



FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL  
CÂMPUS DE NAVIRAÍ – CPNV



Karina Almeida Rufino

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**DESAFIOS E OPORTUNIDADES NO PROCESSO DE  
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: um estudo de caso em  
empresas de Naviraí-MS.**

Orientador: Fabio da Silva Rodrigues

Naviraí-MS

2021



## DESAFIOS E OPORTUNIDADES NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: um estudo de caso em empresas de Naviraí.

Karina Almeida Rufino

### RESUMO

Este estudo, de natureza qualitativa, buscou examinar se existem problemas no processo de recrutamento e seleção nas empresas de Naviraí. Procurou também compreender quais os principais desafios e oportunidades encontrados no ato de recrutar e selecionar, apresentando os conceitos básicos descritos na literatura. Os dados foram coletados por intermédio de uma pesquisa de campo do tipo exploratória, por meio do uso de questionários com perguntas fechadas, aplicadas a uma amostra composta por 15 participantes envolvidos com recrutamento e seleção de recursos humanos. Os dados foram coletados por meio da plataforma *Google Forms* no período de julho a agosto de 2021. Foram identificados alguns desafios no processo de recrutamento e seleção como: *i)* ausência de processo e políticas de recursos humanos; *ii)* assédio moral por contratações por indicação; *iii)* ausência de profissional especializado em recrutamento; *iv)* dificuldade em selecionar trabalhadores, dado o baixo nível de capacitação e qualificação do pessoal; *v)* desalinhamento entre expectativas do candidato e empresa, definição do perfil ideal para vaga, pessoas não proativas, falta de experiência e currículos mal elaborados.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas; Recrutamento; Seleção; Desafios; Oportunidades; Naviraí.

## 1 INTRODUÇÃO

Para Chiavenato (1999, p. 9) "falar de gestão de pessoas é falar de gente, do componente humano das organizações, de cultura e mentalidade, de inteligência e vitalidade". Por isso, existe a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para seus funcionários, visto que as pessoas podem ampliar ou minimizar as fraquezas e oportunidades da empresa de acordo a maneira que elas são tratadas. Em vista disso, cada vez mais as empresas estão percebendo que podem se desenvolver e florescer se tratarem as pessoas como elementos básicos para a sua eficácia (CHIAVENATO, 2008).

Neste sentido, o processo de recrutamento e seleção é um dos focos da área de gestão de recursos humanos, sendo o tema do presente artigo. Entende-se que o processo de recrutamento e seleção é o meio que as empresas usam para agregar pessoas à organização. Deste modo a seleção de pessoas com perfil que se adequem aos requisitos da vaga e da cultura da organização ajudará a mesma a estabelecer e executar seus objetivos.

Segundo Melo (2014), contratar profissionais com perfil inadequado pode gerar a uma organização custos correspondentes a três vezes o salário dessa pessoa, anualmente. Ou seja, os custos com folha de pagamento deste colaborador são considerados dispêndios desnecessários.

O recrutamento precisa ser bem realizado, pois servirá de apoio para o processo de seleção. Se não encontrarem concorrentes bons para disputarem a vaga, o processo de seleção será ineficiente. Por isso, é necessário atrair o máximo de pessoas com potencial e requisitos que se adequem ao perfil requerido pela organização, evitando a contratação de candidatos inadequados (LIMONGI-FRANÇA E ARELLANO, 2002).

De acordo com Braga (2020) em um panorama onde atrair e reter bons talentos é um grande desafio ao setor de recursos humanos, identificar diferentes modos de realizar o recrutamento e seleção é algo essencial, evitando que ocorra até mesmo contratações por indicação e afinidades, não baseada em critérios técnicos e competências.

De acordo com Gomes (2019) ainda é muito comum empresas que contratam somente por indicação sem utilizar um método de seleção para avaliar os possíveis candidatos. O autor ressalta que organizações que praticam esse ato estão propensas a falhar nas suas contratações e selecionarem pessoas sem as qualificações técnicas exigidas pela vaga e que não estão alinhadas com a cultura da organização.

A justificativa deste trabalho se dá pelo fato que as empresas têm dado cada vez mais importância aos Recursos Humanos, área onde é tratado sobre recrutamento e seleção, engajando-a com os outros setores. Segundo Chiavenato (1999) “lidar com as pessoas deixou de ser um desafio e passou a ser vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas”, visto que, o processo de Recrutamento e Seleção está se tornando um campo de estratégia das organizações, uma vez que as ações alcançadas por esta área influenciam na busca das empresas por mão de obra qualificada, selecionando o melhor candidato, sem desperdiçar tempo e dinheiro, obtendo assim melhores resultados.

Visto que, este estudo foi desenvolvido em Naviraí, uma cidade de Mato Grosso do Sul, distante 355 km da capital Campo Grande, com população estimada de aproximadamente mais de 56 mil habitantes (IBGE, 2021) e PIB per capita de 34.043,66 (IBGE, 2018).

Mediante o exposto, no presente artigo tem-se como problema responder a seguinte questão: Existem problemas no processo de recrutamento e seleção na cidade de Naviraí-MS? Isto posto, o objetivo geral do artigo configura-se em compreender os principais desafios e oportunidades encontrados no ato de recrutar e selecionar nas empresas de Naviraí-MS, bem como os objetivos específicos que são: *i)* apresentar os conceitos básicos do processo de recrutamento e seleção; *ii)* discutir os principais desafios e oportunidades encontrados no processo de recrutamento e seleção e; *iii)* analisar estratégias viáveis para melhorar o processo de recrutamento e seleção nas empresas de Naviraí-MS.

O presente trabalho está estruturado da seguinte forma, primeiro se apresenta a revisão teórica que traz os conceitos sobre gestão de pessoas dentro do recursos humanos, recrutamento e seleção, por conseguinte a metodologia utilizada para o desenvolvimento do artigo e por fim a discussão das análises, resultados e considerações obtidas através da aplicação da pesquisa.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

Neste item serão apresentados teorias e conceitos referentes à gestão de pessoas nos recursos humanos, recrutamento, seleção e os desafios e oportunidades encontrados nessa área, abordando as obras que existem na literatura, possibilitando assim a melhor compreensão sobre o tema.

### **2.1 Gestão de pessoas no século XXI**

A gestão de pessoas é a área que estuda o capital humano das organizações bem como a forma que os funcionários se organizam se utilizando de técnicas para ajustar os objetivos dos

indivíduos às metas da empresa. Segundo Chiavenato (2006, p. 10) “gestão de pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais”. Já para Banov (2020, p. 10) “a expressão *gestão de pessoas* se refere, por um lado, às políticas e práticas de gerenciamento de pessoas, envolvendo temas como liderança, poder, conflitos, tomada de decisão e outros pertinentes ao gerenciamento”. Enquanto para Soviensi e Stigar (2008, p. 5) “cabe à área de gestão de pessoas a nobre função de humanizar as empresas”.

Para Ribeiro (2005) os profissionais da área de gestão de recursos humanos auxiliam nos desafios mais importantes da organização e participam do alcance dos objetivos organizacionais e individuais. Os gestores de Recursos Humanos não podem ficar restritos somente ao controle específico das atividades dos funcionários. Essa visão é apoiada por Fidelis (2020, p. 8) “os gestores de pessoas também devem ter proximidade com a equipe de trabalho, compartilhando informações, oferecendo e recebendo *feedback* e orientando o desenvolvimento de competências e carreira”.

Devido à globalização e as modificações do panorama internacional e nacional desde o início dos anos 1990, verificou-se a necessidade de encontrar novos modelos de gestão. O processo de gestão de recursos humanos permite ao funcionário uma atuação de forma mais ativa, possibilitando a ele mais interação com os gestores, poder de dar sugestões de melhorias, cooperando com *feedbacks* e aprendizagem (SOVIENSKI e STIGAR 2008).

A área de recursos humanos (RH) sofre um processo de descentralização, assim como a atividade do recrutamento e seleção. Antigamente somente o RH era responsável pela seleção e contratação de novos funcionários; porém atualmente os gestores e setores que precisam de novos membros, estão participando diretamente deste processo, de forma mais ativa desempenhando um papel de auxílio junto ao recrutador nesta etapa de seleção, já que eles sabem o exatamente o perfil de pessoas que querem para desempenhar as funções. Por outro lado, na maioria das vezes acaba as empresas de pequeno porte contratam empresas de consultoria ou ainda treinam algum colaborador da área administrativa para desempenhar esse papel de recrutador (BANOV, 2020).

De acordo com Monteiro (2017) o mercado de trabalho está cheio de profissionais com vários perfis, sendo que uma das características do trabalhador do século XXI é apreciar a estabilidade, não apostando em capacitação, por acreditarem que é obrigação da empresa gerir sua carreira. Como aponta Ferreira (2018) sobre o profissional deste século “ele levanta de

manhã torcendo para que chegue a hora de voltar para casa e não se questiona sobre a falta de satisfação no trabalho, o mais importante é que esteja empregado”.

Para Bes (2020) a gestão estratégica de pessoas envolve a elaboração e a execução de políticas e técnicas de gestão que realcem o desenvolvimento constante dos colaboradores, levando os mesmos a contribuírem e se sentirem como parte do sucesso da empresa. Dessa forma, ainda conforme Bes (2020, p. 18):

Por meio do planejamento, pode-se atuar de forma proativa, adiantando-se aos cenários e às tendências que se apresentam, e não somente reagindo aos impactos do ambiente externo, como costumam fazer as organizações que não aliam a estratégia ao desenvolvimento de seus colaboradores.

Segundo Banov (2020) a área de Recursos Humanos é um sistema formado por vários outros subsistemas, sendo eles: “recrutamento e seleção de pessoas, cargos e salários, benefícios e serviços, educação corporativa, medicina e segurança no trabalho, departamento de pessoal, serviço social e relações trabalhistas e sindicais”. Na sequência, será abordado sobre o tema recrutamento e seleção.

## **2.2 Recrutamento e Seleção: definições e técnicas**

Para Carvalho (2015) apesar do recrutamento e seleção terem sido integrados como processos usados pelas empresas somente a partir do século XX, pode se dizer que já era um método utilizado desde os primórdios dos tempos, pelas civilizações antigas, como meio de selecionar as pessoas que estavam mais aptas a executar tal atividade como, por exemplo, na hora de escolher a posição que cada soldado enfrentaria na guerra. Desta maneira, ainda que de forma empírica, o processo de recrutamento e seleção já foi constituído de forma que levassem em consideração as qualificações de cada indivíduo na hora de determinar a atividade que o mesmo executaria. (CARVALHO, 2015). Em outras palavras, alocar as pessoas certas nas atividades certas.

Outrora, quando as empresas precisavam contratar novos funcionários divulgavam em jornais ou em placas que estavam com oferta de vagas até determinado período coletando inúmeros currículos, em vista disso, selecionavam o novo colaborador através de entrevistas, teste e dinâmicas, visto que, eventualmente ofereciam oportunidade ao pessoal interno, até mesmo por não saberem das qualificações do profissional efetivo (ROSA, 2004).

Para Chiavenato (2004) o processo de recrutamento de pessoas é uma forma de atrair candidatos, ou seja, diz respeito à forma que a empresa vai usar para chamar atenção de bons profissionais, fazendo com que eles se candidatem às vagas. Já o processo de seleção se refere

à escolha do melhor candidato para ocupar aquela vaga, levando em conta os requisitos e a cultura organizacional.

Afinal, como funciona o processo de recrutamento e seleção em uma empresa? Marques (2019) explica que, primeiramente ocorre a abertura da vaga a ser preenchida, em seguida a descrição de cargo, momento em que será determinado as principais informações sobre o cargo (função, atividades, salário e competências) para então ser definido os pré-requisitos. A partir daí o recrutador analisa se será realizado recrutamento interno, externo ou misto, então o recursos humanos (RH) anuncia a vaga em redes sociais, jornais, rádios ou mural de informações em casos de recrutamento interno. Após o recebimento de currículos, é realizada uma triagem onde o recrutador analisa qual candidato é compatível com a vaga, e assim o gestor de recursos humanos entra em contato com os pré-selecionados e agendam o dia da entrevista. E por fim, depois da entrevista e aplicação de testes e dinâmicas, é dado um retorno ao candidato aprovado e segue-se então o processo de contratação, desde a entrega de documentos pessoais à realização do exame admissional.

O responsável pela gestão de recursos humanos deve ser cauteloso em relação aos meios utilizados na hora de selecionar os candidatos, a fim de que essa contratação ocorra de acordo com os requisitos e objetivos da organização, bem como a sua missão e valores. Para Coradini e Murini (2009, p. 4)

Ter nas mãos a dura tarefa de decidir sobre a vida profissional de uma pessoa requer, além de preparo profissional, maturidade, sensibilidade e coragem, para entender os anseios e o posicionamento do indivíduo frente ao mercado de trabalho e tomar a decisão correta.

O profissional de gestão de recursos humanos precisa agir dentro da lei e ser imparcial na hora da seleção, não divulgando informações pessoais nem fazendo discriminação, a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) garante o direito do profissional, ou seja, a empresa tem o direito de escolher somente os profissionais que se adequem ao seu perfil, porém sem fazer distinção dos mesmos como aponta a lei art. 7º, inciso XXX da Constituição Federal de 1988:

Art. 7º São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social: XXX - proibição de diferença de salários, de exercício de funções e de critério de admissão por motivo de sexo, idade, cor ou estado civil. (BRASIL, 1988, p. 8).

O site da Presidência da República (Casa Civil), cita também a lei 2.2.3 Lei Nº 11644, de 10 de março de 2008 que afirma que para fins de contratação, o empregador não deve exigir do candidato a comprovação de experiência prévia por tempo superior a seis meses no mesmo

tipo de atividade e acrescenta no art. 442-A da consolidação das leis do Trabalho (CLT):

Art. 1º A Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo decreto lei nº5.452, de 1º de maio de 1943, passa a vigorar acrescida do art. 442-A: Para fins de contratação, o empregador não exigirá do candidato a emprego comprovação de experiência prévia por tempo superior a 6 (seis) meses no mesmo tipo de atividade. (BRASIL, 1943, p. 69).

Mediante o exposto, de acordo com Lima (2020), recrutamento e seleção se referem ao primeiro subsistema da gestão de recursos humanos, por ser a atividade que dá início a busca por candidatos que se ajustem à cultura organizacional da empresa. Desta forma, serão apresentados as técnicas de recrutamento e seleção existentes na literatura, já que, levando em conta a ordem de acontecimento, o recrutamento é um processo que vem antes da seleção.

O Recrutamento é um processo usado para atrair pessoas para as vagas em aberto na organização. Quanto mais bem feito for o processo de recrutar, mais assertivo será o ato da seleção. Segundo Ribeiro (2005, p. 52), “recrutamento trata-se de um trabalho de pesquisa junto às fontes capazes de oferecer à organização um número suficiente de pessoas”.

#### Quadro 01 - Técnicas de recrutamento

<b>Recrutamento interno</b>	É o recrutamento de pessoas de dentro da própria organização, portanto pessoas que já trabalham na empresa, onde ao ser aprovado esse funcionário é promovido ou transferido para a nova vaga. Para Caxito (2016) o recrutador de pessoas deve agir com cautela ao optar por este recrutamento, visto que, ao mesmo tempo em que esse processo pode motivar o colaborador a se desenvolver, ele acaba gerando insatisfação nos outros candidatos que não forem aprovados. Para que não ocorra essa situação o setor de Recursos Humanos precisa deixar claros os requisitos que são necessários para a vaga e não fazer distinção de quem pode se inscrever ao cargo, ao divulgar esses quesitos a empresa tem menos chance de causar alguma arbitrariedade ou descontentamento entre os candidatos não aprovados.
<b>Recrutamento externo</b>	Este recrutamento é o mais conhecido, se trata daquele que ocorre a contratação de pessoas de fora da organização, ou seja, que não possuem vínculo empregatício com ela, portanto é o processo de divulgação das vagas fora da empresa para captar pessoas com o perfil desejado. De acordo com Banov (2015) este recrutamento é vantajoso, pois atrai novas pessoas com diferentes talentos e expertise, porém a empresa corre o risco de realizar uma contratação equivocada e também causar desconforto ao quadro de funcionário por trazer uma pessoa de fora, não obstante é um processo que custa mais à organização, por demandar “honorários de agências, consultorias; despesas com anúncios, seleção e socialização do empregado” (BANOV, 2015. P. 44).
<b>Recrutamento misto</b>	Como o nome já diz se refere a uma empresa que abre um processo de seleção e permite que tanto os públicos internos quanto externos disputem pela vaga. Para Banov (2015) a maioria das empresas realizam os dois tipos de recrutamento interno e externo ao mesmo tempo, em decorrência de que para o recrutamento externo ocorrer é preciso que a empresa tenha realocado um profissional para outra posição, deixando assim sua vaga em aberto para ser substituído por um novo empregado. “Quando se faz o recrutamento interno em algum ponto da organização, sempre surge uma posição a ser preenchida por meio do recrutamento externo” (CHIAVENATO, 1999, p. 76).

<b>Recrutamento online</b>	Aquele feito através de plataformas digitais, este modelo tem ganhado destaque nos últimos anos, devido ao avanço tecnológico todo o processo de recrutamento se tornou online, desde a divulgação da vaga, recebimento de currículos até chegar no processo de seleção, por meio de abas como “trabalhe conosco” presente no site das empresas (FURTADO, 2019).
<b>Recrutamento às cegas</b>	Neste processo todas as informações como idade, gênero e etnia são ocultadas do currículo, evitando qualquer preconceito ou discriminação com candidatos, os recrutadores e gestores tem acesso somente a dados técnicos como competências e habilidades. O uso deste meio tem se tornado comum em empresas que desejam implantar uma cultura inovadora e diversificada (FURTADO, 2019).

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

O processo de seleção vem em seguida ao recrutamento. Segundo Chiavenato (2014), seleção é o meio que se apropria de técnicas para captar profissionais para uma organização, através de critérios usados para escolher o candidato que melhor se adequa ao perfil da empresa.

#### Quadro 02 – Técnicas de Seleção

<b>Entrevista</b>	Este tipo de seleção é uma das mais utilizadas. O principal objetivo desta técnica, conforme afirma Carvalho (2016, p. 152), “é avaliar aparência, postura e modo de expressão do candidato, além de poder perceber rapidez de reação nas respostas, dotes de persuasão, qualidade de comunicação verbal e reações à perguntas inesperadas”.
<b>Videoconferência</b>	Se tornou uma das técnicas de seleção mais utilizadas, principalmente devido a pandemia da COVID-19. Pode ser realizada por Skype ou outras plataformas de reunião como Google Meet e gravada no caso de ser realizado por algum consultor e depois haver a necessidade de apresentar aos gestores (BANOV, 2020).
<b>Testes comportamental</b>	São usados para medir a capacidade de conhecimento, habilidades e comportamento dos candidatos, avaliando se o indivíduo está dentro dos quesitos técnicos solicitados pela vaga e para execução do cargo pretendido. Pode ser oral com perguntas específicas, escritas com perguntas sobre algum conhecimento específico, testes psicológicos e de personalidade mensurando traços de liderança, temperamento e caráter e dinâmicas em grupo (BAYLÃO E ROCHA, 2014).
<b>Observação pessoal</b>	Este tipo de seleção tem como principal objetivo avaliar se o candidato consegue desempenhar a função com êxito. De acordo com Oliveira (2005, p. 38) pela observação do indivíduo é possível “conhecer o ambiente efetivo em que se desenvolve o trabalho que está sendo analisado; conhecer formas de liderança, grupos, relações interpessoais e associações informais; detectar as forças atuantes no ambiente; definir níveis de cooperação e competição; verificar e validar as informações colhidas em entrevistas”.
<b>Dinâmica em grupo</b>	Serve para avaliar como o indivíduo se porta e se relaciona com a equipe, evidenciando algumas características, que Banov (2020) pontua “indecisão, iniciativa, argumentação ou como lidar com pressões, conflitos e solução de problemas”.

Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

### 2.3 Desafios e oportunidades do processo de recrutamento e seleção

Mudanças têm ocorrido no mercado de trabalho, tanto em relação à força de trabalho quanto ao dinamismo do cenário trabalhista, são muitas informações que rodeiam os indivíduos trazendo informações sobre desempenho, cargos, habilidades e maneiras de realizar as tarefas

(BEZERRA e HELAL, 2009).

Portanto as pessoas que desejam conseguir uma vaga de emprego precisam sobretudo se manterem atualizadas, por dentro das novidades, buscando obter os requisitos que são demandados pelo mercado. Bezerra e Helal (2009) citam eles: “criatividade, ser proativo, falar diversos idiomas, capacidade de trabalhar em equipe, ser inovador”.

Contudo, é necessário se manter atualizado sobre as constantes modificações e ser cauteloso sobre o tipo de profissional que o mercado está demandando, visto que o mercado tem exigido cada vez mais segundo habilidades. Segundo Pastore (2011, p. 1):

Um levantamento realizado pela *Manpower* indicou que, considerando-se todos os setores, 60% das empresas se ressentem da falta de pessoal qualificado. O Brasil ocupa o terceiro lugar no *ranking* de dificuldades, sendo superado apenas pelo Japão e pela Índia. No Japão, o problema é devido ao envelhecimento da população, e, na Índia, ao rápido crescimento, como no Brasil. A média global é de 34%.

A revolução 4.0 tem apresentado novos conceitos sobre as qualificações que serão precisas para os profissionais deste século, citando características que serão indispensáveis, Banov (2020, p. 22) aponta os atributos necessários:

Estar altamente capacitado, com domínio de determinada área da tecnologia (*mindset* digital), dominar mais de um idioma, ter controle emocional, capacidade de inovar, trabalhar em equipe, facilidade em se engajar no ambiente de trabalho, se atualizar continuamente e saber trabalhar com o robô.

Uma série de estudos verificou que os recrutadores e organizações têm dado preferência a candidatos com competências interpessoais, que saibam trabalhar em equipe e se adequar ao ambiente de trabalho. Os dados abaixo são resultados levantados pelas pesquisas que estão evidenciadas no livro de Robbins (2015. p. 4):

Quando se perguntou a 1.400 diretores financeiros nos Estados Unidos: “Se dois candidatos em processo de seleção para um cargo contábil ou financeiro tivessem aptidões semelhantes, qual das seguintes qualidades você consideraria mais valiosa - qualificação técnica, habilidades interpessoais, conhecimento específico do setor, uma pós-graduação, domínio de outros idiomas ou experiência internacional?”, a esmagadora maioria escolheu as habilidades interpessoais.

O perfil comportamental tem sido muito analisado na hora da contratação. Profissionais são desligados de empresas ou reprovados em processos seletivos por não apresentarem aptidões como proatividade e boa relação com a equipe, logo a empresa avalia que esse indivíduo não será um agente facilitador dentro da empresa (CABRAL, 2019).

Cabral (2019) destaca três tipos de profissional: o profissional Júnior quando não tem experiência, o Pleno quando o indivíduo possui experiência na área e o Sênior quando ele tem domínio sobre a função. Em vista disso, o grau de instrução dos candidatos é um fator

determinante, o desafio é o nível de senioridade, uma vez que a pessoa pode não ser qualificada para a vaga ou possuir um excesso de conhecimento que a vaga não exige e o salário não cubra.

Indubitavelmente, as organizações têm mudado o processo de recrutamento e seleção de seus empregados, atualmente tem se tornando necessário que os candidatos tenham resiliência para lidar com os desafios, sejam eles técnicos ou emocionais.

### 3 METODOLOGIA

Para Ander-Egg (1978, p. 28) a pesquisa é um “procedimento reflexivo sistemático, controlado e criticado, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento”, enquanto para Gerhardt e Silveira (2009, p. 33) “a pesquisa científica é o resultado de um inquérito ou exame minucioso, realizado com o objetivo de resolver um problema, recorrendo a procedimentos científicos”, portanto a pesquisa torna possível a compreensão da realidade que se está investigando.

Quanto à metodologia utilizada foi o escolhido o método qualitativo por oferecer uma maneira mais eficaz de avaliar este tipo específico de pesquisa. De acordo com Bauer e Gaskell (2005, p. 23) “pesquisa qualitativa evita números, lida com interpretações das realidades sociais.” Também em consonância Gerhardt e Silveira (2009, p. 33) afirmam que “a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc”.

Os dados foram coletados através de uma pesquisa de campo do tipo exploratória que tem como principal característica levantar informações sobre o assunto a ser discutido, segundo Gil (2007) citado por Gerhardt e Silveira (2009, p. 37) “a grande maioria dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão”.

A pesquisa foi desenvolvida por meio de dados primários, que são elementos obtidos expressamente pelo pesquisador, através do uso de questionários com perguntas fechadas. Enquanto a análise de dados se classifica como interpretativa, visto que o pesquisador avaliará os resultados encontrados demonstrando-os por meio de gráficos e quadros, com o objetivo de melhor compreensão por parte do leitor (RODRIGUES, 2007).

Em síntese, este trabalho foi desenvolvido por meio de pesquisas com os responsáveis pelo processo de recrutamento e seleção e com os administradores das organizações, no caso de empresas que não possuem um profissional específico para lidar com a contratação de pessoas, por meio da aplicação de 15 questionários com perguntas fechadas. Os dados foram

coletados via plataforma *Google Forms* no período de Julho a Agosto de 2021 e os resultados foram tabulados com a ajuda do excel, com o objetivo de descobrir se existem problemas no processo de recrutamento e seleção na cidade de Naviraí-MS, compreendendo quais são os principais desafios e oportunidades encontrados.

#### 4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste item serão apresentados os resultados e análises da pesquisa realizada com 15 empresas de Naviraí-MS que colaboraram com a observação. Os respondentes foram os responsáveis pelo processo de recrutamento e seleção. Os questionários foram divididos em quatro partes, sendo: (I) caracterização da empresa, (II) perfil do entrevistado, (III) dados sobre o processo de recrutamento e seleção da empresa e (IV) desafios e oportunidades no processo de recrutamento e seleção.

**Tabela 1 - Caracterização da empresa**

Ramo/Atividade econômica	Tempo de atuação	Nº de empregados
Distribuidor de Bebidas	15 anos	23
Distribuição de Bebidas e produtos de limpeza	4 meses	15
Concessionária de tratores	30 anos	21
Agronegócio	33 anos	98
Cooperativa	42 anos	696
Comércio de roupas, cama e banho.	20 anos	9
Agronegócio	6 anos	5
Agronegócio	15 anos	30
Agronegócio	20 anos	30
Comércio de roupas e calçados	7 anos	3
Comércio de roupas e calçados	1 ano	2
Revenda peças agrícola	12 anos	70
Comercio de moveis e eletrodomésticos	20 anos	23
Loja de roupas, calçados e acessórios	3 anos	4
Agronegócio	12 anos	45

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A priori, constatou-se que das 15 empresas participantes, duas são do ramo de distribuição de bebidas, outras duas do ramo de revenda de maquinários e peças agrícolas, seis são voltadas ao agronegócio, sendo lavoura/pecuária e cinco são do ramo de comércio e varejo, especificamente roupas, calçados, cama e banho.

Em relação ao período de atuação dessas empresas em Naviraí, cerca de 06 das 15 empresas estão a mais de vinte anos no mercado, demonstrando uma estabilidade no seu ciclo de vida, dentre elas a maioria do setor agrícola. Do mesmo modo, 04 empresas atuam a mais de 11 anos em sua maioria também do ramo agrícola. Logo após com menos de 10 anos de atuação 03 empresas e com menos de um ano apenas 02 dos 15 negócios.

Observou-se também que a maioria das empresas respondentes, especificamente 06 firmas em grande maioria lojas do comércio, possuem menos de 15 colaboradores. Já nos demais ramos os números são parecidos, sendo que as únicas empresas que possuem mais de 60 funcionários são as de atividade agrícola.

**Quadro 1 - Perfil do entrevistado**

<b>Sexo</b>	<b>Faixa etária</b>	<b>Formação acadêmica</b>
Feminino	27 a 34 anos	Cursos relacionados à gestão de empresas e pessoas (administração, contabilidade, economia e similares)
Feminino	27 a 34 anos	Cursos relacionados à gestão de empresas e pessoas (administração, contabilidade, economia e similares)
Feminino	18 a 26 anos	Formação acadêmica em cursos que não têm relação direta com a gestão de empresas e de pessoas.
Masculino	35 a 42 anos	Cursos relacionados à gestão de empresas e pessoas (administração, contabilidade, economia e similares)
Masculino	35 a 42 anos	Cursos relacionados à gestão de empresas e pessoas (administração, contabilidade, economia e similares)
Feminino	43 a 50 anos	Cursos relacionados à gestão de empresas e pessoas (administração, contabilidade, economia e similares)

Feminino	35 a 42 anos	Cursos relacionados à gestão de empresas e pessoas (administração, contabilidade, economia e similares)
Feminino	35 a 42 anos	Formação acadêmica em cursos que não têm relação direta com a gestão de empresas e de pessoas.
Feminino	35 a 42 anos	Cursos relacionados à gestão de empresas e pessoas (administração, contabilidade, economia e similares)
Feminino	43 a 50 anos	Não possui formação acadêmica (graduação), porém julgo necessário.
Feminino	27 a 34 anos	Formação acadêmica em cursos que não têm relação direta com a gestão de empresas e de pessoas.
Feminino	27 a 34 anos	Formação acadêmica em cursos que não têm relação direta com a gestão de empresas e de pessoas.
Feminino	35 a 42 anos	Formação acadêmica em cursos que não têm relação direta com a gestão de empresas e de pessoas.
Feminino	18 a 26 anos	Formação acadêmica em cursos que não têm relação direta com a gestão de empresas e de pessoas.
Feminino	51 a 60 anos	Cursos relacionados à gestão de empresas e pessoas (administração, contabilidade, economia e similares)

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Através do quadro 1, foi possível observar características quanto ao sexo, idade e formação acadêmica. Foram aplicados 15 questionários, sendo que desse total 13 são do sexo feminino e a maior concentração dos entrevistados encontra-se na faixa etária de 35 a 42 anos. Em relação à formação acadêmica a maior parte, 8 respondentes, são formados em cursos relacionados à gestão de empresas e pessoas como administração, contabilidade, psicologia e similares. Por sua vez, 6 colaboradores são formados em cursos que não têm relação direta com a gestão de pessoas e empresas, enquanto 1 pessoa não possui formação acadêmica, porém julga necessário.

Observando-se, esse cenário onde aproximadamente quase a metade dos respondentes, estritamente seis colaboradores, não possuem formação em áreas correlatas à gestão de pessoas,

é possível analisar o quão é necessário ter profissionais com formação na área de recursos humanos e como algumas organizações não se atentam a isso, o que poderia mitigar os possíveis problemas relacionados ao processo de recrutamento e seleção.

Acredita-se que a falta desse profissional *expert* pode afetar e maximizar os problemas relacionados ao processo de recrutamento e seleção, uma vez que, o responsável pela gestão de pessoas deve ser cauteloso em relação aos meios utilizados na hora de selecionar os candidatos, para que essa contratação ocorra de acordo aos requisitos e objetivos da organização, bem como a sua missão e valores. Contudo, pode ocorrer que um profissional que desempenha outras funções nessa empresa, acumule outros cargos, ou não tenha o devido treinamento, capacitação e experiência para executar a função, não terá esse olhar atento sobre o processo ou ainda poderia tratar a gestão de pessoas como fator de menor importância. Fundamental é tratar a pessoa como elemento estratégico, fator crítico de sucesso das organizações, processo que se inicia com o recrutamento e seleção.

Segundo Fidelis (2020, p. 8) “os gestores de pessoas também devem ter proximidade com a equipe de trabalho, compartilhando informações, oferecendo e recebendo *feedback* e orientando o desenvolvimento de competências e carreira”.

**Quadro 2 - Cargo que ocupa e funções desempenhadas na organização**

Cargo que ocupa e funções desempenhadas	Nº de respondentes
Sou empregado, responsável pela gestão de pessoas e acumulo outras funções na empresa.	10
Sou empregado, atuando exclusivamente na gestão de pessoas.	1
Sou o dono da empresa, acumulando outras atividades e funções na empresa.	4

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Quanto à atividade que exerce, o quadro 2 mostra que grande parte dos entrevistados são empregados responsáveis pela gestão de pessoas e também acumulam outras funções, ou seja, apenas 01 entre as 15 empresas possuem um setor ou cargo exclusivo para execução das atividades de Recursos Humanos. Já em outras 04 empresas essa função é realizada pelo próprio dono do negócio, reforçando a ideia acima explicitada de que algumas organizações não estão preocupadas em ter um profissional especializado para otimizar o processo de recrutamento e seleção, deixando esse cargo ser ocupado por pessoas que, por ventura, não apresentam a qualificação necessária para desempenhar a função.

Quando perguntado sobre os principais tipos de processo de recrutamento e seleção utilizados pelas empresas, a maioria dos respondentes indica que optam por um recrutamento misto, aquele realizado com pessoas de dentro e fora da organização e em relação ao processo de seleção, grande parte adota o método de entrevistas e aplicação de testes comportamentais.

**Tabela 2 - Sobre os processos de recrutamento e seleção nas empresas**

Processos de recrutamento e seleção	Percepção dos entrevistados <sup>i</sup>				
	Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	Nem concordo, Nem discordo	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente
Possuímos uma política de Recursos Humanos definida?	3	5	3	2	2
Adotamos processos de recrutamento e seleção definidos?	1	4	3	3	4
Aplicamos testes de perfil comportamental nos candidatos à vagas?	2	3	4	2	4
Contratamos profissionais especializados (psicólogos e agências de emprego) para assessorar o processo de recrutamento e seleção?	2	0	4	9	0
Utilizamos as redes sociais para o processo de recrutamento e seleção?	3	3	1	3	5
Sofremos pressão/assédio por contratações por indicação, não sustentada em critérios técnicos?	4	1	5	0	5

Fornecemos <i>feedback</i> /retorno aos candidatos não aprovados no processo seletivo?	3	0	3	2	7
Contamos em nosso quadro de colaboradores com um profissional especializado no recrutamento e seleção?	4	1	0	2	8
Contratamos a partir de critérios técnicos, baseados nos requisitos da vaga e perfil do candidato?	5	4	4	2	0
Encontramos dificuldade em selecionar trabalhadores, dado o baixo nível de capacitação e qualificação do pessoal?	6	4	4	1	0
Temos como prática analisar as competências de nossos colaboradores e fazemos o recrutamento interno?	6	4	1	1	3

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Ao fazer a análise da tabela 2 é possível identificar que ocorrem alguns problemas no processo de recrutamento e seleção das empresas entrevistadas em Naviraí/MS. Das 15 empresas entrevistadas, apenas três afirmam possuir uma política de recursos humanos definida e somente uma concorda totalmente que adota um processo de recrutamento e seleção definido. Embora, se reconheça que para pequenas empresas um processo de gestão estratégica de pessoas muito elaborado seja mais complexo.

Para Bes (2020) a gestão estratégica de pessoas envolve a elaboração e a execução de políticas e técnicas de gestão que realcem o desenvolvimento constante dos colaboradores, levando os mesmos a contribuir e se sentirem como parte do sucesso da empresa. Quando perguntado se possuem em seu quadro de colaboradores um profissional especializado no recrutamento e seleção oito empresas responderam que não, discordando totalmente, o que confirma o pensamento de Banov (2020), quando argumenta que empresas de pequeno porte, na maioria das vezes acabam por contratar empresas de consultoria ou treinar algum colaborador da área administrativa que já desempenha outras funções para realizar o papel de recrutador.

No que concerne às dificuldades em selecionar trabalhadores, dado o baixo nível de capacitação e qualificação do pessoal, seis empresas concordaram totalmente com a pergunta. Conforme exposto por Ferreira (2018), o mercado de trabalho está cheio de profissionais com vários perfis, uma das características dos trabalhadores do século XXI é apreciar a estabilidade não apostando na capacitação, por acreditarem que é obrigação da empresa gerir sua carreira.

Conjuntamente, ao observar a tabela 2, é possível constatar que 09 entre 15 empresas afirmam que contratam baseadas em requisitos da vaga e do perfil do candidato. Contudo, cinco empresas concordam que sofrem pressão para realizar contratações por indicação, não sustentada em critérios técnicos.

Esse fato reforça a ideia do quanto é importante a presença de um recrutador nas organizações, visto que essa situação, fortuitamente, ocorra pelo fato de que em empresas pequenas ou até mesmo de médio porte, onde a responsabilidade de recrutar e selecionar se encontra nas mãos de um funcionário que realiza outras funções ou até mesmo pelo próprio empreendedor, comumente acaba realizando o processo de recrutar e selecionar com rapidez, falta de cautela e critérios, selecionando pessoas que são do ciclo de amizade ou parentesco.

Ainda assim, 07 dentre as 15 empresas concordam totalmente que não fornecem *feedback* aos candidatos não aprovados nos processos seletivos e outras dez organizações concordam que tem como prática analisar as competências de colaboradores internos e realizar promoções de cargo.

Como aponta Fidelis (2020, p. 8) “os gestores de pessoas também devem ter proximidade com a equipe de trabalho, compartilhando informações, oferecendo e recebendo *feedback* e orientando o desenvolvimento de competências e carreira”. Esse pensamento se estende também a imagem da empresa diante da comunidade, é importante que a mesma se

preocupe em dar um parecer aos candidatos não aprovados, incentivando-os a continuarem se candidatando em vagas futuras que se encaixem, bem como não criando expectativas nos mesmos que ficam à espera da vaga.

**Quadro 3 - Principais desafios no processo de recrutamento**

Quais os principais desafios no processo de recrutamento?	Frequência
Alinhar expectativas entre a empresa e o candidato.	8
Definir o perfil ideal para a vaga.	6
Testes em conformidade com a vaga.	3
Falta de critérios para avaliar o candidato.	2
Falta de tempo para preenchimento da vaga.	2
Falta de descrição de cargos.	1
Falta de recursos tecnológicos.	0

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Nestas questões, o respondente poderia marcar mais de uma opção. Registram-se as maiores frequências obtidas na pesquisa de campo.

Quanto aos principais desafios no processo de recrutamento, com maiores frequências respectivamente encontram-se, as opções “alinhar expectativas entre a empresa e o candidato”, “definir o perfil ideal para a vaga” e “testes em conformidade com a vaga”. Ao analisar essas respostas observa-se, que as empresas estão cada vez mais encontrando dificuldades em definir o que ela espera do colaborador, bem como o que o funcionário espera dela.

Porventura, a dificuldade em definir testes e perfis ideais para as vagas, se dá pelo fato de que grande parte dessas empresas não possuem um profissional especializado no processo de recrutamento e seleção, criando um obstáculo na hora da definição de testes e perfil em conformidade com a vaga, pois os mesmos já executam outras tarefas que acaba por impedir que essas descrições sejam realizadas de formas eficaz.

**Quadro 4 - Principais obstáculos enfrentados no ato da seleção**

Quais são os principais obstáculos enfrentados no ato da seleção?	Frequência
---	------------

Pessoas que só trabalham pelo “salário” e não são proativas.	14
Currículos mal elaborados.	7
Falta de experiência.	5
Falta de conhecimento.	5
Recebimento de muitos currículos físicos que dificultam a análise de todos.	1
Candidatos não se preparam para a entrevista, não buscam saber a fundo sobre as atribuições da vaga nem sobre a empresa.	1
Pessoas sem a capacitação adequada para o cargo.	0

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Nestas questões, o respondente poderia marcar mais de uma opção. Registram-se as maiores frequências obtidas na pesquisa de campo.

Conforme apresentado no quadro 4, o principal obstáculo encontrado são pessoas que só trabalham pelo “salário” e que não proativas, o que vai de acordo com pensamento de Cabral (2019), que indica que profissionais são desligados de empresas ou reprovados em processos seletivos por não apresentarem aptidões como proatividade e boa relação com a equipe. Logo, a empresa avalia que esse indivíduo não será um agente facilitador dentro da empresa.

Porém, ocasionalmente, seja responsabilidade também de um processo seletivo mal realizado. Pois, se a empresa divulga a vaga em canais que não atingiram seus candidatos alvos e não fazem a triagem correta de currículos a partir de critérios bem definidos, maximizam as chances de contratarem pessoas com perfis não compatíveis ou sem comprometimento com o cargo. Segundo Limongi-França e Arellano (2002) o recrutamento precisa ser bem realizado, pois servirá de apoio para o processo de seleção. Se não encontrarem concorrentes bons para disputarem a vaga, o processo de seleção será ineficiente. Por isso, é necessário atrair o máximo de pessoas com potencial e requisitos que se adequem ao perfil requerido pela organização, evitando a contratação de candidatos inadequados.

Respectivamente com maior frequência encontra-se, os quesitos “currículos mal elaborados”, “ falta de conhecimento” e “ falta de experiência”, de acordo com Bezerra e Helal (2009) as pessoas que pretendem conseguir uma vaga de emprego precisam de manter atualizadas sobre os requisitos demandados pelo mercado, como criatividade, proatividade, falar diversos idiomas, capacidade de trabalhar em equipe e ser inovador.

**Quadro 5 - Oportunidades que poderiam ser exploradas no processo de recrutamento e seleção**

	Frequência
Utilização de profissionais especializados no processo de recrutamento e seleção.	7
Aplicação de novas metodologias e testes de apoio ao recrutamento e seleção.	5
Uma seleção mais humanizada, motivando o candidato a falar, não fazendo da entrevista um interrogatório.	4
Anunciar a vaga nos canais acessados pelo público-alvo, pois auxilia como um filtro na atração dos profissionais mais indicados.	4
Conhecer a vaga e as tarefas que são desempenhadas para saber que características procurar no candidato.	3
Emprego de novos canais de recrutamento e seleção (ex.: redes sociais).	2
Contratação de um profissional responsável pela gestão de pessoas.	1

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Nestas questões, o respondente poderia marcar mais de uma opção. Registram-se as maiores frequências obtidas na pesquisa de campo.

Mediante o exposto no quadro 5, a oportunidade que mais se repete, com 7 menções, é a utilização de profissionais especializados no processo de recrutamento e seleção, seguido por aplicação de novas metodologias e testes de apoio ao recrutamento e seleção, com 5 indicações, juntamente com uma seleção mais humanizada, motivando o candidato a falar, não fazendo da entrevista um interrogatório e o anúncio da vaga em canais acessados pelo público-alvo, pois auxilia como um filtro na atração dos profissionais mais indicados, com 4 respostas.

De forma ideal, observa-se que a melhor maneira da organização do recrutamento e seleção de uma organização seria contar com um setor, ou ao menos um profissional responsável por esse processo, claro, considerando o porte da organização. Em caso de não ser possível um profissional exclusivo para essa finalidade, deveria se desenvolver competências nos gestores, responsáveis pelo processo de recrutamento e seleção, a fim de adotarem métodos e critérios técnicos durante esse processo. Deste modo, todos os métodos de recrutamento e seleção disponíveis na teoria e prática da gestão de pessoas seriam empregados com proveito, melhorando a assertividade do processo.

## 5 CONCLUSÕES

Este estudo buscou analisar os principais desafios e oportunidades encontrados no processo de recrutamento e seleção nas empresas de Naviraí, por meio de uma pesquisa qualitativa do tipo exploratória. Contou com a participação de profissionais responsáveis pelas funções de Recursos Humanos, que foram essenciais e trouxeram importantes considerações sobre a pesquisa.

Após análises e discussões, verificou-se que existem problemas no processo de recrutar e selecionar indivíduos nas empresas de Naviraí, pois grande parcela dos respondentes reconhecem que não possuem uma política de recursos humanos definidos, não contratam profissionais especializados, como gestores de pessoas, bem como não adotam um processo de assessoramento como agências ou psicólogos.

Constata-se, que ocasionalmente, esses recrutadores sofrem pressão para realizarem contratações por indicação, não sustentada em critérios técnicos. Alguns dos desafios encontrados por esses gestores de pessoas diz respeito às dificuldades em alinhar as expectativas entre a empresa e o candidato, gerando frustrações. É fundamental que os funcionários tenham ciência da sua importância para a empresa. As organizações precisam deixar claro o que elas têm a oferecer em relação a carreira e remuneração, esquivando-se de atritos e desgastes que geraram insatisfação e perda de motivação.

A ausência de um profissional especializado no processo de recrutamento e seleção, provoca dificuldades na definição de testes e perfil em conformidade com a vaga. Em grande parcela, o profissional que fica responsável pelo ato de recrutar e selecionar, também é encarregado de outras funções e esse fato de acumular tarefas em demasia, impede o mesmo de realizar e aplicar métodos eficazes de seleção.

Por outro lado, evidencia-se a necessidade dos indivíduos buscarem informações e capacitação. Alguns dos obstáculos citados pelos recrutadores, são currículos mal elaborados, falta de experiência e ausência de proatividade, exemplificando, pessoas que só trabalham pelo “salário”.

Os profissionais entrevistados apresentaram sugestões para melhorar o processo de recrutamento e seleção. Sugeriu-se a utilização de profissionais especializados no processo de recrutar e selecionar, aplicação de novas metodologias e testes de apoio ao recrutamento e seleção, uma seleção mais humanizada, motivando o candidato a falar, não fazendo da entrevista um interrogatório, bem como, anúncio das vagas em canais acessados pelo público-alvo, pois auxilia como um filtro na atração dos profissionais mais indicados.

Como sugestão para futuros estudos, recomenda-se investigar os impactos causados pela tecnologia no processo de recrutamento e seleção, por meio da implementação de *softwares* e mídias sociais como fatores determinantes na contratação nessa nova era digital. Mediante o exposto, é possível identificar que as organizações já perceberam que é preciso otimizar o ato de selecionar e recrutar, tendo em vista, que independente do ramo da empresa, todas possuem o mesmo desejo, atingir seus objetivos e metas, sendo a gestão de pessoas um fator essencial para o sucesso das organizações contemporâneas.

## REFERÊNCIAS

- ANDER-EGG, Ezequiel. **Introducción a las técnicas de investigación social:** para trabajadores sociales. 7. ed. Buenos Aires: Humanitas, 1978.
- BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento e seleção com foco na transformação digital.** 5. Rio de Janeiro Atlas 2020
- BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento, seleção e competências.** 4. São Paulo Atlas 2015.
- BAUER, Martins W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagen e som.** 4 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2005.
- BAYLÃO, André Luis da Silva; ROCHA, Ana Paula de Sousa. **A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial.** 2014. Disponível em: <https://biblioteca.isced.ac.mz/bitstream/123456789/109/1/A%20Importancia%20do%20Proceso%20de%20Recrutamento%20e%20Selecao%20de%20Pessoal%20na%20Organizacao%20Empresarial.pdf>. acesso em: 12 mai. 2021.
- BES, Pablo. **Planejamento em gestão de pessoas.** Porto Alegre SAGAH 2020.
- BEZERRA, Sirlene Aparecida Carvalho; HELAL, Diogo Henrique. **Os desafios do recrutamento e seleção de docentes do curso superior de administração:** um estudo em



Belo Horizonte. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2009, 33: 1-19. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/diversos/down\\_zips/58/GPR71.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/58/GPR71.pdf). acesso em: 15 mai. 2021.

BRAGA, Marcelo. **Como investir em recrutamento por indicação de funcionário? Entenda**. 2020. Disponível em: <https://blog.reachr.com.br/como-investir-em-recrutamento-por-indicacao-de-funcionarios-entenda/>. Acesso em: 25 nov. 2021.

CABRAL, Carolina. **Desafios da contratação de mão de obra qualificada**. 2019. Disponível em: <https://www.roberthalf.com.br/blog/tendencias/quais-sao-os-5-desafios-da-contratacao-de-mao-de-obra-qualificada-rc>. Acesso em: 18 jun.

CARVALHO, Antonio Vieira de. **Administração de recursos humanos**, v. 1. 2. 2016. São Paulo Cengage Learning 201

CARVALHO, Ieda Maria Vecchioni. **Recrutamento e seleção por competências**. Editora FGV, 2015. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=DCOHCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=recrutamento+e+sele%C3%A7%C3%A3o&ots=eObE9FG1me&sig=5Orro2xXKbQEW0daJTJ-I320zNo#v=onepage&q=recrutamento%20e%20sele%C3%A7%C3%A3o&f=false>. Acesso em: 08 mai. 2021.

CAXITO, Fabiano De Andrade. **Recrutamento e seleção de pessoas**. IESDE BRASIL SA, 2016. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=1sYmrgQEEXEC&oi=fnd&pg=PA7&dq=tipos+de+recrutamento+e+sele%C3%A7%C3%A3o&ots=2J40UCopnN&sig=gE51bZbVhAvFqENsciudO8pkPSw#v=onepage&q=tipos%20de%20recrutamento%20e%20sele%C3%A7%C3%A3o&f=false>. Acesso em: 12 mai. 2021.

-----CHIAVENATO, Idalberto. (2008). **Gestão de pessoas**. Elsevier Brasil.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. O novo papel de recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed., São Paulo: Atlas, 2006

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos a empresa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Gestão de pessoas : o novo papel dos recursos humanos nas organizações/-** 4. ed. -- Barueri, SP : Manole, 2014.

CORADINI, Joziane Rizzetti; MURINI, Lisandra Taschetto. **Recrutamento e seleção de pessoal: com agregar talentos à empresa**. Disciplinarum Scientia| Sociais Aplicadas, 2009, 5.1: 55-78.. Disponível em:



<https://periodicos.ufn.edu.br/index.php/disciplinarumSA/article/view/1494>. Acesso em: 28 abr. 2021.

FERREIRA, Julia. **Gestão de Pessoas: O desafio das lideranças do século XXI**. 2018. Disponível em: <https://group.com.br/blog/gestao-de-pessoas-o-desafio-das-liderancas-do-seculo-xxi/>. Acesso em: 04 mai. 2021.

FIDELIS, Gilson José. **Gestão de pessoas rotinas trabalhistas e dinâmicas do departamento de pessoal**. 6. São Paulo Erica 2020.

FURTADO, Marcelo. **Tipos de recrutamento e seleção: conheça os 5 principais**. 2019. Disponível em: <https://blog.convenia.com.br/conheca-os-5-principais-tipos-de-recrutamento-e-selecao/>. Acesso em: 12 mai. 2021.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Plageder, 2009. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=dRuzRyEIzmkC&oi=fnd&pg=PA9&dq=metodos+de+pesquisa+silveira&ots=93Q7UXjnMI&sig=nMNV4qc45PhepiBeEOik3kHOSzA#v=onepage&q=metodos%20de%20pesquisa%20silveira&f=false>. Acesso em: 14 mai. 2021.

GOMES, Adriana. **Recrutamento ou indicação?** Pesquisa aponta o melhor canal para achar uma vaga de estágio. 2019. Disponível em: <https://www.cloudcoaching.com.br/site-de-recrutamento-ou-indicacao-pesquisa-aponta-o-melhor-canal-para-achar-uma-vaga-de-estagio/>. Acesso em: 12 jun. 2021.

IBGE INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Panorama das cidade de Mato Grosso do Sul. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ms/navirai/panorama>. Acesso em: 30 abr. 2021.

JOSÉ PASTORE. **Demanda e oferta de mão de obra qualificada**. Disponível em: [http://www.josepastore.com.br/artigos/ed/ed\\_052.htm](http://www.josepastore.com.br/artigos/ed/ed_052.htm). Acesso em: 15 mai. 2021.

MARQUES, José Roberto. **Como funciona o processo de recrutamento e seleção de pessoal nas empresas**. 2019. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/mercado-trabalho/como-funciona-processo-recrutamento-selecao-pessoal-empresas/>. Acesso em: 24 nov. 2021.

MONTEIRO, Lilian. **Mercado de trabalho exige novo perfil de trabalho, saiba como se atualizar**. 2017. Disponível em: [https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2017/04/26/internas\\_economia,865177/mercado-de-trabalho-exige-novo-perfil-de-profissional-saiba-mais.shtml](https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2017/04/26/internas_economia,865177/mercado-de-trabalho-exige-novo-perfil-de-profissional-saiba-mais.shtml). Acesso em: 24 nov. 2021.

LIMA, Pamela. **Quais são os subsistemas de RH e porque eles são cruciais?** 2020. Disponível em: <https://pixmidia.com.br/quais-sao-os-subsistemas-de-rh-e-porque-eles-sao-cruciais/>. Acesso em: 23 nov. 2021.

LIMONGI-FRANÇA, A. C., & ARELLANO, E. B. (2002). **Os processos de recrutamento e seleção**. As pessoas na organização. São Paulo: Ed. Gente. Disponível em: [https://aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php/418956/mod\\_resource/content/1/Processo%20de%2](https://aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php/418956/mod_resource/content/1/Processo%20de%2)



ORecrutamento%20e%20Sele%C3%A7%C3%A3o\_Limongi-Fran%C3%A7a\_Arellano.pdf.  
Acesso em: 12 jun. 2021.

MELO, Luísa. **O alto preço da contratação errada**. 2014. Disponível em:  
<https://exame.com/negocios/quanto-custa-fazer-uma-contratacao-errada/>. Acesso em: 30 abr. 2021.

OLIVEIRA, Luciana Sarkis de. **Gestão de pessoal**: métodos e processos de recrutamento e seleção. 2005. Disponível em:  
<https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/751/2/20100557.pdf>. Acesso em: 12 mai.2021.

RIBEIRO, Antonio L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, S. P. **Lidere & Inspire** - A verdade sobre a gestão de pessoas. São Paulo: Editora Saraiva, 2015.

RODRIGUES, William Costa, et al. **Metodologia científica**. Faetec/IST. Paracambi, 2007, 2. Disponível em:  
[http://pesquisaeducacaoufrgs.pbworks.com/w/file/fetch/64878127/Willian%20Costa%20Rodrigues\\_metodologia\\_cientifica.pdf](http://pesquisaeducacaoufrgs.pbworks.com/w/file/fetch/64878127/Willian%20Costa%20Rodrigues_metodologia_cientifica.pdf). Acesso em: 15 mai. 2021.

ROSA, Elenice Santos. **Recrutamento e seleção de pessoal**. quais as vantagens deste processo para uma organização?. São Paulo.2004. Disponível em:  
<https://www.oswaldocruz.br/download/artigos/social22.pdf>. Acesso em: 08 mai. 2021.

**SENADO**. Consolidação das Leis de Trabalho - CLT. 2017. Pg 69. Disponível em:  
[https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/535468/clt\\_e\\_normas\\_correlatas\\_1ed.pdf](https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/535468/clt_e_normas_correlatas_1ed.pdf). Acesso em: 23 nov. 2021.

**SENADO**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília. 2020. Pg 8. Disponível em: [https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/566968/CF88\\_EC105\\_livro.pdf](https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/566968/CF88_EC105_livro.pdf). Acesso em: 23 nov. 2021.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. **Recursos humanos x gestão de pessoas**. Revista científica de Administração, v. 10, n. 10, p. 51-61, 2008. Disponível em:  
<https://www.monografias.com/pt/docs/Resenha-recursos-humanos-x-gest%C3%A3o-de-pessoas-FKZPKCH8HD9JP>. Acesso em: 04 mai. 2021