



ConBRepro

X CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



02 a 04
de dezembro 2020

Utilização do benchmarking Competitivo no processo de Recrutamento e Seleção no ramo da construção civil

Ygor Geann dos Santos Leite

Centro Universitário Fametro

Rosilane Moraes de Brito

Centro Universitário Fametro

Simone da Conceição Costa

Centro Universitário Fametro

Valéria Waleska da Silva Santos

Centro Universitário Fametro

Lucas Abraão Queiroz Caldas

Centro Universitário Fametro

Resumo: O presente artigo teve como objetivo desenvolver a ferramenta Benchmarking Competitivo, como forma de comparação dos processos de Recrutamento e seleção nas empresas de construção civil. Buscando identificar os testes práticos de maneira mais desenvolvidas para a melhoria da seleção de pessoas dentro da organização de acordo com a vaga e selecionar pessoas competente ao cargo. Para a coleta de informações, foi utilizado de pesquisa o método qualitativo e exploratório, utilizamos referencial teórico bibliográfico, e realizando uma pesquisa de campo com a devida coleta de dados e essencial do método que permite a troca de informações se dá de maneira mais fácil, para diagnóstico do problema. Os resultados obtidos apontam que é possível construir melhores técnicas do processo de recrutamento e seleção juntamente com a execução do posicionamento do Benchmarking Competitivo. Entretanto os processos de seleção pessoal buscam investigar e desenvolver técnicas de melhor preditor para um bom desempenho do candidato no cargo futuro dos funcionários da organização.

Palavras-chave: Benchmarking, recrutamento, seleção.

Use of competitive benchmarking in the recruitment and selection process in the construction industry

Abstract: This article aimed to develop the Competitive Benchmarking tool, as a way of comparing recruitment and selection processes in construction companies. Seeking to identify the practical tests in a most developed way to improve the selection of people within the organization according to the vacancy and select competent people to the position. For the collection of information, the qualitative and exploratory method was used, we used a bibliographic theoretical framework, and performing a field research with the proper collection of data and essential of the method that allows the exchange of information to occur more easily, for diagnosis of the problem. The results obtained point out that it is possible to build better techniques of the recruitment and selection process together with the execution of the positioning of competitive benchmarking. However, the personal selection

processes seek to investigate and develop techniques of better predictor for a good performance of the candidate in the future position of the employees of the organization.

Keywords: Benchmarking, recruitment, selection

1. Introdução

O sucesso de um projeto com ênfase no benchmarking Competitivo, depende do total envolvimento da alta gerência dos recrutadores de seleção, dando suporte para que não haja desperdícios e tempo, fornecendo os dados necessários para implementação e desenvolvimento de melhoria com as técnicas de seleção, sendo assim o processo de selecionar é o ponto de partida do relacionamento entre o funcionário e empresa. É a partir dele que poderá acertar na contratação de um profissional do qual será fundamental para o desempenho de sua organização, ao mesmo tempo em que será possível trabalhar o engajamento de um novo profissional e agindo de maneira aplicado em alcançar os mesmos objetivos em comum.

A facilidade para o uso do Benchmarking no século 21 e obter o conhecimento do mercado tecnológico e suas adaptações que a concorrência está praticando com conjunto de informações. E consequentemente formar o extenso conjunto de estratégias de marketing digital, estende-se para as plataformas digitais, analisando a concorrência nos maiores meios de comunicação do século XXI: as redes sociais. Apesar de ser uma ferramenta bem difícil de ser estudada e aplicada nas organizações, pelo fato das empresas não divulgarem seus métodos. O Benchmarking Competitivo se torna possível ou mais acessível quando os próprios colaboradores da empresa concorrente fazem o Marketing involuntário (pois a intenção não é de divulgar). Quando por exemplo, fazem elogios nas redes sociais, ou até mesmo críticas.

Nas condições atuais as empresas visam buscar a melhoria contínua em seus processos de seleção. As organizações que adotam esta prática buscam atingir resultados cada vez melhores e satisfatórios, tanto nos produtos e serviços, quanto nos processos internos da organização. Para atingir seus objetivos e metas pré-estabelecidas, a Gestão de Recursos Humanos, utiliza ferramentas de planejamento e estratégia que auxiliam no desenvolvimento da organização, dos funcionários e no serviço proposto.

O *benchmarking* nesse contexto, surge como uma ferramenta estratégica de comparar os métodos utilizados pelas maiores empresas, mas especificamente com sua concorrente direta. Tendo em vista que os processos podem ser melhorados e adaptados para que esteja de acordo com os métodos de sua organização para que haja melhor desempenho e desenvolvimento na gestão de pessoas.

A ferramenta Benchmarking Competitivo surge no processo de seleção e recrutamento, como um método de inovação no planejamento e implementação de novas técnicas e estratégias para a busca de novos profissionais e retenção de pessoal. Surge ainda como um artifício comparativo, na pesquisa de semelhanças de suas táticas com outras organizações. Pode-se dizer que o Benchmarking Competitivo é uma “alavanca” organizacional, uma vez que, está sempre em busca do que há de melhor e mais inovador para implementar as mais novas e melhores tendências que o mercado a oferta.

Tendo em vista, ao panorama proposto, o artigo irá expor um estudo de caso onde serão comparados os processos de recrutamento e seleção entre empresas do ramo da construção civil. Haja vista, encontrar as lacunas de melhorias e ações de inovações ao departamento de pessoal, para torna lá mais competitiva ao selecionar seus funcionários e no clima organizacional da empresa.

Portanto, o artigo tem o intuito principal de apresentar pontos relevantes e negativos, estabelecendo como base o *Benchmarking* Competitivo, a respeito de desenvolver um

melhor sistema interno em seus processos de recrutamento e seleção, estabelecendo planos de ação e melhorias de atividades para sua melhor competitividade no ramo da construção civil. Tendo como base, tais fatores: Exposição do estudo de caso, apuração dos dados e das informações coletadas para classificar as melhorias necessárias para a empresa envolvidas.

2. Referencial teórico

2.1 Benchmarking Competitivo

De acordo com o Prof. Albertini (2015) A origem do Benchmarking ganhou força após o diagnóstico com o caso Xerox Corporation na década de 80, onde observou que havia uma concorrente com os mesmos processos, mas com ideias diferentes. Mas antes de toda essa evolução já havia essa ferramenta em utilização com o Frederick Taylor do século passado, em buscar metodologia científica rápida em sua produção de sua comparação com seus serviços. (SIQUEIRA, 2016)

De acordo com Albertini (2015) O objetivo do Benchmarking é atingir uma execução eficaz na sua competitividade mudando com a ação de progresso na sua tomada de decisão. O início do uso do benchmarking é observar os possíveis erros na coluna dos princípios da adversidade para a sua solução problemática.

Com o estudo do Benchmarking possibilita uma empresa segura com seu negócio de inovar os processos e não haver declínio no seu desempenho. E a organização consegue desenvolver uma estrutura através como está o empenho interno e externo com sua perspectiva orientação. E dessa forma a organização aplica no processo gerencial, pois o benchmarking competitivo tem o aspecto de refletir com boas práticas através do administrador compará-la com o resultado como está a relação no mercado. (ALBERTINI 2015; BARBOSA DA SILVA, 2017)

O Benchmarking Competitivo, guia a empresa realizar operações que é necessário se manter em constante mudança. Pois a avaliação sugere novos passos eficazes e eficientes para a organização alcançar a liderança, processos operacionais, medidas de desempenho financeiro. Mas além disso a empresa tem que se dispor a:

- Liberar recursos e aceitar os resultados
- Conhecimento profundo do desempenho interno
- Saber sobre os principais processos do concorrente, para ir além dela
- Aptidão de mudar e melhorar
- Habilidades de trocar conhecimento com parceiros
- Comunicação clara e objetiva
- Autenticar os benchmarks
- Indicadores de Desempenho

O Benchmarking Competitivo é essencial na organização para comparar e definir métricas que estabelecem o próximo objetivo de mudança interno dentro da organização que busca anseios e melhores práticas. Analisando assim bons costumes, valores e desenvolva o Recursos Humanos estratégico mostrando o avanço da qualidade nos processos de recrutamento e seleção. E dessa forma a aplicação busca ser estrategista e inovando os pontos da organização e que consiga uma maior relação com seu concorrente e obtendo uma vantagem competitiva

Entretanto o Benchmarking não deve ser vista só com uma principal meta alcançada. Mas sim com uma base de ferramenta de gestão de melhoria contínua em seus processos e produtos, em que se aplica os acertos e falhas e com o aumento de resultado eficaz e

eficientes permite para onde precisamos ir. Observando o empenho de outra organização do mesmo segmento os passos que eles vão inovando e criando novos caminhos, é isso o sucesso para o uso do benchmarking (AMBROZEWICZ, 2015; ALBERTINI 2015).

2.2 Recrutamento e seleção

O que é o processo de recrutamento e seleção? São basicamente subsistemas do Recursos Humanos, e tem como objetivo atrair candidatos potenciais, e escolher os mais propensos a vaga. Objetiva-se ainda, reter os talentos na organização.

Nós processos de seleção e recrutamento, o Benchmarking Competitivo surge como um “divisor de águas”, pois visa as práticas mais inovadoras que o mercado pode oferecer, e descarta as técnicas consideradas mais irrelevantes ou até mesmo mais “ultrapassadas”.

Migliolli (2018), cita que existem tendências atuais no mercado moderno, que são: globalização, tecnologia, informação, conhecimento, serviços, ênfase no cliente, qualidade, produtividade e competitividade. E tendo isso em vista, precisamos adequar tudo isso ao novo formato de Gestão de Pessoas. Ou seja, assim como o mercado está sempre inovando, as práticas e estratégias na área de gestão de pessoas também deve está em melhoria continua.

Os processos de seleção e recrutamento envolvem uma série de técnicas e metodologias que vem se transformando ao decorrer do tempo. Tanto as grandes empresas, quanto os micros vem evoluindo e melhorando seus sistemas de acordo com o avanço da tecnologia, vem ainda, focando em atrair e reter colaboradores eficientes e eficazes, do mercado para dentro das organizações.

O desenvolvimento de um processo de recrutamento e seleção estruturado é essencial, não somente para fomentar o processo de renovação cultural e revisão da estratégia da empresa, mas para ajudar aos líderes e ao Recursos Humanos (RH) a trazer as pessoas certas para o lugar certo. Esse processo estruturado ajuda também, a fortalecer a imagem institucional, e torná-la uma empresa atrativa no mercado de trabalho. (ABRAPP 2015),

Vale ressaltar que para a empresa conseguir se destacar e manter-se no mercado de trabalho, ela deve buscar a excelência continuamente, pois o mercado não para, e está em constante mudança.

Na visão de Freitas (2018), o avanço da tecnologia, o desenvolvimento das telecomunicações, o fenômeno da globalização, o surgimento da Internet, entre outras inovações não menos importantes, impactaram intensamente o mundo corporativo mudando o cenário interno, que hoje possui novas exigências, novos modos de produção, novas formas de trabalho e de relacionamento.

Segundo Caitano (2019), um dos maiores desafios das organizações está relacionado a sua capacidade de atrair e captar pessoas que efetivamente agreguem valor ao negócio. Esse desafio requer que o Recursos Humanos, atue de forma integrada a todos os demais setores da empresa, identificando e ajustando as demandas de pessoas às áreas. Deve ainda, se posicionar de forma competitiva para o mercado de trabalho e atrair os candidatos mais preparados.

Para Oliveira (2016), a organização depende quase totalmente de seu capital intelectual, pois para obterem sucesso as empresas devem adotar o conceito de que administrar é fazer as pessoas crescerem, para tanto, as organizações terão que se transformar em organizações educadoras e em organizações do conhecimento.

Para Migliolli (2018), as organizações são constituídas por pessoas, que por sua vez dependem delas para atingir os objetivos organizacionais e cumprir a missão e visão institucional. Compreender os diversos modos de planejamento de recursos humanos e

processo de provisão de pessoal é uma etapa importante dentro dos processos de gestão de pessoas.

Portanto, podemos perceber que com tais inovações o mercado está cada vez mais complexo e competitivo. Dessa forma, se torna cada vez mais indispensável a presença de profissionais atualizados e capacitados para o cenário competitivo do mercado de trabalho.

2.3 Ferramentas da qualidade

As ferramentas das qualidades são mecanismo que são usados para realizar uma mensuração de informações, tendo em vista, verificar lacunas em produtos, serviços e processos, realizando planos de ação e acompanhamento dos mesmos, até a devida solução dos problemas encontrados, promovendo uma melhora contínua na organização. Sendo assim umas das ferramentas mais utilizadas para realizar parâmetros mensuráveis são, a Matriz GUT utilizado para demonstrar relevâncias de informações através de dados quantitativos; o Diagrama de Ishikawa sendo aplicado como dispositivo para encontrar determinadas causas raiz; e tendo também o 5W2H como ferramenta importante para realização de um plano de ação, visando propostas de melhorias.

Conforme Bonet et al. (2019), a Matriz GUT é uma ferramenta que as empresas tem utilizado de forma recorrente, tendo em vista sua didática fácil para priorização de problemas que impactam processos das organizações, mas também por dimensionar as prioridades de problemas a serem resolvidos de forma precisa e direta, tendo em vista, que as empresas a partir de sua importância no mercado em que está envolvida, são acarretas de mais problemáticas a serem solucionadas tanto na parte interna e externa das organizações, sendo assim, a ferramenta é um grande aliado na tomadas de decisões das empresas. Para se aplicar a ferramenta é necessário realizar uma listagem de situações problemas a respeito das dificuldades encontradas na organização, a partir de então, é necessário levantar questionamentos para cada problema, sobre três aspectos importantes: Gravidade, Urgência e Tendência. O primeiro aspecto gravidade está relacionado em avaliar as consequências negativas que o problema pode trazer para os envolvidos da empresa. Levando em consideração o segundo aspecto urgência, o mesmo consiste em averiguar o tempo cabível ou disponível para resolução do problema. Tendo com terceiro aspecto a tendência, onde a mesma está atrelada ao potencial evolutivo do problema, levando em consideração o tempo.

Segundo Schneider et al. (2015), o Diagrama de Ishikawa, também é comumente conhecido como “Diagrama de Causa e Efeito”, sendo uma técnica oriunda do Japão, sendo criada por Kaoru Ishikawa em meados de 1950, após a Segunda Guerra Mundial. Tendo em sua estrutura de análise, uma semelhança de espinha de peixe, sendo uma ferramenta de aplicabilidade simples onde é utilizada constantemente na gestão da qualidade, tendo como função analisar os motivos das causas existentes de fatores problema de forma técnica, haja vista verificar os motivos que influenciam os estado de produtos, processos e organizações. Onde no processo de análise, pode haver até seis variantes do fator causa (6M), tendo desta forma os aspectos a serem considerados, para encontrar a causa raiz: medição, materiais, mão de obra, maquinas, métodos e meio ambiente.

De acordo Reis et. al (2016), a ferramenta 5W2H foi criada a partir de profissionais do ramo automobilístico no Japão, com objetivo de auxiliar a ferramenta da qualidade PDCA para realização de planejamento de forma mais eficaz na eliminação de problemas já identificados por ferramentas anteriores. Tendo nos dias atuais grande utilidade para planejamento e solução de problemas nos mais variados segmentos e contexto nas organizações, por se portar um instrumento de fácil usabilidade, tendo em vista que a partir de encontrado a causa raiz é realizada um plano de ação, onde a partir de um check list de

medidas, são analisadas as ações mais importantes a serem realizadas. Sendo praticados questionamentos que venham dimensionar de forma clara e objetiva as tomadas de decisões necessárias, com o intuito que o planejamento de ações venha sanar as problemáticas, e tendo visibilidade das reais atitudes a serem planejadas.

A ferramenta 5W2H embasar-se nas respostas de sete questões básicas para se planejar de forma eficiente: *Why* (Por que?), *What* (O que?), *Who* (Quem?), *When* (Quando?), *Where* (Onde?), *How* (Como?) e *How Much* (Quanto?)

3. Estudo de caso

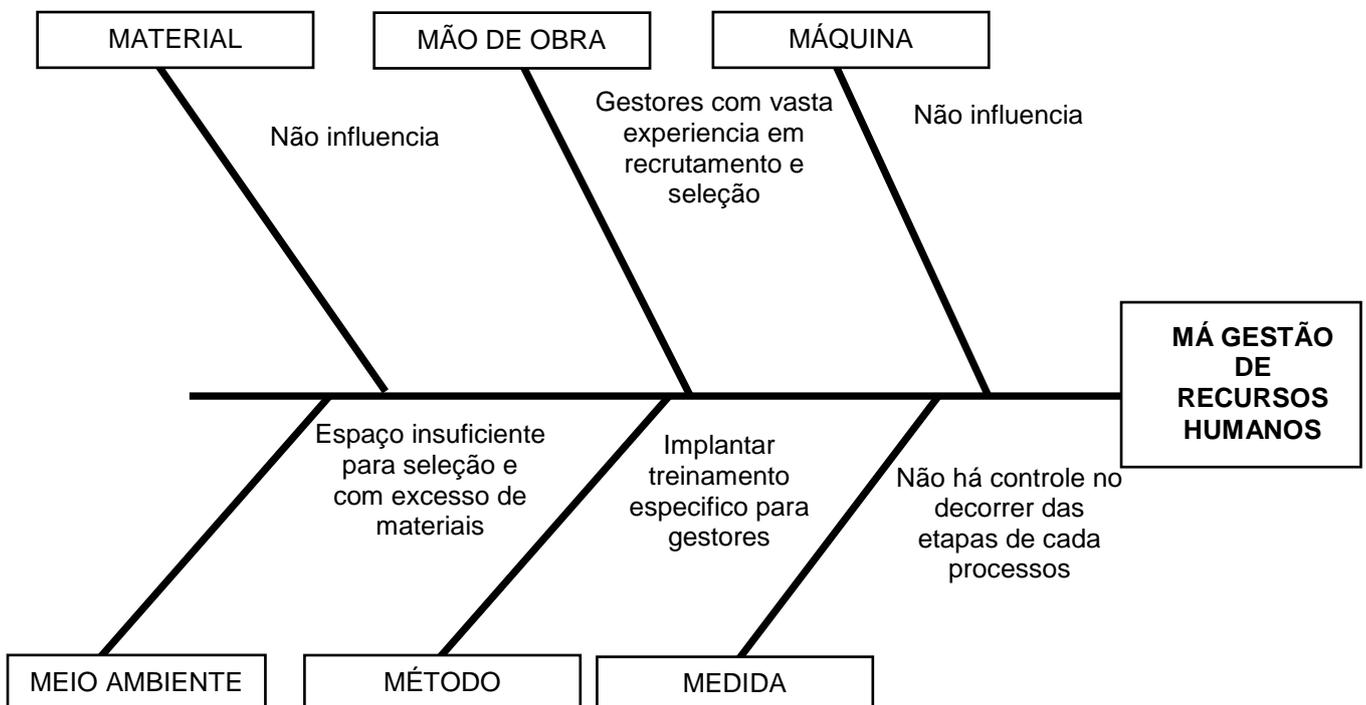
A empresa estudada por questões de confidencialidade terá seu nome preservado. Localizada na zona centro sul de Manaus, a empresa foi fundada há 25 anos e atua no segmento de construção civil, disponibilizando serviços para obras públicas e privadas.

Embora esteja no mercado há mais de uma década a empresa sofre com problemas na gestão de recursos humanos, especificamente na área de recrutamento e seleção. Segundo os funcionários, os recrutadores não estão aptos para gerir pessoas.

Para a realização deste estudo foram realizadas entrevistas com os gestores, coleta de dados dos funcionários através de um formulário de pesquisa. A análise de dados possibilitou sugestões de melhorias para que possa ser implantada em um longo período de tempo.

Dessa forma foi realizada a aplicação do diagrama de Ishikawa para identificar quais causas influenciavam na má gestão de pessoas.

Figura 1 – Diagrama de Ishikawa



Fonte: Elaborado pelos autores - 2020

4. Resultados e discussões

Após a análise das possíveis causas raiz através do diagrama de Ishikawa foi implantado a ferramenta *matriz G.U.T* para analisar quais causas deviam ser tratadas primeiros. Como observado na tabela 1.

Tabela 1 – Matriz G.U.T

| Lista de problemas | G | U | T | Pontuação | Prioridade |
|--|---|---|---|-----------|------------|
| Gestores com vasta experiencia em recrutamento e seleção | 4 | 5 | 5 | 100 | 2° |
| Espaço insuficiente para seleção de pessoas e com alto excesso de materiais. | 3 | 2 | 2 | 12 | 5° |
| Implantar treinamento específico para gestores | 5 | 5 | 5 | 125 | 1° |
| Não há controle no decorrer das etapas de cada processos. | 3 | 3 | 5 | 45 | 4° |

Fonte: Elaborado pelos autores - 2020

A partir dos resultados da matriz G.U.T, foi feita a construção do plano de ação através do 5W2H com base nas três grandes prioridades, apresentados na tabela 2.

Tabela 2 – 5W2H

| O QUE? | PORQUE? | QUEM? | QUANDO? | ONDE? | COMO? | QUANTO? |
|--|---|--|------------|------------------------|--|---|
| Implantar treinamento específico para gestores | Os gestores estão tendo dificuldade em desenvolver as competências que a organização exige. | Diretor responsável pelo setor de recursos humanos | Em análise | Na própria organização | Direcionar os gestores para o treinamento com intuito de desenvolver as habilidades necessárias para a organização. | Sem valor financeiro diretamente agregado |
| Gestores com vasta experiência em recrutamento e seleção | Com a falta de experiência em seleção os recrutadores acabam selecionados pessoas | Diretor responsável pelo setor de recursos humanos | Em análise | Na própria organização | Elaborar um curso de capacitação de recrutamento e seleção para que os recrutadores estejam aptos a selecionar candidatos de | Entre 200 a 500 reais. |

| | | | | | | |
|---|---|--|------------|------------------------|---|--------------------------------|
| | inadequadas para a organização. | | | | acordo com a vaga e a organização | |
| Não há controle no decorrer dos processos | Devido a alta demanda de currículos o setor de recursos humanos acaba tendo acúmulo de documentos dos candidatos. | Gestores responsáveis pelo recrutamento e seleção. | Em análise | Na própria organização | Atualizar os processos de recrutamento e seleção com métodos mais inovadores como LinkedIn. | Sem valor financeiro agregado. |

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020

Sobre o item: Implantar treinamento específico para gestores, é necessário que haja capacitação dos gestores para que seja evitada a falta de profissionalismo diante da organização e dos colaboradores, mantendo assim a boa imagem da empresa. O processo mantém em análise.

Para o item: Gestores com vasta experiência em recrutamento e seleção é importante ressaltar que é imprescindível que os recrutadores tenham experiência em selecionar candidatos, para que seja evitado gastos e problemas futuros com a organização. Processo mantém-se em análise.

Em relação ao item: Não há controle no decorrer dos processos, é importante atualizar os métodos de seleção para ferramentas mais inovadoras e tecnológicas, evitando o excesso de burocracias tendo em vista que o setor de recursos humanos está em constante mudança.

É importante destacar que somente a primeira condição exige valor financeiro, diferente das duas últimas condições onde é necessário somente a interação da organização com a gestão e a implantação da rede social corporativa LinkedIn.

5. Considerações finais

Este trabalho, teve como objetivo analisar os métodos aplicados no processo de prover pessoas, no ramo de construção civil, e visualizar os tipos de testes, e quais eram as exigências para o cargo. O presente artigo tem sua ênfase na ferramenta de Gestão Benchmarking Competitivo para comparar os respectivos resultados.

Para a obtenção dos dados e resultados, foram aplicados questionários virtuais, tanto para a gestão, quanto para o nível operacional, onde foi embasado questões para os gestores de recrutamento e para o funcionário sobre a satisfação no processo seletivo.

A primeira empresa informou que em seu processo de Recrutamento, utiliza ferramentas tecnológicas, tais como alerta de vagas e redes sociais, para a rápida propagação das vagas disponíveis. Também utilizam o Fit cultural com o intuito de avaliar grupos de pessoas em todos os níveis da hierarquia, similaridade com a organização em busca de contratar a pessoa com o perfil que combina com a cultura da empresa. Com isso almeja-se que o futuro funcionário mostre ideias alinhadas como; visão, missão e valores.

Contudo, os resultados da pesquisa com os funcionários foram bastante positivos e satisfatórios para a organização. Enfatizamos que a cultura organizacional está harmônica, em uma corporação com objetivos de vida e ideias do candidato.

E vale destacar ainda, que todos os candidatos da pesquisa tiveram conhecimento da vaga por meio das redes sociais, assim visando a inovação dos métodos e por consequência do clima na organização.

A segunda empresa por sua vez, informou que o seu processo é o tradicional, com o foco em testes específico para cada tipo de função e considerando competência junto com habilidades que possa melhorar o seu desempenho em toda organização. A estratégia que utilizam para encontrar o candidato é por indicação facilitando também no processo de tomada de decisão.

Diante dos resultados dos colaboradores, é possível observar que foram significativamente negativos ao processo, por falha de comunicação do recrutador, sobre ser questionado da empresa e não ressaltar a visão para eles. Pelo fato de a empresa não ter o programa de integração, os candidatos se sentiram inseguros e insatisfeito com o processo realizado, mas tendo em vista que o recrutamento não obteve custo nenhum. Mas desmotiva o seguinte funcionário qual perspectiva da empresa com o funcionário com o conjunto de solução para o bom desenvolvimento de toda a organização.

Diante dos dados coletados e citados no presente artigo, podemos analisar a eficiência, eficácia e a importância das ferramentas da gestão da qualidade (Diagrama de Ishikawa, matriz G.U.T diagrama de Ishikawa, 5w2h), na resolução de problemáticas, na busca de melhores resultados e da melhoria contínua, e como a competitividade é benéfica ao desenvolvimento das técnicas e do capital intelectual humano das organizações.

Os resultados apresentados, esperar-se que seja aplicado o plano de ação com oportunidade de conhecimentos do Benchmarking na segunda empresa problemática visando o mercado de modo supera-lo. Atentar-se a importância de uma boa comunicação interna, inovando o seu processo seletivo que venha alcançar o Recrutamento e Seleção estratégico, considerar resultados relevante, mensurados a sua forma de avaliar pessoas por mais que seja indicação, e haver a mesma regras na contratação que venha ser eficiente na sua forma de agir e fazer. Para que a demanda no futuro não se desmotive com a real visão da empresa que proposta os seus serviços com qualidade

Referências

ABRAPP maio/2015_ **GUIA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL** Disponível em: <https://www.passeidireto.com/arquivo/76976866?utm_campaign=android-arquivo&utm_medium=mobile> (sites) (Acesso 24/09/2020).

ALBERTINI, Marcos, Holger e Sérgio : **MANUAL DO BENCHMARKING: um guia para implantação bem-sucedida** <http://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/19482/1/2016_liv_mralbertin.pdf > Acessado no dia 25/09/2020

Bachmann & Associados & ABRH-PR. 10ª edição **Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos** 2018:

BONET, juliane et. Al. **DIAGNÓSTICO AMBIENTAL E PRIORIZAÇÃO DE IMPACTOS NA UTILIZAÇÃO DA MATRIZ GUT, RESO – Revista de Estudos Sociais**, Guarapuava/PR: Centro Universitário Campo Belo, 2019. Disponível em: <<http://revista.camporeal.edu.br/index.php/reso/article/view/469/67>,> 17 Páginas. (Acesso em 06/10/2020).

CAITANO, Déris Oliveira. **Mapeamento, Recrutamento e Seleção de pessoas por competências.** Indaial: UNIASSELVI, 2019. (Livro) Disponível em: <https://www.passeidireto.com/arquivo/81621829?utm_campaign=android-arquivo&utm_medium=mobile> (Acesso 25/09/2020).

CARTHO: **BENCHMARKING NO RH: Saiba como avaliar as estratégias dos seus concorrentes** < <http://paraempresas.catho.com.br/benchmarking-rh/> > Acessado no dia 15/09/2020 (Sites)

CAXITO, Fabiano de Andrade. **Recrutamento e seleção de pessoas** . Curitiba, PR, 2016. Disponível em: <https://www.passeidireto.com/arquivo/44105895?utm_campaign=android-arquivo&utm_medium=mobile > (Acesso 09/10/2020)

Freitas, Ângela Saraiva **RECRUTAMENTO E SELEÇÃO_ ALUMNUS-2018.** Brasília/DF. Disponível em: <https://www.passeidireto.com/arquivo/64261710?utm_campaign=android-arquivo&utm_medium=mobile>. (Acesso em 25/09/ 2020).

LAHAR **EXEMPLOS DE BENCHMARKING: 7 maneiras de trocar informações para crescer** <<https://blog.lahar.com.br/marketing-digital/exemplos-de-benchmarking/amp/>> Acessado em 17.09.2020

MACIEL, Fabiana...,GUZZO, Mauriceia **BENCHMARKING COMO UMA FERRAMENTA DE GESTÃO: um estudo de caso na loja passarela calçados** < https://colatina.ifes.edu.br/images/tccs/Adm2018/TCC_Adms_2018_Fabiana_Rocha_Macie l.pdf > Acessado no dia 24.09.2020

MIGLIOLLI, Daiane Cervelin. **Recrutamento e Seleção.** UNIASSELVI_ 2018. (Livro) Disponível em: <https://www.passeidireto.com/arquivo/51221795?utm_campaign=android-arquivo&utm_medium=mobile> Acesso 24/09/2020

MARQUES, José: **O QUE É: como funciona o benchmarking** Disponível em: < <https://www.ibccoaching.com.br/portal/o-que-e-e-como-funciona-o-benchmarking/>> (Acesso em 13.09.2020)

REIS, lucas et.al. **O USO DAS FERRAMENTAS BRAINSTORMING E 5W2H NO PLANEJAMENTO DE COMBATE A INCÊNDIO EM INDÚSTRIAS DE TABACO. XXXVI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – CONTRIBUIÇÕES DA ENGENHARIA DA PRODUÇÃO PARA MELHORES PRÁTICAS DE GESTÃO E MODERNIZAÇÃO DO BRASIL,** João Pessoa: UNISC, 2016. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_229_339_28579.pdf, 13 Páginas. (Acesso em 02/10/20).

RÉUS, Geovani Moro. **BENCHMARKING MERCADOLÓGICO: em uma empresa líder no Segmento de temperos e condimentos do sul de Santa Catarina.** 50f. Monografia Do Curso de Administração com Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma 2016.

SB COACHING: BENCHMARKING: entenda o que é e como usá-lo para melhorar sua empresa <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/benchmarking/>> Acessado no dia 14/09/2020

SCHNEIDER, michele et. Al . **Diagrama de Causa-Efeito de Ishikawa: Estudo do Fluxo logístico em um Comércio de Materiais de Construção. CONFERÊNCIA – XV MOSTRA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO**, Rio Grande do Sul: UCS, 2015. Disponível em: <<http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.Php/mostraucspgga/xvmostrappga/paper/viewFile/4171/1407>>, 13 Páginas. (Acesso em 02/ 10/2020).

SOLIDES: Entenda por que e como analisar os indicadores de recrutamento e seleção em sua empresa Disponível em <<https://blog.solides.com.br/indicadores-de-recrutamento/>> acesso em 14.09.2020