

A importância do recrutamento e seleção para gestão de pessoas nas organizações

The importance of recruitment and selection for people management in organizations

Juliana de Cássia Nogara¹
Lawanda Ramos²
Fabiane Cristina Spironelli³
Cleide Henrique Avelino⁴

RESUMO

A gestão de recursos humanos tem um papel fundamental em todas as organizações que buscam melhores resultados e melhor qualidade na produção e que buscam contratar candidatos eficientes para aumentar a expectativa de vida das empresas. Para atender esses aspectos de maneira assertiva, um bom recrutamento e posteriormente uma seleção, deve ser feita, além da importância de haver cuidado nestes processos. O objetivo da seleção é contratar candidatos que tenham as habilidades e competências mais adequadas para atuar no cargo que está sendo divulgado, e assim, realizada adequadamente, garante pessoas de alto potencial e qualidade em seus serviços, sendo o propósito de qualquer organização. Através de pesquisa bibliográfica, o objetivo foi apresentar a importância do recrutamento e seleção para gestão de pessoas nas organizações, e como objetivos específicos conceituar recrutamento e seleção de pessoas, pesquisar como recrutamento e seleção podem ser fundamentais para a escolha de uma equipe na gestão de pessoas, descrever também sobre a importância de planejar e executar cada etapa do processo de seleção.

Palavras – chave: Recursos Humanos, Organização, Recrutamento e Seleção.

ABSTRACT

Human resources management plays a key role in all organizations that seek better results and better quality in production and seek to hire efficient candidates to increase the life expectancy of companies. To meet these aspects assertively, a good recruitment and later a selection, should be made, in addition to the importance of having care in these processes. The objective of the selection is to hire candidates who have the most appropriate skills and competences to act in the position being disclosed, and thus, properly performed, ensures people of high potential and quality in their services, being the purpose of any organization. Through bibliographical research, the objective was to present the importance of recruitment and selection for people management in organizations, and as specific objectives to conceptualize recruitment and selection of people, research as recruitment and selection can be fundamental for the choice of a team in people management, also describe about the importance of planning and executing each stage of the selection process.

Keywords: Human Resources, Organization, Recruitment and Selection

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

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

³Contadora: Especialização em Contabilidade, Administração e finanças; Docente do Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium – Unisalesiano Campus Araçatuba.

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

Introdução

A presente pesquisa refere-se ao tema gestão de recursos humanos, tendo como foco principal analisar as ferramentas de recrutamento e seleção que criam condições favoráveis para alcançar sempre os melhores resultados dentro das organizações. Sendo assim, busca mais produtividade, mais formação de equipes com pessoas alinhadas, tecnicamente preparadas para poder encarar os desafios focados diretamente nos valores e objetivos da empresa.

A delimitação apresenta a importância de destacar como as ferramentas de recrutamento e seleção podem ser fundamentais para a escolha de uma equipe na área de gestão de pessoas. Dessa maneira é de extrema importância que a empresa tenha profissionais capacitados e métodos eficientes a determinar quais seriam os colaboradores mais adequados para preencher a vaga disponível.

Neste contexto, a proposta da pesquisa científica, visa apresentar como objetivo geral, a importância do recrutamento e seleção para gestão de pessoas nas organizações, e como objetivos específicos conceituar recrutamento e seleção de pessoas, pesquisar como recrutamento e seleção podem ser fundamentais para a escolha de uma equipe na gestão de pessoas, descrever também qual a importância de planejar e executar cada etapa do processo de seleção de pessoas e analisar o processo de recrutamento e seleção como ferramenta estratégica na gestão de pessoas.

Seguido do pressuposto teórico que quando bem estruturado e elaborado um processo de recrutamento é essencial não somente para escolher o melhor currículo, mas também para selecionar o candidato que tem as habilidades e competências buscadas pela empresa. Logo após o recrutamento surge o processo de seleção de pessoas, verifica-se que quando há contratações de profissionais qualificados colabora-se para a formação de equipes com alto rendimento capazes de gerar resultados para a organização.

Para o desenvolvimento deste trabalho, foram realizadas pesquisas em livros, artigos e de páginas da internet, procurando coletar informações sobre as ferramentas sobre o processo de recrutamento e seleção.

A importância da gestão de pessoas

Segundo (SBCOACHING, 2017), gestão de pessoas é essencial para que a empresa alcance todos os seus objetivos independentes da sua área de atuação. Algo muito significativo para as organizações são as pessoas, sem os seus colaboradores não poderia existir prestação de serviços e nem a produção. Empreendimentos que não tomam iniciativas para cuidar da qualidade de vida dos seus funcionários acabam ocasionando em uma alta rotatividade e baixa motivação.

Existem muitos problemas para manter a harmonia no ambiente de trabalho. A competitividade, a pressão, as crenças religiosas, sociais e étnicas podem acabar ocasionando em estresse e conflitos entre os colaboradores. Esse tipo de desavença acaba prejudicando a obtenção de resultados pretendidos pela empresa. Sendo assim, os colaboradores não ficam mais dispostos a continuarem atuando em um ambiente tóxico e sem harmonia.

Os problemas mais comuns nas empresas, pode ser os seguintes: falta de organização e de objetivos claros na hora de conduzir seus funcionários para a execução e realização de metas e não valorizar sua equipe. Portanto, um funcionário que não tem sua opinião ouvida ou que não tem possibilidade de crescimento muito provavelmente procurará outro emprego.

[...] *A gestão de pessoas é um conjunto integrado de processo dinâmico e interativo.* [...]. (CHIAVENATO, 2005, p.14 -15) os seis processos básicos da gestão de pessoas são os seguintes: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver e manter pessoas.

a) Processo de agregar pessoas: é utilizado para incluir novas pessoas na empresa, com pessoas capazes de atender todas as necessidades dentro da organização e assim contribuir para o sucesso organizacional.

b) Processo de aplicar pessoas: são utilizados para especificar qual atividades que cada colaborador irá desenvolver dentro da empresa, orientar e acompanhar seu desempenho é fundamental. Nessa etapa é incluso o desempenho de cargo, orientação de pessoas, descrições de cargos e avaliação de desempenho.

c) Processo de recompensar pessoas: é uma das ferramentas de incentivo e motivação, são os processos utilizados para incentivar pessoas e assim satisfazer as necessidades individuais mais elevadas. Incluem as recompensas, remunerações, benefícios e serviços sociais, portanto as empresas precisam adotar sistemas de

remunerações totalmente eficazes para proporcionar incentivos e fazer com que os colaboradores permaneçam por mais tempos na organização.

d) Processo de desenvolver pessoas: são utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores. Sendo um meio para capacitar o treinamento, aprimorar em programas de mudanças.

e) Processo de manter pessoas: são utilizados para manter os colaboradores satisfeitos e motivados, criando condições ambientais e psicológicas satisfatórias, contribuindo de maneira positiva para que o funcionário permaneça por muito mais tempo trabalhando na organização, inclui relações de disciplina, clima, higiene, segurança e qualidade de vida.

f) Processo de monitorar pessoas: são utilizados para controlar e acompanhar o comportamento das pessoas de acordo com o planejamento da empresa, garantindo que as pessoas sejam bem instruídas para que os resultados sejam alcançados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Conhecer e implementar adequadamente os processos da gestão de pessoas é uma atividade-chave para o sucesso da organização. [...] *Cada processo tende a favorecer ou prejudicar os demais, quando bem ou mal utilizados.* [...]. (CHIAVENATO, 2005, p.15) portanto, as empresas que compreendem a importância de executar todos esses processos, estarão sempre à frente da concorrência e terão resultados como excelência, qualidade, organização, crescimento e satisfação.

A importância do recrutamento e seleção na gestão de pessoas

Segundo (CAROLINE, 2015), a importância do recrutamento e seleção tem sido discutida em todos os aspectos. O setor de recursos humanos trabalha para desempenhar seus processos de recrutamento e seleção, sendo um campo indispensável com uma das responsabilidades de identificar o profissional mais adequado para o cargo almejado. No entanto, para contratar a pessoa é necessário analisar sua formação, experiência e as qualificações para que haja um bom desempenho das atividades e evitando problemas futuros.

Conduzir de maneira adequada cada etapa do processo de recrutamento e seleção é o que faz a diferença no resultado e possibilita para escolher o profissional mais capacitado para atuar. [...] *Ambos – recrutamento e seleção de pessoas – fazem*

parte de um mesmo processo: a introdução de novos talentos na organização[...].
(CHIAVENATO, 2014 p. 118)

De acordo com (RH CENTER, 2020), os responsáveis pelo processo de recrutamento e seleção têm como responsabilidades:

a) Atrair: divulgar os cargos oferecidos pela empresa para uma quantidade de pessoas e garantir que o maior número de profissionais se inscreva.

b) Selecionar: realizar um processo de triagem e procurar o profissional que mais se enquadra ao perfil.

c) Avaliar: já escolhido o currículo, realiza as entrevistas, dinâmicas e avaliações.

d) Contratar: último passo para preencher as documentações para admissão do profissional.

As empresas estão sendo mais cobradas para obterem os melhores resultados e maiores qualidades em suas produções. E para atender todos esses pontos de maneira positiva, o processo de recrutamento e seleção deve deixar claro quais são seus objetivos, para atender as necessidades de cada etapa. Ter uma estratégia de recrutamento e seleção eficiente e eficaz são de extrema importância para que haja sucesso na organização.

Recrutamento de Pessoas

O processo de recrutamento é uma das etapas desenvolvidas pelas organizações quando abrem um processo seletivo para o preenchimento de vagas. É a iniciativa de buscar pessoas interessadas a se candidatar. [...] *Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos na organização [...].* (CHIAVENATO, 2014, p. 101). Sendo assim, considera-se esse o primeiro passo para que as empresas conseguissem acertar em suas contratações, e assim formar times de alta performance e unificado. Quando bem feito é sinônimo de economia para a empresa, pois através dele a organização não vai precisar de treinamentos, visto que um profissional capacitado alcance rapidamente os objetivos da organização.

Para que o processo de recrutamento atinja os seus objetivos é importante que os profissionais do setor de recursos humanos escolham bem as formas de divulgações da vaga que estará aberta.

Portanto, há diversos canais de divulgações, como sites, jornais, revistas especializadas em empregos, anúncios em rádios e televisão, envio por e-mail, postagem em mídias sociais e instituições diversas, indicações feitas por parcerias, empresas, fornecedores, clientes, dentre outros meios que podem ser divulgados. A empresa tem necessidade de se adaptar às mudanças do ambiente externo em pouco tempo, e isso acaba exigindo que o setor de recursos humanos trabalhe dobrado, buscando recrutar e selecionar os candidatos, sejam eles como recrutamento interno, externo, misto ou online.

Não existe uma regra a ser seguida sobre qual ferramenta empregar em cada caso, tudo isso dependerá da necessidade do recrutador e das possibilidades que o ambiente pode gerar e pretende alcançar.

Afinal, quanto melhor feita a avaliação dos candidatos melhores serão os resultados de curto, médio e longo prazo. Portanto, essa tarefa exige muita postura, atenção e preparado por parte da equipe de recursos humanos, pois quando se executa um mau recrutamento pode-se gerar muitos contratemplos no futuro e levar até a prejuízos financeiros por toda organização. É importante que se invista em profissionais que fazem a diferença para a equipe.

Seleção de Pessoas

Conforme (GARCIA, 2015), a seleção de pessoas é o processo que busca escolher o candidato que tem as melhores habilidades e competências para desempenhar determinada tarefa, sempre visando em manter ou aumentar ainda mais a eficiência e o desempenho do profissional, bem como a eficiência da organização, ou melhor, preservando ou enriquecendo ainda mais o capital intelectual da organização que estará fazendo parte. [...] *A seleção de pessoas funciona com uma espécie de filtro que permite que apenas alguns candidatos possam ingressar na organização: aqueles que apresentam as características desejadas* [...]. (CHIAVENATO, 2014, p.118)

Quando mal conduzido o processo de seleção, acaba resultando em profissionais insatisfeitos em seus cargos, causando problemas na produção, no atendimento e no desperdício de dinheiro para a organização entre outras consequências que podem acarretar. O processo de recrutamento e seleção quando bem estruturado e conduzido são os responsáveis pela formação de

equipes de alto rendimento, que levarão a empresa ao estágio desejado. Portanto, selecionar pessoas para uma organização não é uma tarefa fácil, no entanto exige preparo técnico por parte de quem desempenha. É diante desse processo que as pessoas ingressam na empresa.

Para encontrar um perfil ideal para a empresa, depende de vários fatores e técnicas utilizadas no processo de seleção que podem ser o apoio na hora de selecionar o candidato. As técnicas de seleção devem assegurar e prever do bom desempenho futuro do colaborador do cargo.

De acordo com (CHIAVENATO, 2005), existem cinco grupos de técnicas e seleções, tais como: entrevista, prova de conhecimento, teste psicológico, de personalidade e de simulação.

Entrevista de seleção: com essa técnica podem verificar aspectos mais evidentes que são determinantes para a ocupação do cargo. Essa análise em uma entrevista estruturada, pode ser feita com testes técnicos, dinâmicas ou simulações de situações da empresa.

Nesse sentido as entrevistas, podem ser classificadas em quatro tipos:

a) Entrevista totalmente padronizada: [...] *é com um roteiro pré-estabelecido, no qual o entrevistador faz perguntas padronizadas e previamente elaboradas no sentido de obter respostas definidas e elaboradas [...].* (CHIAVENATO, 2005, p.141). Podendo assumir uma variedade de formas, com escolhas simples de perguntas com a opção de verdadeiro ou falso, múltiplas escolhas, entre outras opções a serem aplicadas.

b) Entrevista padronizada apenas nas perguntas: é a entrevista com perguntas elaboradas, mas que permitem que as respostas de seus candidatos sejam abertas.

c) Entrevista diretiva: é a entrevista que deixa a pergunta por conta do entrevistador, mas ele não revela quais são as questões, e fica na espera de uma resposta formada, é aplicada para conhecer alguns conceitos pessoais dos candidatos. O entrevistador precisa saber formular as questões de acordo com o andamento da entrevista. E para (CHIAVENATO, 2005, p.141) [...] *A entrevista diretiva é uma entrevista de resultados. [...].*

d) Entrevista não-diretiva: segundo (CHIAVENATO, 2005, p. 142) [...] *A entrevista totalmente livre e que não especifica nem as questões, nem as respostas*

requeridas. [...] Trata-se de uma entrevista exploratória, informal e não estruturada, cuja a sequência fica a critério de cada entrevistador. O entrevistador pode correr o risco de esquecer algum tipo de informação.

De acordo com (CHIAVENATO, 2005, p.142) a entrevista apresenta vantagens como:

- a) Permitir contato *face to face* com o candidato;
- b) Proporciona interação direta com o candidato;
- c) Focaliza o candidato como pessoa humana;
- d) Permite avaliar como o candidato se comporta e suas reações.

Ainda de acordo com (CHIAVENATO, 2005), as desvantagens da entrevista são:

- a) Nem sempre o candidato se sai bem na entrevista;
- b) Difícil comparar vários candidatos entre si;
- c) Exige conhecimento a respeito do cargo e características básicas.

Provas de conhecimento: [...] *as provas de conhecimento são instrumentos para avaliar o nível de conhecimentos gerais e específicos dos candidatos, exigidos pelo cargo a ser preenchido*. [...] (CHIAVENATO, 2005, p.145)

As provas de conhecimentos gerais podem ser aplicadas das seguintes formas:

- a) Provas orais: são aplicadas verbalmente por meio de perguntas e respostas orais;
- b) Provas escritas: são feitas por escrito por meio de perguntas e respostas escritas;
- c) Provas práticas: são as provas em que o candidato terá de executar um trabalho ou tarefa com limite de tempo determinado;
- d) Testes psicológicos: é dirigido através de psicólogos, onde permite identificar se o candidato tem condições para ocupar o cargo.;
- e) Testes de personalidade: é uma avaliação onde tenta compreender a personalidade de cada candidato, tais como, os seus traços de personalidade, que determinará o temperamento e carácter da pessoa que pretende ocupar o cargo;
- f) Testes de simulação: são aplicadas em dinâmica grupal. Baseadas em drama, sendo reconstruída em palco de agora e depois, a situação que se pretende estar analisando.

As organizações utilizam essa simulação como um complemento dos demais diagnósticos além dos resultados das entrevistas e dos testes psicológicos que já foram abordados anteriormente, onde consiste em dramatizar alguma situação no qual a pessoa irá se deparar eventualmente quando estiver trabalhando, como as provas situacionais, onde observa-se o papel que o candidato irá desempenhar na organização para fornecer assim uma visão mais clara, realista sobre o seu comportamento.

Resultados do Recrutamento e Seleção na escolha da equipe

Segundo (SCHIO, 2017), a gestão de equipes é um fator fundamental para o sucesso das atividades e projetos das empresas. Na atualidade, as pessoas não trabalham mais em uma sala isolada, mas em conjunto com outros colaboradores. E, quanto mais organizada e coordenada é a comunicação entre as equipes, mais ela gera melhores índices de produtividade e qualidade para a organização.

Portanto, os resultados da seleção, quando bem estabelecidos pela empresa para o candidato, permitem que ele analise com objetividade suas possibilidades de concorrência. O recrutamento não se preocupa somente em atrair os novos talentos por meio de processos seletivos. Ele recolhe as informações da seleção e propõe constantes melhorias na rotina da seleção dos novos colaboradores dentro da organização.

Obter um resultado positivo no processo de recrutamento e seleção só é possível devido à tecnologia e a automação das tarefas, que observa a comunicação com os seus candidatos e acabam avaliando quais foram os resultados atingidos por meio dessa contratação. Portanto, [...] *como os negócios mudam e surgem novas funções a cada dia, torna-se imprescindível, contar com pessoas flexíveis, capazes de adaptar-se a essas mudanças constantes.* [...] (CHIAVENATO, 2005, p.121)

Ainda segundo (SCHIO, 2017), para fazer uma boa gestão de equipes e criar um ambiente de trabalho favorável para todos os colaboradores, é importante estimular a comunicação entre os membros da equipe, por meio de uma gestão horizontal. Nela, as pessoas sentem-se no mesmo nível, trocando informações e conhecimentos e agregando valor aos próprios profissionais. Isso tudo torna o ambiente mais harmonioso e produtivo.

Importância de planejar e executar cada etapa do processo de seleção de pessoas

De acordo com (COMPLEO, 2017), hoje em dia um dos maiores desafios do departamento de recursos humanos, é alcançar e seguir cada etapa do processo seletivo de maneira que seu desenvolvimento seja mais eficiente.

As empresas devem estar sempre à frente da concorrência, é preciso que elas se adequem as tecnologias e novas tendências de mercado e isso passa a ser válido também para a gestão de pessoa, pois é sempre preciso estar atrás de novas alternativas na hora de dar sequência no processo de seleção e não errar na hora da contratação. Portanto, trazer eficiência e produtividade nas etapas do processo seletivo, acaba reduzindo custos para as empresas e logo ela se classifica para uma posição de destaque, inclusive para os seus candidatos. [...] *O objetivo básico da seleção é escolher e classificar os candidatos adequados às necessidades da organização.* [...] (CHIAVENATO, 2009, p.172)

Segundo (BOTTONI, 2020), as etapas do processo de seleção são: definição, divulgação, desenvolvimento do perfil, triagem ou seleção, contato com o candidato e entrevista individual.

- a) Definição do perfil: é o perfil de profissional que a empresa procura;
- b) Desenvolvimento do perfil: deve ser exposto as atividades, responsabilidades, conhecimento e experiências necessárias para o bom desempenho do cargo.;
- c) Divulgação do perfil: o recrutador utiliza diversas fontes, como: site da empresa, redes sociais, grupos de *WhatsApp*, consultorias e agências de emprego. O recrutador vai focar em fazer as divulgações aonde há a maior probabilidade de encontrar os profissionais com características que se enquadra ao perfil;
- d) Triagem ou seleção: o objetivo maior do recrutador é fazer com que selecione profissionais que cumpram com a maioria dos requisitos fornecidos pelo cargo. Podendo-se dedicar mais aqueles candidatos que mais se enquadram e tem mais probabilidades de atender as demandas de funções;
- e) Contato com o candidato: normalmente o primeiro contato com o candidato é por meio de telefone e perguntado se o candidato tem mesmo as experiências e conhecimento exigidos pelo cargo;

f) Entrevista individual: o recrutador faz uma boa conversa com o candidato, passando, a saber, mais sobre sua maneira de trabalhar, de se relacionar, seus comportamentos.

Processo de Recrutamento e Seleção como ferramenta estratégica na gestão de pessoas

O processo de recrutamento e seleção de pessoas estão relacionados a uma das ferramentas mais importantes da gestão de pessoas e para se aplicar dentro das organizações, é preciso que seja bem elaborado e estruturado. Neste processo, as organizações estão percebendo que as pessoas que fazem parte da empresa, não são apenas colaboradores, eles passam a serem parceiros. [...] *lidar com as pessoas deixou de ser um desafio e passou a ser vantagem para as organizações bem sucedidas.* [...] (CHIAVENATO, 1999, p. 34)

A busca por pessoas dinâmicas e eficazes tem aumentado bastante para que as empresas possam se alavancar em sua perspectiva de vida e assim alcançar o sucesso de forma positiva. Apesar dos avanços tecnológicos, os objetivos e metas organizacionais só poderão ser atingidos através do potencial humano. Por isso é de extrema importância a condução do processo de recrutamento e seleção. Tendo como objetivo principal do processo de seleção escolher o melhor candidato que possua perfil necessário para ocupar o cargo desejado, e assim poder formar equipes com altos rendimentos, capazes de gerar excelentes resultados por toda organização.

Quando bem elaborado e executado com qualidade a gestão e a organização da empresa, garante a entrada de candidatos de grande potencial. Sendo o principal objetivo de qualquer empresa. É necessário que as estratégias organizacionais sejam claras, objetivas e fáceis de serem entendidas para que tenham sentido para as pessoas que pretendem fazer parte. Portanto, se a seleção de pessoa é realizada conforme os requisitos, de forma eficiente, visando os benefícios da empresa, já terá uma grande chance de obter sucesso, com base nas pessoas que a compõe.

Devido a isso, é fundamental que o processo de seleção de pessoas seja executado de maneira correta, pois, é ele que irá determinar por diferentes estratégias, qual candidato ficará responsável pela vaga.

Considerações finais

O processo de recrutamento e seleção é uma ferramenta importante para o setor de recursos humanos pois visa atrair e localizar candidatos adequados para desenvolver as funções exigidas pelo cargo em aberto numa empresa, portanto, quando bem elaborado faz com que sejam contratados profissionais qualificados, com perfis que a empresa necessita, diminuindo assim os custos e melhorando também a qualidade e produtividade no mercado de trabalho.

Entretanto, o recrutamento e seleção são processos que fazem parte da rotina e devem estar integrados a estratégia de negócios de qualquer empresa.

Através dos estudos realizados nesta pesquisa, conclui-se que a pergunta problema e o objetivo geral e específicos foram alcançados, pois, quando o processo de recrutamento e seleção de pessoas é desempenhado com responsabilidade e seguindo todas as etapas, acabam mostrando quais são as pessoas qualificadas e com potenciais adequados para preencher a vaga, fazendo com que a organização e o colaborador se sintam mais realizados com o desempenho das atividades exigidas pelo cargo.

Verifica-se também, que quando o processo de recrutamento e seleção de pessoas é aplicado corretamente, os riscos de contratações de profissionais para determinado cargo, acabam diminuindo, fazendo assim com que as empresas tenham menores custos com a contratação de pessoal.

Essas duas ferramentas são de grande importância para as organizações, embora elas sejam distintas, elas dependem uma da outra para garantir uma melhor eficiência na empresa.

Referências Bibliográficas

BOTTONI, Fernanda. Entenda quais são as etapas do processo seletivo. Vagas profissões. Disponível em: <<https://www.vagas.com.br/profissoes/entenda-todas-etapas-processo-seletivo/>>. Acesso em: 23 set. 2020.

CAROLINE, Maiara. Recrutamento e Seleção: A importância de planejar e executar cada etapa do processo. RH Portal. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/recrutamento-e-seleo-de-pessoal-a-importancia-de-planejar-e-executar-cada-etapa-do-processo/>>. Acesso em: 20 set. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos Recursos Humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações.** 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____. **Gestão de Pessoas.** 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

_____. **Gestão de Pessoas: E o novo papel dos Recursos Humanos nas organizações.** 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

COMPLEO. Conheça as 4 etapas para montar um processo seletivo. Disponível em: <<https://blog.compleo.com.br/etapas-de-um-processo-seletivo/>>. Acesso em: 3 ago. 2020.

GARCIA, Alessandro. A importância da Seleção de Pessoas: Pare de contratar errado. Portal RH. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-importancia-da-seleo-de-pessoas-pare-de-contratar-errado/>>. Acesso em: 23 out. 2020.

RH CENTER. Conheça a importância do Recrutamento e Seleção de Pessoas. Disponível em: <<https://www.rhcenter.com.br/blog/conheca-a-importancia-do-recrutamento-e-selecao-de-pessoas>>. Acesso em: 9 set. 2020.

SBCOACHING. Você sabe o que é Gestão de Pessoas e porque ela é tão importante para as empresas? Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/gestao-de-pessoas-2/>>. Acesso em: 22 set. 2020.

SCHIO, Alexandre. Saiba a importância da Gestão de equipes em uma empresa. Loupen. Disponível em: <<http://blog.loupen.com.br/gestao-de-equipes/>>. Acesso em: 08 out. 2020.