

A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

[\[ver artigo online\]](#)

Joana da Silva¹

Michelle Oliveira Valdevino²

RESUMO

Recursos humanos nas organizações tornaram-se essenciais e indispensáveis ao longo dos anos, onde empresas em constantes mudanças buscam diferenciais no mercado para se sustentar e alcançar o sucesso, sendo necessário investir cada vez mais em novas técnicas para que esses processos estejam em permanente melhoria, visando à construção de uma organização sólida e reconhecida. Este trabalho tem como tema a importância do recrutamento e seleção nas organizações e o objetivo é apresentar os conceitos e a relevância da aplicação do processo para a organização. O tema abordado justifica-se, pois o recrutamento e seleção são processos conjuntos e extremamente cruciais nas empresas, visto que é a porta de entrada para talentos, sendo fundamentais na formação da organização, trazendo destaque no meio em que atua, assim novos conhecimentos acerca do tema são pertinentes. As metodologias utilizadas para o desenvolvimento do artigo foram com base em pesquisas bibliográficas, livros de autores consagrados, revistas, sites e artigos já publicados.

Palavras-chave: Recursos humanos. Processo. Recrutamento e seleção

ABSTRACT

Human resources in organizations have become essential and indispensable over the years, where companies in constant change seek differentials in the market to sustain themselves and achieve success, and it is necessary to invest more and more in new techniques so that these processes are in permanent improvement, aiming at building a solid and recognized organization. This work has as its theme the importance of recruitment and selection in organizations and the objective is to present the concepts and the relevance of the process application to the organization. The theme approached is justified, since recruitment and selection are joint processes and extremely crucial in companies, since they are the gateway for talent, being fundamental in the formation of the organization, bringing prominence in the environment in which it operates, so new knowledge about the subject are relevant. The methodologies used for the development of the article were based on bibliographic research, books by renowned authors, magazines, websites and articles already published.

Keywords: Human Resources. Process. Recruitment and selection.

¹ Graduada em Administração de Empresas pela Faculdade Machado de Assis (FAMA) – Rio de Janeiro – RJ, Pós-graduada em Gestão de Pessoas e Recursos Humanos pela Faculdade Futura – Votuporanga - SP. E-mail: joanasilva911@gmail.com

² Graduada em Administração de Empresas pelo Centro Universitário Augusto Motta. E-mail: michellevaldevino@souunisuam.com.br



INTRODUÇÃO

Atualmente o departamento de recursos humanos tornou-se um setor estratégico no mundo corporativo, onde há constantes mudanças e é necessário que as organizações acompanhem essas transformações para que se mantenham em destaque no mercado, Segundo Toledo (1999, p.23) “o órgão de Recursos Humanos, como setor definido da administração das empresas, teve seu aparecimento no início deste século, tendo tido sua evolução acelerada na década de 20”.

Nas organizações, este setor desenvolve diversas funções, uma delas é o recrutamento e seleção de pessoas, que é encarregado de trazer novos talentos para a empresa, através da alocação de candidatos nas vagas abertas, trata-se de uma das áreas mais importantes da organização (DIAS, 2019).

A função do recrutamento e seleção tem o objetivo atrair os profissionais mais adequados para o cargo designado na empresa, o indivíduo que apresentar melhor aptidão e mostrar ter maior responsabilidade para a tarefa que lhe é proposta, será o mais provável de ser escolhido para o cargo proposto. A escolha correta do profissional faz total diferença e influência nos resultados a serem atingidos pela empresa.

Nesse contexto, Chiavenato (2010, p.132) afirma que: “o calcanhar-de-aquiles das organizações o seu principal ponto nevrálgico - é a qualidade das pessoas que nelas trabalham”. Diante da importância que possuem as pessoas na organização, são fundamentais que as ferramentas de recrutamento e seleção estejam sempre em conformidade com os objetivos organizacionais, conseqüentemente as chances de contratar os melhores profissionais serão bem maiores, e assim construir uma equipe engajada que esteja de encontro com a missão visão e valores da empresa.

Dessa forma, o presente estudo tem por finalidade apresentar os principais conceitos sobre recrutamento e seleção, bem como a relevância da aplicação desse processo para o sucesso organizacional e suas técnicas. Para isso, foram feitas pesquisas bibliográficas, em livros de autores consagrados, pesquisas na internet e em artigos já publicados a fim de colher o maior número de informações para desenvolvimento do trabalho.

1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 Conceito de Recrutamento

No cenário empresarial as mudanças ocorrem constantemente, avanço da tecnologia, globalização, desburocratização, são uma delas. Esse é um dos motivos que levam as empresas tornarem-se cada vez mais exigentes em relação ao mercado de trabalho, principalmente em relação a atração de candidatos potenciais, pois ter o diferencial competitivo é vital para a permanência das empresas na busca pelo sucesso.

Segundo Chiavenato (2009, p. 68) “recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos e oferecer competências para a organização.”

Marras (2001, p.69) complementa:

Recrutamento de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa.

O recrutamento é um processo que surge a partir da necessidade da organização em atrair mão de obra qualificada para desempenho de funções específicas, é o primeiro contato que se têm com o futuro colaborador da empresa, o processo pode ser elaborado com diversas etapas de acordo com a necessidade e qualificação exigida pela empresa. “As organizações estão sempre agregando novas pessoas para integrar seus quadros, seja para substituir funcionários que se desligaram, seja para ampliar o quadro de pessoal em época de crescimento e expansão”(CHIAVENATO, 2010, p.132) .

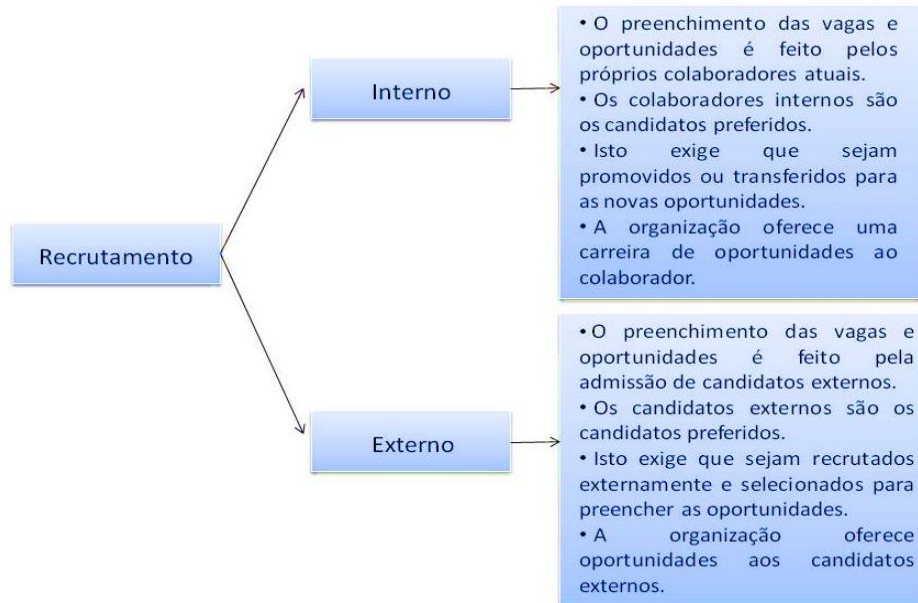
O processo de recrutamento de pessoal começa quando surge a necessidade de preenchimento de um ou mais postos de trabalho na empresa. O setor responsável recebe a solicitação de pessoal, geralmente com o perfil do candidato, experiência exigida, qualificações etc. Independente do tipo de empresa é recomendado que o setor que irá realizar o recrutamento saiba exatamente qual é o tipo de profissional que a empresa está buscando. Não considerar todos os detalhes deste perfil pode comprometer o processo de contratação (PERIARD, 2011).

1.2 Tipos de Recrutamento

Existem dois tipos de recrutamento que são mais utilizados pelas empresas: Interno e externo. "O recrutamento interno é a divulgação da vaga dentro da própria empresa para as pessoas que já trabalham nela, é uma oportunidade para promoção e transferência de pessoal" (FIDELIS E BANOVA, 2007, p.56). Uma das vantagens desse tipo de recrutamento é que já se conhece o perfil dos profissionais e também é um meio de motivá-los a crescer dentro da organização. Caxito (2012, p.23) aponta como principais vantagens "o fato de que se aproveita melhor o potencial humano da organização. Também motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos demais funcionários, incentivando a permanência e fidelidade à própria organização".

No recrutamento externo, a busca é por profissionais que estão disponíveis no mercado de trabalho. Segundo Marras (2001, p.73) o recrutamento externo é: "o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivos". Já as vantagens desse tipo de recrutamento é que "incentiva a interação da organização com o Mercado de Recursos Humanos, permitindo a incorporação de pessoas que "renovem os ares" da organização com seus talentos, habilidades e expectativas"(CAXITO, 2012, p.23).

Figura 1: Recrutamento Interno e Externo



Fonte: Chiavenato (2010, p.115)

Conforme esclarece Chiavenato (2010, p. 125), “recrutar pessoas passou a ser estratégico para as organizações. Atrair talento é fundamental para o sucesso organizacional, seja no longo ou no curto prazo”. Dessa forma, para que o recrutamento seja satisfatório, esses métodos precisam ser constantemente avaliados, pois com as constantes mudanças do mercado, novas funções vão surgindo e é necessário acompanhar essas transformações.

1.3 Fontes de Recrutamento

Existem diversas fontes de recrutamento que serão utilizadas de acordo com a necessidade da organização, levando em consideração a natureza do cargo. As fontes de recrutamento são os meios utilizados para a captação do candidato.

Marras (2001, p.71) menciona algumas fontes de recrutamento utilizadas para preenchimento de cargos:

- Funcionários da própria empresa;
- Banco de dados internos;
- Indicações;

- Cartazes (interno e externo);
- Entidades (sindicatos, associações, etc.);
- Escolas, universidades, cursos, etc.;
- Outras empresas (fornecedores, clientes, etc.);
- Consultorias de *outplacement* ou *replacement*;
- Agências de Emprego;
- Mídia (anúncios, classificados, rádio, televisão, etc.);
- Consultorias;
- *Headhunters*.

1.4 Conceito de Seleção

Concluído a etapa de recrutamento, é a vez da seleção. Nesse processo a organização irá avaliar dentre os que foram recrutados qual se enquadrará no cargo, de acordo com os critérios estabelecidos no escopo da vaga e para isso são utilizados ferramentes que irão auxiliar na seleção.

Lacombe e Heilborn (2003, p.251) definem que “seleção abrange o conjunto de práticas e processos usados para escolher, dentre os candidatos disponíveis, aquele que parece ser o mais adequado para a vaga existente”.

Nesse sentido, Chiavenato (1999, p.107) firma que:

“A seleção busca, dentre os vários candidatos recrutados aqueles que são mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho pessoal, bem como a eficácia da organização. No fundo, está em jogo o capital intelectual da organização que a seleção deve preservar ou enriquecer [...]”

Ainda de acordo com Chiavenato (2010, p.134) existem duas alternativas para fundamentar o processo seletivo: o cargo a ser preenchido ou as competências a serem capturadas. Assim, de um lado, o processo seletivo baseia-se em dados e informações sobre o cargo a ser preenchido ou, de outro lado, ocorre em função das competências desejadas pela organização.

Para que haja maior probabilidade de acerto, algumas ferramentes e técnicas são aplicadas, assim a seleção contará com dados e margem para se chegar ao

resultado que se almeja.

Ferramentas de seleção são técnicas utilizadas para observar e analisar os candidatos que participam do processo de seleção e comparar com os requisitos exigidos pelo cargo. Devem ter um caráter prognóstico, identificando traços pessoais que podem prever o comportamento futuro do candidato como funcionário da empresa (KNAPIK, 2008, p. 148).

Como exemplo de ferramentas, citaremos as principais utilizadas pelas empresas:

- Entrevistas: O recrutador irá avaliar diversos aspectos do perfil do candidato, como por exemplo o grau de auconhecimento, valorização de conquistas, convívio social, comportamento frente as perguntas;
- Redes sociais: Perfis em redes sociais são quesitos avaliados pelos recrutadores para verificar como o candidato se comporta publicamente;
- Softwares de análise comportamental: Essa ferramenta permite analisar o perfil comportamental do candidato e os pontos que se ancaixam para vaga no está concorrendo;
- Provas de conhecimentos: Busca avaliar o grau de conhecimentos gerais e específicos, podendo ser conhecimento técnico e profissional;
- Dinâmicas de Grupo: Avalia a interação dos candidatos entre si, bem como o potencial para ocupar a vaga;
- Testes Psicológicos: Permite ao recrutador identificar os traços de personalidade, características e inteligência do candidato.

Sendo assim, Milkovich e Boudreau (2000, p.215) esclarecem:

Existem provavelmente uma variedade infinita de formas de medidas informações dos candidatos e outras tantas continuam sendo criadas a cada dia. Os testes informatizados e a triagem genética eram absolutamente desconhecidos há alguns anos; hoje, muitas empresas lançam mão dessas técnicas. No entanto, as técnicas tradicionais de coleta de informações, como o uso de formulários e entrevistas, ainda são as mais amplamente utilizadas.

Para que a seleção seja satisfatória, é imprescindível que os critérios sejam

bem definidos, e que a política de seleção da empresa esteja delineada. Saber o conhecimento que o candidato deve ter as experiências e formação, características pessoais, é fundamental. “O profissional de seleção precisa saber identificar, durante os processos seletivos, as reais competências que a organização está procurando em um novo funcionário. Para tal, precisa desvendar as potencialidades dos candidatos, mesmo que estas ainda não tenham sido desenvolvidas” (CAXITO, 2012, p.13).

Chiavenato (2009, p.192) acrescenta:

O processo seletivo precisa ser eficiente e eficaz, A eficiência consiste em fazer corretamente as coisas: saber entrevistar bem, aplicar testes de conhecimentos que sejam válidos e precisos, dotar a seleção de rapidez e agilidade, contar com um mínimo de custos operacionais, envolver as gerências e suas equipes no processo de escolher candidatos etc. A eficácia consiste em alcançar resultados e atingir objetivos: saber trazer os melhores talentos para a empresa e, sobretudo, tornar a empresa cada dia melhor com as novas aquisições de pessoa.

1.5 Indicadores de eficiência no processo de seleção

Os indicadores de desempenho mostram se o processo de recrutamento e seleção está sendo feito da melhor maneira possível, utilizando os melhores meios com os recursos que possui. Estes, então, podem ser feitos através de planilhas, calculando automaticamente todos os indicadores. Podendo contar indicadores de:

- Tempo de contratação: Sendo a primeira informação necessária para abrir e concretizar um processo seletivo, para evitar permanecer que a vaga fique em aberto durante muito tempo.
- Vagas em aberto: Para manter baixa a quantidade de vagas em aberto é necessário um trabalho de averiguação constante desse indicador com a intenção de diminuir o desperdício de recursos, assim então, diminuindo o custo de contratação.
- Quantidade de processos iniciados e encerrados: Que podem indicar um período de sazonalidade na área de contratação.
- Vagas preenchidas e não preenchidas: Mostram a prestabilidade do departamento de RH, contando principalmente as vagas não preenchidas e encerradas por algum motivo como desacordo do candidato ou anulação da

vaga disponibilizada.

- Vagas preenchidas dentro do prazo e fora do prazo: Cada empresa deve ter um prazo pré-estabelecido, de vagas a serem preenchidas, e os indicadores mostram o percentual de cumprimentos dos prazos determinados.
- Custo total de recrutamento e seleção: Com esse indicador, serão contabilizados todos os custos referentes ao recrutamento e seleção, custos que deverão ser analisados juntamente com o indicador de vagas em aberto, pois dependendo do número de vagas em aberto ou de cancelamento de vagas, deverá ser feita uma análise diferenciada, não para a redução, mas sim, para o aumento do custo total para o recrutamento.
- Investimento no processo seletivo: Sendo necessário para calcular o custo total com os processos de recrutamento e seleção com a receita bruta da empresa, descobrindo, assim a percentagem do investimento em Recrutamento e Seleção.
- Custo da vaga preenchida: Neste indicador é dividido o custo total das vagas preenchidas no período, para indentificar se o valor está com muita oscilação e se o investimento previsto está sendo cumprido ao decorrer dos meses analisados.
- Funil de Contratação: Com as informações desse indicador, é possível verificar a taxa de conversão da etapa seguinte e assim ver a percentagem (%) de candidatos aprovados para a próxima etapa.
- Vagas preenchidas por tipos de cargo: Baseando-se nessa etapa, é possível estabelecer melhor a forma da realização do processo seletivo de acordo com cada área, decidindo assim quais os melhores espaços para o procedimento da entrevista, quais profissionais que ajudarão no processo seletivo do candidato, entre outras informações.

Os indicadores de recrutamento e seleção são interligados, não podendo excluir quaisquer que seja a etapa, para um bom funcionamento do processo. Cada indicador tem uma relevancia maior para cada setor, como o de custos para o financeiro, ou de vagas preenchidas dentro e fora do prazo para o departamento de recursos humanos. Mas todos com a finalidade de aumentar a eficiencia do processo seletivo da empresa.

Tabela 1: Indicadores de Recrutamento e Seleção

Rotatividade	
Total de colaboradores início do ano	47
Admissões	16
Desligamentos	4
Total de colaboradores ao final do ano	59
ÍNDICE DE TURNOVER TAXA DE ROTATIVIDADE	21,28%
Desligamento recém contratados (6 meses)	1
Tx. Rotatividade Demissional (6m)	2,13%

Fonte: Empreendedor curioso (2019)

Nesse sentido Steiner e Miner (1977) cita que:

“Estratégia é o estabelecimento da Missão da companhia, a definição de objetivos para a organização, à luz das forças internas e externas, a formulação de políticas específicas e estratégias para alcançar os objetivos e assegurar sua implementação, de forma que os objetivos básicos e propósitos da organização sejam alcançados.”.

1.6 Evolução dos processos de recrutamento e seleção através das mídias digitais.

Com o advento da tecnologia, o processo de recrutamento e seleção passou por grandes transformações. Desde a invenção do celular e da internet, essas transformações trouxeram mais facilidades para a captação de novos talentos, através da criação dos primeiros sites de empregos, banco de currículos e o recrutamento através das mídias sociais.

A Internet veio revolucionar o processo de recrutamento. Seu valor reside no imediatismo e na facilidade de interagir digitalmente com candidatos potenciais. Ela traz facilidades tanto as empresas quanto aos candidatos. Os candidatos podem entrar em contato diretamente com sites de empresas ou de agências de recrutamento sem necessidade de sair de suas casas. A facilidade e a simplicidade são enormes. A internet oferece as empresas uma plataforma que permite a comunicação por e-mail pronta e rápida, dispensando qualquer forma de intermediação (CHIAVENATO, 2010, p.124).

Mediante o crescimento das mídias sociais, impulsionou o processo de seleção de pessoas através das redes sociais. Existindo atualmente, redes sociais exclusivas para tais processos, como o *LinkedIn*, que é uma rede de trabalho, focada em perfis profissionais, divulgação de vagas e networking, dessa forma o recrutador pode em tempo real conhecer os candidatos, abordando de forma rápida e sigilosa os profissionais desejados.

Assim Bohlander e Snell (2010) afirmam que “as exigências para exercícios de determinados cargos transcendem as áreas locais, o que coloca o desafio do uso das tecnologias para que o processo de recrutamento seja exequível”.

1.7 A importância do Recrutamento e Seleção

A busca acirrada pelo sucesso organizacional envolve diversos elementos e para que se alcance os resultados esperados, é necessário que as empresas estejam preparadas para a tomada de decisão rápida e contínua na contratação de um profissional. “O mundo do trabalho exige profissionais altamente qualificados, portadores de competências técnicas e comportamentais que atendam às necessidades das organizações na geração de criatividade, iniciativa e inovação”(KNAPIK, 2008, p.160).

Contratar o profissional certo para a organização é primordial, pois o processo de recrutamento e seleção demanda tempo, custos e há uma acirrada disputa para ter o diferencial competitivo e sair na frente no mercado. Carvalho, Passos e Saraiva (2016, p. 34) reiteram que o recrutamento e a seleção constituem “elementos estratégicos diretamente relacionados com a proposição de novos meios de ampliação da produtividade e, conseqüentemente, da competitividade”.

Com os avanços tecnológicos, as empresas necessitaram da criação de um RH estratégico, no sentido de atrair os melhores colaboradores para que façam parte de sua equipe, pois o diferencial hoje não é apenas a quantidade e qualidade de produto ou serviço prestado, mas sim ter uma equipe capacitada, engajada e que estejam de encontro com os valores da empresa, buscando sempre melhoria contínua. Knapik (2008, p.194) assevera sobre a ação estratégica que deve ser tomada pelas organizações, para que estejam preparadas para responder questões

como:

- Que perfil de pessoas cada departamento necessita?
- Que estratégias devem ser utilizadas para atrair os profissionais que fazem a diferença para a empresa?
- Que transferências de pessoal devem ser feitas para proporcionar motivação e engajamento com o trabalho?
- Como gerenciar planos de carreira, transferências e promoções de forma transparente e tendo uma visão sistêmica da empresa?
- Que mudanças organizacionais a empresa pretende realizar e como preparar a força de trabalho?
- Qual o volume de produção planejado pela organização?
- Quais os critérios utilizados para dimensionar o quadro de colaboradores?

Um subsistema que se tornou indispensável devido às pessoas serem o bem mais valioso que uma organização pode ter, por essa razão, fazer a escolha correta é fundamental.

Ter uma estratégia de recrutamento e seleção eficiente e eficaz é fundamental para o sucesso de todas as organizações. Atualmente os talentos são o bem mais valioso de qualquer empresa, o que mostra como esse processo tem um papel essencial. Se for pouco eficaz, podem resultar em perdas de produtividade, turnover, prejuízos na experiência dos clientes da empresa e aumento de custos no médio e longo prazo. Por essa razão, olhar o R&S de forma estratégica e não mais operacional e burocrática é fundamental (DIAS, 2019)

No âmbito organizacional, existem diversos fatores que contribuem para que o objetivo principal da organização seja alcançado: a satisfação do cliente, fornecedor, acionista, e de todos que estão à volta da organização, depende desse conjunto de fatores. Desse modo, podemos verificar que quanto mais estratégico, o RH tende a se chegar ao objetivo final, que é formação de uma equipe de sucesso.

3. METODOLOGIA

A execução do trabalho foi traçada a partir da utilização de alguns processos

metodológicos, segundo Ruiz (1996, p.137), “método é uma palavra de origem grega e significa o conjunto de etapas e processos a serem vencidos ordenadamente na investigação dos fatos ou na procura da verdade”.

Nesse sentido, caracteriza-se como uma pesquisa exploratória, pois buscou elucidar sobre a importância do processo de recrutamento e seleção nas organizações, através pesquisas bibliográficas, utilizando livros de autores consagrados, pesquisa na internet e artigos já publicados. Segundo Lakatos e Marconi (1987, p. 66) “a pesquisa bibliográfica trata-se do levantamento, seleção e documentação de toda bibliografia já publicada sobre o assunto que está sendo pesquisado, sejam em livros, jornais, boletins, monografias, teses, dissertações, material cartográfico [...]”.

Pesquisa é a exploração, é a inquirição, é o procedimento sistemático e intensivo, que tem por objetivo descobrir e interpretar os fatos que estão inseridos em uma determinada realidade. A pesquisa é definida como uma forma de estudo de um objeto. Este estudo é sistemático e realizado com a finalidade de incorporar os resultados obtidos em expressões comunicáveis e comprovadas aos níveis do conhecimento obtido (BARROS; LEHFELD, 1990, p. 14).

O uso da informação de registro de dados qualitativos e quantitativos resultou num aprofundamento em assuntos que envolvem toda área de recursos humanos, trazendo informações padrões da área e ao mesmo tempo assuntos específicos onde podem ser explorados mais por seus profissionais.

Além de apontar futuras situações no mercado de trabalho para área de recursos humanos onde profissionais devem aperfeiçoar ferramentas de trabalho e digitalmente formular novos métodos de abordagem para o conceito de recursos humanos e a sua evolução ao decorrer dos anos.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito deste trabalho foi mostrar a importância do processo de recrutamento e seleção nas organizações, para tanto, vários elementos e conceitos foram inseridos ao longo do desenvolvimento do artigo, nos trazendo uma percepção do quanto necessário é esse processo. O recrutamento foi entendido como um processo que visa a captação de candidatos para ocupar vagas que surgem nas organizações, já a seleção visa escolher dentre os candidatos selecionados, qual preenche todos os requisitos determinados para o cargo.

Entendemos que o recrutamento e seleção são processos conjuntos, ou seja, um depende do outro, são vitais nas organizações, pois a cada dia o mercado torna-se mais competitivo, e para que os resultados sejam alcançados é preciso que se tenham profissionais engajados, motivados, que vão ao encontro aos objetivos, valores, e metas organizacionais. Dessa forma, as empresas têm cada vez mais investido em novas tecnologias para que esses procedimentos sejam cada vez mais otimizados, pois a tomada de decisão influencia no resultado final, ainda mais se tratando da escolha de profissionais que farão parte da organização. Podemos observar ainda que inserção de estratégias para melhoria dos métodos relacionados ao recursos humanos fazem toda a diferença para garantir o diferencial competitivo e alcançar os objetivos organizacionais.

Para atingir grande acessibilidade as empresas procuram superar seus limites, buscando soluções para que seus colaboradores possam ganhar tempo nas entrevistas e otimizem o desempenho de seu trabalho, para isso investem cada vez mais nas mídias digitais, ampliando suas referências, analisando os resultados de cunho quantitativo e de múltiplos casos e ampliando a análise dos resultados nesse setor.

Recomenda-se a solicitude de outros estudos acerca deste tema, para que novos conhecimentos sejam explanados e haja ampliação das referências e análise dos resultados acrescentados e discutidos.

REFERÊNCIAS

BARROS, Aidil de Jesus Paes; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. 8. Ed. Petrópolis: Vozes, 1990.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

CARVALHO, Felipe Cesar Diniz de; MARCATO, Joaquim Cesar N.; MINGORANCE, Marcus Vinicius Nery; SARRACENI, Ma. Jovira Maria. **A importância do processo de recrutamento e seleção nas organizações para redução do turnover**. UNISALESIANO, 2015.

CARVALHO, Ieda Maria; PASSOS, Antonio; SARAIVA, Suzana. **Recrutamento e seleção por competências**. 2a. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.

CAXITO, Fabiano de Andrade. **Recrutamento e seleção de pessoas**. 1. Ed. rev. e atual. Curitiba: Iesde Brasil, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 7ª ed. rev. e atual. São Paulo: Manole, 2009.

_____. **Recursos Humanos: o capital humano nas organizações**. 9ª Ed. ver. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** 3ª ed. rev. E atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Gestão de Pessoas**. 3ª ed. Rev. E atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel do recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

DIAS, Mariana. **Guia Completo do Recrutamento e Seleção de Pessoas:** conheça tudo sobre esse processo, o que é conceitos e técnicas. 2019. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/recrutamento-e-selecao>> Acesso em: 01 de dezembro de 2019.

FIDELIS, Gilson José; BANOVA, Márcia Regina. **Gestão de Recursos Humanos: Tradicional e Estratégica.** 2ª ed. São Paulo: Érica, 2007.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos.** Curitiba: Ibpex, 2008.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard.** 9. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 344 p. ISBN 8535201491.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico.** São Paulo: Atlas, 1987.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional estratégico.** 4ª ed. São Paulo: Futura, 2001.

MILKOVICH, George. T.; BOUDREAU, Jhon. W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

PERIARD, Gustavo. **Recrutamento de Pessoal – o que é e como funciona.** 2011. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/recrutamento-de-pessoal-o-que-e-e-como-funciona/>> Acesso em: 17 de novembro de 2019.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica**: guia para eficiência nos estudos. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

STEINER, George. A.; MINER, John. B. **Management policy and strategy**: text, readings and cases. New York: McMillan Publishers Inc, 1977.

TOLEDO, Flávio de. **Administração de pessoal, desenvolvimento de recursos humanos**. 7º. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.