

Recrutamento, Seleção e Treinamento de Pessoal

Autoria

Guilherme Aparecido Zan Pereira

Administração/Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium

Professor Orientador

Francisco César Vendrame

Resumo

RESUMO

Atualmente, as empresas buscam meios de inovar, aumentar as vendas, facilitar os processos, procurando sempre se manter à frente dos seus concorrentes, porém não basta ter apenas uma boa estrutura e bons equipamentos, é necessário ter pessoas capacitadas e adequadas sendo eficientes e eficazes em suas tarefas para que faça a empresa brilhar. Por essa razão, a gestão de pessoas é indispensável em uma organização, pois é um conjunto de técnicas e métodos utilizados para gerir o capital humano de uma empresa, transformando funcionários em excelentes profissionais. O processo de recrutamento é extremamente necessário sendo interno ou externo para filtrar os melhores candidatos para a fase de seleção onde será tomada a decisão de escolher uma pessoa para o cargo. Para essa etapa, é preciso a aplicação de algumas técnicas para que seja o candidato que tenha o melhor desempenho geral e agregue valor à empresa. E em busca de maiores resultados é necessário treinamentos periódicos para toda a equipe com o objetivo de buscar o aperfeiçoamento e modelagem de seus talentos, de forma a melhorar o atendimento trazendo satisfação ao consumidor e destaque da empresa no mercado. Neste sentido, o presente artigo tem como objetivo apontar a importância que o recrutamento, seleção e treinamento tem para a empresa bem como a utilização das técnicas que se bem aplicadas, trazem a eficiência e eficácia para a organização. Desta maneira, será realizada a fundamentação teórica conforme bibliografias de estudiosos da área.

Palavras-chave: Recrutamento. Seleção. Treinamento. Satisfação.

GESTÃO DE PESSOAS

RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E TREINAMENTO DE PESSOAL

RESUMO

Atualmente, as empresas buscam meios de inovar, aumentar as vendas, facilitar os processos, procurando sempre se manter à frente dos seus concorrentes, porém não basta ter apenas uma boa estrutura e bons equipamentos, é necessário ter pessoas capacitadas e adequadas sendo eficientes e eficazes em suas tarefas para que faça a empresa brilhar. Por essa razão, a gestão de pessoas é indispensável em uma organização, pois é um conjunto de técnicas e métodos utilizados para gerir o capital humano de uma empresa, transformando funcionários em excelentes profissionais. O processo de recrutamento é extremamente necessário sendo interno ou externo para filtrar os melhores candidatos para a fase de seleção onde será tomada a decisão de escolher uma pessoa para o cargo. Para essa etapa, é preciso a aplicação de algumas técnicas para que seja o candidato que tenha o melhor desempenho geral e agregue valor à empresa. E em busca de maiores resultados é necessário treinamentos periódicos para toda a equipe com o objetivo de buscar o aperfeiçoamento e modelagem de seus talentos, de forma a melhorar o atendimento trazendo satisfação ao consumidor e destaque da empresa no mercado. Neste sentido, o presente artigo tem como objetivo apontar a importância que o recrutamento, seleção e treinamento tem para a empresa bem como a utilização das técnicas que se bem aplicadas, trazem a eficiência e eficácia para a organização. Desta maneira, será realizada a fundamentação teórica conforme bibliografias de estudiosos da área.

Palavras-chave: Recrutamento. Seleção. Treinamento. Satisfação.

1 INTRODUÇÃO

A grande evolução tecnológica, a alta competitividade e as oscilações no mercado atual faz com que as pessoas sejam mais exigentes e seletivas quando buscam por produtos e serviços, exigindo das empresas criatividade para se obter vantagem competitiva no mercado. E com essas rápidas mudanças, as empresas passaram a descobrir que a melhor forma de alcançar seus objetivos e trazer potencial para a organização está ligada às perspectivas humanas, fazendo com que procure pessoas capacitadas para desempenharem suas funções de forma eficiente e eficaz.

É necessário que a organização invista em seu quadro de colaboradores desde o processo de recrutamento e seleção em busca de pessoas que se encaixam no perfil da instituição, oferecendo treinamentos para que acompanhem a missão e valores da organização, estando sempre atualizados e qualificados para cargo, sintonizando seus objetivos pessoais com os objetivos empresariais para que tenham como diferencial a qualidade dos serviços prestados. O atual objetivo das empresas no mercado é servir o público com qualidade, propiciando satisfação ao seu cliente, pois com o leque de opções que o mercado oferece, uma pequena mudança de atendimento já é um grande diferencial para a organização.

Quando uma empresa faz um recrutamento é preciso que primeiramente analise se tem funcionários qualificados que já trabalham para ela, pois dessa forma tem uma grande economia com esse processo pois só será necessário remanejar seu funcionário e oferecer um treinamento básico sobre o cargo que ele irá ocupar já que o mesmo conhece a empresa e a forma como ela trabalha. Porém, se preferir um recrutamento externo terá gastos mais altos com tempo, dinheiro, seleção e preparação dos candidatos, pois é necessário meios de divulgação da vaga, podendo ser por internet, panfletos, programas de rádio e jornal, tempo para a seleção e escolha dos candidatos e um amplo treinamento sobre a empresa e o cargo que irá ocupar, além dos programas de interação.

Promover treinamentos para conhecimento dos processos, direcionar esforços no sentido da qualidade no atendimento pode promover resultados excelentes para atingir os objetivos da empresa com sucesso obtendo consumidores satisfeitos e fidelizados.

O presente artigo tem como objetivo apontar a importância que a gestão de pessoas tem para a empresa desde o recrutamento, seleção e treinamento, bem como a implantação das técnicas de seleção que auxiliam na escolha de um bom candidato e treinamento que mantém os colaboradores atualizados pois são eles que mantêm a sobrevivência das organizações.

A metodologia será de revisão bibliográfica abordando estudiosos da área.

2 GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Ávila (2017), a gestão de pessoas é um grupo de estratégias e técnicas utilizadas para o desenvolvimento do capital humano, desde o recrutamento dos melhores profissionais e o desenvolvimento, retenção e motivação no desempenho de suas funções.

A gestão de pessoas em uma organização deve ser realizada pelos próprios gestores e líderes, utilizando o RH apenas como ferramenta para alcançar resultados mais assertivos. Os cargos que são responsáveis por outros funcionários precisam os manter motivados por meio de técnicas que os ajudem a desenvolver constantemente

suas habilidades e capacidades. Como consequência, essas ações promovem não só o desenvolvimento dos profissionais, como também o crescimento da área e da empresa como um todo. (MARQUES, 2018, p.01)

Atualmente, as pessoas não são vistas apenas como peças que podem ser substituídas dentro de uma organização, mas sim, peças essenciais para o sucesso da mesma. Para Ávila (2017), a organização que busca administrar os recursos humanos e potencializar o desempenho de seus colaboradores adquire não somente um grande diferencial competitivo como também o destaque da empresa no mercado.

“Como uma empresa é feita de pessoas para pessoas, o capital humano se torna a maior riqueza e principal ferramenta rumo ao sucesso.” (MARQUES, 2018, p.01)

Para Marques (2018), a gestão de pessoas deve ser feita pelos próprios líderes e gestores utilizando o setor de recursos humanos somente como apoio com as ferramentas, técnicas e mecanismos na atuação dos profissionais na empresa.

Para Ávila (2017), existem cinco pilares que auxiliam na gestão de pessoas sendo eles:

- a) motivação: pessoas motivadas trazem o sucesso da empresa, pois a mesma depende do comprometimento de todos os seus funcionários para um bom desempenho. E existem alguns meios de conseguir e contribuir com a motivação dos funcionários que é fazendo um processo seletivo exigente e transparente, dando também a oportunidade para os que já estão na instituição, abordagem individual com feedbacks periódicos e reconhecer aqueles que se dedicam para os resultados da empresa;
- b) processo de comunicação: incentivar o diálogo tendo uma boa comunicação entre todos na empresa, faz com que as informações estejam sempre certas e disponíveis. É sempre bom ter um programa de comunicação interno promovendo agilidade nas respostas e contato direto com quem precisa;
- c) trabalho em equipe: fazer com que o objetivo de um seja o objetivo de todos, não deixar que cada setor tenha um objetivo que não esteja ligado com os outros, quando o objetivo é comum e claro, o trabalho flui melhor. Investir em reuniões de acompanhamento, grupos de trabalho e momentos de descontração faz com que as pessoas se conheçam e interajam melhor;
- d) conhecimento e competência: é necessário que invistam em uma boa equipe e em um ambiente que propicie o crescimento de todos, sendo necessário identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria dos profissionais, sempre dando um feedback sobre as ações dos mesmos;
- e) treinamento e desenvolvimento: é preciso que a empresa invista não somente nos trabalhadores mas nela também, oferecendo treinamentos periódicos para os funcionários em busca do desenvolvimento constante e do ponto de equilíbrio entre a empresa e seus funcionários. A melhor maneira de auxiliar nesse desenvolvimento é identificando os treinamentos mais desejados tanto pelo colaborador quanto para o desenvolvimento da empresa, realizando um processo contínuo de treinamento e desenvolvimento.

A gestão de pessoas tem sido muito valorizada e praticada por grandes organizações, pois elas entenderam a importância de oferecer o suporte necessário aos funcionários para que eles se sintam reconhecidos e, conseqüentemente, motivados. No entanto, ainda existem empresas que não sabem delegar essa função aos

reais responsáveis. Outras vão muito além e ainda tratam os seus funcionários como custos e não como ativos. (MARQUES, 2018, p.03)

Para uma empresa ter sucesso é necessário investir em seus funcionários afim de torná-los capacitados para suas funções mantendo sua motivação e dando feedbacks periódicos, isso irá auxiliar em um ambiente de trabalho produtivo, motivado que visa o desempenho contínuo.

3 RECRUTAMENTO

Uma das obrigações do setor de recursos humanos é fazer processos de recrutamento e seleção que sejam bem aplicados em busca dos melhores talentos, procurando pessoas capacitadas que tenham suporte para contribuir com a organização ajudando a passar pelas oscilações do mercado.

A busca por novos profissionais no mercado de trabalho podem agregar em novos conhecimentos para a empresa, também se corre o risco de o candidato externo ter omitido alguma informação de bastante relevância para a empresa e vice-versa. Mas, com a grande rotatividade dos dias de hoje, o profissional que busca por uma colocação tende a expor um maior número de informações possíveis, e busca também informações das empresas, contando principalmente com a ajuda da Internet, que disponibiliza informações básicas da instituição, mas que também ajudam a definir o objetivo do candidato em trabalhar ou não na organização. (OLIVEIRA, 2015, p. 03)

De acordo com Fernandes (2011), o recrutamento é um processo que identifica candidatos para futuras vagas de emprego, tendo a função básica de atrair pessoas que agregam valor e supram às necessidades da empresa.

“As atividades de recrutamento de uma empresa devem ser altamente estimuladoras, no sentido de fazer com que potenciais candidatos queiram, realmente, ingressar na organização” (BULGACOV, 2006, p. 337).

O recrutamento é a triagem para a seleção de candidatos, e quando surge uma vaga a ser preenchida, é necessário que seja publicado em vários meios sendo jornais, anúncios, cartazes e redes sociais para que os melhores candidatos tomem conhecimento dessa oportunidade.

A tarefa do recrutamento é a de atrair com seletividade, mediante várias técnicas de divulgação para candidatos que possuam os requisitos mínimos do cargo a ser preenchido, enquanto a tarefa da seleção é a de escolher e filtrar, entre os candidatos recrutados, aqueles que tenham maiores probabilidades de se ajustar aos cargos vagos. Assim, o objetivo básico do recrutamento é abastecer o processo seletivo de sua matéria-prima básica: os candidatos a serem processados. O objetivo básico da seleção é o de escolher e classificar os candidatos adequados às necessidades da organização. (CHIAVENATO, 2015, p.105)

Conforme Chiavenato (2015), existem alguns meios de medir a eficiência e a eficácia no processo de recrutamento que é através da quantidade e qualidade dos candidatos que se apresentam, onde é visto o volume dos candidatos que se apresentaram e a qualidade é vista por meio dos candidatos que passaram para a

fase de seleção e os que já foram dispensados na triagem do recrutamento. Rapidez na apresentação é medida através do tempo de processamento do recrutamento e a oferta de candidatos. E o custo do recrutamento é visto por meio de técnicas baratas ou caras, pois quando um recrutamento é sofisticado, geralmente é feito para candidatos de nível mais avançado onde é preciso utilizar técnicas para que a precisão desse processo seja mais rápida e eficaz.

Existem duas formas de recrutar pessoas para um cargo, o recrutamento interno e externo.

3.1 Recrutamento interno

O recrutamento interno é um processo de várias etapas onde a empresa analisa talentos contratados por ela para ocupar determinados cargos na organização, por meio de promoções ou transferência de pessoal.

Segundo Chiavenato (2015, p. 74): “o recrutamento é denominado interno quando aborda candidatos reais ou potenciais aplicados unicamente na própria empresa. Sua consequência é o processamento interno de recursos humanos.”

O recrutamento interno é mais prático, rápido e fácil pois economiza tempo e gastos pois como o profissional já faz parte da corporação, fica mais fácil de conhecer melhor sua forma de trabalhar e seu desempenho como profissional na empresa.

Conhecer bem o candidato é fundamental para escolher a pessoa certa para a vaga. Saber como o profissional produz, como ele se relaciona com os colegas de trabalho e se ele é proativo e cooperativo é muito importante. Uma grande vantagem no recrutamento interno é que ter referências dos profissionais é um processo fácil, pois as pessoas que vão passar as informações estão dentro da própria empresa. (RECRUTAMENTO INTERNO, 2017, p.04)

De acordo com Chiavenato (2015) os critérios de avaliação são:

- a) analisar os resultados obtidos nos testes aplicados quando o colaborador ingressou na empresa;
- b) analisar seu desempenho e os resultados obtidos nos últimos anos;
- c) se o candidato participou de todos os programas de treinamento e aperfeiçoamento fornecidos pela empresa;
- d) se o candidato está apto a receber essa promoção.

O autor ainda cita algumas vantagens que o recrutamento interno pode trazer, tais como:

- a) rapidez e economia para a empresa evitando gastos com anúncios, contratos e integração;
- b) um maior índice de validade e segurança, pois é um funcionário já conhecido que todos já conhecem a forma como trabalha;
- c) um novo meio de motivação para o funcionário que vai trabalhar melhor em busca de uma promoção.

E as desvantagens sendo:

- a) geração de conflitos de interesses;
- b) exigir potencial e desenvolvimento dos funcionários, podendo frustrar os empregados gerando desinteresse por suas tarefas e obrigações;
- c) bitolamento das pessoas onde elas passam a se preocupar somente com os problemas da empresa e estacionando, perdendo a criatividade e interesse pela inovação.

Para Fernandes (2011), o recrutamento interno prioriza os próprios recursos da empresa, utilizando a comunicação interna para a divulgação da vaga e seleção dos candidatos para o novo cargo.

3.2 Recrutamento externo

O recrutamento externo é o processo de recrutamento feito através de técnicas que atraem possíveis candidatos que não trabalham na empresa e estão disponíveis no mercado.

Enquanto o recrutamento interno aborda um contingente circunscrito e conhecido de funcionários internos, o recrutamento externo aborda um enorme contingente de candidatos que estão espalhados pelo MRH. Seu âmbito de atuação é imenso e seus sinais nem sempre são recebidos pelos candidatos. Por esta razão, o recrutamento externo utiliza várias e diferentes técnicas para influenciar a atrair candidatos. Trata-se de escolher os meios mais adequados para ir até o candidato desejado – onde quer que ele esteja – e atraí-lo para a organização. (NUNES; BOAS, 2015, p. 03)

É necessário a utilização de várias técnicas nesse método de recrutamento, pois como este aborda um imenso número de candidatos, sendo vários parecidos com o perfil da empresa, é preciso que essa fase filtre os melhores dentre eles para a fase de seleção.

De acordo com Chiavenato (2015, p. 74): “o recrutamento é denominado externo quando aborda candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou aplicados em outras empresas. Sua consequência é uma entrada de recursos humanos.”

Esse método é feito a partir das técnicas de recrutamento estabelecidas pela empresa, analisando as necessidades que o cargo solicita com as que o candidato oferece.

Conforme Oliveira (2015, p.01), “o recrutamento externo tem como objetivo buscar por profissionais com novos e atualizados ideais, almejando uma inovação para a empresa.”

De acordo com Fernandes (2011), para encontrar um candidato ideal para a vaga na empresa é necessário a utilização de algumas técnicas como:

- a) indicações de escolas, cursos, universidades;
- b) agências de recrutamento;
- c) indicações de funcionários da empresa;
- d) contatos com outras empresas que atuam no mesmo ramo;
- e) sites, jornais e redes sociais.

Ainda segundo Fernandes (2011), o recrutamento externo apresenta vantagens e desvantagens, sendo elas:

- a) novas ideias, experiências, habilidades e expectativas;
- b) renovação da cultura organizacional;
- c) incentiva a interação entre os funcionários com o setor de recursos humanos.

E as desvantagens:

- a) custos operacionais com a nova contratação, além de inseguro e demorado;
- b) necessário aplicação de técnicas para a escolha de um candidato;
- c) afeta negativamente os outros funcionários por estar em busca de novos profissionais.

O recrutamento externo ocorre quando a empresa procura preencher a vaga disponível com recursos de fora da empresa, onde será necessário um recrutamento mais intenso e uma seleção mais rigorosa, buscando os melhores talentos, se o que eles tem a oferecer está de acordo com o que o cargo solicita. (FERNANDES, 2011)

4 SELEÇÃO DE PESSOAS

Após a fase de escolha de recrutamento e triagem dos candidatos interessados na vaga, entra a próxima fase do processo que é a seleção dos candidatos.

De acordo com Chiavenato (2015, p. 105): “o objetivo básico da seleção é o de escolher e classificar os candidatos adequados às necessidades da organização.”

Na seleção será analisado as características solicitadas pelo cargo e as oferecidas pelos candidatos e escolhido aquele que é julgado como sendo o mais adequado para o cargo, visando sempre aumentar a eficiência e o desempenho da organização.

Chiavenato (2009) diz que existe cinco técnicas que podem ser utilizadas conforme a situação, sendo elas: entrevista, prova de conhecimento ou de capacidade, testes psicológicos, testes de personalidade e técnicas de simulação. Essas técnicas permitem uma ampla visão das reais características de cada candidato, pois quando bem aplicadas com rapidez e confiabilidade trazem resultados que ajudam na tomada de decisão.

Cada técnica de seleção proporciona certas informações sobre os candidatos. As organizações utilizam uma variedade de técnicas de seleção para obter todas as informações necessárias a respeito dos candidatos. Quanto maior o número de técnicas de seleção, tanto maior a oportunidade de informações de seleção para trabalhar e maior o tempo e seu custo operacional. (NUNES; BOAS, 2015, p.05)

Atualmente, os critérios que eram utilizados para a seleção estão passando a ser conceitos de competências onde são os meios de escolha e desempate para a seleção da pessoa para o cargo. A seleção deve apresentar uma ideia atual dos candidatos em questão de conceitos, aprendizagem, desempenho, como também as situações futuras, de como ele irá se comportar desempenhando suas funções na empresa, se ainda contribuirá com o crescimento da mesma, entre outros.

5 TREINAMENTO

Existem dois requisitos básicos para o sucesso de uma organização que é ter um quadro de colaboradores capacitados e procurar mantê-los atualizados e alinhados aos propósitos e metas empresariais.

“O treinamento é um processo educacional que utiliza procedimentos sistemáticos e organizados pelos quais as pessoas de nível não gerencial aprendem conhecimentos e habilidades técnicas para um propósito definido.” (CHIAVENATO, 2009, p.40)

O treinamento e desenvolvimento de pessoas tem sido muito procurado como uma ferramenta que garante a competitividade no mercado atual. Esse conjunto de ações ajuda a capacitar e a reter os profissionais de acordo com as tendências atuais, ao mesmo tempo em que alinham as atividades desempenhadas por eles aos objetivos da organização. Como resultado, há melhorias significativas na

qualidade do trabalho. (ESPÍNDOLA, 2016, p.02)

Segundo Chiavenato (2009), treinamento pode ser considerado uma forma de motivar e auxiliar no desempenho dos cargos envolvidos, como também um meio de manter os funcionários atualizados através de conceitos e níveis intelectuais, promovendo aprendizado das habilidades técnicas e comportamentos úteis.

Conforme Abreu (2017), os principais objetivos do treinamento para funcionários são: o aumento da produtividade, aperfeiçoamento das relações interpessoais, qualificação dos colaboradores, apresentação de aspectos da cultura organizacional e promover a segurança no trabalho, que são meios de auxiliar em uma melhor relação com os clientes, trazendo fidelidade e mantendo a qualidade e melhoria sempre ativas.

Ainda segundo Abreu (2017), existem quatro tipos de treinamentos sendo:

- a) treinamento em serviço: ocorrido dentro do próprio ambiente de serviço com o objetivo de aproximar o trabalhador de suas atividades diárias enfrentando os obstáculos que aparecem no dia a dia;
- b) treinamento presencial: desenvolvido por um instrutor que capacita os funcionários e acompanha todo o processo de desenvolvimento destes;
- c) treinamentos on-line: são feitos através de plataformas on-line e minimiza as chances de prejuízos que podem ser causados por condições climáticas, localidades, entre outros;
- d) rodízio: realizado quando um funcionário é remanejado de setor e suas funções passam a ser outras, ou quando desejam treinar pessoas para exercer outros cargos no futuro.

Segundo Nunes e Boas (2015), o treinamento faz parte de um processo que inclui experiências que auxiliam no fortalecimento das características de cada funcionário a fim de desempenharem ainda melhor suas funções, sempre inovando em busca de se atualizarem para não deixar o serviço e a empresa estagnada.

6 CONCLUSÃO

Recrutar, selecionar e aplicar treinamentos periódicos são requisitos extremamente necessários para a construção de um bom quadro de funcionários e para a sobrevivência da empresa, pois a aplicação desses requisitos básicos são fatais para um diferencial competitivo para a organização.

Sem funcionários capacitados que busquem a satisfação do cliente, transformando seus desejos em algo concreto e oferecendo a melhor forma de atendimento, traz para a empresa desvantagens competitivas em relação as outras no mercado, dificultando ou até mesmo impossibilitando sua permanência no mesmo.

Uma empresa que investe na gestão de pessoas procura sempre o melhor para ela e para seus funcionários desde o processo de recrutamento e seleção, procura os melhores talentos para fazer parte da organização e oferece treinamentos periódicos de forma a sempre mantê-los atualizados, bem informados e qualificados para suas funções e cargos para garantir não somente vantagem competitiva como também a sobrevivência da empresa no futuro.

A qualidade no atendimento não é um custo, é um importante investimento que irá agregar valor à organização tornando-a competitiva e garantindo a sua permanência no mercado. É necessário que os gestores se conscientizem da importância de se ter um bom quadro de colaboradores para a organização e invistam na capacitação, treinamento e educação destes, já que são uma importante

ferramenta na busca incessante da qualidade em produtos e serviços.

REFERÊNCIAS

ABREU, Andreza. Treinamento e desenvolvimento: as melhores práticas para adotar na sua empresa. **Salpinx**. [s.l.], [s.d.]. 2017. Disponível em: <<https://www.salpinx.com.br/treinamento-e-desenvolvimento-melhores-praticas/>> Acesso em: 26 abr. 2018.

ÁVILA, Rafael. Os cinco pilares da gestão de pessoas. **LUZ**. [s.l.] p. 01, [s.d.] 2017. Disponível em: <<https://blog.luz.vc/o-que-e/os-5-pilares-da-gestao-de-pessoas/>> Acesso em: 30 abr. 2018

BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento, seleção e competências**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015. [Minha Biblioteca]. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522498239/cfi/4!/4/4@0.00:12.3>> Acesso em: 23 abr. 2018.

BAYLÃO, André Luis da Silva; ROCHA, Ana Paula de Sousa. A Importância do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal na Organização Empresarial. In: SEET - XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2014, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: Centro de Educação a Distância do Estado do Rio de Janeiro, Cederj, 2014. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320178.pdf>>. Acesso em: 17 mar 2018

BULGACOV, Sergio. **Manual de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 7. ed. Barueri: Manole, (2009a). [Minha Biblioteca]. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520442395/cfi/5!/4/4@0.00:7.28>>. Acesso em: 23 abr. 2018.

_____. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 7. ed. Barueri: Manole, (2009b). [Minha Biblioteca]. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520442241/cfi/5!/4/4@0.00:13.7>> Acesso em: 25 abr. 2018.

_____. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 8. ed. Barueri: Manole, 2015. [Minha Biblioteca]. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520446072/cfi/5!/4/4@0.00:0.00>>. Acesso em: 23 abr. 2018.

ESPÍNDOLA, Rafaela. Treinamento e desenvolvimento de pessoas. **Edools**. [s.l.], p.01, nov 2016. Disponível em: <<http://www.edools.com/treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas/>> Acesso em: 30 abr. 2018.

FERNANDES, Daniele Mota. **Recrutamento e Seleção de Pessoas: Processo fundamental para a escolha de uma boa equipe de um profissional**. 2011. 88p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação), Faculdade Tecsona, Paracatu, 2011.

FERREIRA, Sidneis Francisco; SOEIRA, Fernando dos Santos. A importância do recrutamento e seleção de pessoas em uma empresa de pequeno porte do setor de móveis. **Revista Eletrônica Diálogos Acadêmicos**. Nossa Senhora da Aparecida, v. 4, n. 1, p. 46-56, jan 2013. Disponível em: <http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170627111419.pdf> Acesso em: 23 abr. 2018.

GUELBERT, M. et al. Treinamento e desenvolvimento: Mais do que uma vantagem competitiva para as organizações. In: XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2008. Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: Universidade Tecnológica Federal do Paraná, UTFPR, 2008. Disponível em: <<https://www.passeidireto.com/arquivo/35388919/treinamento-e-desenvolvimento-mais-do-que-uma-vantagem-competitiva>>. Acesso em 19 abr. 2018.

MARQUES, José Roberto. Conceito e definição de gestão de pessoas. **JRM Coaching**. [s.l.] p. 01, mar 2018. Disponível em: <<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/conceito-e-definicao-de-gestao-de-pessoas/>> Acesso em: 30 abr. 2018.

MORAIS, Gisele O. Treinamento e desenvolvimento: uma vantagem competitiva, **RH Portal**, São Paulo, 02 set. 2015. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/treinamento-e-desenvolvimento-uma-vantagem-competitiva>>. Acesso em: 14 mar. 2018

NUNES, Eryclis; BOAS, Ana Alice Vilas. Recrutamento, seleção e treinamento em empresas de TI: uma avaliação das práticas adotadas pelas empresas de lavras. In: XII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2015, Lavras. **Anais eletrônicos...** Lavras: Faculdade de Administração, AEDB, 2015. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/15122147.pdf>> Acesso em: 25 abr. 2018.

OLIVEIRA, Thais Fátima. Recrutamento. **RH Portal**. [s.l.], p.01, set 2015. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/recrutamento/>> Acesso em: 23 abr. 2018.

PAMPLONA, Ester Alves de Brito. Recrutamento, seleção e treinamento como estratégia competitiva em Micro e Pequenas Empresas. **Casa da Consultoria**. Piauí. p.01, [s.d.] 2011. Disponível em: <<https://casadaconsultoria.com.br/recrutamento-selecao-e-treinamento-como-estrategia-competitiva-em-micro-e-pequenas-empresas/>> Acesso em: 23 abr. 2018

PAULA, V. V.; NOGUEIRA, G. M. A importância da área de gestão de pessoas para sucesso da organização. **INOVARSE**, [s.l.], [s.d.] 2016. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_047.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2018.

RECRUTAMENTO EXTERNO: você sabe o que é e quais são as principais vantagens? **Kenoby**, São Paulo, 06 dez. 2017. Disponível em: <<http://www.kenoby.com/blog/recrutamento-externo/>> Acesso em: 30 abr. 2018.

RECRUTAMENTO INTERNO: conheça as principais vantagens. **Kenoby**, São Paulo, 08 set. 2017. Disponível em: <<http://www.kenoby.com/blog/recrutamento-interno/>>. Acesso em: 30 abr. 2018.

SILVA, Jônatas. Recrutamento, seleção e treinamento. **Administradores.** [s.l.], p. 01, nov 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/recrutamento-selecao-e-treinamento/36148/>> Acesso em: 20 abr. 2018.