

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: A BASE PARA A FORMAÇÃO DE UMA BOA EQUIPE DE TRABALHO

Autor, FERREIRA, Bruna

Orientador, ZANI, Aldo

Orientador, BUFFA, Maurício

E-mail, bruna.ferreira.adm@hotmail.com

RESUMO

Recrutamento e seleção é um processo de extrema importância e por isso deve ser bem planejado, principalmente levando-se em consideração a competitividade do atual cenário econômico do país, o que obriga as organizações a procurarem por profissionais qualificados para se manterem no mercado. Recrutar e selecionar pessoas para determinada vaga exige muita atenção, pois sairá desse processo o profissional que poderá ou não fazer com que a empresa obtenha sucesso. Toda organização deseja um profissional com muitas habilidades e competências e que possa contribuir para o desenvolvimento da empresa, levando seu nome ao topo e a diferenciando nesse mercado competitivo. O processo de recrutamento e seleção envolve etapas muito complexas e o responsável pela gestão de recursos humanos deve estar sempre atento, pois é o principal responsável por trazer bons profissionais para a organização. Um recrutamento e seleção bem elaborados é economia de tempo e dinheiro.

Palavras-chave: recrutamento – seleção – gestão de pessoas

ABSTRACT

Recruitment and selection is a process of extreme importance and therefore must be well planned, mainly taking into account the competitiveness of the current economic

scenario of the country, which obliges organizations to look for professionals Qualified to remain in the market. Recruiting and selecting people for a particular vacancy requires a lot of attention, as it will leave this process the professional who can or does not get the company to succeed. Every organization desires a professional with many skills and competencies and that can contribute to the development of the company, taking its name to the top and differentiating it in this competitive market. The recruitment and selection process involves very complex steps and the person responsible for the management of human resources must always be attentive, because it is the main responsible for bringing good professionals to the organization. A well-crafted recruitment and selection is time and money savings.

Keywords: recruitment - selection - people management

INTRODUÇÃO

O processo de recrutamento e seleção surgiu inicialmente no século XVIII na Revolução Industrial, pois notava-se que para tarefas específicas se fazia necessário pessoas adequadas para desempenhá-las (CORADINI; MURINI, 2009).

O termo Recursos Humanos surgiu no início do século XX, com o intuito de intermediar um relacionamento entre patrão e empregado, visando reduzir possíveis conflitos. Com o passar dos anos houve um significativo avanço, pois os empregados começaram a ser vistos como recursos humanos produtivos a partir da década de 1970 (CORADINI; MURINI, 2009).

Entre as décadas de 1980 e 1990, Chiavenato (2008) instituiu a definição “escolha da pessoa certa para o cargo certo”. A partir de então o maior objetivo das empresas está em atrair e, principalmente, selecionar, pessoal capacitado para desempenhar com eficiência o cargo ofertado.

Fazemos parte de um cenário econômico altamente competitivo, que desafia a criatividade e agilidade para acompanhar o rápido desenvolvimento tecnológico e

o grande giro de informações. Com isso surge a necessidade de pessoas qualificadas para compor a organização e ajuda-la a enfrentar os desafios e isso se torna possível com um processo de recrutamento e seleção bem aplicado (FERNANDES, 2011).

As empresas buscam a todo momento formar equipes competentes com o objetivo de prosperar, mas devem estar cientes que no atual cenário de competitividade que estamos hoje, é necessário que os gestores compreendam que para a organização crescer, é preciso ter a pessoa certa no lugar certo, afim de evitar perda de tempo e dinheiro. Quando não há um recrutamento e seleção bem elaborado, com desenho de cargo e todas as técnicas corretas desse processo, a organização tende a estagnar, pois um profissional assumir uma vaga em que não está apto, vai atrasar a empresa e renderá gastos, pois será preciso outro processo de contratação (BAYLÃO; ROCHA; 2014).

Segundo Fernandes (2011), quando se fala em recrutamento, refere-se à função de buscar profissionais para um processo seletivo, que atendam as necessidades de determinada empresa e a seleção é como um filtro para que as pessoas com o perfil desejado pela organização ingressem na mesma.

O recrutamento e seleção é fundamental para o sucesso da organização, pois as empresas precisam de profissionais que agreguem valor ao produto/serviço e à marca para sobreviver ao atual cenário de competição.

Esse artigo tem como objetivo mostrar as técnicas básicas de um recrutamento e seleção, que vai ajudar muito as organizações a construírem uma boa equipe de trabalho, principalmente as micro e pequenas empresas que não dão a importância necessária para esse processo.

MATERIAL E MÉTODOS

Este trabalho será realizado no formato de revisão bibliográfica, com abordagem qualitativa, de natureza básica descritiva, através de livros, revistas e artigos científicos.

Será utilizado para a pesquisa o acervo físico e digital de livros, fornecidos pela Faculdade Calafiori, e também sites que contém artigos científicos que vão acrescentar muito ao presente trabalho.

RESULTADOS ESPERADOS

Através do presente estudo espera-se entender como o processo de recrutamento e seleção deve ser realizado, suas etapas e técnicas para que uma organização elimine custos, obtenha sucesso e assim tenha uma equipe de trabalho empenhada.

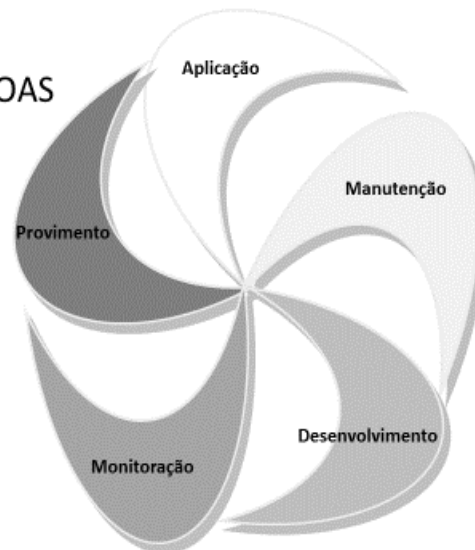
O SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS

Organizações buscam atualmente se manter competitivas no mercado e para isso precisam investir no potencial humano, fazendo com que esse investimento crie uma equipe com profissionais comprometidos e motivados. Precisam implantar o sistema de Gestão de Pessoas visando conciliar suas necessidades e expectativas organizacionais, com as necessidades e expectativas dos seus colaboradores, permitindo crescimento e realização. (CORADINI; MURINI, 2009).

Segundo CHIAVENATO (2008), Gestão de Pessoas é um conjunto de habilidades, métodos, técnicas e práticas que visam administrar comportamentos internos e potencializar o capital humano, direcionando os colaboradores para os objetivos da empresa.

Veremos agora um pouco sobre cada das etapas do ciclo de Gestão de Pessoas, segundo o Sebrae (2005):

CICLO DE GESTÃO DE PESSOAS



- **Provimento:** é o processo de agregar pessoas, envolve práticas de recrutamento e seleção. É definido como qualquer atividade que a organização faça para procurar e estabelecer uma relação de trabalho com pessoas capacitadas para atender as necessidades da empresa e contribuir para o sucesso da mesma.
- **Aplicação:** é o processo de integração do colaborador na organização, mostrar o desenho de cargo a ser desenvolvido e acompanhar o desempenho do funcionário na empresa.
- **Manutenção:** é o processo que compreende programas de incentivo, remuneração e benefícios. É um dos processos mais importantes pois os colaboradores trabalham sempre em busca de expectativas, e isso proporciona motivação e interesse nas pessoas em continuarem na empresa por longo período.
- **Desenvolvimento:** é o processo de desenvolvimento de carreira e treinamento de pessoas. Visa a capacitação pessoal e profissional do colaborador.
- **Monitoração:** é o processo de monitorar e acompanhar os serviços do colaborador de acordo com o que a empresa planeja, para que deem resultados e os objetivos alcançados.
- Empresas que dão importância a esses processos, tem excelentes resultados na organização, pois alcançam o crescimento e conseqüentemente a satisfação. Todo profissional do RH precisa ter conhecimento em Gestão de Pessoas, pois assim ele irá saber atrair, reter e desenvolver o quadro

funcional da empresa, aumentando o potencial das pessoas, e sucessivamente o sucesso empresarial.

Nesse presente artigo iremos falar da fase de provimento, principalmente o processo de recrutamento e seleção.

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Para um bom processo de recrutamento e seleção é necessário que a organização esteja ciente do que está buscando. O desenho de cargos é o primeiro passo para o desenvolvimento de todo o processo, pois ele define um padrão profissional e serve como referência para a análise de currículos e candidatos que a organização procura.

O desenho de cargos envolvem em especificar o conteúdo de cada cargo, os métodos de trabalho e as relações entre os demais cargos da empresa, ou seja, a estrutura e a dimensão de cada um (CHIAVENATO, 2008).

Cada cargo exige suas competências e essas competências dependem do nível hierárquico, da área de atuação e das atividades que serão desenvolvidas dentro desse cargo. É preciso que as pessoas saibam lidar com os recursos disponíveis, sistemas, informação, relações interpessoais e tecnologias em diferentes graus de intensidade. Segundo CHIAVENATO (2008), o desenho de cargo define quatro condições básicas:

1. O conjunto de tarefas ou atribuições que o ocupante deve desempenhar (qual é o conteúdo do cargo).
2. Como as tarefas ou atribuições devem ser desempenhadas (quais são os métodos e processos de trabalho).
3. A quem o ocupante do cargo deve se reportar (responsabilidade), isto é, quem é o seu superior imediato.
4. Quem o ocupante do cargo deve supervisionar e dirigir (autoridade), isto é, quem são os seus subordinados ou pessoas que dele dependem para trabalhar. (Chiavenato 2008, p.201).

É necessário que a empresa desenvolva o desenho de cargo pois assim os responsáveis pelo recrutamento e seleção saberão de forma mais específica quais são as habilidades e competências exigidas para o cargo, as funções que serão exercidas, os processos e ferramentas que o trabalhador deverá dominar e as

experiências anteriores solicitadas, assim como o perfil comportamental de seu futuro ocupante.

RECRUTAMENTO

Organizações divulgam e abrem oportunidades de trabalho para que pessoas interessadas se candidatem e as procurem, esse é o papel do Recrutamento. É nesse contexto de Mercado de Trabalho que ocorrem trocas entre quem oferece o produto ou serviço e aqueles que os procuram (CHIAVENATO, 2008).

O Mercado de trabalho sofre contínuas e dinâmicas mudanças a todo tempo. Quando a oferta de trabalho é maior do que a procura, as empresas ficam diante de cenário mais nebuloso, pois o trabalhador se torna um recurso escasso e difícil, o que obriga as empresas a investirem mais no recrutamento. Os critérios de seleção devem ser mais flexíveis, o investimento em treinamento precisa aumentar, pois não haverá candidatos totalmente adequados e as ofertas salariais e benefícios têm que ser mais estimulantes para atrair os candidatos. A empresa deve, também, priorizar o recrutamento interno afim de fixar funcionários atuais e aumentar os planos de carreira. Porém, quando a situação se inverte, as empresas ficam diante de um cenário mais tranquilo, com uma oferta de trabalhadores mais fácil e abundante, pois as pessoas estão disputando vagas e as empresas podem escolher seus colaboradores de acordo com o perfil desejado. Nessa fase de procura, as organizações se dão bem, pois não precisam investir tanto em recrutamento. Os critérios de seleção tornam-se mais rígidos e os salários tendem para baixo, uma vez que competitividade dos candidatos se torna bastante intensa (CHIAVENATO, 2008).

Para BOHLANDER; SNELL (2009), recrutamento é o processo de localizar pessoas potenciais para trabalhar em uma organização e encorajá-las a se candidatarem às vagas existentes. Durante esse processo, são informadas aos candidatos todas as exigências e qualificações requeridas pela organização contratante e o que ela pode oferecer aos seus colaboradores.

O foco do recrutamento vai depender do objetivo proposto. Pode ser a simples busca por candidatos para preencher vagas em aberto ou pode se

concentrar na busca por alguém que traga novas habilidades e competências, aumentando assim a competitividade da organização no momento (CHIAVENATO, 2008).

TIPOS DE RECRUTAMENTO

- Recrutamento Interno

O recrutamento interno é quando são dadas oportunidades de promoção ou transferências para os próprios colaboradores da empresa. Isso faz com que os funcionários se sintam motivados e continuem se esforçando, o que acaba gerando uma espécie de exemplo dentro da organização, fazendo com que outros funcionários também desenvolvam atitudes iguais a de seus companheiros que foram recompensados. (BOHLANDER; SNELL, 2009).

Algumas empresas optam por realizar promoções e transferências para preenchimentos de vagas, pois assim economizam e capitalizam investimentos já realizados quando recrutaram os atuais funcionários. (CHIAVENATO, 2008).

Promoção é uma forma de recompensa para o bom desempenho de seus funcionários, e visa a incentivá-los a continuarem com seus esforços. (CHIAVENATO, 2008).

A transferência não tem o mesmo valor motivacional de uma promoção, ela pode servir para proteger de alguma possível decisão ou para ampliar experiências profissionais. Além disso, um funcionário que seja transferido, elimina custos para a organização, referentes a treinamentos e orientações, quando há recrutamento externo. (CHIAVENATO, 2008).

Para CHIAVENATO (2008), o recrutamento interno é mais complexo por se tratar de cargos mais elevados, então existe as vantagens e desvantagens, como podemos ver no quadro abaixo:

Vantagens	Desvantagens
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aproveita melhor o potencial humano da organização; 2. Motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários; 3. Incentiva a permanência e fidelidade dos funcionários à organização 4. Ideal para a situação de estabilidade e pouca mudança ambiental; 5. Não requer socialização organizacional de novos membros; 6. Probabilidade de melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos; 7. Custa financeiramente menos do que fazer o recrutamento externo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pode bloquear a entrada de novas idéias, experiências e expectativas; 2. Facilita o conservantismo e favorece a rotina atual; 3. Matem quase inalterado o atual patrimônio humano da organização; 4. Ideal para empresas burocráticas e mecanísticas; 5. Matem e conserva a cultura organizacional existente; 6. Funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua.

(Chiavenato 2008, pág.117)

- Recrutamento Externo

O recrutamento externo atua sobre candidatos que estão no mercado, fora da organização, e assim terão que participar do processo de seleção de pessoal. Quando a empresa busca por alguém de fora, ela na verdade busca experiências e habilidades que não se encontram dentro da organização. (BOHLANDER; SNELL, 2009).

Quando a empresa opta por um recrutamento externo, ela elimina alguns custos com processos de treinamento, pois o perfil desenhado para a vaga já deverá trazer as competências e habilidades desejadas para o cargo, assim como novas ideias e atitudes para a organização. (BOHLANDER; SNELL, 2009).

O grande desafio do recrutamento é agregar valor à organização e às pessoas, proporcionando resultados para ambas as partes. (CHIAVENATO, 2008).

Nesse módulo de recrutamento externo, CHIAVENATO (2008) também apresenta os prós e contras:

Vantagens	Desvantagens
<ol style="list-style-type: none"> 1. Introduz sangue novo na organização: talentos, habilidades e expectativas; 2. Enriquece o patrimônio humano, pelo aporte de novos talentos e habilidades; 3. Aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas; 4. Renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações; 5. Incentiva a interação da organização com Mercado de Recursos Humanos; 6. Indicado para enriquecer mais intensas e rapidamente o capital intelectual. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização; 2. Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos; 3. Requer aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos. Isso significa custos operacionais; 4. Exige esquemas de socialização organizacional para novos funcionários; 5. É o mais caro, oneroso, demorado e inseguro que o recrutamento interno.

(Chiavenato 2008, pág. 119)

PRINCIPAIS TÉCNICAS PARA RECRUTAMENTO EXTERNO

Segundo Chiavenato (2008), as principais técnicas de recrutamento externo utilizadas pelas empresas são:

- Anúncios em jornais e revistas: a elaboração de um anúncio é importante para a comunicação da vaga. Deve ter o tamanho ideal e clareza gráfica, pois precisa chamar a atenção de quem está lendo. Deve despertar o interesse pelo cargo, pois estará descrevendo quais serão as atividades, aspectos de desenvolvimento de carreira, participação nos resultados e outras vantagens que houver, e também como o candidato deve agir para se candidatar a vaga, como por exemplo, currículo por email.

- Agências de Recrutamento: essas agências servem de intermediárias para organizações fazerem o recrutamento, pois elas armazenam bancos de dados de candidatos. São usadas principalmente por empresas que não possuem RH, e também quando o preenchimento do cargo é confidencial e não pode ser divulgado ao mercado ou internamente.

- Escolas, Universidades e Agremiações: as organizações mantêm um contato frequente com escolas, universidades, sindicatos, conselhos e diretórios acadêmicos, divulgando oportunidades de trabalho e também promovendo palestras e conferências, criando atitudes favoráveis entre candidatos potenciais, para oportunidades a longo ou curto prazo.

- Cartazes e anúncios em locais visíveis: é um meio de recrutamento de baixo custo e indicado para cargos simples. Geralmente é colocado em locais próximos da organização e em locais de grande movimentação de pessoas.

- Indicação de Funcionários: também é um meio de recrutamento rápido, de baixo custo e de alto rendimento. Colaboradores da própria empresa indicam amigos ou parentes para algum cargo e, dependendo do processo, o funcionário sente-se importante pela admissão de alguém que ele indicou.

- Consulta aos arquivos de candidatos: é um banco de dados de candidatos que se apresentam espontaneamente ou que não eram candidatos em recrutamentos anteriores. São arquivados de acordo com qualificações e por cargos. É o sistema de recrutamento de menor custo e promove a apresentação rápida de candidatos.

- Recrutamento Virtual: é feito pela internet, que traz facilidade de interação entre a empresa e seus candidatos, pois da própria casa eles conseguem entrar em contato com sites de empresas e agências de recrutamento, que permite trocas de e-mails rápidas e dispensa qualquer intermediação.

- Banco de Talentos: quando há recrutamento, os candidatos que não foram aproveitados têm seus currículos arquivados para utilizações futuras. Assim, quando se precisar buscar um candidato externo, é só consultar o banco de dados.

SELEÇÃO

Diante do atual cenário competitivo, selecionar pessoas é fundamental, pois elas proporcionam às organizações produtividade, competitividade e qualidade.

A seleção de pessoas é como um filtro que permite que apenas algumas pessoas consigam ingressar na organização. É o processo decisório pelo qual a organização escolhe uma lista de candidatos e seleciona a pessoa que melhor alcança os critérios desejados pela empresa, capaz de contribuir a longo prazo para o sucesso da organização. (CHIAVENATO, 2008).

Segundo CHIAVENATO (2008), as empresas atualmente estão fazendo do processo seletivo um mecanismo eficiente para aumentar o seu capital humano.

A seleção de pessoas procura por profissionais adequados aos objetivos da empresa, visando aumentar o desempenho e eficiência do pessoal e a eficácia de toda a organização. O objetivo da seleção é solucionar dois problemas: adequação e eficiência do homem no cargo.

TÉCNICAS DE SELEÇÃO

- Entrevista de Seleção

É a técnica mais utilizada e deve ser muito bem elaborada, pois é a que tem maior peso na decisão final do processo seletivo. Ela é uma comunicação entre duas ou mais pessoas, interessadas em conhecer uma a outra. (FERNANDES, 2011). De forma geral, o entrevistado é estimulado para que a empresa verifique suas reações e objetivos e também seu comportamento diante de determinadas situações (CHIAVENATO, 2008).

A entrevista é identificada através da linguagem corporal, posturas e gestos. O entrevistador vai identificar as reações e o estado emocional da pessoa, analisando e fazendo um levantamento sobre como essa pessoa reage a diferentes situações (FERNANDES, 2011).

Segundo FERNANDES (2011), há um fluxo de entrevista de seleção como vemos abaixo:

1. Apresentação: é o começo onde o entrevistador apresenta-se ao candidato e vice-versa e também lhe informa sobre a empresa.

2. Preparo: é o entrevistador saber e estar com tudo planejado o que vai ser perguntado ao candidato.
3. Coleta de dados: o entrevistador vai coletar os dados sobre perguntas realizadas ao seu candidato, onde já trabalhou, quanto tempo, o que fazia, dentre outras, verbalmente ou por questionários escritos.
4. Análise comportamental: o entrevistador vai analisar o comportamento do candidato durante toda a entrevista, e em suas reações em situações diferentes.
5. Concessão de informações: o candidato vai dar informações sobre o seu perfil profissional, seu tempo de experiência, seus objetivos, dentre outros.
6. Aplicação de testes: o candidato vai ser submetido a testes psicológicos e de personalidade para medir seu potencial futuro.
7. Análise global: O gestor de recursos humanos juntamente com o representante da empresa vão fazer uma análise da entrevista, quais são mais potenciais, qual pode preencher a vaga da empresa.
8. Laudo: é o resultado dessa análise, definindo então quem será o selecionado.

- Provas de Conhecimentos ou de Capacidades

As provas de conhecimento são usadas para avaliar os níveis de conhecimentos gerais e específicos exigidos pelo cargo. Elas medem o grau de conhecimento teórico e/ou técnico, como idiomas, noções de informática, contabilidade, entre outros. Já as provas de capacidades são amostras de trabalho que são utilizadas como testes para avaliar o desempenho dos candidatos.

Há uma grande variedade de provas de conhecimento e de capacidade, por isso se faz necessário classificá-las em conjunto quanto a forma de aplicação, a abrangência e a organização (CHIAVENATO, 2008).

- Testes Psicológicos

Segundo CHIAVENATO (2008), os testes psicológicos são objetivos e constituem uma amostra estandardizada do comportamento em relação às aptidões das pessoas. Eles são utilizados como medida de desempenho e são baseados em amostras estatísticas de comparação. Os testes psicológicos revelam o perfil do candidato e se ele se encaixa ao cargo ofertado.

Enquanto as provas de conhecimentos ou capacidade servem para medir a capacidade atual, os testes psicológicos medem as aptidões individuais, oferecendo um prognóstico futuro do seu desenvolvimento e do seu potencial. (CHIAVENATO, 2008).

- Testes de Personalidade

Personalidade é a integração de características mensuráveis relacionadas com aspectos permanentes e consistentes de uma pessoa. Os testes de personalidade revelam características superficiais das pessoas, determinadas pelo caráter e pelo temperamento. (CHIAVENATO, 2008).

Esses testes de personalidade pesquisam traços e aspectos da personalidade, como equilíbrio emocional, frustrações, motivação e interesses. Tanto a aplicação quanto a interpretação desses testes exigem a presença de um psicólogo. São aplicados para cargos de alto nível ou quando o cargo justifique. (CHIAVENATO, 2008).

- Técnicas de Simulação

De acordo com CHIAVENATO (2008), as técnicas de simulação são técnicas de dinâmica de grupo. A principal é o psicodrama, que é fundamentado na teoria geral de papéis, onde cada pessoa os põe em ação seja isoladamente ou em interação com outras pessoas, permitindo a análise real do seu comportamento.

Elas são usadas como um complemento do diagnóstico dos resultados das entrevistas e testes psicológicos, pois o candidato é submetido a alguma dramatização da situação relacionado ao papel e cargo que irá desempenhar na organização, fornecendo uma visão realista do seu comportamento no futuro. (CHIAVENATO, 2008).

CONCLUSÃO

Organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir metas e objetivos, pois garantem á empresa qualidade e eficiência nos produtos e serviços prestados. E de certa maneira, as pessoas também veem nas organizações um meio de realizações pessoais e profissionais.

A falta de gestão de pessoas e de um processo de recrutamento e seleção bem elaborado faz com que a empresa não consiga garantir uma relação estratégica e estruturada para o seu crescimento, pois a empresa pode sofrer perdas de tempo e dinheiro quando não se dá a devida atenção a esse processo.

Esse processo de recrutamento e seleção deve ser feito de maneira responsável, a fim de diminuir os riscos de contratação de pessoal não capacitado para a vaga, fazendo com que a empresa não tenha custos com novas contratações.

Uma organização tende a crescer de forma significativa quando há esse conjunto de planejamento e aplicação de técnicas de recrutamento e seleção, pois assim terá uma equipe de trabalho satisfeita e eficiente.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 579 p.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de Recursos Humanos**. 14ª. ed. São Paulo: Norte-americana, 2009. 570 p.

BAYLÃO, André Luiz; ROCHA, Ana Paula de Souza. **A Importância do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal na Organização Empresarial**. 2014. 15 f. Artigo (Administração)- CEDERRJ/FACSUM/UNITAU, [S.l.], 2014. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320178.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2018.

CORADINI, Joziane Rizzetti; MURINI, Lisandra Taschetto. **RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL: COMO AGREGAR TALENTOS À EMPRESA**. 2009. 55-78 p. Iniciação Científica (Administração)- UNIFRA, Santa Maria, 2009. Disponível em: <http://www.academia.edu/7694082/RECRUTAMENTO_E_SELE%C3%87%C3%80_DE_PESSOAL_COMO_AGREGAR_TALENTOS_%C3%80_EMPRESA_1_R ECRUITMENT_AND_SELECTION_OF_STAFF_ADD_TALENTS_AS_A_COMPANY>. Acesso em: 12 out. 2018.

FERNANDES, Daniele Mota. **RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS: Processo fundamental para a escolha de uma boa equipe profissional**. 2011. 89 p. Estudo de Caso (Administração)- TECSOMA, Paracatu, 2011. Disponível em: <http://www.tecsoma.br/tcc_administracao/Daniele%20Mota%20OK.docx%20Alterada.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2018.

MANUAL do Empresário: Gestão de Pessoas. 2005. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/659CE37122276441032570F80065FED5/\\$File/NT00031DAA.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/659CE37122276441032570F80065FED5/$File/NT00031DAA.pdf)>. Acesso em: 27 nov. 2018.