



## O Processo Seletivo para o Candidato e Suas Consequências Negativas

Viviana Giachini, Kenny Basso

### RESUMO

Este artigo baseia-se em aprofundar discussões sobre o processo seletivo para o candidato e as consequências negativas que estão presentes neste processo. Em vista das necessidades que o comportamento humano determina numa sociedade que a todo instante está mudando, as pessoas têm por objetivo a satisfação em sua vida profissional ou pessoal, porém quando a insatisfação surge há muitos comportamentos que se evidenciam. Para elucidação, efetuou-se uma pesquisa quantitativa por meio de um questionário com o uso da técnica *survey* para verificar qual é a opinião das pessoas quando se realiza um processo seletivo e é aprovado para a vaga e quando se participa de um processo seletivo e passado algum tempo recebe um retorno negativo da seleção. Como resultado, obteve-se que a comunicação e o comportamento humano aliam-se em situações tanto positivas quanto negativas, e é notável que em situações negativas o enfoque sempre seja maior e terá mais poder de comunicação.

**Palavras-chave:** Insatisfação; Seleção; Comunicação; Pessoas.

### 1 INTRODUÇÃO

Anteriormente as pessoas eram vistas apenas como recursos, hoje são vistas como as principais fontes de crescimento e desenvolvimento, pois expressam a sua opinião que é uma fonte rica de informação. Quando fatores comportamentais negativos são expressados, certamente compromete-se alguns comportamentos evidenciados neste estudo, que serão apresentados a seguir.

Este trabalho tem por objetivo aprofundar discussões sobre o processo seletivo para o candidato e as consequências negativas que estão presentes neste processo. A importância deste tema está atrelada no que se refere ao comportamento humano das pessoas pela necessidade de uma sociedade cada vez mais moderna, prática e rápida em todos os âmbitos.

Verifica-se a importância do indivíduo ter uma vida em harmonia e ter um trabalho e emprego na qual é válido na sociedade em que se vive. Dessa forma, faz parte do processo participar de um primeiro contato na empresa que o indivíduo pretende trabalhar, o que leva o nome para profissionais da área, de Recrutamento e Seleção. Porém, este processo varia de acordo com cada empresa a maneira que é feito e realizado, segundo Neto e Doval (2011).

De qualquer forma, o processo seletivo traz muitas consequências para o candidato. Se este retorno for positivo, elenca-se diversos comportamentos: felicidade, motivação, harmonia, dentre outros. E o mais importante, a satisfação de um emprego, uma nova atividade na qual através dos resultados esperados pela empresa o indivíduo recebe financeiramente um retorno pela atividade realizada, comenta De Carvalho (2011).

Porém, quando há um retorno negativo de um processo de seleção, evidenciam-se comportamentos insatisfatórios deste processo, pois se sabe que o indivíduo esteve em busca de algo para a sua vida profissional. Por parte da empresa, muitas vezes não se recebe um retorno, há demora ou muita insistência do candidato por saber uma posição da empresa. O retorno no processo seletivo é uma questão de respeito entre empresa e profissional. Por mais que ele não vá pertencer ao corpo de trabalho da organização, é válido lembrar que ele está em busca de uma nova oportunidade na carreira, explica Lima e Lopes (2014).

Neste estudo elucida-se o referencial teórico com temas voltados a insatisfação, a eliminação do processo seletivo e o impacto que isso causa na sociedade para o *network*



envolvido. Na metodologia evidencia-se como o estudo foi conduzido, a amostra e os resultados analisados e por fim a conclusão deste estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Recrutamento E Seleção

O recrutamento tem como finalidade atrair e divulgar as vagas em aberto das organizações para os candidatos que estão disponíveis no mercado de trabalho ou estão insatisfeitos com seu trabalho atual queiram optar por outra oportunidade, dessa maneira, podem concorrer a possíveis vagas.

Pontua Michel (2007), um recrutamento adequado promove uma gestão de sucesso dentro da organização, assim não existe rotatividade e se consegue melhores resultados com pessoas eficientes e comprometidas com a cultura da organização.

No cenário atual, há três formas que se pode utilizar para realizar um bom recrutamento: interno, externo ou misto. O Recrutamento Interno é preenchido através de um remanejamento dos próprios funcionários que já estão na organização, assim existe possibilidade de haver promoções, transferências para atividades mais desafiadoras e que auto motivam os colaboradores.

Apontam Coradini e Murini (2009), que a divulgação do recrutamento interno é feita por meio de cartazes, *e-mails*, quadros de avisos da empresa com as características exigidas pelo cargo, assim o funcionário fará uma análise se tem as habilidades necessárias para concorrer à vaga. Porém, quando o funcionário não é selecionado, ele pode se sentir desmotivado e pode impedir o progresso da organização e pode gerar algum conflito entre os próprios funcionários, explica Silva e De Freitas (2002).

O Recrutamento Externo para Baylão e Rocha (2014) é feito com candidatos que estão disponíveis no mercado de trabalho. Assim, podem ser candidatos com diferentes níveis de conhecimento e habilidades, por isso esses profissionais podem trazer a organização ideias novas, através das suas experiências adquiridas. 2014. Citam Coradini e Murini (2009), que neste tipo de recrutamento há desvantagens, pois a margem de erro é maior, a pessoa pode ter dificuldade de se adequar a cultura da organização, o que impede seu progresso e assim não consegue mostrar seu desempenho.

No recrutamento misto podem ser realizadas as duas formas de contratação tanto externa quanto interna e usado fontes internas quanto externas. Segundo Da Silva e De Freitas (2002), o recrutamento misto pode gerar insegurança e desconforto para os funcionários que já estão na organização, eles enxergam que não há valorização do trabalho desenvolvido, assim começa a busca por uma pessoa externa que também não se sabe se vai alcançar os resultados esperados pela organização.

A seleção vem logo após o recrutamento, com a finalidade de agregar pessoas à organização. Seleção é o processo pelo qual se escolhe, através de uma lista de candidatos, a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível.

O processo de seleção de pessoal é composto por várias etapas sequenciais através de técnicas de seleção nas quais os candidatos são submetidos. Caso não obtenha bom resultado em determinada etapa é eliminado do processo de seleção, comenta Ramos (2007).

### 2.2. Eliminação Processo Seletivo

Quando o candidato recebe a notícia que não foi o selecionado para o processo seletivo, suas expectativas emoções decaem, pois, este candidato estava com uma expectativa alta em relação à vaga e de uma hora para outra percebe que não é o escolhido. Então, ele passa a se comunicar com sua rede de contatos, através de uma comunicação boca-a-boca, que pode gerar uma fala negativa, segundo De Matos (2008).



Para Pereira (2010), o fenômeno da boca-a-boca é entendido como a comunicação informal entre as pessoas, que se dissemina rapidamente, pelo tipo de relação que o gerador da informação tem com o receptor. Dessa forma, o vínculo que essas pessoas têm entre si gera uma maior credibilidade referente à informação repassada.

Comenta Kussler (2009), que a comunicação boca-a-boca negativa é uma comunicação de baixo a médio esforço, ou seja, o candidato irá espalhar sua experiência negativa para terceiros, com a finalidade de aliviar um sentimento ruim, que mexe com suas próprias emoções. Dessa forma, poderá transmitir para várias pessoas seus sentimentos e frustrações relacionado em não ser o selecionado para a vaga de emprego.

Percebe-se que há no candidato um desejo de desabafar sentimentos negativos em relação à empresa e a vaga que fez o processo seletivo. Por isso, que a comunicação através da boca-a-boca negativo, é um comportamento baseado na emoção e numa espontaneidade, conforme citam Sweeney, Soutar e Mazzarol (2005).

Aponta Kussler (2009), que o objetivo da comunicação boca-a-boca negativa, não é falar sobre a seleção, sobre a empresa ou sobre a cultura dela, mas sim desabafar emoções negativas e solicitar simpatia e atenção de quem ouve, pois é preciso falar o que se sente e pensa no determinado momento.

O boca-a-boca negativo, para Pereira (2010), tem como consequência, uma certa insegurança para os demais candidatos que realizarão processos seletivos nas empresas. E esta comunicação também tem como característica influenciar pessoas, tanto para o lado positivo, quanto negativo, dependendo da forma como isso é repassado, através da comunicação boca-a-boca.

O impacto do boca-a-boca negativo mais significativo que o positivo na imagem das empresas chama a atenção. Para Sandes e Urdan (2010), o tratamento de comentários negativos dos candidatos insatisfeitos passou a merecer diversas pesquisas. Por isso que pode trazer consequências negativas para a empresa, gerando baixo índice de entrevistas, com poucos candidatos interessados por uma vaga de emprego.

### 2.3. Insatisfação

Segundo Fernandes e Dos Santos (2006), a Insatisfação pode ser entendida como o estado cognitivo de estar inadequadamente gratificado em uma situação de descaso pelo sacrifício que o candidato fez em se candidatar a uma seleção de emprego e não ser o selecionado.

A insatisfação, segundo Fernandes e Dos Santos (2006), surge quando acontece uma situação desagradável com os candidatos de determinadas características de personalidade, como autoconfiança e falem mais e pior para outros indivíduos do que aquelas menos autoconfiantes. Ou seja, falar mal da empresa, por não ser o selecionado é revelar a sua insatisfação com o determinado processo seletivo.

Para Roscigno e Rodson (2004), a insatisfação gera estresse ao candidato e dessa forma ele cria estratégia para ser resistente aos demais processos seletivos. O candidato reage dessa forma pelo retorno negativo recebido, assim, criam-se novas estratégias para participar dos demais processos seletivos, ou seja, suas expectativas não serão as mesmas se tratando do primeiro processo seletivo. Por isso, o candidato fará uma nova seleção tendo ciência que o retorno pode ser negativo também.

Há consequências negativas para a empresa, quando percebe que o candidato está insatisfeito com o processo seletivo, este reage com um estímulo para a reclamação junto a sua rede de contatos. Aponta Henrique et al (2011), que o candidato insatisfeito vai demonstrar de alguma maneira, e a empresa precisa estar atenta para agir com rapidez, revertendo o processo em seu benefício, que muitas vezes não consegue, gerando um problema maior para a empresa.



#### 2.4. Desejo De Vingança

A vingança pode ser compreendida como “um intenso estado emocional que requer alívio, baseado na percepção e motivação que o candidato foi injustiçado” (Ysseldyk, 2005, p 12, apud Albuquerque 2010). Associa-se junto à vingança, a raiva e a indignação, um comportamento de agir contra a empresa por não ser o candidato selecionado.

O desejo de vingança surge para o candidato poder se manifestar a fim de alertar as demais pessoas interessadas em uma vaga de emprego sobre a determinada empresa. Dessa forma, o candidato sente necessidade de punir a empresa com algum meio. (Aquino et al., 2006; Grégoire; Fisher, 2006)

Com o avanço da tecnologia, a internet passou a ser uma forma de alertar os demais. Segundo Andrade; Balassiano e Brandão (2012), a internet ampliou a habilidade do candidato em manifestar indignação a um maior número de pessoas, conferindo um crescente poder ao mesmo devido aos baixos custos e por praticamente desconsiderar a distância e o tempo.

A vingança envolve a ação de um candidato que gera um dano à empresa em resposta a um prejuízo, não ser o selecionado para a vaga de emprego Zourrig et al.(2009). Isso provoca danos e prejuízos reais às empresas, levando a resultados insatisfatórios, perdas de colaboradores e desinteresse de pessoas a participarem de novos processos seletivos.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Tendo em vista a problemática de pesquisa, os objetivos propostos e os temas pesquisados, como delineamento, efetuou-se uma pesquisa de abordagem quantitativa. Entende-se que esta abordagem é usada para quando se quer determinar o perfil de um grupo de pessoas, baseando-se em características comuns, através de técnicas estatísticas para determinar uma opinião com base no que foi observado, comenta Moresi (2003).

O cenário foi montado com a perspectiva dos respondentes identificarem as situações positivas e/ou negativas relacionadas ao processo de seleção, e as consequências de ser ou não ser o selecionado que pode aparecer este processo.

Foram apresentados dois cenários para os respondentes, um cenário na qual continha uma história fictícia; a pessoa participou de um processo seletivo, aguardou ansiosamente pelo retorno e quando recebeu a ligação do setor de RH, ela foi selecionada para a vaga de emprego, na qual ficou muito contente e animada. E o outro cenário a história fictícia baseou-se na mesma linha, porém quando o candidato recebeu o retorno ele foi informado que não foi selecionado, ficando aborrecido, triste e sem saber o porquê de não ser o selecionado para a vaga.

E através dos cenários o respondente pode analisar se avisaria amigos e parentes para fazer negócios com a empresa, falaria para amigos enviar ou não currículos para a empresa. O nível de insatisfação frente a situação apresentada, se puniria ou causaria transtorno empresa de alguma forma, ou impediria que outras pessoas fizessem seleção na empresa, e se a pessoa já passou por alguma situação parecida.

O questionário conteve perguntas se a pessoa já participou de algum processo seletivo, como foi a entrevista, se participou de algum teste psicológico, se houve retorno do processo e como foi este retorno, por fim o respondente relatou a idade, sexo, e a renda familiar.

Diante da perspectiva que 35 pessoas responderam o questionário enviado via *e-mail* pelo *Survey* ou entregue para responder a mão.

Os dados da pesquisa apontam que 60% das pessoas que responderam o questionário são mulheres e 40% são homens, com idade mínima de 14 anos e máximo de 42 anos. A renda familiar dos entrevistados consta que de R\$ 7.250,00 a R\$ 14.499,99 são 22,9%, quem



recebe até R\$ 7.249,99 são 8,6%, os respondentes que recebem entre R\$ 2.900,00 são 14,3%, entre R\$1.450,00 a R\$ 2.899,99 são 54,3% e a renda familiar até R\$1.449,99 são 22,9%.

Sobre o processo seletivo, o estudo aponta que 94,3% das pessoas que participaram da pesquisa já participaram de algum processo seletivo para vaga de emprego, e 5,7% não participou. Assim, 60% dos entrevistados relataram que a entrevista foi em grupo e 40% a entrevista foi realizada individualmente. Se tratando da entrevista, 74,3% participaram de algum teste psicológico e 25,7% não participou de nenhum teste psicológico. Foi questionado o retorno do processo seletivo, verificou-se que 77,1% receberam retorno e 22,9% não receberam retorno do processo. Para 71,4% este retorno foi positivo e 28,6% o retorno foi negativo.

Na situação apresentada na pesquisa, que \*Mauricio recebeu retorno do processo seletivo e foi selecionado, 60% das pessoas já passaram por alguma situação semelhante e 40% não passaram pela situação apresentada.

### 3.1. Manipulação

Neste estudo, para mensurar as variáveis foram utilizadas duas questões no questionário:

\*Olá Maurício, é a Maria da empresa Express Mais, estou ligando para te dar um retorno sobre a entrevista que você realizou aqui conosco. Você tem o perfil que buscamos para a vaga, por isso gostaria de te dizer que você foi aprovado para este cargo.

\*\*Olá Maurício, é a Maria da empresa Express Mais, estou ligando para te dar um retorno sobre a entrevista que você realizou aqui conosco. Você não tem o perfil que buscamos para a vaga, por isso gostaria de te dizer que você não foi aprovado para este cargo.

Pode ser visto através da tabela que quando o sujeito estava exposto ao cenário da contratação da vaga, 94,4%, afirmaram que ele foi contratado e 5,6% afirmaram que ele não foi contratado.

Tabela 1 – Pela Situação apresentada, o sujeito foi...

	Contratado	Não Contratado	Total
Aprovado	17	1	18
%	94,4%	5,6%	100,0%
Reprovado	1	16	17
%	5,9%	94,1%	100,0%
Total	51,4%	48,6%	35 – 100,0%

Fonte: Autor.

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Tendo sido verificada a manipulação, foram realizadas as análises principais do estudo para o teste das hipóteses. Para tanto, foi feita uma ANOVA tendo como variável dependente as consequências negativas de um processo de seleção.

Quando perguntados se avisariam amigos ou parentes para não fazer negócios com esta empresa, os respondentes expostos ao cenário de não contratação apresentaram uma média superior ( $M=3,88$ ) em relação aos sujeitos expostos ao cenário de contratação ( $M=2,39$ ,  $p=0,049$ ), conforme mostra a tabela 1, abaixo. Assim, considera-se que quando o sujeito não foi selecionado pela empresa em um processo seletivo, ele poderá falar negativamente da empresa para outras pessoas, pelo mau desempenho do recrutador no processo seletivo com os critérios utilizados, por não receber um retorno com informações eficazes prejudicando a empresa explicitando a negatividade dos processos, pessoas e consequentemente a baixa pelos produtos.





Por parte da empresa, receber um candidato que seja conhecido de algum colaborador é muito bom, sempre é preciso que seja levado em consideração qual é a rede de relacionamentos do candidato, pois esta é uma referência para contatos e troca de informações. Sabe-se que o *networking* é fundamental, seja com familiares próximos, ou pessoas que se acaba conhecendo e trocando ideias, e até mesmo a *internet* ajuda a manter uma rede de relacionamento diante todos os aplicativos que nela estão presentes.

Tabela 1 - Eu avisaria meus amigos e parentes para não fazer negócios com esta empresa.

	Total	Média	Sig
Aprovado	18	2,39	0,049
Reprovado	17	3,88	
Total	35		

Fonte: Autor

Quando perguntados sobre o nível de insatisfação, frente à situação exposta, os respondentes expostos ao cenário de não contratação apresentaram uma média superior ( $M=5,0$ ) em relação aos sujeitos expostos ao cenário de contratação ( $M=2,89$ ,  $p=0,001$ ), conforme tabela 2, abaixo. Assim, considera-se os sentimentos prevalecem no momento de uma decisão, seja pessoal ou profissional.

Quando o candidato não é selecionado cabe a empresa fornecer um *feedback* esclarecedor construtivo e honesto, pois sabe-se que o que está em jogo é a carreira de algum profissional que muitas vezes pela falta de qualificação ou por não ter o perfil que a empresa busca, a pessoa não é a selecionada, mas isso varia de acordo com cada empresa e suas definições. E diante do mercado, muitas vagas são concorridas, com alto índice de procura, a lei do mercado e da oferta, então para o RH também é uma missão importante encontrar um profissional que atenda às necessidades organizacionais.

Tabela 2 - Qual o nível de insatisfação frente a essa situação?

	Total	Média	Sig
Aprovado	18	2,89	0,001
Reprovado	17	5,0	
Total	35		

Fonte: Autor.

Quando perguntados se relataria a familiares, amigos e outros a experiência insatisfatória, os respondentes expostos ao cenário de não contratação apresentaram uma média superior ( $M=5,18$ ) em relação aos sujeitos expostos ao cenário de contratação ( $M=2,94$ ,  $p=0,000$ ), conforme tabela 3, abaixo. A troca de informação, que quando se refere a uma situação insatisfatória tem um alto nível de compreensão e transmissão, pois a pessoa está relatando uma situação que não lhe agradou e com a troca de informação espera que a próxima pessoa não vá passar pela mesma situação, pois está sendo alertada sobre o assunto.

É nítido do ser humano, que algo negativo sempre será mais questionado e ressaltado, pois as pessoas sempre esperam com a ansiedade de uma notícia positiva, porém ao receber um retorno negativo sempre prevalecerá uma frustração e insatisfação que será repassada aos contatos próximos.

Por parte da empresa, sabe-se que a participação do candidato no processo de seleção é voluntária, pois foi o candidato que manifestou seu interesse em mandar o currículo para a determinada empresa. E ao entrevistar o candidato, pode ser extraído muitas informações que não continham no currículo, através da conversa no momento da seleção.



Tabela 3 - Relataria a familiares, amigos e outros a experiência insatisfatória.

	Total	Média	Sig
Aprovado	18	2,94	0,000
Reprovado	17	5,18	
Total	35		

Fonte: Autor.

Quando perguntados se reclamaria aos amigos e a família sobre a empresa, os respondentes expostos ao cenário da não contratação apresentaram uma média superior os (M=4,12) em relação aos sujeitos expostos ao cenário de contratação (M=2,0 p=0,002), conforme tabela 4, abaixo. Dessa forma, o ato de reclamar se entende que pode ser avisado as pessoas próximas sobre um determinado acontecimento que dessa forma as pessoas estarão por dentro do assunto e tomarão cuidado.

O ato de reclamar significa reivindicar, e é a atitude mais praticada pelo ser humano, pois entende-se que alguém está te ouvindo, e com isso a pessoa não quer que os familiares próximos passem também pela determinada situação, e vale ressaltar que para muitos brasileiros é mais fácil reclamar do que procurar uma solução, transformando sua atitude de reclamar em algo para a pessoa melhorar.

No processo seletivo, da mesma forma que os profissionais recebem os candidatos, explicam sobre a empresa e a vaga, espera-se que o candidato também seja empático e humilde para ouvir e relatar as suas experiências e não ter atitudes contrárias por receber um retorno negativo.

Tabela 4 – Reclamaria para familiares e amigos sobre esta empresa.

	Total	Média	Sig
Aprovado	18	2,0	0,002
Reprovado	17	4,12	
Total	35		

Fonte: Autor.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve por objetivo aprofundar discussões no que se refere à insatisfação de quando o candidato realiza uma seleção de emprego e as consequências que estão presente neste processo. Inicialmente foi feita a revisão bibliográfica sobre o tema proposto, após realizou-se uma pesquisa quantitativa para verificar as consequências negativas do processo seletivo e atrelado a isso utilizou variáveis para mediar os resultados. Desta forma, este estudo apontou as principais consequências negativas presentes num processo seletivo para o candidato, dentre as que estão destacadas no texto: insatisfação, boca-a-boca negativo e desejo de vingança.

Quando o candidato não é selecionado é necessário que a empresa forneça um *feedback* claro e preciso ao candidato, pois este estará aguardando uma posição da empresa na qual dispôs do seu tempo participando do processo e esperando por um comunicado, positivo ou negativo. Diante de um retorno negativo, o *network* repassado aos familiares, terá mais força, pois será relatado a sua insatisfação e muitas vezes até desejo de vingança, para que as outras pessoas ou os mais próximos, também saibam como é o funcionamento da empresa e não tenham que passar pela mesma situação se ocorrer.

Pode ser percebido que as emoções estão presentes, também como uma consequência do processo seletivo. Conforme Lazarus (1991; p.217), a raiva é “uma das emoções mais poderosas, se considerarmos o profundo impacto nas relações sociais bem como nas pessoas que experienciarão essa emoção”. Diante da realização da pesquisa, apontou fatores que



agrupados geram constructos que podem explicar o comportamento dos candidatos insatisfeitos permitindo uma melhor compreensão do comportamento destes, no processo de insatisfação.

A empresa ao procurar candidatos no mercado, certamente deve prestar atenção na maneira como é repassado as diretrizes, assim, o departamento de gestão de pessoas deve ser clara e coerente nas colocações repassadas ao candidato desde o primeiro contato até o último que é o mais importante.

É importante que o retorno que vai ser repassado ao candidato não menospreze ou julgue a capacidade de cada ser humano, pois o processo de seleção é disputado por mais de um profissional, cada um sabe as suas limitações e bem como suas características positivas e a vaga será preenchida com o ser humano que mais tem o perfil que a empresa busca e por alguns outros requisitos que cabe a cada empresa julgar o que é mais necessário para o seu processo.

Por fim, a sugestão da pesquisa está relacionada diretamente a limitações expostas. A primeira limitação refere-se à amostra utilizada, partindo do pressuposto que os resultados são limitados, deve haver uma maior amostra de respondentes. Desta forma, futuras pesquisas podem superar as restrições impostas, incluindo novas metodologias, como por exemplo, um estudo de caso, assim poderão oferecer contribuições valiosas para este tema, ou mesmo podem-se utilizar respondentes que tenham passado por algum processo seletivo recentemente que possam contribuir com suas opiniões.

#### REFERÊNCIAS

ANDRADE De, M. Daniel; BALASSIANO, Moisés; BRANDÃO M. Marcelo. **Modelo Estrutural do Comportamento de Retaliação e Vingança do Consumidor Insatisfeito**. RJ Set. 2012

AQUINO, K.; MARTINKO, M. J.; DOUGLAS, S. **Overt anger in response to victimization: attributional style and organizational norms as moderator**. *Journal of Occupational Health Psychology*. v. 9, n. 2, p. 152-164, 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

CORADINI, Joziane Rizzetti; MURINI, Lizandra Taschetto. **Recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. *Santa Maria*, v. 5, n. 1, p. 55-78, 2009.

DA SILVA, Elane Batista; DE FREITAS, Nilson Guedes. **Recrutamento e Seleção**. Tijuca. 2002.

DE CARVALHO, Simone Maria. **Como A Motivação Influencia Na Produtividade: Um Estudo De Caso Na Indústria De Cimento Nassau / Fronteiras – Pi**. 2011

DE MATOS; Celso Augusto. **Comunicações Boca-a-Boca em Marketing: Proposições Teóricas Sobre os Antecedentes e os Moderadores**. Curitiba, 2008.

FERNANDES, Daniel Von der Heyde; DOS SANTOS Pizzutti, Cristiane. **As Consequências da Insatisfação dos Clientes**. 2006

HENRIQUE, Marcelo Rabelo et al. **Insatisfação na Experiência do Pós-Consumo - Reclamações do Consumidor**. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 2011





KUSSLER, Laura Sangalli. **Consequências da percepção de injustiça nos preços e um ambiente de serviços contínuos.** POA. 2009

LAZARUS, R. S. **Emotion and Adaptation.** New York: Oxford University Press, 1991.

LIMA; LOPES. **O Feedback das Entrevistas.** 2014

MICHEL, Murillo. **Tipos de Recrutamento e sua importância para uma gestão adequada de pessoas aplicadas a empresas.** Ano VII – Número 13 – 2007

MORESI, Eduardo. **Metodologia da Pesquisa.** Brasília – DF, Março. 2003

NETO, Mayer Bronover; DOVAL Jorge Luiz Moraes. **Análise do Processo de Recrutamento e Seleção da Empresa Gang Comércio do Vestuário, nas lojas de POA.** 2011

PEREIRA, Maise Soares, **Amor ou interesse? Novas construções para a recomendação boca-a-boca.** RJ. 2010

RAMOS, Edimar Soares. **Desenvolvimento do projeto: banco de talentos.** Viçosa. MG. 2007

ROSCIGNO, V. J; RODSON, R. **The Organizational and social foundations of worker resistance.** American Sociological Review, v.69, n.39, p 14-39. Feb 2004

SANDES, Fabio Shimabukuro; URDAN, André Torres. **Impactos sobre o consumidor e gerenciamento pela empresa do boca a boca gerado na internet: investigações exploratória e experimental.** RJ. 2010

SWEENEY, J. C., SOUTAR, G. N., & MAZZAROL, T. **The difference between positive and negative word-of- mouth—emotion as a differentiator.** Anais do ANZMAC Conference: Broadening the Boundaries, Perth, Austrália. 2005,

YSSELDYK, R. **Dispositions toward forgiveness and revenge in relation to coping styles and psychological well- -being .** 2005. Tese (Doutorado) – Carleton University, Ottawa, Canadá, 2005

ZOURRIG, H.; JEAN-CHARLES, C.; ROY, T. **Consumer revenge behavior: a cross-cultural perspective,** 2014.