

SELEÇÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE REVENDA E REPRESENTAÇÃO DE INSUMOS AGRÍCOLAS

Cristiane Lima Sacramento
cristianelima_ld@hotmail.com
UNIPTAN

Pércia Melânia da Silva
percia234@yahoo.com.br
UNIPTAN

Raianna Suelen da Silva Alencar
raianna.alencar@uniptan.edu.br
UNIPTAN

Carla Agostini
carla.agostini@uniptan.edu.br
UNIPTAN

Naiene dos Santos Pimentel
naiene.pimentel@uniptan.edu.br
UNIPTAN

Resumo: Devido à complexidade e competitividade no mercado de trabalho, o assunto gestão de pessoas torna-se importante nos dias atuais. Nesse contexto, gerenciar pessoas vai além de um simples investimento pois cria possibilidades para o crescimento da organização. O tema seleção de pessoas traz à tona a importância de se fazer um recrutamento e posteriormente um processo seletivo bem elaborado, uma vez que os funcionários são o corpo da organização. O objetivo da pesquisa foi verificar a importância do processo seletivo em uma empresa de revenda e representação de insumos agrícolas. O trabalho foi realizado em duas fases: uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso acerca do tema. Com a realização da pesquisa foi possível observar que a empresa em estudo, segue os parâmetros indicados pela literatura, porém pode ser que haja uma necessidade de aprimorar o processo uma vez que ela for se expandindo e os métodos utilizados não mais atenderem.

Palavras Chave: Gestão de pessoas - seleção de pessoas - recrutamento - -

1. INTRODUÇÃO

A seleção de pessoas é um assunto importante a ser abordado, uma vez que as pessoas são o diferencial que as empresas possuem. Avaliar o processo seletivo de uma organização se faz necessário, pois dispor de profissionais qualificados é uma maneira da empresa se destacar e se tornar cada vez mais competitiva (FAISSAL et al. 2015).

De acordo com Maximiano (2014), o processo de seleção de pessoas tem o objetivo de eleger candidatos que têm maior chance de satisfazer as exigências da vaga para a qual foram recrutados, pois, se realizado adequadamente, pode garantir a contratação de colaboradores com habilidades e competências necessárias para o desempenho dos cargos nas organizações.

Sendo assim, a realização do estudo no ramo de seleção de pessoas justifica-se pela relevância do assunto para levantamento dos métodos utilizados na avaliação e contratação de mão-de-obra adequada, possibilitando a redução de custos com a contratação, treinamento e posterior demissão. A relevância acadêmica da pesquisa aponta para a formação das autoras do estudo e por fornecer dados que impulsionem novas pesquisas sobre o tema.

O tema proposto traz para estudo um conteúdo importante para as organizações em geral e também para a sociedade, visto que o processo seletivo é uma ponte entre as empresas e a população que busca uma vaga no mercado de trabalho. Diante disso, a pergunta de pesquisa que se busca responder é qual a importância do processo de seleção de pessoas para a empresa pesquisada?

O objetivo geral do estudo foi verificar a importância do processo de seleção de pessoas em uma empresa de revenda e representação de insumos agrícolas. Para o alcance do objetivo geral foram traçados os seguintes objetivos específicos: realizar um estudo teórico acerca do tema seleção de pessoas, realizar um estudo de caso em uma empresa de revenda e representação de insumos agrícolas, descrever o método de seleção utilizado pela empresa e analisar pontos fortes e fracos do processo seletivo da empresa à luz da literatura pesquisada.

O trabalho foi realizado em duas etapas: a primeira foi uma pesquisa bibliográfica acerca do tema, com buscas em livros e artigos científicos. A segunda etapa foi composta por um estudo de caso, em uma empresa de revenda e representação de insumos agrícolas, no qual se realizou uma entrevista com o gerente da empresa, investigando o método de seleção utilizado por eles e buscando apurar pontos fortes e fracos no processo.

No primeiro tópico será realizado um levantamento bibliográfico sobre gestão de pessoas, recrutamento e seleção de pessoas. No segundo tópico será abordada a metodologia utilizada na pesquisa. No terceiro tópico será apresentado o estudo de caso e posteriormente as considerações finais.

2. REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Frente às exigências do mercado que se apresenta, torna-se necessário entender o processo de gestão de pessoas devido à complexidade e à competitividade no meio organizacional. É interessante trazer para estudo um assunto que tenha como objetivo compreender as dificuldades enfrentadas no dia a dia da empresa. Segundo Dutra (2016) a gestão de pessoas é o setor responsável pela interação entre a organização e os colaboradores.

Conforme Vergara (2016) a gestão de pessoas é importante para o meio organizacional, pois é nesse espaço que os colaboradores passam a maior parte de seu tempo. O autor afirma que as empresas não são nada sem as pessoas que nelas atuam, uma vez que essas colaboram para o seu crescimento e desenvolvimento, contribuindo para a conservação das mesmas no mercado.

Com o intuito de controlar as várias mudanças que vêm ocorrendo dentro das organizações e da sua relação com o ambiente externo, o tema gestão de pessoas torna-se importante pois faz com que os indivíduos e a organização compartilhem seus objetivos buscando atender às perspectivas do ambiente profissional e do interesse pessoal (DUTRA et al. 2017).

Portanto, pode-se dizer que a gestão de pessoas é importante para a empresa e seus colaboradores considerando-se as exigências atuais do mercado de trabalho. A seguir serão abordados os conceitos de recrutamento e seleção de pessoas que são processos centrais para a pesquisa realizada.

2.2 RECRUTAMENTO

Recrutamento consiste no método utilizado pelas organizações para aproximar as pessoas através do Mercado de Recursos Humanos. Por meio dele, vagas disponíveis são divulgadas com o objetivo de possibilitar a seleção de pessoas (CHIAVENATO, 2010). Gil (2016, p.115) afirma que recrutamento “consiste num processo que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”.

Em razão da vasta quantidade de candidatos disponíveis, o recrutamento se faz necessário com a intenção de filtrar pessoas mais qualificadas para a ocupação dos cargos, atendendo assim, às exigências do meio organizacional (BANOV, 2015).

Tendo em vista um processo seletivo efetivo, o recrutamento deve ser realizado adequadamente garantindo o sucesso do método. É uma atividade realizada com base nos objetivos a serem alcançados pela empresa, atraindo colaboradores que mais se adequem aos cargos, pois esses serão futuramente os próximos integrantes da empresa (CHIAVENATO, 2015).

Diante do exposto, pode-se afirmar que o papel do recrutamento é trazer candidatos adequados, para que em sequência passem pelo processo de seleção. A principal função do recrutamento é complementar a seleção de pessoas, uma vez que ambos andam juntos, em busca de colaboradores que possam trazer um diferencial para as empresas (CHIAVENATO, 2015).

O recrutamento pode acontecer de três maneiras a depender do tipo de empresa, cada um dos métodos apresenta vantagens e desvantagens, são eles: Recrutamento Interno, Recrutamento Externo e Recrutamento Misto.

2.2.1 Recrutamento Interno

Recrutamento interno é quando a organização pretende ocupar determinada vaga com algum de seus funcionários por meio de transferência de função (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006). Esse tipo de recrutamento exige um pouco mais da empresa, uma vez que é necessário buscar uma sequência de informações a respeito dos candidatos interessados no cargo (CHIAVENATO, 2009).

Segundo Banov (2015), o recrutamento interno torna-se vantajoso devido a sua realização ocorrer de forma mais instantânea e mais acessível. Como ele é feito dentro da própria organização, o custo torna-se mais baixo do que captar pessoas do ambiente externo, além de abrir caminhos para o crescimento do pessoal dentro da empresa em que atua.

Em uma segunda análise pode-se observar desvantagens no processo, como frustração de funcionários, uma vez que eles podem buscar a vaga e não conseguir; pode gerar também conflitos dentro do ambiente organizacional, pois alguns colaboradores podem não apresentar os requisitos exigidos para o preenchimento da vaga, vindo a ocasionar possíveis divergências entre eles (CHIAVENATO, 2009).

2.2.2 Recrutamento Externo

Denomina-se recrutamento externo o processo de atrair candidatos de fora do ambiente interno. Consiste em captar pessoas disponíveis no mercado de recursos humanos ou também que estejam inseridas em outras empresas (CHIAVENATO, 2015).

O recrutamento externo apresenta algumas vantagens, como renovar as pessoas, pois novos colaboradores trazem consigo novos conhecimentos. Pode também reduzir possíveis desavenças que venham a ocorrer, uma vez que buscar pessoas de fora da organização pode diminuir os conflitos entre os colaboradores já inseridos no ambiente (ARAUJO; GARCIA, 2014).

Mesmo com várias vantagens é possível identificar pontos negativos no processo, como a exigência de mais tempo, maior investimento financeiro e incerteza com o novo colaborador, pois mesmo com todos métodos de seleção nem sempre é possível perceber o verdadeiro perfil do candidato (ARAUJO; GARCIA, 2014).

2.2.3 Recrutamento Misto

Recrutamento misto é quando a organização utiliza dos dois meios de recrutamento, interno e externo, em um mesmo momento com o objetivo de encontrar o candidato ideal para ocupar a vaga disponível (FERREIRA, 2015).

Geralmente, a empresa busca pelo recrutamento misto quando se tem mais pressa em encontrar novos talentos, divulgando a vaga através do recrutamento interno e externo simultaneamente, e com isso abre oportunidades tanto para os atuais colaboradores da empresa quanto para as pessoas externas (ARAUJO; GARCIA, 2014).

Diante das observações feitas sobre recrutamento e os seus respectivos tipos, seguem as considerações acerca do tema seleção de pessoas.

2.3 SELEÇÃO DE PESSOAS

Segundo Chiavenato (2009), seleção compreende o procedimento de escolher, após o processo de recrutamento, candidatos adequados para determinado cargo, com o objetivo de aumentar a qualidade do pessoal e também da empresa.

Ao discorrer sobre seleção, Banov (2015, p.58) afirma que:

Trata-se de um processo de escolha, dentre os candidatos que responderam ao recrutamento enviando os seus currículos ou preenchendo fichas de solicitação de emprego, daqueles que mais se aproximam do perfil do cargo desejado pela organização. Indiretamente oferece uma previsão do desempenho do candidato na vaga em aberto.

De um modo geral, o processo de seleção é muito significativo para as organizações. Visto que as pessoas são uma das partes mais importantes para o bom desempenho da empresa, elas devem ser selecionadas da melhor maneira possível, evitando assim eventuais imprecisões nesse processo (GIL, 2016).

Em virtude do cenário competitivo que se apresenta, as corporações têm investido significativamente no processo de seleção de pessoas, uma vez que os colaboradores vêm

tomando a frente da estrutura organizacional. Considera-se que sem a existência das pessoas torna-se praticamente impossível o progresso de um negócio (FAISSAL et al. 2015).

Enfim, pode-se afirmar que o processo de seleção é importante para as organizações, e que é a partir dele que elas conseguem atingir seus objetivos da melhor forma. Nos próximos tópicos serão apresentadas as várias estratégias para se realizar uma boa seleção, e é através desses métodos que se é possível alcançar as metas previstas.

2.2.4 Métodos de seleção

2.2.4.1 Análise de currículos

Segundo Gil (2016), a análise de currículos é um dos métodos de seleção que tem como objetivo fornecer informações a respeito dos candidatos para as empresas. Contudo ele não proporciona informações suficientes, sendo necessário, muitas vezes, utilizar de outros meios para complementá-lo.

Não existe um modelo padrão para se fazer um currículo, porém este deverá conter informações básicas a respeito do candidato considerando a vaga que o mesmo pretende ocupar (BANOV, 2015).

Como o processo de escolha trata-se de um método cauteloso, inicialmente a empresa pode optar pela análise de currículos, justamente por ser um meio mais econômico, e depois fazer combinações com demais processos, que juntamente com este, poderão ajudar a selecionar o melhor candidato (DUTRA et al. 2017).

2.2.4.2 Entrevista

A entrevista é um método de seleção em que se dá por meio da comunicação entre duas ou mais pessoas, em que o entrevistador aplicando aos candidatos várias questões com o objetivo de observar seus comportamentos (CHIAVENATO, 2010).

Com base na entrevista o selecionador vai escolher o candidato que mais se encaixa na vaga disponível. Ele vai analisar as respostas do entrevistado, bem como seus atos, reações e expressões diante do público presente, para posteriormente revisar o seu currículo e ver se atende aos interesses da empresa (WHITE, 2012).

Conforme Gil (2016), a entrevista é vantajosa pois o selecionador entra em contato direto com o candidato, podendo averiguar melhor os seus objetivos e se ele se encaixa no perfil desejado pela organização. O autor ainda afirma que o método também apresenta algumas desvantagens, pois por demandar muito tempo para ser realizado, o custo para se fazê-la pode ser mais alto do que o de outros métodos.

2.2.4.3 Dinâmica de grupo

A dinâmica de grupo consiste em organizar candidatos para uma reunião com no máximo doze pessoas, a fim de observar as suas relações diante de um grupo e verificar como os mesmos se comportam e interagem com os demais (BANOV, 2015).

Segundo Gil (2016), para a dinâmica ser realizada de forma efetiva todos os candidatos devem apresentar primeiramente as características exigidas pela vaga a ser ocupada. De acordo com o autor as questões abordadas na dinâmica variam de acordo com o que o selecionador deseja saber.

2.2.4.4 Testes psicológicos

Testes psicológicos são técnicas que podem ser utilizadas para selecionar pessoas com o objetivo de observar os procedimentos de determinado candidato quando colocados diante de alguma situação. Eles abordam questões como estabilidade emocional, entusiasmo e insatisfação (FERREIRA, 2014).

De acordo com Chiavenato (2010) esses testes buscam identificar a disposição dos candidatos em relação as atividades a serem desenvolvidas futuramente caso o candidato seja selecionado.

Do ponto de vista de Gil (2016), a aplicação de testes psicológicos nem sempre é válida, pois requer uma pessoa apta para aplicá-los, uma vez que só podem ser realizados por psicólogos e inclusive seu custo também é mais alto que outros métodos.

2.2.4.5 Provas práticas

As provas práticas são elaboradas por profissionais competentes que buscam identificar o conhecimento do candidato acerca das funções a serem realizadas no cargo pretendido (GIL, 2016).

Conforme Gil (2016) as provas práticas são feitas de acordo com as funções a serem desempenhadas pelo candidato no cargo pretendido. Elas tem como principal objetivo analisar as atitudes e competências dos mesmos, buscando uma seleção voltada para os funcionários que mais se destacam.

Com intuito de selecionar um candidato que melhor preencha a vaga disponível, cabe ao gestor de pessoas participar de todo o processo de seleção, o que irá auxiliá-lo tanto na elaboração como também na aplicação das provas práticas de maneira adequada (FERREIRA, 2014).

3. MATERIAL E MÉTODOS

A pesquisa tratou de uma abordagem qualitativa, ou seja, estuda a vida das pessoas no meio em que vivem. Yin (2016, p. 22) esclarece que:

A pesquisa qualitativa envolve primeiramente estudar o significado das vidas das pessoas nas condições em que realmente vivem. As pessoas vão estar desempenhando seus papéis cotidianos ou terão se expressado por meio de seus próprios diários, registros periódicos, textos e até fotografias – de maneira totalmente independente de qualquer investigação de pesquisa.

Em relação ao tipo de pesquisa, a mesma foi descritiva. Ao comentar sobre pesquisa descritiva Sampieri, Collado e Lucio (2013, p.102) esclarecem que:

Os estudos descritivos buscam especificar as propriedades, as características e os perfis de pessoas, grupos, comunidades, processos, objetos ou qualquer outro fenômeno que se submeta a uma análise. Ou seja, pretendem unicamente medir ou coletar informação de maneira independente ou conjunta sobre os conceitos ou as variáveis a que se referem, isto é, seu objetivo não é indicar como estas se relacionam.

A pesquisa foi bibliográfica e um estudo de caso. De acordo com Amaral (2007) pesquisa bibliográfica é a fase do trabalho em que se reúnem as informações em relação ao tema, encontrando explicações acerca das questões desenvolvidas. “O estudo de caso é

caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados.” (GIL, 2008, p. 57).

Para coleta de dados a técnica utilizada foi a entrevista. Conforme Stewart e Cash Jr. (2015), entrevista é o método pelo qual o entrevistado compartilha com o entrevistador diversas informações a respeito do assunto a ser tratado.

A entrevista foi realizada no dia 11 de fevereiro de 2019 diretamente com o gerente da empresa, com o objetivo de colher informações sobre os processos de recrutamento e seleção da organização.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

O estudo de caso foi feito em uma empresa de revenda e representação de insumos agrícolas que atua no mercado de venda consultiva de defensivos agrícolas, atendendo principalmente o produtor rural. Na unidade em estudo a empresa dispõe de 13 funcionários para realizar as suas operações.

O entrevistado é sócio/gerente da empresa exercendo o cargo desde sua abertura, e possui a seguinte formação profissional: superior em Engenharia Agrônoma, pós-graduação em Gestão de Empresas e especialização em Marketing.

No decorrer da entrevista a primeira pergunta foi a respeito do meio utilizado para recrutar pessoas. O gerente afirma que utiliza o recrutamento externo através da divulgação de vagas via LinkedIn e pelo setor de RH interno da empresa, além de indicação de pessoas envolvidas. Segundo Chiavenato (2015), denomina-se recrutamento externo o processo de atrair candidatos de fora do ambiente organizacional, consistindo em captar pessoas disponíveis no mercado de recursos humanos ou também que estejam inseridas em outras empresas. Conforme Araújo e Garcia (2014), o recrutamento externo apresenta algumas vantagens, como renovar as pessoas, pois novos colaboradores trazem consigo novos conhecimentos. Pode também reduzir possíveis desavenças que venham a ocorrer, uma vez que, buscando pessoas de fora da organização, pode diminuir os conflitos entre os colaboradores já inseridos no ambiente. O autor afirma também que mesmo diante de diversas vantagens, é possível observar algumas desvantagens no processo como a exigência de mais tempo, maior investimento financeiro e incerteza com o novo colaborador, pois mesmo com todos métodos de seleção nem sempre é possível perceber o verdadeiro perfil do candidato.

O entrevistado fala também que utiliza o recrutamento interno para o preenchimento de vagas disponíveis, pois a empresa possui parceria com alguns universitários que vão dar início a um processo de *trainee* e esses poderão ser contratados caso atinjam os objetivos previstos pela organização. Recrutamento interno é quando a organização pretende ocupar determinada vaga com algum de seus funcionários por meio de transferência de função (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006). Segundo Banov (2015), o recrutamento interno torna-se vantajoso devido à sua realização ocorrer de forma mais instantânea e mais acessível. Como ele é feito dentro da própria organização, o custo torna-se mais baixo do que captar pessoas do ambiente externo, além de abrir caminhos para o crescimento do pessoal dentro da própria empresa. Em uma segunda análise, pode-se observar desvantagens no processo, como frustração de funcionários, uma vez que eles podem buscar a vaga e não conseguir; pode gerar também conflitos dentro do ambiente organizacional, pois alguns colaboradores podem não apresentar os requisitos exigidos para o preenchimento da vaga, vindo a ocasionar possíveis divergências entre eles (CHIAVENATO, 2009).

A partir das análises realizadas, pode-se dizer que a forma como o recrutamento externo é realizado é parcialmente adequada, pois quando a empresa utiliza o setor de RH interno e o LinkedIn para divulgar suas vagas, ela busca colaboradores qualificados e com formações profissionais adequadas. Já quando o gerente relata que utiliza a indicação de pessoas envolvidas, pode não ser muito interessante pois os candidatos podem ser indicados por afinidade e não para atender às exigências para cobrir a vaga. Porém quanto ao recrutamento interno, o método utilizado é eficiente pois os candidatos que passam pelo processo de *trainee* e que possivelmente serão contratados, já estão executando atividades da organização não sendo necessário treiná-los.

A segunda pergunta que foi feita para o gerente refere-se aos métodos de seleção utilizados pela empresa. O entrevistado respondeu que utiliza análise de currículos, entrevista e testes psicológicos. Segundo Gil (2016), a análise de currículos é um dos métodos de seleção que tem como objetivo fornecer informações a respeito dos candidatos para as empresas. Contudo ele não proporciona informações suficientes, sendo necessário utilizar de outros meios para complementá-lo. Dando continuidade ao assunto também foi perguntado a respeito da forma que os currículos recebidos são analisados e quais os aspectos mais valorizados. O gerente alegou que os currículos são analisados por ele juntamente com o setor de RH utilizado para auxiliar nesse processo. Os aspectos mais valorizados são formação acadêmica, estudos correlatos e experiências profissionais.

Em um posterior questionamento foi indagado a respeito das perguntas feitas aos candidatos participantes das entrevistas, ele citou que são feitas perguntas acerca de situações tanto de vida quanto profissionais. A respeito da entrevista Chiavenato (2010) diz que ela é um meio de seleção em que um entrevistador procura fazer um processo de comunicação com os candidatos, aplicando a eles várias questões com o objetivo de observar seus comportamentos. Gil (2016) afirma que o método é vantajoso, pois o selecionador entra em contato direto com o candidato, podendo identificar melhor os seus objetivos e se ele se encaixa no perfil desejado pela organização. O autor ainda afirma que o processo também apresenta algumas desvantagens, pois por demandar muito tempo para ser realizado o custo para se fazê-lo é mais alto.

Testes psicológicos são técnicas que podem ser utilizadas para selecionar pessoas com o objetivo de observar os procedimentos de determinado candidato quando colocado diante de alguma situação. Eles abordam questões como estabilidade emocional, entusiasmo e insatisfação (FERREIRA, 2014). Do ponto de vista de Gil (2016), a aplicação de testes psicológicos nem sempre é válida, pois requer uma pessoa apta para aplicá-los, uma vez que só podem ser realizados por psicólogos e inclusive seu custo também é mais alto. Diante das informações obtidas pode-se dizer que os métodos de seleção utilizados pela empresa inicialmente são eficazes, se complementando, pois em cada método são analisados pontos distintos, agregando informações a respeito de cada candidato de forma a tornar mais eficaz a escolha de um novo membro na organização.

Na quarta pergunta foi questionado se a empresa utiliza os mesmos métodos para todos os cargos. O entrevistado afirma que sim, porém a organização conta com indicação de pessoas envolvidas, inclusive os candidatos indicados passam pelos mesmos processos dos demais. Diante da resposta obtida, pode-se afirmar que a indicação é eficaz, resolvendo o problema exposto inicialmente onde foi afirmado que a mesma poderia ser por afinidade.

A quinta pergunta foi a respeito dos métodos de seleção utilizados pela empresa, se eles estão dando certo e se o gerente já pensou em utilizar outros. Ele responde que a princípio está dando certo, mas pode ser que haja uma necessidade de aprimorar a área, visto que é difícil traçar um perfil ideal para fazer a contratação adequada.

A última pergunta realizada foi a respeito da importância do processo seletivo na visão do gerente. Ele diz que é em um processo seletivo que busca analisar a adequação entre os valores das pessoas e os valores da empresa, pois a empresa é justamente a força da equipe. Segundo ele sem colaboradores competentes, é difícil que o público desejado enxergue a organização de forma correta e é justamente na seleção que se garimpa o perfil adequado, com as devidas competências, para futuramente fazer os treinamentos necessários para exercer as funções propostas.

Enfim, a partir dos questionamentos realizados, percebe-se a importância do processo seletivo para empresa; a seguir são apresentados os resultados alcançados com posteriores considerações.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do estudo teórico realizado observou-se que o processo seletivo é importante para as organizações em geral, pois é através dele que se escolhe colaboradores capazes de contribuir para o sucesso das empresas.

Diante dos conhecimentos obtidos concluiu-se que os métodos de seleção utilizados pela empresa pesquisada são eficazes, pois ela utiliza várias estratégias para realizar a seleção de candidatos no mercado, tais como entrevista, análise de currículos e testes psicológicos, fazendo a união deles de forma que um complemente o outro.

Quanto à realização da entrevista efetuada com o gerente, observou-se que a empresa segue os parâmetros indicados pela literatura para realizar seus processos seletivos. Portanto não foram identificadas falhas no processo. Porém no final do questionamento o gerente diz que a princípio está dando certo, mas pode ser que haja uma necessidade de aprimoramento.

Será necessário aprimorar uma vez que a empresa for se expandindo no mercado e os métodos utilizados não mais atenderem.

Com a intenção de dar continuidade à pesquisa, recomenda-se aos demais pesquisadores que invistam em novos trabalhos na área de seleção de pessoas, para que os métodos possam ser apresentados para outras empresas, afim de auxiliá-las na busca de profissionais adequados a cada vaga ofertada.

REFERÊNCIAS

AMARAL, João J. F. Como fazer uma pesquisa bibliográfica. Fortaleza: 2007. Acesso em: 19.10.2018. Disponível em: <http://200.17.137.109:8081/xiscanoe/courses-1/mentoring/tutoring/Como%20fazer%20pesquisa%20bibliografica.pdf>

ARAÚJO, Luis César G.; GARCIA, Adriana Amadeu. Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional: gestão compactada. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2014. [Minha Biblioteca]. Acesso em: 02.11.2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522491292/pageid/0>

BANOV, Márcia Regina. Recrutamento, seleção e competências. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2015. [Minha Biblioteca]. Acesso em 17.10.2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522498239/pageid/4>.

CHIAVENATO, Idalberto. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa. 7.ed. Barueri, SP: Manole, 2009. [Minha Biblioteca]. Acesso em 16.10.2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788520442395/pageid/4>.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa. 8.ed. Barueri, SP: Manole, 2015. [Minha Biblioteca]. Acesso em: 21.10.2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788520446072/pageid/5>

DUTRA, Gabriela Almendra; DUTRA, Joel Souza; DUTRA, Tatiana Almendra. Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros. São Paulo: Atlas, 2017. [Minha Biblioteca]. Acesso em: 24.10.2018. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597013320/epubcfi/6/2\[vnd.vst.idref=html0\]!/4/2/2@0:0:00](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597013320/epubcfi/6/2[vnd.vst.idref=html0]!/4/2/2@0:0:00)

DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2016. [Minha Biblioteca]. Acesso em: 24.10.2018. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597005196/epubcfi/6/2\[vnd.vst.idref=cover\]!/4/2/2@0:0:00](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597005196/epubcfi/6/2[vnd.vst.idref=cover]!/4/2/2@0:0:00)

FAISSAL, Reinaldo; PASSOS, Antônio Eugênio Valverde Mariani; MENDONÇA, Márcia da Costa Furtado de; ALMEIDA, Walnice Maria da Costa de. Atração e seleção de pessoas. 3.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2015. Acesso em: 17.10.2018. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=wFKPCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=sele%C3%A7%C3%A3o+de+pessoas&ots=Nh81bfgz3e&sig=c386w5IXxacY-GL2lyKe8k6C5O0#v=onepage&q=sele%C3%A7%C3%A3o%20de%20pessoas&f=false>

FERREIRA, Isabelle. RH Objetivo: Práticas Aplicadas ao Departamento Pessoal e Recursos Humanos. 1.ed. São Paulo: Clube de Autores, 2015. Acesso em 02.11.2018. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=pEruCgAAQBAJ&pg=PA38&dq=recrutamento+misto&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwIws_-1v7beAhUDGJAKHTNiAPEQ6AEINDAC#v=onepage&q&f=false

FERREIRA, Patricia Itala. Atração e seleção de talentos. 1.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014. [Minha Biblioteca]. Acesso em: 04.11.2018. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/978-85-216-2577-3/epubcfi/6/2\[vnd.vst.idref=cover\]!/4/2/2@0:0](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/978-85-216-2577-3/epubcfi/6/2[vnd.vst.idref=cover]!/4/2/2@0:0)

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008. [Minha Biblioteca]. Acesso em: 20.10.2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522484959/pageid/0>

GIL, Antônio Carlos. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2016.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista. Metodologia de Pesquisa. 5.ed. Porto Alegre: Penso, 2013. [Minha Biblioteca]. Acesso em 19.10.2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788565848367/pageid/0>

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. Recursos Humanos-Estratégia e gestão de pessoas na sociedade global. 1.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014. [Minha Biblioteca]. Acesso em 28.10.2018. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/978-85-216-2593-3/epubcfi/6/10\[vnd.vst.idref=copyright\]!/4/4@0:76.0](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/978-85-216-2593-3/epubcfi/6/10[vnd.vst.idref=copyright]!/4/4@0:76.0)

STEWART, Charles J; CASH JR, William B. Técnicas de entrevista. 14.ed. Porto Alegre: AMGH, 2015. [Minha Biblioteca]. Acesso em: 20.10.2018. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788580555042/epubcfi/6/6\[vnd.vst.idref=colaboradores.xhtml\]!/4\[abertura_stewart_eletronica\]!/4/2/2/2@0:0](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788580555042/epubcfi/6/6[vnd.vst.idref=colaboradores.xhtml]!/4[abertura_stewart_eletronica]!/4/2/2/2@0:0)

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. Acesso em: 02.11.2018. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=y3EOjfSfZnKc&pg=PA168&dq=tipos+de+recrutamento&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwittPDJpLbeAhVDGJAKHUxoB4IQ6AEINzAC#v=snippet&q=recrutamento%20interno&f=false>

VERGARA, Sylvia Constant. Gestão de Pessoas. 16.ed. São Paulo: Atlas, 2016. [Minha Biblioteca]. Acesso em: 07.11.2018. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597007985/epubcfi/6/2\[vnd.vst.idref=cover\]!/4/2/2@0:0](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597007985/epubcfi/6/2[vnd.vst.idref=cover]!/4/2/2@0:0)

WHITE, Aggie. Técnicas para entrevista: conquiste seu emprego. 2.ed. Rio de Janeiro: Senac, 2012. [Minha Biblioteca]. Acesso em: 03.11.2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522114207/pageid/0>

YIN, Robert K. Pesquisa qualitativa do início ao fim. Porto Alegre: Penso, 2016. [Minha Biblioteca]. Acesso em: 19.10.2018. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788584290833/epubcfi/6/8\[vnd.vst.idref=YIN_Ficha.xhtml\]!/4\[YIN_e-pub\]!/6\[_idContainer001\]!/16@0:31.6](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788584290833/epubcfi/6/8[vnd.vst.idref=YIN_Ficha.xhtml]!/4[YIN_e-pub]!/6[_idContainer001]!/16@0:31.6)