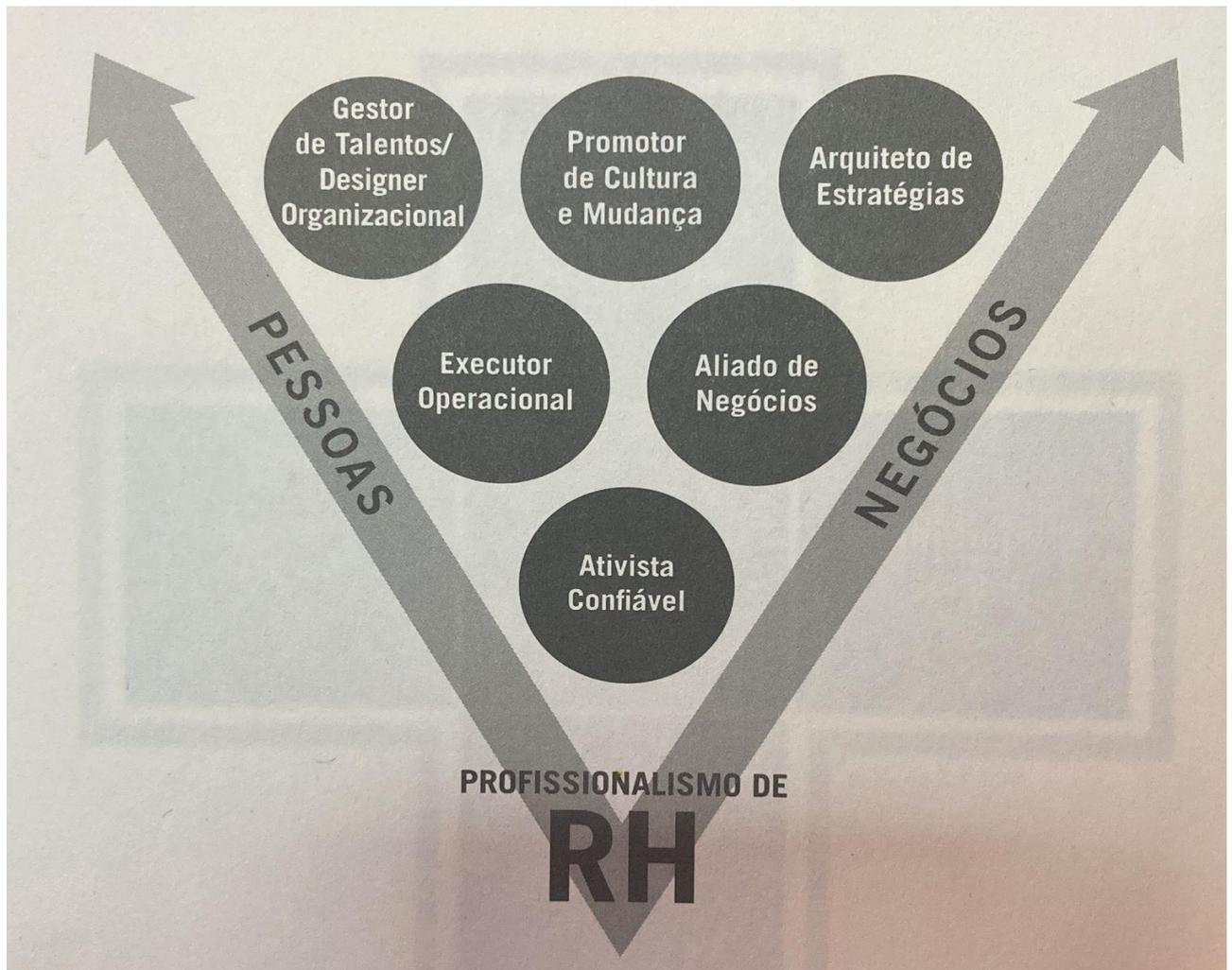
competências individuais das metas organizacionais, nas quais estão conhecimento habilidades e atitudes. Esse conjunto conhecido como **CHA**, que é formado por:

- **Conhecimento** é o controle intelectual da informação, entender clara e objetiva, neste tópico comporta a escolaridade e especializações nas quais o candidato realizou.
- **Habilidade** é a experiência de saber fazer da utilização técnica, do conhecimento
- **Atitude** é a competência de agir, de comportar-se, de tornar decisões adequadas às demandas do momento.



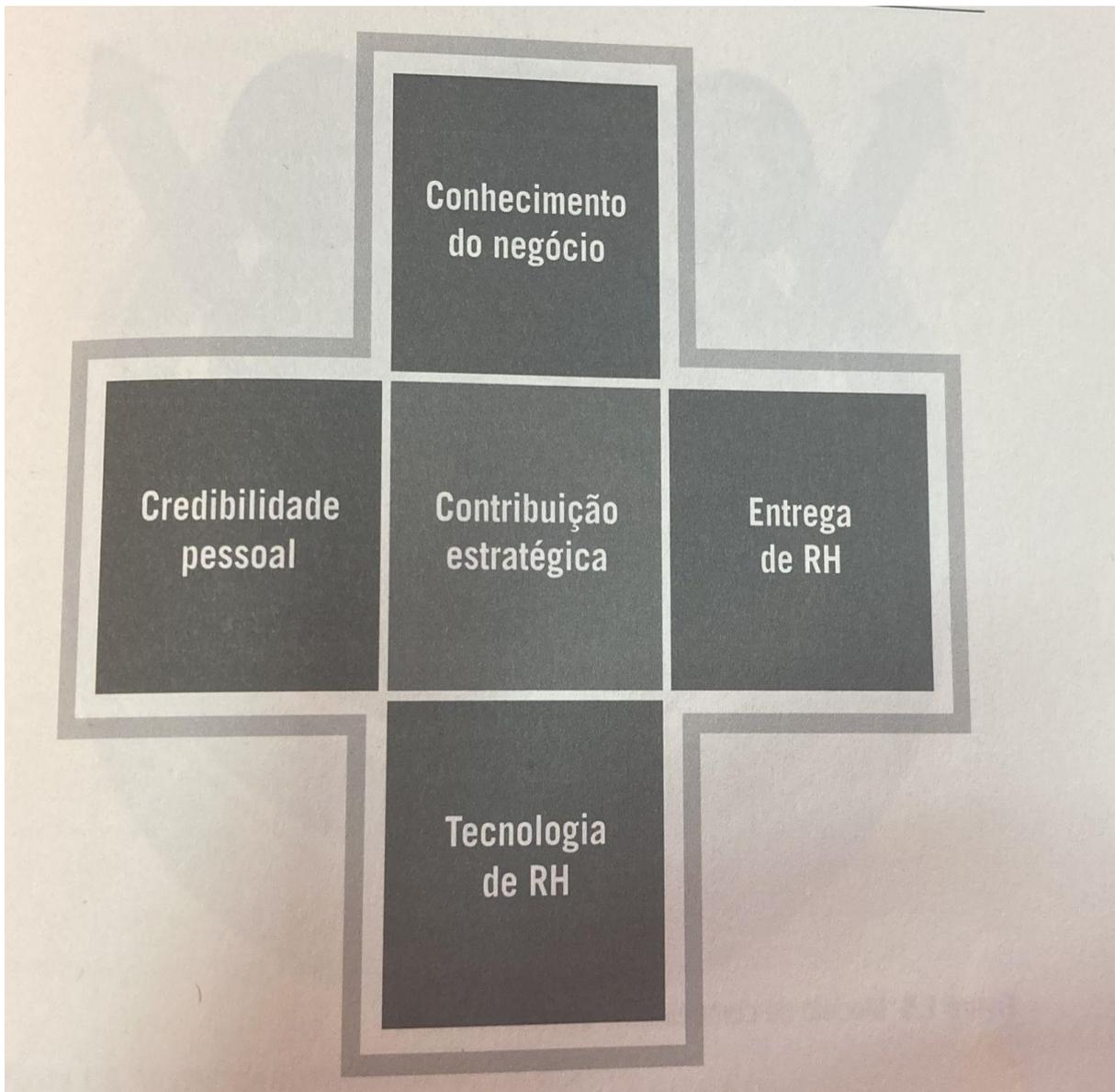
(Figura,3)

Na figura acima vemos o modelo de competência, ele é dividido em posicionador estratégico, construtor de capacitações, inovador e integrador de RH, campeão de mudanças (BOOKMAN, 2014).



(Figura 4)

Os profissionais de rh tem práticas interpessoais e eficaz são adaptáveis no desenvolvimento de uma química propicia com os principais stakeholders representam essa química positiva que tem influencia que colabora soluções dos negócios (BOOKMAN, 2014).



(Figura 5)

Estruturar a agenda no RH totalmente em termos de gestão de talentos ao ponto de excluir o projeto organizacional viável resultará numa ótima contribuição para a empresa (BOOKMAN, 2014).

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Por isso os processos de recrutamento e seleção de Pessoal dentro de uma organização devem ser criteriosos. Assim, verifica-se a importância de planejar a captação de novos funcionários para as empresas, por se tratar de uma atividade com metodologia própria para o preenchimento de vagas. Planejar corretamente, tem-se a necessidade de pessoal, recrutar, selecionar, capacitar e desenvolver um ambiente produtivo dentro de uma organização é um trabalho que exige um olhar crítico e objetivo visando atender as demandas da empresa.

A proposta deste trabalho foi mostrar que o processo de Recrutamento e Seleção visa valorizar o capital humano de uma organização e que, quando esses processos são feitos adequadamente garantirão a entrada de novos talentos com potencial e qualidade, bem preparados para motivar o processo de crescimento empresarial.

## REFERÊNCIA

BANOV, Marcia regina; **Recrutamento, seleção e competência** 2 ed. São Paulo: Atlas,2011.

BULGACOV, sergio, **Manual de gestão empresarial**. 1 ed.São Paulo: editora alas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto; **Recursos Humanos: O novo papel do recursos humanos nas organizações** 4. Ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**, Edição Compacta, 6ª ed. Atlas: São Paulo, 2000

CHIAVENATO, idalberto; **Recursos Humanos: O capital** 9. Ed. Rio de Janeiro: elsevier, 2009.

Gil, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque no papéis estratégicos**. - 2. ed. - São Paulo: Atlas,2016.

Gil, Antonio Carlos. 1946- **Como Elaborar Projetos De Pesquisa / Antonio Carlos Gil**. - 6.ed - São Paulo: Atlas 2017.

Ieda Maria Vecchioni Carvalho, Antônio Eugênio Valverde Mariani Passos, Suzana Barros Corrêa Saraiva. **Recrutamento e seleção por competência** 6° ed. Rio De Janeiro, 2008.

Maximiniano, Antonio Cesar Amaru. **Recursos humanos: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global**. 1. ed. - Rio de Janeiro: LTC, 2014.

RABAGLIO, Maria Odette. **seleção por competências**. 4.ed. São Paulo: Educator,2001

ULRICH, Dave; Wayne Brockbank; Jon Younger; Mike Ulrich. **COMPETÊNCIAS GLOBAIS DO RH: AGREGANDO VALOR COMPETITIVO DE FORA PARA DENTRO**; tradução: Heloísa Corrêa da Fontoura. -Porto Alegre: Bookman, 2014.