

A IMPORTANCIA DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO PARA O SUCESSO EMPRESARIAL

¹Antonia Maria Gimenes, ² João Carlos Moreira, ³ Aline da Silva Freitas, ⁴ Franciele Caetano Viana Rocha.

RESUMO

O presente estudo apresenta a importância do recrutamento e seleção para um bom desempenho das organizações. O mercado de trabalho está buscando cada vez mais em seus candidatos: inovação, criatividade, colaboradores que tenham potencial para agregar a sua organização podendo assim alavancar o sucesso da organização. O principal objetivo é mostrar que as empresas estão investindo em recrutamento e seleção de pessoas para obter grandes resultados sem que interfira no desenvolvimento da empresa, visando que o processo de recrutamento e seleção é essencial hoje para as empresas que estão buscando crescimento. Os objetivos específicos foram analisar a necessidade de recrutamento e seleção para a contratação, identificar métodos de recrutamento e seleção nas organizações, verificar se o investimento em recrutamento e seleção interfere no desenvolvimento das empresas. Justifica-se a relevância do presente estudo sobre a importância de investimentos no processo de recrutamento e seleção eficaz. A metodologia do presente artigo foi de caráter descritivo e qualitativo e com levantamentos bibliográficos em livros e sites para pesquisa e discussão. Conclui-se que o recrutamento e seleção de pessoas é um processo que tem como objetivo fazer uma triagem inicial com candidatos qualificados, atrelado com a necessidade da empresa para que o colaborador selecionado tenha as habilidades e competências necessárias para ocupar o cargo em aberto.

Palavras-chaves: Recrutamento. Seleção. Eficiência. Pessoas

The present study presents the importance of recruitment and selection for a good performance of organizations. The labor market is increasingly seeking its candidates: innovation, creativity, employees who have the potential to aggregate their organization and thus leverage the success of the organization. The main goal is to show that companies are investing in recruiting and selecting people to achieve great results without interfering in the development of the company, aiming that the process of recruitment and selection is essential today for the companies that are seeking growth. The specific objectives were to analyze the need for recruitment and selection for hiring, to identify methods of recruitment and selection in organizations, to verify if investment in recruitment and selection interferes in the development of companies. The relevance of this study to the importance of investments in the effective recruitment and selection process is justified. The methodology of the present article was descriptive and qualitative character and with bibliographical surveys in books and websites for research and discussion. It is concluded that the recruitment and selection of people is a process that aims to make an initial screening with qualified candidates, coupled with the need of the company so that the selected employee has the skills and competencies needed to fill the open position.

Key-words: Recruitment. Selection. Efficiency. people

¹ Administradora de empresas, Especialista executiva em gestão de negócios, gestão de pessoas e de recursos humanos, Palestrante, Professora e Coordenadora do ensino superior e de Cursos Técnicos. ² Administrador de Empresa, Especialista e Marketing Comunicação e Negócios, MBA em Gestão Empresarial com Ênfase em Gestão Estratégica, Consultor Empresarial e Professor Universitário; ³ e ⁴ Acadêmicas do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos do Instituto do Ensino Superior de Londrina – Faculdade INESUL.

INTRODUÇÃO

Atualmente com a inovação do mercado de trabalho as empresas estão em busca do aumento na qualidade de seus produtos e serviços, e para um bom desempenho organizacional estão em busca que tenham em seu perfil de criatividade, potencial e aprendizado que serão avaliados através de recrutamento e seleção.

Através desta avaliação vão selecionar os colaboradores para compor o quadro da empresa para o cargo disponível, Promover uma boa integração e um bom acompanhamento para que o colaborador venha a somar os seus valores e conhecimento junto a empresa, Tendo em vista formar boas equipes e valorizar talentos para manter a elevação da sua empresa.

O principal objetivo do presente estudo é verificar se o que as empresas que investem em um processo de recrutamento e seleção qualificados são revertidas em grandes resultados para o sucesso, com base nas pessoas que a integram. Por isso, o processo de seleção merece atenção especial, já que é ele que vai determinar, por diferentes métodos e com diferentes estratégias, qual candidato ficará com a vaga.

Todo processo de seleção deve ter um planejamento estratégico, com objetivos de longo prazo, para que eventuais ocorrências não venham a prejudicar o bom andamento da empresa, principalmente se os substitutos não forem eficientemente selecionados.

Os objetivos específicos foram analisar a necessidade de recrutamento e seleção para a contratação, identificar métodos de recrutamento e seleção nas organizações, verificar se o investimento em recrutamento e seleção interfere no desenvolvimento das empresas.

Justifica-se a relevância do presente estudo sobre a importância de investimentos no processo de recrutamento e seleção eficaz. Alguns profissionais da área da administração e da saúde (gestores, recrutadores, pessoas envolvidas com RH, psicólogos que são da área organizacional) mostra como não é simples e rápido fazer este processo de recrutamento e seleção, não podendo deixar para qualquer pessoa que esteja na

organizaçãotrabalhando como gerente ou até mesmo aquele colaborador mais antigo que não sabe o que está fazendo.

A metodologia do presente artigo foi de caráter descritivo e qualitativo e com levantamentos bibliográficos em livros e sites para pesquisa e discussão sobre a importância de um bom recrutamento e seleção para trazer melhores profissionais na organização.

Hoje o processo de recrutamento e seleção é essencial para a empresa, pois através deste processo é que vamos descobrir grandes potenciais que vão agregar novos talentos que farão a diferença promovendo desenvolvimento das organizações cada vez mais com sua inovação.

REFERENCIAL TEÓRICO

No mercado competitivo no mundo dos negócios o papel do indivíduo nas organizações passa a ter importância onde o valor criativo e inteligências são tratadas como necessários para o sucesso organizacional.

A eficiência do recrutamento e seleção é uma necessidade cada vez mais estratégica e complexa nas organizações, pois através dele as empresas podem identificar talentos com o potencial para mercado cada vez mais competitivo.

Dessa forma, o presente trabalho trata das questões que envolvem a importância do recrutamento e seleção para gerar resultados e evitando perdas financeiras, que possa identificar a pessoa certa para o lugar certo.

RECRUTAMENTO

O recrutamento tem a função de suprir a função de seleção de pessoal das organizações que buscam atrair candidatos com potencial qualificados. É feito a partir das necessidades presentes e futuras de recursos humanos da organização. As pesquisas são capazes de oferecer a organização um número suficiente de candidatos possível necessário para a organização buscar recurso em seu ambiente onde pessoas capazes de oferecer talentos e competências necessárias ao sucesso da organização.

O objetivo do recrutamento consiste em atrair candidatos e, para que seja eficaz, deverá fazê-lo em número suficiente para fornecer o processo de seleção e assim permitir que este funcione. Trata-se, pois, de um sistema de informação que visa a divulgação de oferta de oportunidades de emprego.. (CHIAVENATO, 2000).

Ainda o mesmo autor ressalta que recrutamento eficaz insiste em trazer uma quantidade suficiente de candidatos, visando na divulgação e oferta de oportunidades de empregos. O mercado no qual a organização tenta buscar os candidatos pode ser interno, externo ou uma combinação de ambos.

Conforme a política das empresas e da Gestão de RH, o recrutamento pode ser de quatro tipos diferentes, interno, externo, misto e online sendo assim o setor de recursos humanos deve estender todas as áreas organizacionais de diversos níveis e dentro da realidade das empresas, com um trabalho amplo e um bom planejamento.

Dentro do processo de recrutamento, dependendo das políticas da organização e da gestão de RH, poderão ser adotados três meios diferentes de recrutamento, sendo eles internos, externos e mistos. O setor de recursos humanos deve contabilizar as demandas e carências, devendo abranger todas as áreas e níveis organizacionais, colocando as características de forma adequada, dentro da realidade da empresa, esta busca interna pode ser substituída por um trabalho mais amplo, que se chama planejamento de pessoal, (ARAUJO E GARCIA, 2009).

RECRUTAMENTO INTERNO

Divulgação da vaga em aberto dentro da organização, pode servir de meio para a valorização das pessoas que trabalham na organização, que tenham interesse profissional ou semelhante. É realizado sempre que há certo lugar vago na empresa e está a procura de preenchê-lo com pessoal já pertencente ao quadro de funcional.

“O recrutamento é interno quando, havendo determinada vaga, a empresa procura preenchê-la através de remanejamento de seus empregados, que podem ser promovidos (movimentação horizontal), ou ainda transferidos (movimentação horizontal), ou ainda transferidos com promoção (movimentação diagonal) (“ CHIAVENATO, 2006).

De acordo com Castro, (1995) o recrutamento interno é utilizado para preenchimento de vagas, através de remanejamento dos quadros

existentes na organização, esse tipo de procedimento tem maior segurança, pois a empresa já é conhecida, além de ser uma fonte motivadora para todos os empregados.

O recrutamento interno beneficia os colaboradores da empresa. Isto é, com a divulgação das necessidades que é informada por meio de comunicação, memorandos, ou cartazes em todos os quadros de avisos das empresas.

VANTAGENS DO RECRUTAMENTO INTERNO

As vantagens do recrutamento interno são que as de estimula o desenvolvimento profissional e gera perspectiva de crescimento aos funcionários dentro da empresa, os quais aspiram ser treinados com maior intensidade objetivando aproveitar as vagas disponíveis; viabiliza economia de despesas da empresa com anúncios, empresas de recrutamento, custo de admissão, custos com o novo empregado dentre outros, sendo um colaborador da empresa já possuem as suas avaliações de desempenho profissional. O colaborador já conhece a empresa, não precisa passar pelo período de experiência pelo processo de integração, evitando um choque cultural. O empregado podendo ser transferido ou promovido de imediato evita as demoras de recrutamento externo.

Conforme Marras, (2004) a velocidade do processo de recrutamento interno é otimizada, onde os colaboradores interessados na vaga apresentam-se imediatamente ao setor de recrutamento, e o candidato aprovado não precisa passar por uma bateria de exames admissional, sendo assim os custos do recrutamento interno ficam mais em conta.

DESVANTAGENS DO RECRUTAMENTO INTERNO

O recrutamento interno pode causar algumas desvantagens como; depois de capacitar/treinar o colaborador, corre-se o risco de perder o colaborador para outras empresas. Pode ser gerados conflitos entre funcionários e atitudes negativas a aqueles que não foram promovidos, podendo ter gerentes ressentidos pela perda de um bom funcionário. O recrutamento interno é questionado quando não há contratação de colaboradores externos,

que com suas experiências possam agregar novos valores a empresa. O bom desempenho de um funcionário em uma função não garante seu sucesso em outra.

Segundo Chiavenato, (2006) a desvantagem do recrutamento interno pode levar os empregados em uma limitação às políticas e diretrizes da organização, trazendo redução de criatividade e a inovação no trabalho.

RECRUTAMENTO EXTERNO

Pode ser utilizado quando a organização não encontrar dentro da empresa um colaborador que possa ocupar a vaga disponibilizada, e pode obter de um novo colaborador, novas ideias e com experiências comprovada, neste caso a empresa não terá gasto com treinamentos. O processo de recrutamento culmina com o candidato preenchendo a sua proposta de emprego ou apresentação de currículo.

O recrutamento externo é uma forma de captar novos candidatos vindos de fora da organização e procurar ocupar as vagas com candidatos estranhos à empresa e que estejam aptos, para suprir a necessidade da seleção, que é a de selecionar o candidato mais bem preparado para ocupar a vaga em aberta (CHIAVENATO,2006).

O recrutamento externo é a busca de candidatos de fora para organização, onde a empresa busca candidatos disponíveis no mercado de trabalho, ou ainda contratam empresas terceirizadas especializadas no processo de recrutamento e seleção de profissionais, para que possam atuar em sua empresa e ter seu potencial destacado.

Para Chiavenato, (2006) o processo de recrutamento externo exige técnicas como: consulta aos arquivos de candidatos, apresentação de candidatos por parte de funcionários já existentes na empresa; cartazes ou anúncios na portaria da empresa; contatos com sindicatos e associações de classe; anúncios em jornais e revistas e em agências de empregos.

VANTAGENS DO RECRUTAMENTO EXTERNO

O recrutamento externo tem como vantagens o enriquecimento mais intenso do capital intelectual; a renovação da cultura organizacional com novas

inspirações; maior leque de escolha e também o aproveitamento dos investimentos em treinamentos efetuados por outras empresas; redução de custos de desenvolvimento de pessoal, já que a pessoa contratada mercado já está teoricamente qualificada.

Para Chiavenato, (2006) a contratação de colaboradores externos na organização traz o “sangue novo”, talentos, habilidades e expectativas.

DESVANTAGENS DO RECRUTAMENTO EXTERNO

As desvantagens do recrutamento externo são mais caro, a margem de erro é maior, afeta a insatisfação e desmotivação dos atuais funcionários da organização; processo demorado e lento e pode-se afetar a política salarial da empresa; reduz a lealdade da empresa; é menos seguro que o recrutamento interno, pois o candidato externo é desconhecido.

RECRUTAMENTO MISTO

O recrutamento misto é a consequência de recrutamento interno, que provavelmente irá gerar uma nova vaga desta pessoa transferida, devendo assim e fazer um recrutamento externo. Podendo ser adaptado em alternativas de sistemas, onde a contratação pode ser de forma externa quanto interna.

Segundo Araújo, (2006) existem três possibilidades de realizar o recrutamento misto, onde começa pelo recrutamento externo, passando para o recrutamento interno, chegando à seleção; começando pelo recrutamento interno+, passando pelo externo, chegando a seleção; começando pelo recrutamento interno e externo, simultaneamente chegando a seleção. As vantagens concentram uma flexibilidade de cenário e vantagens estratégicas.

O recrutamento externo e interno, simultaneamente, é o caso em que a empresa está mais preocupada com preenchimento da vaga existente.

As empresas normalmente não fazem apenas um recrutamento interno ou externo, ambos se completam surgindo o recrutamento misto, pois ao se fazer um recrutamento interno, a vaga do indivíduo ficará em aberta que precisará ser preenchida em sua posição atual, na maioria levando ao recrutamento externo.

RECRUTAMENTO ON LINE

O RH vem passando por uma grande transformação tecnológica onde atua de forma estratégica para o sucesso da empresa, onde o recrutamento online está sendo muito utilizada, uma tendência inovadora. Destaca – seque tanto a empresa quanto os profissionais devem utilizar a internet com ética, inteligência, responsabilidade e bom senso, em vista que os candidatos só iram anexar os seus dados no site da empresa onde demonstra confiabilidade, privacidade e eficiência no processo de recrutamento online.

Esse tipo de recrutamento acontece quando o contato com o candidato é realizado através da internet, sem a presença do candidato durante o processo. Esse processo também tem sido utilizado na seleção dos candidatos, podendo ser possível realizarem teste de personalidade, entrevista a distancias, prova de raciocínio lógico, de habilidades de uma segunda língua dentre outras.

Conforme Januzzi, (2010) afirma que cada vez mais as empresas utilizarão recrutamento pela internet, recrutadores serão forçados a ter competências específicas.

As redes sociais também estão sendo utilizados para avaliar o candidato no processo de recrutamento e seleção, os gestores estão utilizando como ferramenta de recrutamento o linkedin, skipe, twiter, facebook entre outras.

DESVANTAGENS DO RECRUTAMENTO ONLINE

Por não ter um contato físico com recrutador se torna impessoal o gestor não tem uma leitura correta do candidato, tem outro ponto também os candidatos não a total atenção por acreditar que o processo online exige menos atenção, a divulgação excessiva de uma vaga dificulta a triagem do RH que tende a ser mais extensa e demorada.

VANTAGENS DO RECRUTAMENTO ONLINE

As vantagens para a empresa e para os gestores é a economia de dinheiro e energia física, maior poder de alcance de profissionais de diversas

regiões, melhor gerenciamento das vagas, pois estão em um ambiente virtual no qual pode ser modificada, a terceirização do recrutamento feita por empresas especializadas podem fazer uma triagem maior dos candidatos, sem contar que os candidatos não gastariam horas com o deslocamento para chegar a várias etapas do processo seletivo, tudo pode ser feito do conforto da sua casa.

SELEÇÃO

A seleção é um conjunto de ações técnicas que tem como objetivo suprir as necessidades de profissionais de uma empresa. Logo após o recrutamento vem o processo de seleção, o qual a organização escolhe, de uma lista de candidatos o melhor que atinge os critérios de seleção para a posição disponível. “a seleção tem o objetivo de pesquisar, suprir e identificar profissionais qualificados que colaborarem para superação do resultado, como o aprimoramento e a realização pessoal” (ORLICKAS, 2001)

A base para seleção de pessoas é um sistema de comparação e escolha, onde deve ter obrigatoriamente um padrão ou critério para alcançar os objetivos de uma excelência contratação. O processo de seleção busca chegar a uma conclusão de análise e conhecimentos, habilidades, atitudes, personalidade e outros fatores que estão ligados à adaptação não organização, como sexo, porte físico, estatura, endereço e idade. De acordo com Pontes, (2010) a seleção vem a ser o processo de escolha de candidatos entres aqueles resultados.

Segundo Chiavenato, (2006) o processo de seleção são etapas esquematizadas em análise curricular; testes; entrevistas; verificação de referências e dinâmicas de grupo. A utilização de diversas técnicas que podem diminuir a possibilidade de erros na escolha de candidatos. O processo de seleção busca entender se o candidato está alinhado com a cultura da empresa, pois se não estiver ajustado o funcionário não desempenha o papel esperado na organização, trazendo assim prejuízo para empresa.

A análise curricular corresponde uma das primeiras fases do processo de seleção, onde e feito uma pré-seleção dos candidatos, eliminando

os candidatos não qualificados para organização. Conforme Bohlander, Scott e Sherman, (2005) os currículos tem como propósito trazer informações que permitem decidir se o candidato atende os requisitos mínimos de experiência, educação, etc...

Utilizar somente da análise curricular não proporciona uma visão real do candidato, onde muitos não conseguem elaborar um bom currículo e acabam deixando de inserir informações importantes a respeito das experiências e competências. Por isso se faz necessário combinar o seu uso com outras técnicas como, por exemplo, a entrevista. Para Robbins, (2001) entrevista abrange sondar áreas que podem ser abordadas com facilidade nos formulários e testes de empregos, como a motivação e a capacidade de trabalhar sob pressão.

A entrevista é o momento no qual o selecionador irá conhecer com mais detalhes o candidato por meio de perguntas e respostas, trata-se de uma técnica simples e direta. De acordo com Marras, (2004) a entrevista de seleção tem como objetivo verificar dados e informações dos candidatos a emprego, contribuindo com a avaliação do processo seletivo. Entre todos os instrumentos utilizados pelo selecionador a entrevista de seleção é aquela considerada mais importante.

Para Robbins, (2001) é fundamental a utilização de testes para que preveja com precisão o desempenho no cargo. Os testes são importantes na fase do processo, por serem de grande utilidade para identificação das competências dos candidatos. Os testes podem ser de conhecimentos verbais e específicos; de idiomas; testes de habilidades mentais; prova de trabalho; testes de honestidade e integridade; e dinâmica de grupo.

Como instrumentos acessórios a entrevistas de seleção, existem grande variedade de teste utilizado pelos selecionadores como: testes práticos utilizados para avaliar um determinado conhecimento ou prático de trabalho; teste situacional que avalia os candidatos em determinadas situações do dia a dia; testes psicológicos, que permite avaliar e mensurar característica específica dos indivíduos; e testes grafológicos análise de escrita individual, onde se pode verificar e analisar traços da personalidade.

Para promover um clima de integração e harmonia entre os candidatos, uma dinâmica de grupo entre os candidatos estimula uma participação ativa, onde os candidatos vivenciam situações semelhantes às atividades que exercerão em suas funções.

A dinâmica de grupo é, em geral, efetuada colocando-se os candidatos numa simulação do trabalho cotidiano e observando suas atitudes, reações diante de problemas que surgem no tipo de trabalho que deverão executar. As informações obtidas costumam contribuir bastante para complementar as conseguidas no teste. Podem ser efeitos muitos de simulações que indicam as aptidões e as características dos candidatos. (LACOMBRE, 2009).

Na dinâmica de grupo quando a proporção de candidatos for baixa, não rentável para organização, mas se alguém intermitente puder conduzir isto agrega apenas o investimento de tempo. Porém a posição a ser preenchida é de maneira essencial para a organização, onde a dinâmica de grupo é aconselhável, não importando a quantidade de candidatos. Para um processo de seleção eficaz há necessidade de haver profissionais qualificados para avaliar os candidatos competindo com a vaga. De acordo com Marras (2002), é necessário que o profissional tenha não somente uma formação acadêmica, mas principalmente, esteja dotado de uma empatia profunda.

CONCLUSÃO

O trabalho de pesquisa bibliográfica objetivou em mostrar a importância dos processos de recrutamento e seleção de pessoas. Mostrando que com o a evolução das organizações e o aumento da competitividade no mercado é possível considerar que o processo de recrutamento e seleção bem fundamentado viabiliza a organização novos colaboradores com grandes talentos com um bom potencial e qualidade elevado visando trazer motivação para o crescimento empresarial.

As empresas estão investindo em um processo de recrutamento e seleção mais rigoroso que tenha como objetivo alavancar o sucesso da empresa, bem como, diminuindo os custos, adquirindo qualidade do serviço prestado e melhorando assim a imagem e o crescimento da empresa. Contudo, se a empresa realizar o exposto acima ela terá novos colaboradores que possa suprir a necessidade de crescimento e o sucesso da organização, driblando a competitividade do mercado que está aumentando cada vez mais.

Respondendo aos objetivos propostos no presente estudo evidenciou que com a inovação do mercado de trabalho e os avanços tecnológicos, as organizações estão buscando candidatos com criatividade e um grande potencial a ser avaliado para agregar ao crescimento da organização.

Conclui-se que o recrutamento e seleção de pessoas é um processo que tem como objetivo fazer uma triagem inicial com candidatos qualificados, atrelado com a necessidade da empresa para que o colaborador selecionado tenha as habilidades e competências necessárias para ocupar o cargo em aberto. É o momento da escolha do melhor candidato passando por algumas etapas em que o profissional responsável visa ser necessário para cada cargo ou função de acordo com as exigências da empresa.

Visualiza-se que o recrutamento e seleção de pessoal são necessários e que os procedimentos devem ser utilizados de maneira correta, prática e inovadora.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, L.C. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006

ARAUJO, Luis César G de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.

BHALANDER, George; SCOTT, Snell; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

CASTRO, Janete Lima de. **Atribuições de sistema de administração de pessoal: instrumentos e procedimentos**. Projetos Gerus Brasília: Fundação Nacional de Saúde, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto **Gestão de Pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro. Campus. 1999.

CHIAVENTATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas Administração de Recursos humanos: o capital das organizações**. 8. Ed. São Paulo, Atlas, 2006

CHIAVENTATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Editora Campus 2004

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**. Editora Atlas 2006

LACOMBRE, Francisco. **Recursos humanos: principio e tendências**. São Paulo: Saraiva 2009.

MARRAS, Lean P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 9ed. São Paulo: Futura, 2004.

ROBBINS, Stephen. **Administração de recursos humanos**. 6. Ed. São Paulo: LTC, 2001.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Técnicas de Recrutamento e Seleção**. São Paulo: LTR, 2009.

Ameida, João Mariano. O recrutamento externo, vantagens e desvantagens, sob o ponto de vista da consultoria empresarial. Disponível em: <http://www.consultoriaempresarialmc.com.br/conteudos-digitais/dicas-aperfeicoamento/o-recrutamento-externo-vantagens-e-desvantagens-sob-o-ponto-de-vista-da-consultoria-empresarial/>. Acesso em 20/10/2017, 19:17.

Braga, Marcelo. 10 vantagens e desvantagens do recrutamento digital. Disponível em: <https://www.reachr.com.br/blog/10-vantagens-e-desvantagens-do-recrutamento-digital>. Acesso em: 31/10/2017, 16:18.

JANUZZI, Lidercio Recrutamento on-line: uma realidade cada vez mais presente nas empresas. Disponível em: http://www.rh.com.br/Portal/Recrutamento_Selecao/Artigo/3739/recrutamento-pela-internet.html. Acesso em 31/10/2017as16: 20.

Oliveira, Gilson Marinho de. Recrutamento de pessoas. Disponível em: <http://www.ebah.com.br/content/ABAAe5zMAF/recrutamento-pessoas>. Acesso em: 10/10/2017, 12:08

Reche, Grazielli. E – recrutamento: a internet como ferramenta no recrutamento e seleção. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/e-recrutamento-a-internet-como-ferramenta-no-recrutamento-e-selecao/55112/>
Acesso em: 25/10/2017, 14:52.

Redação. Descubra vantagens e desvantagens recrutamento online. Disponível em: <http://www.mundocarreira.com.br/gestao-de-pessoas/ descubra-vantagens-e-desvantagens-recrutamento-online/>. Acesso em: 25/10/2017, 14:36.

Tecnologia Solides. Recrutamento e Seleção na pratica. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/recrutamento-e-selecao-pratica>. Acesso em: 18/10/2017, 22:02.

Wikipédia. Seleção (gestão de recursos humanos). Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Sele%C3%A7%C3%A3o_\(gest%C3%A3o_de_recursos_humanos\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Sele%C3%A7%C3%A3o_(gest%C3%A3o_de_recursos_humanos)). Acesso em: 18/10/2017, 22:41