

A Importância da participação do setor de Recursos Humanos no Planejamento Estratégico das organizações

The Importance of the Human Resources sector's participation in the Strategic Planning of organizations

Larissa Barbosa Evangelista¹
Mário Sérgio Garcia²
Celso Roberto Dias³
Cleide Henrique Avelino⁴

RESUMO

A competitividade no mercado dos dias atuais vem exigindo cada vez mais que as organizações procurem inovação e se reinventem constantemente, o que faz com que seja de extrema importância a construção de um planejamento estratégico que estructure as ações da empresa em busca de seus objetivos de forma mais eficiente, a fim de obter vantagens competitivas sobre seus concorrentes. Neste cenário, o setor de Recursos Humanos mostra cada vez mais a sua importância nesse processo, fazendo com que através de suas ferramentas se constitua um capital humano qualificado, o qual tenha a consciência de sua filosofia, ideais e que caminhem juntos para atingir seus objetivos.

Palavras – chave: Organização, Planejamento, Recursos Humano.

ABSTRACT

Nowadays, competitiveness in the marketplace increasingly demands that organizations seek innovation and constant reinvention of themselves. This makes it extremely important to formulate a strategic plan of action which guides the company in pursuit of its goals in a more efficient manner, in order to obtain advantages over its competitors. The Human Resources sector increasingly shows its importance in this process, which through its tools creates a qualified staff that is aware of the company's philosophy and ideals, and works together to achieve its goals.

Keywords: Organization, Planning, Human Resources.

Introdução

O presente artigo refere-se à importância do Planejamento Estratégico na organização como sendo uma peça fundamental para o desenvolvimento, aperfeiçoamento e aproveitamento de todas as funções humanas e processos institucionais, utilizando das ferramentas do setor de Recursos Humanos na seleção

¹ Acadêmica do 8º termo do curso de Administração no Centro Universitário Católica Salesiano Auxilium – Unisalesiano Campus Araçatuba.

² Acadêmico do 8º termo do curso de Administração no Centro Universitário Católica Salesiano Auxilium – Unisalesiano Campus Araçatuba.

³ Contador, Administrador, Graduado em Administração e Contabilidade, Financeira e Auditoria; Docente do Centro Universitário Católica Salesiano Auxilium – Unisalesiano Campus Araçatuba.

⁴ Contadora; Especialização em Contabilidade, Administração e Finanças; Docente do Centro Universitário Católica Salesiano Auxilium – Unisalesiano Campus Araçatuba.

de pessoas, alinhadas ao Planejamento Estratégico.

O artigo teve como objetivo geral, estudar os processos de implementação do Planejamento Estratégico nas empresas. E como objetivos específicos, verificar o quanto a participação do setor de Recursos Humanos no processo de seleção de pessoas pode influenciar na qualidade do Planejamento Estratégico e avaliar a forma como o setor de Recursos Humanos aplica sua ferramenta de processo de seleção, para adquirir um capital humano qualificado, conquistar a aceitação e comprometimento de todos os integrantes com os objetivos organizacionais.

O pressuposto teórico é o de que a gestão de Recursos Humanos, na aplicação do processo de seleção, traz benefícios ao Planejamento Estratégico da empresa, pois auxilia nos objetivos com a elaboração de planos estratégicos para a tomada de decisão. Na revisão da literatura voltada à temática em questão, identificou-se as formas e ferramentas necessárias para melhor realizar e desenvolver o Planejamento Estratégico, organizando o estudo do artigo em primeiro plano alinhando conceitos e teorias. Na sequência, optamos por abordar as ferramentas que podem ser aplicadas, com suas vantagens e desvantagens ao ser escolhidas na implementação. Posteriormente, realizou-se um estudo de caso da empresa Toyota Motor Corporation, baseado em matéria publicada pela Revista Exame em 18 de fevereiro de 2011, na qual relata sobre as suas estratégias e filosofia para melhor empenho empresarial, como é conhecido mundialmente.

A metodologia utilizada foi a elaboração de pesquisas bibliográficas, enriquecidas com atualidades tecnológicas voltadas ao recrutamento e seleção de pessoas, como fundamentação para a pesquisa, o estudo de caso avaliou e identificou as teorias aplicadas na Toyota, uma organização mundialmente conhecida e considerada como exemplo a ser seguido no ramo automobilístico.

A construção do Planejamento Estratégico nas organizações

O Planejamento Estratégico deriva-se do conjunto de ações a serem implantadas no futuro, decididas em geral pela alta cúpula das organizações, tomando-se como base todos os fatores que possam exercer alguma influência na organização. (OLIVEIRA, 2005)

Neste processo são levantadas informações internas como cronogramas de trabalhos, relatórios financeiros, estratégias de marketing, gestão administrativa,

gestão de pessoal e todos os aspectos que diagnosticam o andamento da empresa. Também tão importante quanto às informações internas são as informações externas como ação de concorrentes, condições econômicas, alterações de legislação, situação de mercado, enfim qualquer situação que tenha influência no ambiente organizacional.

Maximiano (2004, p. 143) afirma que: *O resultado do processo de planejamento é a preparação de planos. Em essência, um plano é o registro das decisões resultantes do processamento dos dados.*

Através da análise e interpretação destas informações, tem-se o cenário atual da empresa, para que se possa fazer projeções futuras de qual cenário poderá ser encontrado e propor um plano de ação que determine uma direção a seguir, a qual trará uma série de medidas e ações a serem tomadas e implantadas, além disso, uma melhor condição para as decisões de forma mais rápida e assertiva.

A gestão do setor de Recursos Humanos no desenvolvimento do capital intelectual das pessoas

A Gestão de Recursos Humanos também podendo ser chamado como Gestão de Pessoas é um processo onde o gestor administra os capitais humanos internos das organizações, visando alinhar os objetivos da empresa com o potencial e perfil de cada colaborador para que alcance o resultado desejado da empresa, apresentando conjuntos de ações e ferramentas para o desenvolvimento de estratégias voltadas a motivação e integração dos colaboradores, permitindo um ambiente de trabalho agradável para que todos consiga executar suas funções da melhor maneira. Realiza trabalhos focados na valorização dos empregados, treinamentos específicos para o crescimento pessoal e profissional, com o intuito de mostrar a importância e oportunidades de crescimento de cada colaborador interno, da organização. (CHIAVENATO, 2005)

Garantir a integralidade do indivíduo sabendo que é imprescindível alcançar resultados e/ ou metas que quase sempre deslocam o eixo de interesses individuais para o interesse organizacional (BARBOSA, 2005, p. 125).

Atualmente a Gestão de Recursos Humanos foi criando cada vez mais condição e força, perante os empresários e até mesmo os empreendedores que estão iniciando as suas atividades, pelo fato de estarem mais conscientes do valor deste setor na empresa, consideram a importância do nível de satisfação dos

colaboradores dentro da organização, já que pode levar a um patamar positivo ou negativo na produtividade e qualidade dos produtos e serviços fornecidos pela empresa. Com o auxílio da Gestão de Recursos Humanos, as empresas investem na busca de treinamento do capital humano intelectual, utilizando-se de ferramentas que melhorem o desenvolvimento, a organização e administração de cada potencial existente da organização.

Diferentes formas de recrutamento de pessoas e suas vantagens

O recrutamento é um conjunto de processos a serem elaborados com o intuito de atrair candidatos aptos a concorrer pela vaga disponível e que atendam suas necessidades com um capital humano qualificado e competências relevantes para o melhor desenvolvimento operacional. (CHIAVENATO, 2005)

O recrutamento é feito através das informações obtidas pelo setor de Recursos Humanos em relação às necessidades existentes no momento e futuro da organização. São elaboradas pesquisas de mercado em fontes confiáveis a respeito de onde conseguir atrair estes candidatos qualificados como: faculdades, cursos técnicos e profissionalizantes, empresas do mesmo ramo de atividade, entre outros. Assim quanto maior o número de candidatos atraídos pela oportunidade de emprego, mais lucrativo será o processo de seleção, dessa maneira haverá mais chance de achar candidatos ideais para preencher a vaga na organização.

Na divulgação do recrutamento é necessária uma comunicação de forma clara e precisa do que a empresa espera do candidato, mostrando quais as vantagens da vaga oferecida, direcionando candidatos interessados a vaga disponível com o perfil procurado, podendo ser estes internos, externos ou mistos. Imprescindível é realizar o processo completo, pois se não acontecer, o recrutamento não atinge o seu objetivo básico, que é de atrair pessoas para suprir as necessidades da organização e não somente de tornar como conhecimento de todos, resultando em perda de tempo e recursos investidos.

O principal desafio do recrutamento é agregar valor a organização e aos seus colaboradores. Ao se efetuar todos os processos da melhor forma, como citado anteriormente, importante ressaltar a importância da equipe de RH em estar preparada e capacitada para avaliar sobre o que a empresa espera de um colaborador e saber exatamente todas as funções que serão exercidas naquela vaga,

para que assim este processo de recrutamento atinja um grande impacto aos colaboradores presentes naquela seleção, desta forma, alcança-se uma segurança e vontade de fazer parte do quadro de funcionários da organização.

O recrutamento interno é a busca por colaboradores capacitados e preparados dentro da própria organização, onde os gestores de Recursos Humanos proporcionam oportunidades de crescimento na mesma área de atividade do funcionário, podendo ser utilizada de promoções de níveis hierárquicos ou até do mesmo cargo, mas com nível de responsabilidade e conhecimento maior que o cargo anterior.

O recrutamento é interno quando a empresa procura preencher determinada vaga ou oportunidade por meio do remanejamento de seus próprios funcionários que são promovidos (movimentação vertical) ou transferidos (movimentação horizontal) ou ainda transferidos com promoção (movimentação diagonal) (CHIAVENATO, 2009, p. 79).

Deve-se realizar este tipo de recrutamento quando realmente se encontrar a pessoa qualificada para o cargo em questão, pois se realizar este recrutamento com o intuito de somente valorizar os funcionários existentes pode acabar prejudicando a empresa ou até mesmo o empregado. (FRANÇA, 2012)

O recrutamento externo é a busca de colaboradores fora da organização, podendo ser elaborada de várias formas para atrair candidatos à vaga. Em primeira ocasião é necessário elaborar pesquisas de mercado, para saber as oportunidades que o mercado propõe a organização, como por exemplo, se tem universidades ou escolas preparatórias próximas na cidade ou região que proporcionam cursos voltados à vaga disponível na empresa e, dessa forma, conseguir mais candidatos qualificados. Realizar pesquisa de campo nesses locais de ensino para saber dos estudantes sobre os seus pensamentos a respeito da oferta e procura nas áreas de conhecimento que estão estudando e querem atuar, pode ser uma estratégia eficaz (CHIAVENATO, 2006).

Outra proposta é utilizar informações do IBGE sobre os desempregados atuais. Outra maneira de se chegar ao candidato, pode ser por meio de anúncio em jornal, televisão, agências de empregos, cartazes e panfletos, contatos com outras empresas, internet, entre outros. Independente da escolha de como se irá atingir o candidato, há a necessidade de se avaliar os fatores que podem acontecer com este tipo de recrutamento, pelo fato do processo ser mais demorado e o custo é mais alto

por conta das divulgações que são primordiais para a elaboração do recrutamento externo.

O recrutamento misto nada mais é do que os dois tipos de recrutamentos juntos, podendo ser feito o recrutamento externo e depois o recrutamento interno. São feitas pesquisas para avaliar e julgar a melhor forma de elaborar este tipo de recrutamento dentro da organização. Segundo Chiavenato, a melhor maneira de inserir o recrutamento misto é iniciando com o externo e, posteriormente, o interno na empresa, demonstrando assim que a organização pretende realizar o preenchimento da vaga o quanto antes, seja importando pessoas ou reaproveitando dos recursos que tem na empresa. (CHIAVENATO, 2006)

A empresa em nenhuma circunstância irá realizar um recrutamento interno sem pensar em fazer um recrutamento externo logo após, pois cada um tem a obrigação de complementar o outro, pelo fato de que se um funcionário é transferido ou muda de sua função, automaticamente abrirá uma nova vaga para ser preenchida, necessitando de outros profissionais capacitados e prontos para o posto disponível dentro da equipe.

Segundo reportagem do Portal do Empreendedor, divulgada em 11 de Outubro de 2016, há um novo modelo de recrutamento, por aplicativo, que é uma nova ferramenta utilizada pelo setor de Recursos Humanos, com o intuito de facilitar o andamento da contratação dos candidatos. São aplicativos que podem ser acessados do computador, *tablet* ou *smartphones* dos candidatos, onde o mesmo insere no sistema o seu currículo e informações sobre o cargo pretendido. Ao fazer esta etapa, o aplicativo proporciona que o candidato veja o andamento dos processos de seleção que está sendo realizado.

Outra forma de aplicativo para recrutamento é através de jogos e testes. Enquanto o candidato está realizando os testes ou até mesmo se divertindo com jogos, as empresas estão avaliando sua agilidade, pontuação, conhecimento rápido e eficiente, entre outros pontos capazes de avaliar o perfil do candidato com mais perfeição do que somente com informações do currículo, pois nem sempre os candidatos conseguem escrever com clareza todas suas características, habilidades ao redigir o seu currículo para se candidatar no cargo desejado.

A utilização dos aplicativos, por parte das empresas, proporciona uma redução de tempo ao realizar os processos, pois, ao aderir o programa, eliminam-se

algumas etapas de recrutamento e seleção, e reduz custos, pois não se tem a necessidade de muita divulgação da vaga disponível, pelo fato de estarem presentes várias pessoas cadastradas no aplicativo e que estão dispostas a trabalhar. O próprio aplicativo acaba por divulgar a vaga.

O estudo da seleção de pessoas como forma de análise do perfil dos candidatos

A seleção de pessoas baseia-se no estudo do comportamento, características, competências, entre outros aspectos dos candidatos que possuam requisitos necessários para determinados cargos a serem ocupados dentro das organizações.

Este processo vem se modificando nos últimos tempos, onde as empresas começam a selecionar as pessoas não somente para ocupar determinados cargos, mas procurando nelas um conjunto de características que possam tornar os candidatos mais qualificados a adaptações em várias funções e se inserindo com maior facilidade em equipes de trabalho. (FRANÇA, 2012)

A seleção de recursos humanos pode ser definida como a escolha do homem certo para o cargo certo, ou, mais amplamente, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal (CHIAVENATO, 2015, p. 174).

O processo seletivo age como um diagnóstico no qual aponta o nível da capacidade de aprendizagem e execução das tarefas que serão atribuídas aos candidatos, buscando prospectar quais serão os que terão maior probabilidade de se encaixar melhor na organização.

É fundamental no processo de seleção que se tenha conhecimento das especificações, características e competências individuais necessárias para as tarefas a serem exercidas pelo candidato na organização, pois a análise do perfil do candidato baseia-se necessariamente nas exigências para a ocupação do cargo.

Seleção é um processo decisório baseado em dados confiáveis para agregar talentos e competências capazes de contribuir no longo prazo para o sucesso da organização. (CHIAVENATO, 2014, p. 118)

Existem fontes fundamentais na coleta de informações que são importantes para traçar o perfil ideal dos candidatos nas vagas a serem preenchidas, tais quais:

- a) Descrição e análise do cargo: descrição detalhada do cargo, suas funções e importância, requisitos e características que possuem ocupantes do cargo;

- b) Aplicação da técnica dos incidentes críticos: Coleta de informações junto aos responsáveis pelo setor, superiores, sobre os melhores e piores desempenhos, sobre os atuais ocupantes do cargo e o que eles esperam do candidato ao exercer suas tarefas;
- c) Análise do cargo no mercado: Identificar qual o nível de atuação desses profissionais no mercado, inclusive em concorrentes;
- d) Competências individuais requeridas: Quais as competências que a empresa exige do candidato em relação ao cargo e sua filosofia de trabalho.

Essas ferramentas baseiam-se na teoria denominada de DISC, na qual procura identificar a predominância de fatores comportamentais representado pelas letras D para dominância, que indica a assertividade e competitividade, no I para influência, que indica confiança e otimismo, no S para estabilidade, que indica paciência e sociabilidade e o C para conformidade, que indica precisão e perfeccionismo.

Métodos e técnicas de seleção de pessoas aplicadas para obter bons candidatos para o quadro corporativo

São várias as técnicas utilizadas no processo de seleção de pessoas, no qual se procura identificar da melhor forma o perfil dos candidatos, seu conhecimento e suas competências para realizar as atividades que lhes serão cabíveis caso contratado. Entre estas técnicas, segundo Chiavenato, existe cinco grupos de técnicas muito importantes, a saber: entrevista de seleção, provas de conhecimento ou capacidade, testes psicométricos, teste de personalidade e técnicas de simulação.

As técnicas de seleção permitem o rastreamento das características pessoais do candidato pelas amostras de seu comportamento (CHIAVENATO, 2014, p. 127).

Entrevista de Seleção: É a técnica mais utilizada no processo de seleção de pessoas, pelo fato de ser aplicável a qualquer função e trazer informações relevantes na decisão pela vaga.

O processo da entrevista estabelece quais os pontos principais a serem abordados durante a entrevista com o intuito de extrair informações até mesmo sem que o entrevistado perceba, tornando assim as informações mais verdadeiras. Durante a entrevista abordam-se assuntos mais informais para que o entrevistado se sinta à vontade, podendo assim, adquirir com facilidade as informações sobre ele

e suas capacidades.

Além das respostas propriamente ditas pelo entrevistado o entrevistador observa suas reações corporais que também trazem informações importantes para traçar o perfil comportamental do entrevistado.

A entrevista de seleção funciona como um processo de comunicação entre duas ou mais pessoas que interagem entre si e no qual as partes estão interessadas em se conhecer mutuamente. (CHIAVENATO, 2015, p. 129)

Outra técnica de seleção é através de provas ou testes de conhecimento ou capacidade, que compreendem testes dos conhecimentos e capacidade dos candidatos; os testes podem ser aplicados de várias formas, como exemplo, provas orais, provas escritas e provas de realização de tarefas.

Testes psicométricos, também conhecidos como teste de aptidão psicométricos; baseiam-se em comparações de padrões de reações e comportamento analisados diante de questionamentos ou exposição a algum tipo de situação, onde a forma de reação do candidato é analisada.

O teste de personalidade tem como objetivo analisar características e traços pertencentes ou adquiridos por cada candidato que demonstram a formação de sua personalidade.

Técnicas de simulação são introduzidas entre os candidatos através de dinâmicas em grupo, envolvendo-os em situações que possa analisar qual seria o papel dos candidatos em situações futuras dentro da organização.

Aplicabilidade do planejamento estratégico e a importância do setor de Recursos Humanos no estudo de caso da empresa Toyota Motor Corporation

Foi realizado um estudo de caso sobre a importância do setor de Recursos Humanos no Planejamento Estratégico, baseado em informações publicadas em um artigo da revista exame em 18 de Fevereiro de 2011, sobre a empresa Toyota Motor Corporation do setor de auto indústria do Japão.

A Toyota é líder da indústria automobilística, ficando à frente da americana GM que é a segunda colocada no ranking mundial. A consciência do valor que o planejamento bem elaborado e sem pressa para ser executado, mostra a sua capacidade de conhecimento dos benefícios que pode gerar em longo prazo na organização.

Esta dedicação ao Planejamento Estratégico demonstra a importância de um

trabalho minucioso e detalhista, em que os gestores estudam todas as etapas dos processos separadamente, para que auxilie na tomada de decisão antes de ser implantado.

Na elaboração do Planejamento Estratégico, são coletadas informações interna ou externa da organização, tornando possível elaborar relatórios necessários para proporcionar um cenário atual da organização e um cenário futuro, baseando-se nesses relatórios.

Algo que pode ser notado muito forte dentro da Toyota é a importância que a empresa dá em fazer com que todos compreendam e absorvam a sua cultura e filosofia que gira em torno da busca obsessiva pela qualidade, produção enxuta e buscando sempre reduzir, quase eliminar erros, a qual recebe o nome de filosofia Toyota de produção, também chamada de Kaizen.

Tais fatores, mencionados acima, evidenciam o quanto a participação do setor de Recursos Humanos é fundamental para o sucesso da empresa. Seus processos de recrutamento e seleção, apesar de serem exaustivos, colocam profissionais extremamente preparados para exercer as suas funções determinadas, isso sem contar na longevidade profissional, onde se pode perceber que o índice de rotatividade é baixíssimo, quase nulo, o que também evita transtornos e perda de produção.

Este processo pode chegar a durar até cinco meses, nos quais 30 dias são dedicados à cultura Toyota, dois meses em uma fábrica para ver de perto como os carros são produzidos e o restante dentro de uma concessionária, tudo isso para que todos saibam exatamente qual é o seu papel nesta perfeita engrenagem.

A empresa fornece e trabalha bastante no melhor ambiente de trabalho possível, para que todos se sintam parte do sistema e também do resultado. A valorização do capital humano é bem nítida na Toyota, mesmo sendo uma empresa bem conservadora e distinta nos seus benefícios de salários e promoções, enquanto em outras indústrias a diferença do salário de um operário para o presidente chega até 100 vezes maior, já na Toyota não chega a 10 vezes mais; tem-se a impressão de uma maior igualdade entre todos os integrantes da empresa.

Todos são bem vistos e capacitados para crescerem dentro da empresa e exercer funções com maiores responsabilidades, o que evidencia uma preferência pelo recrutamento interno, valorizando sua mão de obra já existente, até mesmo

pela dificuldade de recrutar tal mão de obra especializada externamente, por conta da imensa capacitação necessária a fim de oferecer todas as condições e requisitos para se inserir dentro do grupo, o que também, demanda grande disponibilização de tempo e recursos.

Outro fato interessante é quanto à escolha de seus executivos, onde a empresa prefere formar seus próprios profissionais ao invés de procurar executivos já prontos, os quais são recrutados logo após o término da faculdade e treinados pela organização desde o início, inserindo-os assim, em sua cultura e filosofia, sem que traga vícios e costumes próprios.

Analisa-se que a empresa Toyota utiliza ferramentas do setor de Recursos Humanos no seu planejamento, o que mostra sua eficiência a cada ano alcançada, através de seus processos implantados, sempre afirmando sua metodologia de trabalho capaz de gerar resultados positivos e motivando outras empresas a aderirem a este tipo de processo.

Conclusão

Conclui-se que um planejamento bem elaborado e estruturado com pesquisas e informações de dados concretos em relação a tudo que envolve sua atividade e o que pode afetar seu segmento, proporciona credibilidade aos relatórios, aos quais servirão como base para tomar as devidas decisões.

Os objetivos da pesquisa foram alcançados, ao analisar que o conceito de Planejamento Estratégico nada mais é que a construção dos cenários presentes para projeção futura, no qual, com o auxílio do setor de Recursos Humanos e suas ferramentas como o processo de seleção de pessoas, pode influenciar na qualidade do planejamento estratégico, colocando em prática tudo o que foi planejado, recrutando e selecionando pessoas com capacidade de exercer as tarefas, inserindo-as dentro dos conceitos e filosofia da empresa e as capacitando para cumprir da melhor forma seu papel dentro da organização.

Com os processos de recrutamento e seleção, a empresa adquiri pontos positivos como a redução de tempo e recursos investidos, melhoria de produção, processo produtivo e a qualificação permanente de seu quadro de empregados.

O Estudo de Caso feito sobre a Toyota empresa japonesa líder no setor automobilístico mostrou o quanto o papel do setor de Recursos Humanos é

fundamental na implantação e expansão de sua filosofia por todo o mundo e que hoje seu sistema de produção é exemplo para todas as montadoras.

Seu processo de recrutamento e seleção de pessoas é complexo e minucioso, tendo como finalidade a certeza de estar inserindo dentro da organização profissionais capacitados e que se encaixem no perfil da empresa. Tudo isso para obter uma equipe de alta qualidade.

O trabalho trouxe a confirmação do pressuposto teórico, mostrando que a gestão do setor de Recursos Humanos na aplicação do processo de seleção traz benefícios como a redução de tempo e recursos investidos nos processos, menor índice de rotatividade e aumento de produtividade.

Junto com o planejamento da empresa é possível elaborar planos estratégicos para auxiliar nos objetivos da tomada de decisão, com realocação de mão de obra, treinamentos para especialização e reciclagem para novas técnicas, tudo isso voltado à missão, visão e valores da organização.

Referências Bibliográficas

BARBOSA, Allan C. Q., *Relações de Trabalho e Recursos Humanos em Busca de Identidade. Pensatas*, Edição Especial Minas Gerais, v.45, p. 121-126, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto, **Gerenciando com as pessoas transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. São Paulo: Campus, 2005.

_____. **Recursos Humanos o capital humano das organizações**. São Paulo: Campus, 2006.

_____. **Recursos Humanos o capital humano das organizações**. São Paulo: Campus, 2009.

_____. **Gestão de Pessoas o novo papel dos recursos nas organizações**. São Paulo: Manole, 2014.

_____. **Planejamento Estratégico fundamentos e aplicações**. São Paulo: Campus, 2015.

EMPREENDEDOR, Lançado o primeiro aplicativo de recrutamento e seleção no Brasil, 11 out. 2016. Disponível em:
<<http://empreendedor.com.br/noticia/lancado-primeiro-aplicativo-de-recrutamento-e-selecao-no-brasil/>>. Acesso em: 24 set. 2017.

EXAME, Por dentro da maior montadora do mundo, 18 fev. 2011. Disponível em:
<<http://exame.abril.com.br/revista-exame/por-dentro-da-maior-montadora-do-mundo-m0128084>>. Acesso em: 21 de maio 2017.

FRANÇA, Ana C., **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2012.

KLOCNER, Luciano, CAMPOS, Jorge, **Nova Retórica e Rádio informativo**. São Paulo: Edples, 2011.

MAXIMIANO, Antônio C. A., **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

RIBEIRO, Helena, O que a ferramenta DISC?. **Portal do RH**, 02 set. 2015, Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/o-que-a-ferramenta-disc/>> Acesso em: 27 nov. 2017.