UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL

ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

PAULA REGINA BOTTIN

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO, VISANDO AMENIZAR OS RISCOS NA CONTRATAÇÃO DE PESSOAS

NOVA PRATA

2025

PAULA REGINA BOTTIN

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO, VISANDO AMENIZAR OS RISCOS NA CONTRATAÇÃO DE PESSOAS

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado à Área do Conhecimento de Ciências Sociais da Universidade de Caxias do Sul, no Campus Universitário de Nova Prata, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Recursos Humanos

Orientador: Prof. Ms. Mario Coser

NOVA PRATA

2025

PAULA REGINA BOTTIN

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO, VISANDO AMENIZAR OS RISCOS NA CONTRATAÇÃO DE PESSOAS

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado à Área do Conhecimento de Ciências Sociais da Universidade de Caxias do Sul, no Campus Universitário de Nova Prata, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Recursos Humanos

Orientador do TCC II: Prof. Ms. Mario Coser

Orientador do TCC I: Prof. Ms. Mario Coser

Aprovado em: ___/___/_____

Banca Examinadora

_____
Prof. Mestre Mario Coser
Universidade de Caxias do Sul – UCS

_____
Prof. Especialista Alzeri Luis Branco
Universidade de Caxias do Sul – UCS

_____
Prof. Mestre Rosemeri Machado
Universidade de Caxias do Sul – UCS

DEDICATÓRIA

Chegando a mais uma conclusão, e ao fim de mais uma etapa da vida, sinto a necessidade de expressar meus mais sinceros agradecimentos. Dedico este trabalho primeiramente a Deus, pois sem ele não teria sido possível realizá-lo. E em segundo lugar, não há exemplo maior de dedicação do que o da nossa família. À minha querida família, que tanto admiro, dedico o resultado do esforço realizado ao longo deste percurso, pois é graças ao seu esforço que hoje posso concluir o meu curso.

Foi pensando nas pessoas que executei este projeto, por isso dedico este trabalho a todos aqueles a quem está pesquisa possa ajudar de alguma forma. A conclusão deste trabalho resume-se em dedicação que vi ao longo dos anos em cada um dos professores deste curso, dos colegas, que assim como eu encerram uma difícil etapa da vida acadêmica.

Dedico este trabalho a todo o curso de Administração da Universidade de Caxias Do Sul, corpo docente e discente, a quem fico lisonjeado por dele ter feito parte. Ao meu orientador, sem o qual não teria conseguido concluir esta difícil tarefa. E por fim; dedico este trabalho, a todos os que me ajudaram ao longo desta caminhada.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus que me permitiu, estar aqui hoje dando mais esse passo ao longo de toda essa jornada de formação. Agradeço a minha família, meu pai, mãe e irmão, por sempre estarem ao meu lado em todos os momentos. Em ocasiões difíceis, souberam me dar força e firmeza, que me ajudaram a seguir em frente e não desanimar.

Agradeço também, aos meus amigos pelos conselhos e palavras de compreensão, conforto e superação. Aos colegas da Graduação, que com toda certeza pudemos crescer juntos, e que a partir desse momento nos tornaremos profissionais capacitados, administradores capazes de gerir organizações com muito sucesso. Ao professor Mario Coser, pela orientação e confiança, e a todos os demais professores que me proporcionaram o conhecimento profissional e humano e a Universidade UCS pela oportunidade de fazer o curso de Administração.

E para finalizar, gostaria de dedicar este trabalho a todas as pessoas que, de maneira direta ou indireta, contribuíram significativamente para a sua execução, guiando o meu desenvolvimento enquanto aluna e, principalmente, enquanto profissional. Sintam-se homenageados, destino a vocês o meu muito obrigado!

“Quando você não está feliz, é preciso ser forte para mudar, resistir à tentação do retorno. O fraco não vai a lugar algum.”
(Ayrton Senna)

RESUMO

Os processos de recrutamento e seleção são diferenciais estratégicos para empresas que desejam preencher suas vagas com colaboradores adequados ao perfil organizacional. A falta de mão de obra qualificada, somada à alta rotatividade, torna essencial um processo estruturado para minimizar riscos na contratação. Com o avanço tecnológico, as redes sociais passaram a ser ferramentas amplamente utilizadas para divulgação de vagas e análise de perfis de candidatos, o que exige cautela por parte das empresas. A metodologia adotada nesta pesquisa é de natureza quantitativa, de nível descritivo, utilizando a estratégia do tipo *survey*. O estudo foi conduzido por meio da aplicação de um questionário estruturado com 23 perguntas, sendo 21 fechadas e 2 abertas, distribuído a 40 gestores de escritórios contábeis nos municípios de Nova Prata, Nova Bassano, Vila Flores e Veranópolis (RS). Os participantes da pesquisa foram gestores e profissionais atuantes na área de Recursos Humanos, que representam os tomadores de decisão nas práticas de recrutamento e seleção em seus escritórios. A amostragem utilizada foi probabilística aleatória simples, com base nos escritórios cadastrados no Conselho Regional de Contabilidade do RS (CRC-RS). O desenvolvimento da pesquisa envolveu a elaboração, pré-teste e aplicação do questionário por meio do *Google Forms*. Após a coleta, os dados foram tabulados e analisados estatisticamente, gerando gráficos e tabelas que subsidiaram as conclusões. A análise dos resultados evidenciou que a maioria das empresas valoriza o recrutamento baseado em competências, reconhecendo sua importância na redução de falhas e melhoria da performance dos colaboradores. Verificou-se também que, embora muitas organizações já adotem estratégias estruturadas, ainda existem lacunas na padronização de critérios e ferramentas utilizadas. Nas considerações finais, conclui-se que um processo de recrutamento e seleção eficaz, baseado em competências, é fundamental para amenizar os riscos de contratação inadequada. O alinhamento entre perfil do candidato e necessidades da vaga impacta diretamente nos índices de rotatividade e produtividade.

Palavras-chave: Competências. Empresas. Redes Sociais. Recrutamento. Seleção.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Funções da administração. 25
Figura 2 – Síntese das atividades gerenciais. 29
Figura 3 – Elementos essenciais da cultura organizacional. 30
Figura 4 – Movimentação interna provocada pelo recrutamento interno. 32
Figura 5 – Técnicas de recrutamento interno. 34
Figura 6 – Tipos de recrutamento. 36
Figura 7 – Amostragem aleatória simples. 59
Figura 8 – Gênero das pessoas. 60
Figura 9 – Faixa etária 61
Figura 10 – Estado civil. 62
Figura 11 – Nível de escolaridade. 63
Figura 12 – Renda salarial. 64
Figura 13 – Cargo de atuação. 65
Figura 14 – Importância da ferramenta de recrutamento e seleção. 66
Figura 15 – Na empresa é realizado o processo de recrutamento e seleção, etapas realizadas. 67
Figura 16 – Na empresa não é realizado o processo de recrutamento e seleção, etapas realizadas. 68
Figura 17 – Empresa efetua promoções internas (recrutamento interno). 70
Figura 18 – Principais técnicas de recrutamento interno adotadas. 71
Figura 19 – Principais técnicas de recrutamento externo adotadas. 71
Figura 20 – Alternativas que a empresa busca no candidato selecionado. 72
Figura 21 – Benefícios do recrutamento e seleção que melhor se encaixam. . 73
Figura 22 – Vantagens e benefícios ao selecionar corretamente um candidato para a vaga. 74
Figura 23 – Vantagens do recrutamento externo. 75
Figura 24 – Vantagens do recrutamento interno para empresa. 76

Figura 25 – O recrutamento e seleção podem trazer desvantagens para a empresa. 77

Figura 26 – Desvantagens do recrutamento de pessoas identificadas com a empresa. 78

Figura 27 – Desvantagens da seleção de pessoas verificados na empresa. ... 81

Figura 28 – O que mais acarretam gastos para a empresa em um processo de recrutamento e seleção mal sucedido. 82

Figura 29 – O que se busca quando é aberta uma vaga de emprego. 83

Figura 30 – É importante ter um processo de recrutamento e seleção. 85

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Escritórios ativos CRC-RS. 48

Quadro 2 – Procedimento de coletas de dados e ações realizadas. 51

Quadro 3 – Vantagens e desvantagens do uso do questionário. 54

Quadro 4 – O que se busca quando é aberta uma vaga de emprego. 83

Quadro 5 – É importante ter um processo de recrutamento e seleção. 84

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição por município de escritórios ativos. 47

Tabela 2 – Gênero das pessoas. 60

Tabela 3 – Faixa etária. 61

Tabela 4 – Estado civil. 62

Tabela 5 – Nível de escolaridade. 63

Tabela 6 – Renda salarial. 64

Tabela 7 – Cargo de atuação. 65

Tabela 8 – Importância da ferramenta de recrutamento e seleção. 66

Tabela 9 – Na empresa é realizado o processo de recrutamento e seleção, etapas realizadas. 67

Tabela 10 – Na empresa não é realizado o processo de recrutamento e seleção, etapas realizadas. 68

Tabela 11 – Empresa efetua promoções internas (recrutamento interno). 70

Tabela 12 – Principais técnicas de recrutamento interno adotadas. 71

Tabela 13 – Principais técnicas de recrutamento externo adotadas. 71

Tabela 14 – Alternativas que a empresa busca no candidato selecionado. 72

Tabela 15 – Benefícios do recrutamento e seleção que melhor se encaixam. 73

Tabela 16 – Vantagens e benefícios ao selecionar corretamente um candidato para a vaga. 74

Tabela 17 – Vantagens do recrutamento externo. 75

Tabela 18 – Vantagens do recrutamento interno para empresa. 76

Tabela 19 – O recrutamento e seleção podem trazer desvantagens para a empresa. 77

Tabela 20 – Desvantagens do recrutamento de pessoas identificadas com a empresa. 78

Tabela 21 – Desvantagens da seleção de pessoas verificados na empresa. .. 81

Tabela 22 – O que mais acarretam gastos para a empresa em um processo de recrutamento e seleção mal sucedido. 82

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 15

1.1 TEMA 18

1.2 JUSTIFICATIVA DO TEMA 19

1.3 DELIMITAÇÃO DO PROJETO DE PESQUISA 21

1.4 OBJETIVOS DA PESQUISA 21

1.4.1 Objetivo geral 22

1.4.2 Objetivos específicos 22

2 REFERENCIAL TEÓRICO 24

2.1 FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS 24

2.1.1 Planejamento 25

2.1.2 Organização 26

2.1.3 Direção 27

2.1.4 Controle 28

2.2 CONCEITO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS 30

2.3 CLASSIFICAÇÃO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS 31

2.3.1 Recrutamento interno 32

2.3.2 Recrutamento externo 34

2.3.3 Recrutamento misto 35

2.4 TIPOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS 37

3 METODOLOGIA 40

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA 40

3.1.1 Natureza quantitativa 41

3.1.2 Nível descritivo 42

3.1.3 Estratégia de *survey* ou enquete 44

4 DESCRIÇÃO DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA 45

4.1 UNIVERSO E AMOSTRA DE PESQUISA 45
4.1.1 Universo de pesquisa 46
4.1.2 Amostra de pesquisa 47
4.2 AMOSTRAGEM 49
4.2.1 Amostragem probabilística aleatória simples 49
4.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS 50
4.3.1 Técnicas de pesquisa 51
4.3.1.1 Questionário 52
5 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA 56
5.1 APRESENTAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA 56
5.2 PRÉ TESTE 56
6 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA 58
6.1 DADOS PRIMÁRIOS 58
6.2 DADOS SECUNDÁRIOS 58
6.3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA 59
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS 86
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 89
APÊNDICE A – APRESENTAÇÃO DA PESQUISA DE MERCADO 94
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO 95

1 INTRODUÇÃO

As constantes tentativas na retomada da economia têm criado novas vagas e posições de trabalho, esse fato se dá pela necessidade de inovação e crescimento das empresas e do mercado de trabalho, assim, é natural que se necessite cada vez mais de profissionais para suprir a demanda dos setores. E com isso também, os problemas relacionados com a alta rotatividade, que por sua vez, trazem um desafio a mais, para aqueles que estão atuando ou ingressando.

O processo de recrutamento e seleção visa buscar profissionais que mais se encaixam ao perfil pretendido para vaga a ser ocupada na empresa, e que apresente habilidades necessárias para lidar com o ambiente competitivo, dinâmico e exigente do mercado de trabalho. Esses dois conceitos, embora frequentemente mencionados juntos, representam etapas distintas no processo de contratação.

Recrutamento: Refere-se ao processo de atrair candidatos qualificados para uma vaga de emprego. O recrutamento pode ser interno, quando a vaga é preenchida por um funcionário existente na empresa, ou externo, quando candidatos externos são procurados. As atividades de recrutamento envolvem a divulgação de vagas, triagem inicial de currículos e comunicação com os candidatos. Para Chiavenato (2014) dois conceitos definem recrutamento e seleção:

Seleção: É o processo de avaliar e escolher o candidato mais adequado entre os recrutados para preencher a vaga. A seleção inclui etapas como entrevistas, testes de habilidades, avaliações psicológicas e a verificação de referências. O objetivo é garantir que o candidato selecionado seja o que melhor se alinha às necessidades da empresa e aos requisitos da vaga.

Esses processos são cruciais para garantir que a empresa atraia e retenha profissionais competentes, contribuindo para o sucesso e a sustentabilidade da organização.

Conforme Gil (2016), as pessoas constituem o mais importante ativo das organizações, devem ser recrutadas e selecionadas com a maior competência

possível, sendo que falhas nesse processo podem comprometer outras ações de gestão a serem desenvolvidas posteriormente.

Desta forma a relação das pessoas com a organização, depende em grande parte do profissional de recrutamento e seleção, que exerce papel fundamental para a formação do quadro de colaboradores de uma empresa. Usando métodos para avaliação do comportamento humano na identificação das características ideais às vagas, sendo analisadas ainda as habilidades, experiências e os conhecimentos do possível colaborador, que serão de grande importância.

As empresas aumentaram suas exigências de formação por parte dos profissionais ocupantes de qualquer posição hierárquica, pois as atividades passaram a exigir conhecimentos cada vez mais amplos e atualizados, além do relacionamento interpessoal. Portanto, a competência demanda também a qualificação emocional, ou seja, a atuação com inteligência emocional, características comportamentais essenciais como saber ouvir, saber liderar, trabalhar em equipe, motivar, influenciar e desenvolver pessoas, posicionar-se com firmeza e embasamento, expressar-se e comunicar-se bem e em público, possuir facilidade para promover mudanças e ser flexível.

Daí surge a necessidade da contratação de empregados empreendedores, que podem trazer consideráveis parcelas de desenvolvimento para a empresa, porém conscientes sobre a importância de suas decisões e sobre a organização. Entende-se ainda que o contrato de trabalho é equivalente ao estabelecimento de uma parceria, na qual ambas as partes têm que ser úteis entre si. O profissional deve encarar o trabalho como um projeto, no qual ele trará contribuições para garantir o crescimento sustentável da empresa e em troca será recompensado por meio de um pacote de remuneração adequado às metas que conseguiu atingir. Ressaltando ainda que o trabalho deve ser encarado como uma forma de prazer e lazer e não como uma obrigatoriedade. Para tanto, o empregado deve propiciar um ambiente favorável para que isso se torne realidade.

Cada vez mais as empresas estão preocupadas com a qualidade do processo seletivo que desenvolvem, sendo assim o esforço do setor de recrutamento é concentrar-se para garantir a qualidade técnica e

comportamental no ato da contratação. Por isso, atualmente o processo seletivo está mais estratégico na triagem de candidatos e suas etapas podem ser utilizadas como canal para demonstrar a cultura da empresa e os diferenciais que ela apresenta. Para tanto vale salientar que, conforme Chiavenato (2021), as Organizações também buscam recursos em seus ambientes, entre os quais pessoas capazes de oferecer talentos e competências necessários ao sucesso organizacional, também podem ser escolhidos.

Para este processo, podem ser citados: as entrevistas, a análise de currículo, os formulários de proposta de emprego, as buscas de referências, as dinâmicas de grupo, os testes psicotécnicos, os testes de desempenho, dentre outros. Novos tempos trazem nova opções, como por exemplo o recrutamento e seleção pela *internet*, que consiste em um processo inovador, que conduz as organizações na utilização da *internet* e suas ferramentas para recrutar e selecionar o candidato com rapidez, economia e garantindo a qualidade no procedimento.

A *internet* prove os processos administrativos, facilitando o acesso dos candidatos com *sites* especializados. Porém, a desvantagem é que pelo fato de ser virtual alguns detalhes do comportamento do candidato não fiquem evidente ao entrevistador. Atualmente a qualificação não é mais o principal requisito, as empresas estão reduzindo o quadro e remanejando os colaboradores para novas atividades.

Levando em consideração as constantes mudanças que ocorrem em um mundo que se tornou cada vez mais rápido, globalizado e conectado, esperamos que a tomada de decisão promova critérios que componham a confiança em seus resultados. Este método começa por meio de recrutamento e seleção e a necessidade da empresa. Este processo permite uma visão mais ampla ao perfil dos candidatos, e consiste em analisar, filtrar e escolher profissionais que se adaptam aos objetivos requeridos pela empresa. Talvez um dos maiores desafios na era da informação, além de desenvolver e reter talentos, é identificar a pessoa certa para o lugar certo. Uma organização que busca a excelência nos processos de todas as suas áreas organizacionais deve estar apta e atenta às mudanças que o mercado exige.

Na continuidade, apresenta-se o tema e a justificativa do tema; a delimitação do problema e os objetivos de pesquisa, divididos em objetivo geral e objetivos específicos. No capítulo 2, apresenta-se o referencial teórico, que apresenta as funções administrativas, divididas em planejamento, organização, direção e controle, os conceitos e classificações de recrutamento e seleção, divididos em recrutamento interno, externo e misto; e os tipos de recrutamento e seleção. Na continuidade no capítulo 3, a metodologia, dividido em delineamento da pesquisa, pesquisa quantitativa, nível descritivo e estratégia *survey* ou enquete. No capítulo 4, descrição dos participantes da pesquisa, inclui-se universo e amostra da pesquisa, universo da pesquisa, amostra da pesquisa, amostragem, amostragem probabilística aleatória simples; procedimentos de coleta e análise de dados, técnicas de pesquisa e questionário. No capítulo 5, o desenvolvimento da pesquisa no qual apresenta-se a apresentação do instrumento da pesquisa e o pré-teste. E em seguida no capítulo 6, a análise dos resultados da pesquisa, dividido em dados primários e dados secundários, apresentação dos resultados da pesquisa qualitativa e quantitativa. Por fim, no capítulo 7, as considerações finais.

1.1 TEMA

Segundo Bonav (2020), o recrutamento se refere às técnicas utilizadas pelas empresas para a divulgação de suas vagas com o objetivo de atrair candidatos com o perfil desejado por elas. Seu planejamento é importante porque envolve custos para a empresa.

Em harmonia com Chiavenato (2021), “A seleção de pessoas pode ser definida como a escolha do homem certo para o cargo certo, ou, mais amplamente, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e desempenho do pessoal. Todo critério de seleção se fundamenta em dados e informações baseadas na análise e especificações do cargo a ser preenchido...”

Na visão de Pittol e Zanatta (2009), as Organizações hoje em dia, vem buscando profissionais que, além de terem o conhecimento técnico, saibam

como visualizar como um todo o impacto de suas ações ou decisões dentro do negócio, ou seja, as empresas buscam, além de tudo, pessoas com visão estratégica.

Ainda em conformidade com Brandão (2017), o termo competência foi incorporado a linguagem organizacional, sendo geralmente utilizado para designar a capacidade de uma pessoa de realizar apropriadamente determinado trabalho. Ano após ano, a tecnologia traz novas possibilidades e perspectivas para os processos e tudo que envolve a execução de tarefas dentro de uma organização. E a procura por profissionais cada vez mais capacitados e que estejam prontos para o mercado e essencial é uma tarefa desafiadora.

O tema desse estudo está definido como: recrutamento e seleção, visando amenizar os riscos na contratação de pessoas.

1.2 JUSTIFICATIVA DO TEMA

Não basta apenas que se faça entrevistas convencionais como as frequentemente utilizadas. Segundo Ryan (2014), o formato convencional de entrevista é um problema, os roteiros de entrevistas chegam a ser insultuosos, não fazendo um bom trabalho e muitas vezes nem sequer, separar candidatos bons dos ruins. Conseguir alocar um profissional cujas competências estejam alinhadas ao trabalho que será feito, é de suma importância para ambas as partes. Completando com Banov (2015, p. 8), “colocar pessoas com perfis inadequados para determinada função ou atividade, além da inadequação, permite o início do sofrimento psíquico no colaborador caso a situação perdure”.

Sendo essa uma das principais dificuldades, a utilização de uma solução inteligente de recrutamento e seleção por competências poderia amenizar contratações equivocadas. E ainda, evita que um recrutador tenha selecionado um candidato apenas por informações superficiais, através de uma conversa com perguntas previamente conhecidas.

Conforme afirmado anteriormente por Goleman (2012, p.15), “o fato de uma pessoa possuir consciência social e aptidão para gerenciar relacionamentos

não garante que ela tenha dominado o aprendizado adicional necessário para lidar com um cliente ou resolver conflitos".

Assim, "conhecer a estrutura organizacional é indispensável para o sucesso da contratação profissional, pois fundamenta o perfil que os candidatos deverão ter para ser contratados". (Faria, 2015, p. 7). Continuando, Bergue (2010), diz que "o processo de recrutamento de pessoal, constitui o esforço de chamamento de candidatos interessados, aptos e disponíveis para o suprimento da necessidade existente" (Bergue, 2010, p. 518).

O recrutamento é importante não apenas para a divulgação de vagas, tem a finalidade de atrair pessoas qualificadas para dentro das organizações conforme suas necessidades. Uma divulgação mal planejada pode surtir efeito contrário, como a contratação de candidatos fora do perfil desejado, acarretando desperdício do tempo e consequentemente gerando mais gastos para as empresas. Para Pontes, "atrair e manter talentos é o grande desafio da gestão de pessoas. O início deste desafio está em identificar a pessoa certa para o lugar certo nas empresas". (Pontes, 2009, p.12).

O recrutamento e seleção de pessoas, é importante para as empresas, pois é a partir daí que surgirão novos talentos com conhecimento e habilidades para desenvolver os trabalhos de maneira eficiente, mas cabe ao setor de Recursos Humanos realizar os processos seletivos adequados a fim de escolher a pessoa adequada para o cargo desejado. Oliveira (2018) *et.al* destacam que:

> Sabe-se que é cada vez maior o investimento em práticas e iniciativas para o recrutamento e seleção nas empresas, ou seja, ter uma área de gestão de pessoas preparada para a realização dessa atividade é chave para o sucesso organizacional, pois um processo mal planejado pode desencadear diversos problemas na empresa: alto *turnover*, custos desperdiçados e baixa retenção dos funcionário. (Oliveira *et al*, 2018, p. 105).

Diante disso, justifica-se a escolha do tema pela relevância estratégica que o recrutamento e seleção por competências representa para a efetividade das contratações e o fortalecimento do capital humano nas organizações.

1.3 DELIMITAÇÃO DO PROJETO DE PESQUISA

Conforme Banov (2020), uma divulgação mal planejada pode atrair candidatos que não condizem com o perfil desejado pela empresa. Dificultado a seleção de uma pessoa que pode ajudar no crescimento da empresa.

De forma pratica o grande desafio das empresas na busca por seus profissionais, que alinham comportamentos desejáveis ao conhecimento técnico, é alinhar os benefícios, relevância e importância na escolha do processo de recrutamento e seleção de pessoas ou ainda oportunizar o crescimento de um colaborador interno.

Muitas vezes, em anuncio de vagas, as expectativas da empresa referente ao futuro colaborador, não são descritas e definidas de forma clara e nem objetiva, o indivíduo pode dar a competência e a interpretação que melhor lhe convém. Isso abre brechas para erros que poderiam ser evitados se o processo de recrutamento possuísse as ferramentas corretas. Assim Thomas A. Steawart, destaca o que segue:

> O talento individual é ótimo para as empresas, mas pode sair pela porta a qualquer momento. (STEART, Thomas A. A nova era do capital intelectual. Revista Exame, São Paulo, edição 642, 13.8.1997).

Sendo assim, o problema de pesquisa é: identificar quais são os procedimentos necessários para o recrutamento e seleção, visando amenizar os riscos na contratação de pessoas?

1.4 OBJETIVOS DA PESQUISA

Para Lakatos e Marconi (2017), toda pesquisa deve ter um objetivo determinado para saber o que se vai procurar e o que se pretende alcançar. Desta forma deve partir, de um objetivo limitado e claramente definido, sejam estudos formulativos, descritivos ou de verificação de hipóteses.

Os objetivos podem definir “a natureza do trabalho, o tipo de problema a ser selecionado, o material a coletar” (Cervo; Bervian; Silva, 2014, p. 75). Podem ser intrínsecos ou extrínsecos, teóricos ou práticos, gerais ou específicos, a curto ou de longo prazo.

Nesta etapa são descritos o objetivo geral e os objetivos específicos dessa pesquisa.

1.4.1 Objetivo geral

Segundo Marconi e Lakatos (2019), o objetivo geral é uma visão mais abrangente do tema, e está relacionado com o conteúdo especificado, tanto dos fenômenos quanto das ideias estudadas.

E para Chiavenato (2021), o objetivo básico do recrutamento é abastecer o processo seletivo, e o da seleção é escolher e classificar aqueles que são adequados para as necessidades da Organização.

Conforme Gil (2019), todas as pesquisas são guiadas por objetivos, e sua elaboração tende a variar de acordo com a sua natureza.

Este trabalho tem como objetivo geral compreender a aplicação e a efetividade do recrutamento e seleção com base em competências, considerando diferentes abordagens e métodos utilizados pelas organizações.

1.4.2 Objetivos específicos

Conforme Gil (2019), além dos objetivos gerais, são criados os objetivos específicos, que se transformam nos itens que compõe o questionário.

Para Roesch (2009), os objetivos específicos detalham a forma como se pretende atingir o objetivo geral, e passam a ser claramente associados as etapas do trabalho

No caso, os objetivos específicos são os seguintes.

a) Apresentar a importância do recrutamento baseado em competências, através de questionamentos feitos sobre quais competências e características são valorizadas nos candidatos, e qual a percepção dos gestores sobre a importância do processo de recrutamento e seleção.

b) Identificar as particularidades do processo, para o profissional e para o potencial colaborador, através de questionamentos feitos sobre as etapas realizadas no processo, e os critérios adotados para promoções internas e recrutamento externo.

c) Identificar as vantagens e as desvantagens do processo de recrutamento e seleção, através de questionamentos feitos sobre os benefícios e impactos positivos do recrutamento correto, bem como os riscos e desvantagens percebidos em processos mal conduzidos.

d) Apontar as etapas e as ferramentas de um processo de captação e seleção *online*, através de questionamentos feitos sobre as etapas realizadas no processo de seleção, e as técnicas utilizadas pelas empresas, podendo ser comparadas com as práticas em meios digitais.

e) Analisar se o sistema de recrutamento e seleção *online* é mais efetivo do que o modelo tradicional, através de questionamentos feitos sobre as vantagens e desvantagens percebidas em ambos os métodos, e o impacto nos custos, tempo e desempenho.

f) Aplicar questionário com pessoas ligadas a áreas de recrutamento e seleção; e analisar os resultados obtidos com o retorno dos resultados do questionário, com base nas respostas às questões 01 à 23, buscando compreender as práticas, percepções e experiências das empresas em relação ao processo de recrutamento e seleção.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Lakatos (2021), o objeto de estudo ou pesquisa, é o assunto que se deseja investigar, provar ou desenvolver. Podendo surgir de uma dificuldade prática enfrentada pelo coordenador, da sua curiosidade científica, de desafios encontrados na leitura de outros trabalhos ou da própria teoria. Dotado necessariamente de um sujeito e de um objeto, o tema passa por um processo de especificação.

Este capítulo tem como referencial conceituar recrutamento e seleção de pessoas, tipos, vantagens, desvantagem e suas importâncias.

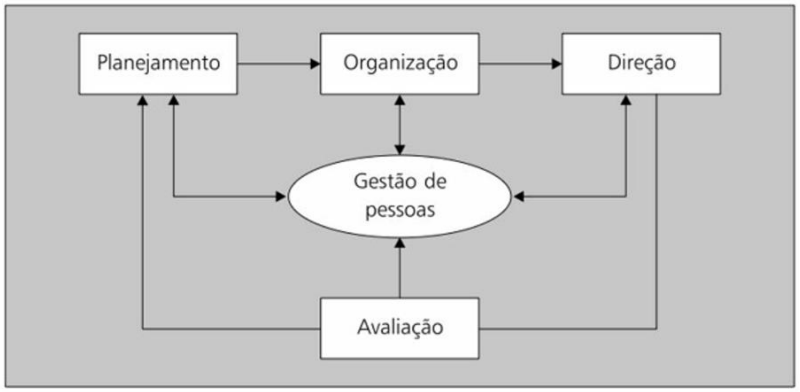
2.1 FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS

As funções administrativas são elementos fundamentais para a gestão eficiente e eficaz de qualquer organização. Elas foram sistematizadas por Henri Fayol e constituem o núcleo da administração. Oliveira (2009) destaque que:

> Funções da administração são as atividades que devem ser desempenhadas em todo e qualquer processo administrativo nas empresas e por cada uma de suas unidades organizacionais. Unidades organizacionais são as partes da empresa que representam centros de resultado ou de custos da estrutura organizacional e onde uma equipe de profissionais com atividades homogêneas e/ou correlacionadas exerce suas responsabilidades e autoridades., (OLIVEIRA, 2009, p.59).

A Figura 1, que se apresenta a seguir, apresenta as funções da administração.

Figura 1 – Funções da administração.



Fonte: OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Introdução à administração: edição compacta. Rio de Janeiro: Atlas, 2009. *E-book*. p.59. ISBN 9788522473069. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522473069/. Acesso em: 25 nov. 2024.

2.1.1 Planejamento

De acordo com Oliveira (2009), o planejamento é a função da administração que permite diagnosticar e analisar situações atuais, objetivos e metas a serem alcançados. E ainda delinear ações, bem como normas que servem de sustentação a este procedimento administrativo, com o objetivo de alcançar resultados.

Lacombe (2009), destaca que planejar:

> Significa pensar antecipadamente o que se deseja alcançar e determinar os meios e recursos para concretizar esse desejo. Isso envolve coletar informações e diagnosticar a situação; estabelecer objetivos e metas; estabelecer políticas e procedimentos, de acordo com os objetivos, para orientar as decisões; elaborar e implantar planos, programas e projetos para alcançar as metas e montar seus respectivos cronogramas para acompanhar sua execução. Manter-se sempre informado de modo a atualizar permanentemente o diagnóstico. (LACOMBE, 2009, p.61.)

Assim a função administrativa é o que define os objetivos organizacionais e traça os meios para alcançá-los. No planejamento:

a) Determinam-se metas de curto, médio e longo prazo.

b) Elaboram-se planos estratégicos, táticos e operacionais.

c) Avaliam-se recursos disponíveis e riscos envolvidos.

Como exemplo de aplicação no mercado, hoje temos que desenvolver um plano estratégico de expansão para os próximos cinco anos, o que por sua vez, precisa que sejam recrutados e selecionados novos talentos. Ou ainda temos como exemplo de aplicações práticas os modelos como *SWOT* e *PESTEL*.

A matriz *SWOT* é uma ferramenta de análise estratégica usada para entender os pontos fortes e fracos de uma organização, bem como as oportunidades e ameaças do ambiente externo. Chiavenato (2005) – "Administração: Teoria, Processo e Prática" Apresenta a *SWOT* como parte essencial do diagnóstico organizacional e mostra como a análise ajuda gestores a tomarem decisões mais racionais e coerentes com o ambiente interno e externo. A análise *PESTEL* (ou PESTLE) é usada para identificar fatores externos que influenciam uma organização, com foco em aspectos macro ambientais.

2.1.2 Organização

Conforme Oliveira (2009), a organização é a função da administração que orienta a capacidade de ordenar, estruturar e apresentar de um sistema e dos seus recursos, visando alcançar os resultados estabelecidos pela função planejamento das empresas.

Ainda Lacombe (2009), destaca que organizar:

> É o processo de identificar, dividir e alocar o trabalho. Isso envolve identificar, dividir e grupar o trabalho a ser realizado; de definir responsabilidades e autoridades e estabelecer as relações entre os grupos, de modo a possibilitar que as pessoas trabalhem eficazmente para atingir os objetivos. (LACOMBE, 2009, p.61.).

Trata da estruturação e coordenação dos recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos necessários para executar o planejamento. Envolve:

a) Definir papéis e responsabilidades.

b) Estabelecer uma hierarquia organizacional.

c) Criar sistemas e processos eficientes.

Como exemplo de aplicação no mercado hoje temos a distribuição de tarefas entre departamentos e definir quem se reporta a quem. Ainda como ferramentas praticas apresentam-se Organogramas e a Matriz de responsabilidades *RACI*.

Fayol foi o pioneiro na sistematização das funções administrativas e dá ênfase à importância da organização. O processo de organização tem dois lados, o material e o social, que compreende o organismo ou corpo social, que envolve a distribuição do trabalho entre as pessoas.

2.1.3 Direção

Segundo Oliveira (2009), a direção é a função da administração das empresas que cuida da capacidade e habilidade de supervisionar e orientar os recursos alocados nas atividades das empresas, visando otimizar o processo decisório, direcionado ao alcance dos resultados estabelecidos nos planejamentos anteriormente elaborados.

Para Lacombe (2009), liderar:

> É conduzir um grupo, influenciando seu comportamento, para atingir objetivos e metas de interesse comum do grupo, de acordo com uma visão do futuro com base em um conjunto coerente de ideias e princípios. O líder empresarial deve ser capaz de alcançar objetivos por meio dos liderados e, para isso, conforme o tipo de liderado e a ocasião, agir de diferentes maneiras: ordenar, comandar, motivar, persuadir, compartilhar dificuldades e ações, ou delegar e cobrar resultados, alterando a forma de agir conforme a necessidade de cada momento e com o tipo de liderado, visando a alcançar os objetivos da empresa. (LACOMBE, 2009, p.61.).

Aborda à temática de liderança e motivação das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais, esse aspecto abrange elementos fundamentais como:

a) Comunicação eficaz;

b) Tomada de decisão;

c) Inspiração e engajamento das equipes.

Na prática, observa-se que no mercado hoje temos, um gestor motiva sua equipe para superar metas de vendas trimestrais. Ainda como ferramentas praticas apresentamos as Técnicas de comunicação como *feedback* assertivo e Estilos de liderança.

2.1.4 Controle

Oliveira (2009), expõe que o controle é a função da administração que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e os resultados das ações e estratégias, com a finalidade de realimentar com informações os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar este desempenho, para assegurar que os resultados estabelecidos pelos planejamentos sejam alcançados.

De acordo com Lacombe (2009) controlar:

> Consiste em assegurar que as atividades da organização levam-na em direção aos objetivos. Isso envolve: medir o desempenho, compará-lo com o desejado e tomar as medidas corretivas necessárias. (LACOMBE, 2009, p.62.).

Consiste em monitorar e avaliar o desempenho organizacional em relação ao planejado, identificando desvios e propondo correções. Inclui:

a) Estabelecer padrões de desempenho.

b) Avaliar resultados por meio de indicadores.

c) Corrigir falhas no processo.

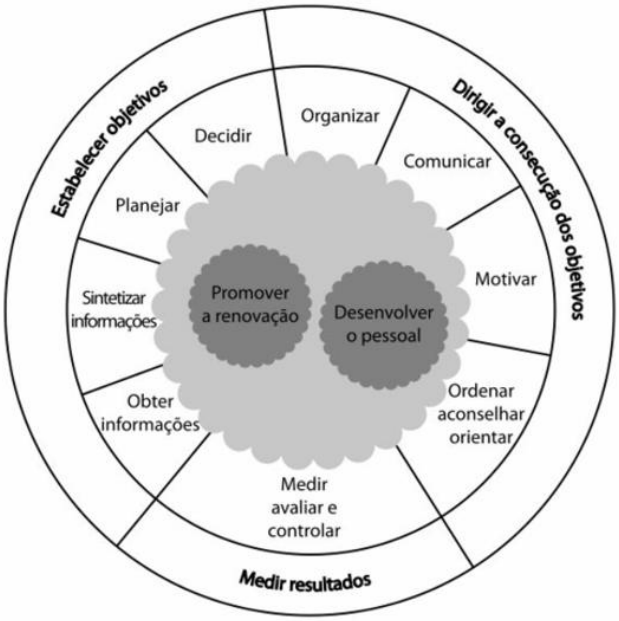
Como exemplo de aplicação no mercado hoje temos, o acompanhamento do orçamento mensal e ajuste das despesas quando necessário. Ainda como ferramentas praticas apresentamos os Indicadores de desempenho (KPIs) e Auditorias internas e externas.

Em resumo na concepção de Fayol, o controle consiste em verificar se os programas das diferentes operações estão sendo realizados. Com objetivo

de assimilar desvios e corrigi-los, para evitar que se repitam. Controlar é responsabilidade dos próprios chefes e seus colaboradores que trabalham nas operações. Mas, quando o volume do que deve ser controlado aumenta além da capacidade de trabalho dessas pessoas, é necessário recorrer a agentes especiais que são os controladores ou inspetores.

A Figura 2, que apresenta a seguir a síntese das atividades gerenciais.

Figura 2 – Síntese das atividades gerenciais.



Fonte: Lacombe, Francisco. Teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Saraiva, 2009. *E-book*. p.63. ISBN 9788502089181. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788502089181/. Acesso em: 27 nov. 2024.

Vale ressaltar que a tomada de decisões está presente em todas as funções do administrador dento de uma organização. Assim decidir é escolher entre duas ou mais alternativas, que podem ser intuitivas, inconscientes e simples, ou ainda muito complexas. Dentro do processo de recrutamento e seleção de pessoas, quando é tomado uma decisão, devemos lembrar que elas são tomadas em função do seu custo, ou seja, suas desvantagens e seu benefício, as vantagens.

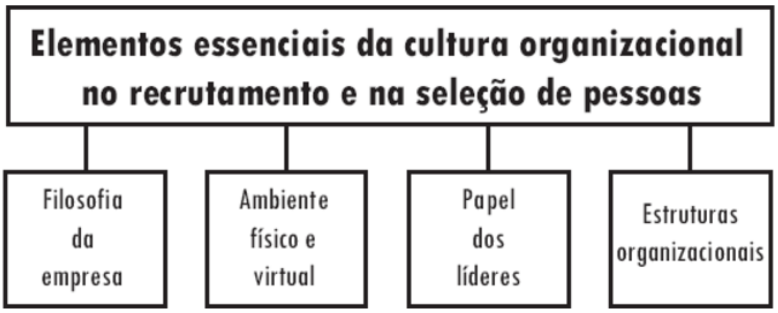
2.2 CONCEITO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS

Os processos de recrutamento e seleção são de suma importância para identificar e promover, interna ou externamente candidatos com talentos para a organização. De acordo com Grigoletti (2012), recrutamento significa encontrar profissionais disponíveis no mercado ou em busca de oportunidades, isso é meio caminho andado no processo geral de busca por profissionais. É através do mesmo que as organizações conseguem reconhecer quem pode fazer o diferencial no mercado competitivo, tendo como principal objetivo atrair pessoas com perfil e qualidades necessárias para a ocupação de determinadas vagas.

A seleção engloba o processo de agregar valor que funciona após a escolha das técnicas de recrutamento que atendam às necessidades organizacionais ocorridas no momento por parte do processo de seleção que é a escolha de colaboradores, mas adequado para ocupar o cargo. Lacombe (2020, p.98), a seleção abrange o conjunto de práticas e processos usados para escolher, dentre os candidatos disponíveis, aquele que parece ser o mais adequado para a vaga existente. Pode-se dizer então que seleção são a obtenção e o uso da informação a respeito de candidatos recrutados externamente para escolher qual deles deve receber a oferta de emprego.

A Figura 3, que apresenta a seguir os elementos essenciais da cultura organizacional.

Figura 3 – Elementos essenciais da cultura organizacional.



Fonte: Banov, Márcia R. Recrutamento e Seleção com Foco na Transformação Digital. 5th ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020. *E-book*. p.18. ISBN 9788597026115. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597026115/. Acesso em: 25 nov. 2024.

Banov (2015), traz que o recrutamento é um processo que envolve quatro etapas: a primeira etapa é a de coleta de dados: com o detalhamento do perfil, mapeamento das competências, tempo disponível para preencher a vaga, recursos financeiros destinados ao recrutamento e a situação do mercado de trabalho. A segunda etapa refere-se ao planejamento: quando ocorrerá, tipo, escolha dos meios de divulgação, previsão de custos e definição do conteúdo da divulgação. Na terceira etapa à execução: do recrutamento ou divulgação da vaga, finalizando na quarta etapa faz a avaliação do recrutamento, do número de candidatos que responderam ao recrutamento, quantos candidatos eram qualificados para a vaga, se foram preenchidas e se os meios foram eficazes.

No entanto, ressalva-se que o órgão de recrutamento não tem autoridade para efetuar qualquer atividade de recrutamento sem a devida tomada de decisão por parte da empresa ou do setor que possui a vaga disponível, na verdade, o recrutamento funciona como um processo de comunicação, a organização divulga e oferece oportunidades de trabalho no mercado.

2.3 CLASSIFICAÇÃO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS

O recrutamento determina a composição dos colaboradores frente às necessidades da empresa, mostrando quando e quantas pessoas o cargo deve empregar, contudo cada processo de recrutamento baseia-se em conceitos de adequação ou contratação de novos membros. Assim, percebe-se que “são duas fontes de recrutamento: a interna e a externa. Por meio da interna, os candidatos são recrutados na própria empresa e, mediante externa, os candidatos são recrutados no mercado de trabalho” (Pontes, 2004, p. 87).

Em geral, os custos diretos do recrutamento externo são maiores do que os do recrutamento interno, apesar de possuir custos diretos menores, o recrutamento interno possui custos indiretos referentes ao remanejamento de cargos e do processo seletivo em si. Os processos de recrutamento interno são realizados com base em pré-requisitos, como a manutenção de um banco de dados atualizado do pessoal, pesquisa sobre os interesses dos funcionários nas

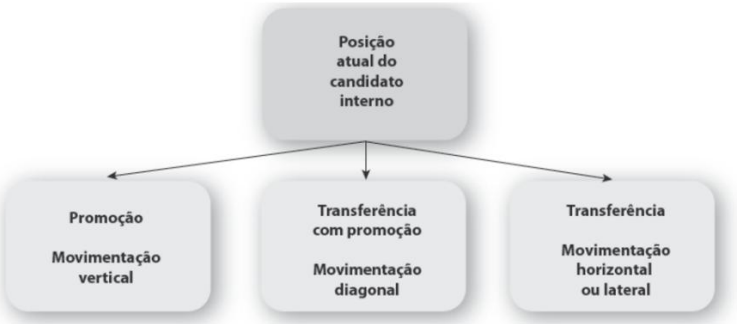
diversas tarefas da empresa, um ponto positivo deste recrutamento é que ele estimula e motiva os colaboradores a sempre buscarem desenvolvimento e darem o seu melhor visando as oportunidades futuras de crescimento profissional.

2.3.1 Recrutamento interno

Segundo Chiavenato (2002), recrutamento interno procura preencher vagas abertas na empresa, através do remanejamento de funcionários, oferecendo oportunidades para alguns “subirem de cargo”, gerando assim uma valorização do mesmo e motivação para os outros, como foco para o futuro promissor.

A Figura 4, que apresenta a seguir a movimentação interna provocada pelo recrutamento interno.

Figura 4 – Movimentação interna provocada pelo recrutamento interno.



Fonte: Chiavenato, Idalberto. Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal - Como Agregar Talentos à Empresa. 9th ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. *E-book*. p.75. ISBN 9786559771196. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771196/. Acesso em: 25 nov. 2024.

Desta forma o recrutamento interno ocorre quando a divulgação das vagas é feita dentro da própria empresa, com o objetivo de promover um colaborador que tem potencial. Muitas empresas adotam a política de promoção automática por meio de Plano de Carreira ou Avaliação de Desempenho. Os colaboradores participam do processo seletivo das vagas, que podem ser

divulgadas internamente através de intranet, jornal interno e até cartazes dentro da empresa.

De acordo com Grigoletti (2012), o recrutamento interno é feito dentro das empresas, e deve ser considerada, a etapa número um nas buscas por profissionais para as posições disponíveis. Assim permite a todos buscarem dentro da própria empresa novas e melhores oportunidades. Devem-se considerar sempre em primeiro lugar os talentos existentes na empresa.

O recrutamento interno tem como vantagem aproveita melhor o potencial humano da organização; motivar e encorajar o desenvolvimento dos atuais funcionários; incentivar a permanência e a fidelidade; ideal para situações de estabilidade e pouco mudança ambiental; não requer socialização organizacional de novos membros; probabilidade de uma melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos; custa financeiramente menos do que fazer recrutamento externo.

Ainda segundo Banov (2020, p.46), o recrutamento interno tem como vantagem ser econômico, pois a divulgação se dá dentro da própria empresa. Em função de os candidatos serem da empresa e estarem adaptados à cultura organizacional, o processo torna-se mais rápido e aponta uma relação positiva entre empregado e empresa, visto que esta, ao fazer o recrutamento interno, se mostra dando oportunidades a seu público interno. E que as principais técnicas para divulgar a vaga internamente podem ser: jornal interno, intranet, banco de dados dos colaboradores, cartazes divulgados em pontos estratégicos dentro da empresa, memorandos internos para as lideranças comunicarem à sua equipe ou a divulgação na plataforma da empresa.

A Figura 5, que apresenta a seguir as técnicas de recrutamento interno.

Figura 5 – Técnicas de recrutamento interno.

Fonte: Banov, Márcia R. Recrutamento e Seleção com Foco na Transformação Digital. 5th ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020. *E-book*. p.46. ISBN 9788597026115. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597026115/. Acesso em: 25 nov. 2024.

E em contra partida as desvantagens são de que pode bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas; facilita o conservantismo e favorece a rotina atual; mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização; mantém e conserva a cultura organizacional existente; funciona como um sistema fechado de reciclagem continua; não aproveitamento do elemento externo;

O recrutamento interno torna-se interessante para empresas que querem fidelizar seus colaboradores e oportunizar o crescimento, porem ficam à mercê de novos ideias e estão fadadas a seguirem a mesma rotina.

2.3.2 Recrutamento externo

O recrutamento externo de acordo com Chiavenato (2002, p. 212), “funciona como candidatos vindos de fora”. Caso tenha uma vaga disponível, a empresa busca a melhor forma de ocupá-la buscando alcançar seus objetivos, oferece motivação, que demonstra interesse em seus colaboradores fazendo com que os mesmos se sintam valorizados e integrados dentro daquele ambiente.

Ainda de acordo com Grigoletti (2012), o recrutamento externo ocorre quando todas as tentativas de busca interna estão esgotadas. Isso requer atenção especial, para que se divulgue no lugar certo, como por exemplo, podem ser divulgados no *site* da empresa, onde existe um campo para cadastro de

vagas e currículos, *sites* como *Linkedin, Twitter* e *Twitter*, ou ainda jornais regionais ou até mesmo placa na frente da empresa. E ainda podem ser utilizados os quadros de avisos ou grupos de *WhatsApp* internos, aproveitando para atrair conhecidos dos próprios funcionários, a chamada indicação que promove bons resultados quando os funcionários estão bem orientados e informados que a indicação não implica contratação.

O recrutamento externo tem como vantagem introduz sangue novo na Organização: talentos, habilidades, e expectativas enriquecendo o patrimônio humano; aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas; renova a cultura organizacional e a desenvolve com novas aspirações; incentiva a interação da organização com o mercado de Recursos Humanos.

E em contra partida as desvantagens são de que pode afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da Organização, reduzindo a fidelidade dos mesmos ao oferecer oportunidades a estranhos; requer a aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos, que significam custos operacionais; exige esquema de socialização organizacional para os novos funcionários.

Conforme Faria (2015), no recrutamento externo divulgam-se as vagas fora da empresa a fim de captar pessoas com o perfil desejado. Quanto mais candidatos você tiver com o perfil desejado, mais seletiva é a contratação. Desta forma, entende-se que o recrutamento interno ocorre internamente, e as vagas são preenchidas pelos próprios funcionários que estão em busca de melhores oportunidades. O recrutamento externo a empresa precisa buscar profissionais fora de sua organização.

2.3.3 Recrutamento misto

Banov (2020) diz que temos um terceiro tipo de recrutamento, o recrutamento misto que ocorre quando, no mesmo processo, a empresa faz uso tanto do recrutamento interno quanto do externo para divulgar suas vagas, podendo ser on-line ou não.

A Figura 6, que apresenta a seguir os tipos de recrutamento.

Figura 6 – Tipos de recrutamento.

Fonte: Banov, Márcia R. Recrutamento e Seleção com Foco na Transformação Digital. 5th ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020. *E-book*. p.48. ISBN 9788597026115. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597026115/. Acesso em: 25 nov. 2024.

Por exemplo, um colaborador interno deslocado para outra posição na empresa gera uma vaga que precisa ser preenchida, por meio do recrutamento externo.

Para Chiavenato (2021), as empresas nunca fazem somente o recrutamento interno ou externo, um deve complementar o outro, desta forma, uma solução eclética tem sido preferida pela maioria das empresas: o recrutamento misto, ou seja, aquele que aborde tanto fontes internas, como fontes externas de recursos humanos.

Ainda Chiavenato (2021), aponta que o recrutamento misto pode ser adotado em três alternativas de sistema:

a) Inicialmente, recrutamento externo seguido de recrutamento interno: caso o externo não apresente resultados desejáveis, ou a empresa necessita de pessoal qualificado, a curto prazo. Não encontrando candidatos externos à altura, lança mão de seu próprio pessoal, não considerando, de início, os critérios acerca das qualificações necessárias.

b) Inicialmente, recrutamento interno seguido de recrutamento externo: caso o interno não apresente resultados desejáveis, a empresa dá prioridade a seus empregados na disputa das

oportunidades existentes. Não havendo candidatos à altura, parte para o recrutamento externo.

c) Recrutamento externo e recrutamento interno, concomitantemente: é o caso em que a empresa está mais preocupada com o preenchimento de vaga existente.

> De modo geral, o recrutamento constitui a maneira pela qual a organização atrai candidatos no mercado. Representa, basicamente, uma atividade convidativa e de intenso relacionamento com o público em geral. O recrutamento pode ser facilitado e incrementado na medida em que a imagem e o prestígio da organização crescem no contexto ambiental. Quase sempre a preferência dos candidatos recai em organizações com reputação de serem os melhores lugares para se trabalhar e de renomada responsabilidade corporativa social. (CHIAVENATO, 2021, p.93.)

2.4 TIPOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS

O recrutamento e seleção busca, dentre vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes na organização ou as competências necessárias, o processo seletivo visa manter ou aumentar a eficiência e o desempenho humano, bem como a eficácia da organização.

Para Chiavenato (2021), o problema básico do recrutamento é diagnosticar e localizar as fontes supridoras de recursos humanos no mercado, que lhe interessem especificamente, para nelas concentrar seus esforços de recrutamento. Assim, as fontes de recursos humanos são denominadas fontes de recrutamento, pois passam a representar os alvos específicos sobre os quais incidirão as técnicas de recrutamento.

Chiavenato (2005), esclarece que as técnicas de seleção podem ser classificadas em cinco grupos:

a) Entrevistas de seleção: é a técnica mais usada, e interfere na decisão final sobre os candidatos, desta forma tem que ser bem planejada e realizada, sendo o primeiro contato entre o candidato recrutado e o gestor da vaga. É o método que prevê todas as

questões básicas que devem ser colocadas aos candidatos, de forma padronizada e sistemática.

b) Provas de conhecimento ou de capacidades: é a técnica empregue para avaliar os conhecimentos e habilidades obtidos por meio do estudo, da prática ou do exercício. É o instrumento para avaliar objetivamente, buscando medir o grau de conhecimentos profissionais e técnicos exigidos pelo cargo. Para este tipo de técnica de seleção há uma gama que deve ser escolhida de acordo com o perfil e atividade desempenhada pelo cargo que geralmente são através de provas orais, escritas ou práticas.

c) Testes psicológicos: têm a função de ajudar o selecionador na análise no perfil profissional, as aptidões de qualquer espécie, que poderão atingir no desempenho de funções. Constituem uma medida objetiva e estandardizada de amostras do comportamento das pessoas, tem a função de analisar as amostras de comportamento humano sob condições padronizadas para que seja feita uma comparação com padrões baseados em pesquisas estatísticas.

d) Teste de personalidade: tem a função de analisar os diversos tipos de personalidade determinados pelo caráter ou pelo temperamento, pois um traço de personalidade é uma característica marcante da pessoa, capaz de distingui-la das demais. Os testes de personalidade identificam traços de personalidade, aspectos motivacionais, interesses e distúrbios emocionais.

e) Técnicas de simulação: permitem ver o comportamento do candidato em grupos num contexto dramático. São brincadeiras de grupo que observam o comportamento do candidato numa simulação mais próxima da realidade. O ponto de partida é o drama, que significa reconstituir em cima de um palco o contexto dramático, no momento presente, no aqui e agora, o evento que se pretende estudar e analisar o mais próximo do real.

Como foram citados os processos descritos devem ser executados de forma e ordem descrita acima, compreendeu-se que tem diferença em relação às palavras recrutamento e seleção de pessoas, compreendendo que a primeira diz respeito ao chamamento de candidatos a uma vaga, e a segunda, na aplicação de técnicas que faz com que se contrate o colaborador com perfil adequado para o cargo.

De acordo com Banov (2020), as técnicas de recrutamento externo, que são usadas para recrutar candidatos fora da empresa, podem ser digitais *on-line* e/ou presenciais. E são divididas entre as *Job boards*, que são plataformas digitais *on-line* de vagas que possibilitam anunciar uma vaga ou se candidatar a ela. São utilizadas por assessorias e consultorias em R&S, empresas especializadas em captar jovens aprendizes e estagiários, empresas especializadas em vagas para trainees, e redes sociais.

E as consultorias, que buscam para as empresas que são clientes, profissionais para as suas vagas e fazem tanto o recrutamento como a seleção. Com o perfil do cargo do futuro colaborador (incluindo as *soft skills*), da cultura e das competências organizacionais da empresa contratante, as consultorias realizam, por meio de suas plataformas, o recrutamento e a seleção. As consultorias podem ser, genéricas, que buscam por profissionais de qualquer cargo e segmento. E ou especializadas em determinado segmento, como, por exemplo, para profissionais de informática, engenharia, arquitetura, modelos e outros segmentos.

3 METODOLOGIA

A metodologia refere-se ao conjunto de métodos, técnicas e procedimentos utilizados para conduzir uma pesquisa. Ela abrange desde o planejamento do estudo até a coleta e análise dos dados, garantindo que os resultados sejam válidos, confiáveis e relevantes.

Conforme Gil (2017), define-se pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo fornecer respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, na realidade, desenvolve-se ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados.

De acordo com Oliveira (2022), tanto estudos quantitativos quanto qualitativos, através de questionários, estudos de casos, comparativos, entre outros. Visam compreender e descrever as regularidades e as leis observáveis, buscando ações de planejamento e soluções de problemas coletivos.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para Lakatos (2021), a finalidade da pesquisa é descobrir respostas para questões, mediante a aplicação de métodos científicos, mesmo que, às vezes, não obtenham respostas fidedignas, são os únicos que podem oferecer resultados satisfatórios ou de total êxito.

Segundo Gil (2022, p.40), cada pesquisa é naturalmente diferente de qualquer outra, daí a necessidade de previsão e provisão de recursos de acordo com a sua especificidade. As pesquisas podem ser classificadas de diferentes maneiras, assim é possível estabelecer múltiplos sistemas de classificação e defini-los conforme a área de conhecimento, a finalidade, o nível de explicação e os métodos adotados.

A pesquisa é desenvolvida por meio de envio de questionários, para os profissionais e pessoas relacionadas a área de Recursos Humanos das Organizações.

A metodologia de pesquisa, remete a uma pesquisa de natureza quantitativa, de nível descritivo, que possui como estratégia *survey*; também famosa como enquete, conforme aborda-se a seguir.

3.1.1 Natureza quantitativa

Para Samara e Barros (2006) a pesquisa quantitativa tem como propósito analisar em quantidade as relações de consumo, respondendo à questão “Quanto?”. O retorno do questionamento é necessário, pois é de acordo com os resultados da pesquisa serão analisados e interpretados a partir de médias e porcentuais das respostas obtidas (SAMARA e BARROS, 2006, p. 30-31).

A pesquisa de natureza quantitativa é um tipo de investigação científica que se baseia na coleta e análise de dados numéricos para responder a perguntas de pesquisa. Esse tipo de pesquisa busca quantificar comportamentos, opiniões, atitudes ou outras variáveis, e utiliza ferramentas estatísticas para analisar esses dados de forma objetiva e precisa.

As principais características são:

a) Objetividade: A pesquisa quantitativa visa minimizar a subjetividade, focando em dados que podem ser medidos e expressos em números.

b) Coleta de Dados: Os dados são coletados por meio de instrumentos padronizados, como questionários, enquetes, testes ou registros numéricos. As perguntas geralmente são fechadas, oferecendo opções limitadas de resposta.

c) Amostragem: Em muitos casos, a pesquisa quantitativa trabalha com amostras representativas da população, permitindo generalizar os resultados para um grupo maior.

d) Análise Estatística: A análise dos dados é realizada com o uso de técnicas estatísticas, como médias, desvios padrão, correlações, regressões, entre outros, para identificar padrões, relações ou tendências.

e) Objetivo: Geralmente, o objetivo da pesquisa quantitativa é testar hipóteses, medir variáveis ou prever comportamentos.

f) Resultados: Os resultados são apresentados de forma numérica, com gráficos, tabelas e porcentagens, facilitando a visualização e interpretação dos dados.

A pesquisa quantitativa é amplamente utilizada em áreas como ciências sociais, economia, educação, saúde e *marketing*, entre outras, onde a mensuração objetiva e a generalização dos resultados são importantes.

Malhotra (2019, p. 110), apresenta a diferença entre pesquisa qualitativa e quantitativa conforme segue. “A pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e, normalmente, aplica alguma forma da análise estatística”.

Neste aspecto comparativo, Roesch (2012, p. 140) destaca, “na pesquisa de caráter quantitativo, os processos de coleta e análise de dados são separados no tempo. A coleta antecede a análise, ao contrário da pesquisa qualitativa, em que ambos os processos se combinam [...]”.

3.1.2 Nível descritivo

De acordo com Vergara (2004, p. 47) “a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza”.

O nível descritivo refere-se a um tipo de abordagem em pesquisa, especialmente em estudos quantitativos, que se concentra em descrever características de uma população ou fenômeno sem necessariamente explicar as causas ou relações entre as variáveis. Caracterizados da seguinte forma:

a) Foco na Descrição: O principal objetivo é descrever "o quê", "onde", "quando" e "quanto" sobre um determinado fenômeno ou conjunto de dados. Não há uma tentativa explícita de explicar "porquê" ou "como" algo ocorre.

b) Coleta de Dados: A coleta de dados em um estudo descritivo pode envolver observações, questionários, entrevistas ou análise de registros existentes, e os dados são geralmente quantitativos, mas também podem incluir aspectos qualitativos.

c) Representação dos Dados: Os resultados são frequentemente apresentados por meio de gráficos, tabelas, porcentagens, médias, e outras ferramentas que ajudam a ilustrar os dados de forma clara e objetiva.

d) Sem Manipulação de Variáveis: Diferente de pesquisas experimentais, onde as variáveis são manipuladas para observar os efeitos, no nível descritivo as variáveis são observadas tal como são.

e) Aplicação: Estudos descritivos são úteis para fornecer uma visão geral ou um perfil de uma situação específica.

Na concepção de Gil (2018), as pesquisas descritivas também descrevem as características de determinada população ou fenômeno e podem identificar algumas relações entre as variáveis. Elas podem estudar as características de um grupo, como distribuição por idade, sexo, escolaridade, entre outras. Podem estudar o nível de atendimento dos órgãos públicos de uma comunidade, condição de habitação, criminalidade, entre outras. As pesquisas descritivas podem descobrir a existência de agrupamento entre as variáveis, como a relação político-partidária através da pesquisa eleitoral.

Mattar (2001), segue a mesma linha de raciocínio. Para ele, a pesquisa descritiva deve ser utilizada com o propósito de descrever as características de determinados grupos, estimar a proporção de elementos em uma determinada população através de suas características e comportamento; e por fim, verificar a possibilidade de relação entre as variáveis.

3.1.3 Estratégia de *survey* ou enquete

A pesquisa *survey* ou o levantamento de campo, conforme definição de Gil (2019, p. 61), "[...] é a modalidade de pesquisa caracterizada pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer".

Para Gil (2019, p. 61), essa pesquisa está voltada para a solicitação de informações a determinado grupo acerca de um problema que será estudado, para obter conclusões com base nos dados coletados. Para o melhor entendimento, segue definição de *surveys* sobre consumidor.

> As *surveys*, também chamadas de enquetes ou levantamentos, constituem a forma mais utilizada de pesquisa de marketing. Seu grande uso pelas empresas, resulta, sem dúvida, de ser uma metodologia de aplicação fácil, bastante versátil e flexível, que permite obter informações padronizadas de determinada população, a partir de uma amostra. (Rocha; Ferreira; Silva,2012, p. 600).

Sendo assim, trata-se de uma pesquisa de natureza quantitativa, de nível descritivo e que possui como estratégica a enquete, também descrita como *survey*.

4 DESCRIÇÃO DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Nesse capítulo, apresentam-se os participantes deste estudo, que tem como participantes, gestores de empresas. Desta forma, são os responsáveis pelos resultados definidos a partir do problema de pesquisa.

4.1 UNIVERSO E AMOSTRA DE PESQUISA

Para Marconi e Lakatos (2012, p. 16), “a amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”. Ainda de acordo com Marconi e Lakatos (2012), existem duas grandes divisões no processo de amostragem, são elas a amostragem probabilística e não probabilística.

Seu propósito, com base em Roesch (2012, p. 139), “[...] é construir um subconjunto da população que é representativo nas principais áreas de interesse da pesquisa”.

A seguir apresentam-se conceitos de processo de coleta de dados, que se dará através de entrevistas semiestruturadas, que tipicamente refere-se às entrevistas abertas, em que as perguntas são previamente estabelecidas, mas não são oferecidas alternativas de resposta.

Conforme Gil (2019, p. 128), esta modalidade de entrevista tem como principal vantagem sua adequação às características do entrevistado. Mas apresenta algumas limitações, tais como a possibilidade de tópicos importantes não serem considerados e o não aproveitamento do potencial de informações dos entrevistados.

Os entrevistadores podem respondê-las livremente, há entrevistas em que são formuladas poucas questões bastante gerais, servindo principalmente para estudos de caráter exploratório. Também há entrevistas em que as questões são em maior número, bem mais específicas e apresentadas aos entrevistados em uma sequência predeterminada, mostrando-se adequadas

para estudos prévios em que se objetiva identificar alternativas para questões a serem incluídas em questionários ou entrevistas estruturadas.

Mas a situação mais frequente é a da entrevista em que as questões são predeterminadas, mas o pesquisador define a sequência de formulação no curso da entrevista. O entrevistador precisa ser capaz de extrair informação de um participante disposto, que frequentemente não está consciente de que possui a informação desejada.

Pode-se dizer que uma entrevista semiestruturada é o momento que o entrevistador realiza uma série de questionamentos ao entrevistado, sem a necessidade de seguir uma lista de perguntas estruturadas.

4.1.1 Universo de pesquisa

Para Lakatos (2021), o universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum.

Conforme Gil (2017), a coleta de dados deve ser supervisionada a fim de evitar erros introduzidos pelos pesquisadores. O processo de análise dos dados envolve diversos procedimentos, como codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos. A análise deve ser minuciosamente planejada antes de serem coletados os dados. Dessa maneira, o pesquisador pode evitar trabalho desnecessário.

Busca construir teoria a partir do significado e das explicações que os entrevistados atribuem aos eventos pesquisados, chamada Construção de Teoria, que significa construir a teoria a partir de dados baseados na realidade.

O universo pesquisado são 40 Escritórios de Contabilidade, situado nos municípios de Nova Prata, Nova Bassano, Vila Flores e Veranópolis, no estado do Rio Grande do Sul. A pesquisa é direcionada aos gestores e colaboradores de RH que atuam nestes escritórios.

A seguir, a Tabela 1 apresenta a distribuição e perceptual dos escritórios ativos e seus respectivos municípios:

Tabela 1 – Distribuição por município de escritórios ativos.

Distribuição por município de escritórios ativos		
CIDADES	**QUANTIDADE**	**PERCENTUAL %**
NOVA PRATA-RS	**16**	**40%**
NOVA BASSANO-RS	**05**	**12,5%**
VILA FLORES-RS	**05**	**12,5%**
VERANOPOLIS-RS	**14**	**35%**

Fonte: elaborado pela autora com base em https://sistema.crcrs.org.br:444/spw/consultacadastral/TelaConsultaPublicaCompleta.asp (2025)

4.1.2 Amostra de pesquisa

Conforme Roesch (2009), o objetivo da amostragem é criar um subconjunto que representa as principais regiões de interesse da pesquisa. Em uma amostra aleatória a suposição é que seja possível entender de forma estatística a probabilidade de que um padrão observado nos levantamentos da amostragem a sua extensão. E para Lakatos (2021), a amostra é uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo.

Desta forma, o universo de pesquisa são os escritórios de contabilidade dos municípios de Nova Prata, Nova Bassano, Vila Flores e Veranópolis, todos encontrados do Estado do Rio Grande do Sul.

De acordo com o Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul – CRC, o município de Nova Prata tem registrado 16 Escritórios de Contabilidade, o município de Nova Bassano tem registrado 05 Escritórios de Contabilidade, o município de Vila Flores tem registrado 05 Escritórios de Contabilidade e o município de Veranópolis tem registrado 14 Escritórios de Contabilidade, totalizando 40 Escritórios de Contabilidade e Gestores de RH com registro ativo.

O Quadro 1, que apresenta a seguir os Escritórios Ativos CRC-RS.

Quadro 1 – Escritórios ativos CRC-RS.

Nova Prata	**Nova Bassano**	**Vila Flores**	**Veranópolis**
Service Contabilidade LTDA ME	Ello Assessoria Contábil LTDA	Attivo Assessoria Contábil e Sucessão Patrimonial LTDA ME	Klein & Breitenbach Contadores Associados S/C LTDA
Ponto Contábil LTDA	Service Contabilidade LTDA	Dindomani Contabilidade e Assessoria LTDA	Cema Contabilidade LTDA -ME
ZC Zamin & Crestani LTDA ME	Pelle Contabilidade LTDA	Villaggio Contabilidade LTDA	Foragato Contabilidade e Assessoria EIRELI - ME
Cepebel Escritório Contábil LTDA	Bassano Del Grappa Contabilidade LTDA EPP	Miotto e Miotto Serviços de Consultoria LTDA	Gilioli Organizações Contábeis LTDA - ME
Contabilize Serviços Contábeis LTDA ME	Contar Assessoria e Serviços Contábeis LTDA	Presta Serviços Contábeis ltda	Mercato Contabilidade LTDA - ME
Guiasul Serviços Contábeis LTDA ME			Domeneghini Contabilidade & Negócios LTDA
Carnevalli Serviços Contábeis EIRELI			Coexistir Serviços de Assessoramento Empresarial LTDA
Luiz Carlos Zanella			Contabilizatt Assessoria Contábil LTDA
Poletto – Contabilidade LTDA - ME			Dindomani Contabilidade e Assessoria LTDA
Sidney Luiz Guzzo – ME			Jean Carlos Baldissera
Regina Gambatto			Ecco's Escritório Contábil LTDA
AF Serviços Contábeis LTDA			Anzolin & Guarda Contadores Associados LTDA
Valdemar Carlesso Contabilidade			N. Zaccaria ltda
Lorete Sostisso Sozo			Menin & Filhos Contabilidade LTDA.
MRC Contabilidade e Consultoria EIRELI			
Start Serviços Administrativos e Contábeis LTDA			

Fonte: https://sistema.crcrs.org.br:444/spw/consultacadastral/TelaConsultaPublicaCompleta.aspx (2024)

Sendo assim, a amostra da pesquisa são os 40 escritórios de contabilidade dos municípios de Nova Prata, Nova Bassano, Vila Flores e Veranópolis, todos encontrados do Estado do Rio Grande do Sul, na data de 19 de novembro de 2024 no *site* do CRC-RS (https://www.crcrs.org.br/).

4.2 AMOSTRAGEM

De acordo com os escritos de Roesch (2013, p. 139), “o propósito da amostragem é construir um subconjunto da população que é representativo nas principais áreas de interesse da pesquisa”. As técnicas de amostragem probabilista, segundo Marconi e Lakatos (2021, p. 42), tem como “característica primordial poderem ser submetidas a tratamento estatístico, que permite compensar erros amostrais e outros aspectos relevantes para a representatividade e significância da amostra”.

Marconi e Lakatos (2021), identificam duas principais divisões no processo de amostragem: a probabilista e a não probabilista. Sendo assim, para este trabalho aplica-se a amostragem probabilística aleatória simples. Apresentar conceitos de amostragem. Falar da amostragem probabilística e da amostragem não probabilística.

Neste trabalho utiliza-se da amostragem probabilística, tipo aleatória simples, que aborda-se a seguir.

4.2.1 Amostragem probabilística aleatória simples

A amostragem é o processo de seleção de determinados membros ou um subconjunto da população para fazer inferências estatísticas a partir deles e estimar características de toda a população. É amplamente utilizada em pesquisa de mercado, e também é conveniente e econômico, formando a base de qualquer projeto de pesquisa.

Segundo Lakatos (2021), sua característica primordial é poderem ser submetidas a tratamento estatístico, que permite compensar erros amostrais e outros aspectos relevantes para a representatividade e significância da amostra.

A utilização de uma amostragem probabilística é a melhor recomendação, pois acontece quando todos os elementos da população tiverem probabilidade conhecida, e diferente de zero, de pertencer à amostra. Ainda deve garantir a representatividade da amostra, pois o acaso será o único responsável por eventuais discrepâncias entre população e amostra.

Segundo Chiavenato (2021), o comportamento de uma pessoa em dada atividade, como submete-se a um teste, é um reflexo da amostragem desses elementos, envolvidos na tarefa. As correlações entre duas medidas são explicadas pela superposição de elementos.

Para Lakatos (2021), a escolha de um indivíduo, entre uma população, é ao acaso, ou seja, aleatória, quando cada membro da população tem a mesma probabilidade de ser escolhido.

Assim para Roesch (2009), a amostra aleatória simples é aquela que a escolha dos componentes é feita por meio de uma tabela de números aleatórios, de forma que cada componente da população tenha a mesma chance de participar da amostra.

4.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Segundo Lakatos (2021), a amostra é uma parcela convenientemente selecionada de um universo (população). O universo ou a população de uma pesquisa depende do assunto a ser investigado. A amostra que realmente será submetida a verificação por uma técnica especifica.

A seguir, o Quadro 2 apresenta os procedimentos de coleta e as ações realizadas.

Quadro 2 – Procedimento de coletas de dados e ações realizadas.

Procedimento de coleta	Ações realizadas
Definir o universo de pesquisa	Define-se 40 Escritórios de Contabilidade ativos disponíveis para consulta no *site* do CRC-RS, localizados nos municípios de Nova Prata, Nova Bassano, Vila Flores e Veranópolis.
Determinar a amostra da pesquisa	Os Gestores dos 40 escritórios de Contabilidade localizado nos municípios de Nova Prata, Nova Bassano, Vila Flores e Veranópolis.
Elaborar o instrumento de pesquisa	Elabora-se 23 perguntas, sendo elas 21 perguntas fechadas e 02 abertas, elaboradas no *Google Forms*.
Aplicar o pré-teste	Pré-teste aplicado à 5 % da amostra.
Aplicar o questionário definitivo	Foi aplicado aos gestores aplicados pelo *Google Forms* no dia 22 de abril de 2025.
Coletar o questionário	Foi finalizado e inicia o processo de tabulação no dia 10 de maio de 2025.
Tabular os dados da pesquisa	Efetua-se a tabulação dos questionários no prazo de 30 de maio de 2025.
Apresentar os resultados	Apresenta-se através de tabelas e figuras os resultados do questionário aplicado através do Google *Forms*.

Fonte: elaborado pela autora (2025).

4.3.1 Técnicas de pesquisa

Para Lakatos (2021), técnica é um conjunte de preceitos ou processos de que se serve uma ciência ou arte. É a habilidade para usar esses preceitos ou normas, a parte prática.

> Pesquisas quantitativas descritivas consistem em investigações de pesquisa empírica, cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas, ou o isolamento de variáveis principais ou chave. Qualquer desses estudos pode utilizar métodos formais, que se aproximam dos projetos experimentais, caracterizados pela precisão e pelos controles estatísticos, com a finalidade de fornecer dados para a verificação de hipóteses. Todos eles empregam artifícios quantitativos, tendo por objetivo a coleta sistemática de dados sobre populações, programas, ou amostras de populações e programas. (LAKATOS, 2021, p.89).

A observação direta é uma técnica de coleta de dados que utiliza os sentidos para compreender determinados aspectos da realidade, não é apenas

ver e ouvir, mas também verificar fatos. Com o intuito de identificar e obter provas a respeito de situações que permitam realizar tarefas de forma sistemática e estruturada.

De acordo com Marconi e Lakatos (2021), as técnicas se relacionam com a parte prática da coleta de dados, utilizando-se dos preceitos ou normas da ciência para obter seus propósitos. Assim, apresentam-se divididas de duas formas: documentação indireta, abrangendo a pesquisa documental e a bibliográfica, e documentação direta.

Dentro da documentação direta, cita-se a observação direta extensiva, que compreende as seguintes técnicas (Marconi e Lakatos, 2021):

a) Questionário: perguntas que precisam ser respondidas sem a presença do pesquisador e por escrito;
b) Formulário: perguntas que são enunciadas e preenchidas pelo próprio entrevistador;
c) Medidas de opinião e de atitudes: busca afirmar a equivalência de diferentes atitudes e opiniões para depois compará-las;
d) Testes: utilizados para obter dados quantitativos;
e) Sóciometria: procura explicar as relações pessoais entre indivíduos de um grupo;
f) Análise de conteúdo: descrevem o conteúdo da comunicação;
g) História de vida: obtém dados relativos à experiência íntima de uma pessoa, que seja significativa para objeto de estudo;
h) Pesquisa de mercado: busca informações sistemáticas e organizadas sobre o mercado

No presente trabalho, utiliza-se como instrumento de pesquisa o questionário, que aborda-se a seguir.

4.3.1.1 Questionário

Segundo Lakatos (2021), questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas. Em geral, o pesquisador envia o questionário ao informante, pelo correio, por um portador ou por algum meio eletrônico; depois de preenchido, o pesquisado devolve-o do mesmo modo.

Já para Gil (2019, p. 137), os questionários são uma técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc. Trata-se, portanto, da técnica fundamental para coleta de dados em levantamentos de campo, que é um dos delineamentos mais utilizados nas ciências sociais. Ainda Gil (2019, p. 137) define que:

> Construir um questionário consiste basicamente em traduzir objetivos da pesquisa em questões específicas. As respostas a essas questões é que irão proporcionar os dados requeridos para descrever as características da população pesquisada ou testar as hipóteses que foram construídas durante o planejamento da pesquisa. (GIL,2019, p.137).

Desta forma pode parecer que construir um questionário é uma tarefa simples, mas requer muito mais do que bom senso e habilidades de redação, um bom questionário é resultado de um longo e exaustivo trabalho. É preciso garantir que as pessoas se sintam motivadas para responder e que entendam as questões que estão sendo propostas, de tal maneira que não se sintam constrangidas ou ameaçadas ao respondê-las.

A seguir, Quadro 3 apresenta as vantagens e desvantagens do uso do questionário na pesquisa.

Quadro 3 – Vantagens e desvantagens do uso do questionário.

Vantagens do questionário	Desvantagens do questionário
Possibilita atingir grande número de pessoas, numa área geográfica muito extensa, pois que o questionário pode ser enviado pelo correio e/ou de forma *online*.	Exclui as pessoas que não sabem ler e escrever
Implica menores gastos com pessoal, posto que o questionário não exige o treinamento dos pesquisadores.	Impede o auxílio ao informante quando este não entende corretamente as instruções ou perguntas.
Garante o anonimato das respostas	Impede o conhecimento das circunstâncias em que foi respondido, o que pode ser importante na avaliação da qualidade das respostas.
Permite que as pessoas o respondam no momento em que julgarem mais conveniente.	Não oferece a garantia de que a maioria das pessoas o devolvam devidamente preenchido, o que pode implicar a significativa diminuição da representatividade da amostra.
Não expõe os pesquisados à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistador.	Envolve, geralmente, número relativamente pequeno de perguntas, porque é sabido que questionários muito extensos apresentam alta probabilidade de não serem respondidos.
	Proporciona resultados bastante críticos em relação à objetividade, pois os itens podem ter significado diferente para cada sujeito pesquisado.

Fonte: elaborado pela autora com base em GIL, Antonio C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social, 7ª edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2019. *E-book*. p.137. ISBN 9788597020991. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597020991/. Acesso em: 25 nov. 2024.

A pesquisa quantitativa contém 23 questões, sendo elas 21 fechadas e 02 abertas, que foram direcionadas para gestores conforme proposto neste trabalho. Elas foram elaboradas com o intuito de compreender a importância e quais são os procedimentos necessários para o recrutamento e seleção, visando amenizar os riscos na contratação de pessoas.

Marconi e Lakatos (2012), as vantagens do questionário são: a economia de tempo e deslocamento; obtenção de grande quantidade de dados; atinge um número maior de pessoas de forma simultânea; engloba uma área geográfica maior; economia de pessoal; respostas mais rápidas e assertivas; com o anonimato e a segurança existe maior liberdade de respostas; menos distorção

por influência do pesquisador; maior tempo para responder e em melhor momento; devido a impessoalidade do instrumento a avaliação é mais uniforme. As desvantagens são as seguintes: retornam um pequena quantidade de questionários; perguntas voltam sem respostas; não pode-se aplicar em analfabetos; falta de ajuda para dúvidas em questões; a dificuldade de compreensão pode levar a uma uniformidade; durante a leitura de todas as questões, uma pode influenciar a resposta da outra; o atraso na devolução prejudica sua utilização; difícil controle e verificação das circunstâncias do preenchimento; nem sempre é o escolhido que responde o questionário; precisa de um universo mais similar.

Ainda conforme Marconi e Lakatos (2012), geralmente, os questionários enviados alcançam 25% de devolução. O questionário deve ser limitado em finalidade e extensão, tendo de 20 a 30 questões que levam em torno de 30 minutos para serem respondidas. As questões devem ser codificadas para facilitar a tabulação de dados mais adiante. O questionário deve ter instruções e notas explicativas, além de que a aparência do material deve ser observada, para que seja fácil a manipulação e a colocação das respostas. Feito o questionário, deve ser aplicado o pré teste em uma população similar para verificar possíveis falhas. Quanto à classificação das perguntas, podem ser: perguntas abertas, onde o informante responder livremente utilizando linguagem própria e suas opiniões; perguntas fechadas, que possuem alternativas fixas onde é escolhido sim ou não; e perguntas de múltipla escolha que são fechadas, e apresentam várias respostas possíveis.

5 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

Nesse capitulo aborda-se o questionário composto por 23 perguntas e conceituação sobre o pré-teste.

5.1 APRESENTAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

No Apêndice A é demonstrada a Apresentação de Pesquisa, distribuída aos gestores participantes da pesquisa; e no Apêndice B, o questionário utilizado para a pesquisa.

5.2 PRÉ TESTE

Lakatos (2021), apresenta que o pré-teste serve também para verificar se o questionário apresenta três importantes elementos: fidedignidade, validade e operatividade, e permite também a obtenção de uma estimativa sobre os futuros resultados.

> Os testes são instrumentos utilizados com a finalidade de obter dados que permitam medir o rendimento, a competência, a capacidade ou a conduta dos indivíduos, em forma quantitativa. Há vários tipos de testes, com aplicações diversas, de acordo com os objetivos propostos e com a disciplina específica, podendo ser utilizados tanto na investigação social quanto no programa de ação social (LAKATOS, 2021, p. 138).

Aplicou-se o pré-teste para 02 escritórios de contabilidade, o que corresponde a 5% da amostra. Conforme Marconi e Lakatos (2017), recomenda-se que o pré-teste seja aplicado entre 5% e 10% da amostra total, com o objetivo de verificar a clareza das questões, a estrutura do instrumento de coleta de dados e o tempo necessário para sua aplicação. Todos os questionários utilizados no pré-teste retornaram, não necessitando de alterações nas

questões, uma vez que houve pleno entendimento do instrumento de pesquisa por parte dos respondentes

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo apresentam-se os conceitos de dados primários e dados secundários; bem como, a apresentação dos resultados da pesquisa.

6.1 DADOS PRIMÁRIOS

Segundo Gil (2010), a fonte de dados primários fundamenta-se em documentos elaborados com finalidades diversas. Ou seja, a pesquisa documental, é restrita a documentos, que podem ser recolhidos no momento em que o fato acontece, ou ainda programar para que os mesmos aconteçam.

De acordo com Malhotra (2019, p. 110) “[...] os dados primários são originados pelo pesquisador com o objetivo específico de abordar o problema em estudo”.

Assim sobre as fontes básicas dos dados primários, Mattar (2001, p. 48) afirma que elas são “[...] pesquisado, pessoas que tenham informações sobre o pesquisado e situações similares”.

Utiliza-se na presente pesquisa como dados primários, o questionário formulado e aplicado pela autora, assim como os resultados obtidos e apresentados na sequência do trabalho e seu propósito é atender as demandas da pesquisa em andamento.

6.2 DADOS SECUNDÁRIOS

Segundo Marconi e Lakatos (2012), as fontes secundárias, abrangem toda a bibliografia disponível previamente publicada sobre o assunto de estudo, que podem ser livros, pesquisas, monografias, teses, etc. A finalidade é que o pesquisador tenha contato com tudo que anteriormente foi exibido sobre o assunto em questão.

Assim com base em Mattar (2001, p. 48) eles são “[...] aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados e que estão catalogados à disposição dos interessados”.

Utiliza-se nesta pesquisa como dados secundários, os livros que tratam do assunto, as fontes encontradas na *internet* e a lista de 40 Escritórios de Contabilidade.

6.3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Apresenta-se a seguir os resultados da pesquisa efetuada com a amostra de 40 gestores. Efetuou-se o contato com todas os gestores da amostra, e explicou-se o assunto do questionário do trabalho de conclusão de curso. Na sequência, solicitou-se um *e-mail* para envio do questionário, o mesmo foi feito e aplicado com uso do *Google Forms*. Obteve-se o retorno de 17 repostas, o que significa que 42,50% dos questionários voltaram, validando assim a pesquisa. Conforme *link*: <https://forms.gle/yst96cqrQmv3pc6XA>.

Os resultados da pesquisa efetuada vêm de uma amostragem aleatória simples, que é um método de seleção de elementos de uma população em que cada membro tem a mesma probabilidade de ser escolhido, e cada combinação possível de membros tem também a mesma chance de compor a amostra.

A Figura 7, que apresenta a seguir a amostragem aleatória simples segundo Lakatos.

Figura 7 – Amostragem aleatória simples.

TIPO	DESCRIÇÃO	VANTAGENS	DESVANTAGENS
A. Aleatória simples	Atribuir a cada elemento da população um número único: selecionar a amostra utilizando números aleatórios.	1. Requer mínimo conhecimento antecipado da população. 2. Livra de possíveis erros de classificação. 3. Facilita a análise de dados e o cálculo de erros.	1. O conhecimento da população que o pesquisador possa ter é desprezado. 2. Para a mesma extensão da amostra, os erros são mais amplos do que na amostragem estratificada.

Fonte: LAKATOS, Eva M. Técnicas de Pesquisa. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. *E-book*. p.58. ISBN 9788597026610. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597026610/. Acesso em: 11 mai. 2025.

Conforme Marconi e Lakatos (2012), os questionários geralmente alcançam 25% de retorno, sendo assim, o questionário aplicado foi validado. O questionário aplicado mostra as opiniões e percepções sobre quais são os procedimentos necessários para o recrutamento e seleção, visando amenizar os riscos na contratação de pessoas.

Avalia-se também a importância do recrutamento e seleção, visando ameninar os riscos na contratação de pessoas. Coletou-se também a opinião dos profissionais sobre o tema em questão, a fim de verificar as experiências e vivências relacionadas.

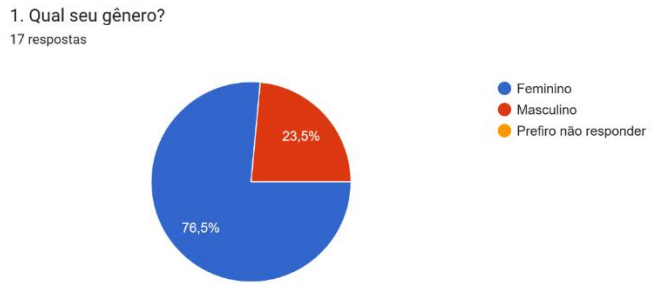
Na Tabela 2 e na Figura 8 são apresentados os resultados referentes ao gênero das pessoas.

Tabela 2 – Gênero das pessoas.

Alternativa	**Frequência**	**Percentual (%)**
Masculino	4	23,50
Feminino	13	76,50
Total	**17**	**100%**

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2025)

Figura 8 – Gênero das pessoas.



Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2025)

Interpretação: Os respondentes desta presente pesquisa são 76,5% do sexo feminino e 23,5% masculino, prefiro não responder não houve respondentes.

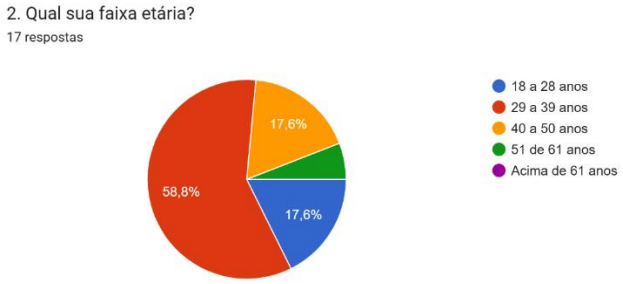
Na Tabela 3 e na Figura 9 são apresentados os resultados referentes à faixa etária.

Tabela 3 – Faixa etária.

Alternativa	Frequência	Percentual (%)
18 a 28 anos	3	17,60
29 a 39 anos	10	58,80
40 a 50 anos	3	17,60
51 a 61 anos	1	5,90
Acima de 61 anos	0	0,00
Total	**17**	**100%**

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2025)

Figura 9 – Faixa etária



Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2025)

Interpretação: A faixa etária dos respondentes, que possuem entre 18 e 28 anos equivale a 17,6%, os que tem entre 29 a 39 anos são 58,8%, e os que tem entre 40 a 50 anos são 17,6% e apenas 5,9% tem entre 51 a 61 anos, não há entrevistados acima de 61 anos.

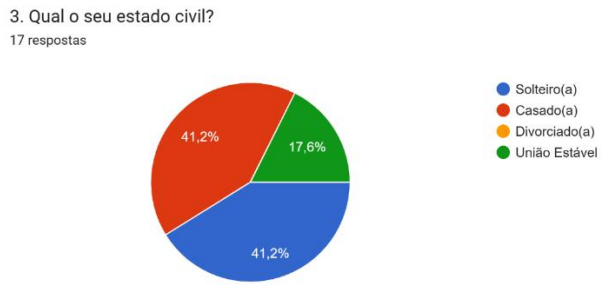
Na Tabela 4 e na Figura 10 são apresentados dos resultados referentes ao estado civil.

Tabela 4 – Estado civil.

Alternativa	Frequência	Percentual (%)
Solteiro (a)	7	41,20
Casado (a)	7	41,20
Divorciado (a)	0	0,00
União estável	3	17,60
Total	**17**	**100%**

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2025)

Figura 10 – Estado civil.



Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2025)

Interpretação: O estado civil respondentes desta presente pesquisa são 41,2% solteiros, 41,2% casados e 17,6% tem União Estável, não há nenhum entrevistado divorciado.

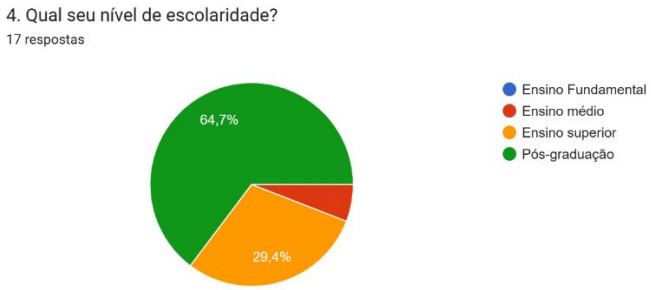
Na Tabela 5 e na Figura 11 são apresentados os resultados referentes ao nível de escolaridade.

Tabela 5 – Nível de escolaridade.

Alternativa	Frequência	Percentual (%)
Ensino fundamental	0	0,00
Ensino médio	1	5,90
Ensino superior	5	29,40
Pós-graduação	11	64,70
Total	**17**	**100%**

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2025)

Figura 11 – Nível de escolaridade.



Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2025)

Interpretação: O nível de escolaridade dos entrevistados são que 5,9% possuem ensino médio, 29,4% possuem ensino superior e 64,7% possuem pós-graduação.

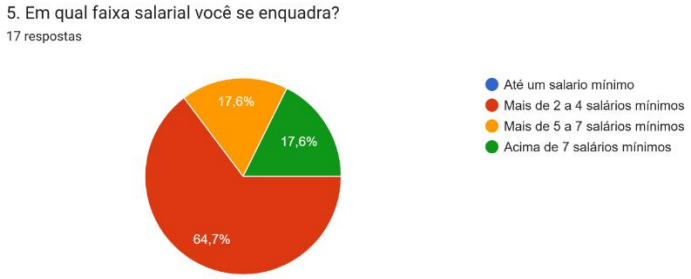
Na Tabela 6 e na Figura 12 são apresentados os resultados referentes a renda salarial.

Tabela 6 – Renda salarial.

Alternativa	Frequência	Percentual (%)
Até 1 salário mínimo	0	0
Entre 2 e 4 salários mínimos	11	64,70
Entre 5 e 7 salários mínimos	3	17,60
Acima de 7 salários mínimos	3	17,60
Total	**17**	**100%**

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2025)

Figura 12 – Renda salarial.



Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2025)

Interpretação: A questão acima busca saber a renda salarial, de acordo com os respondentes 64,7% ganha entre 2 a 4 salários mínimos, 17,6% ganha entre 5 a 7 salários mínimos e 17,6% ganha acima de 7 salários mínimos.

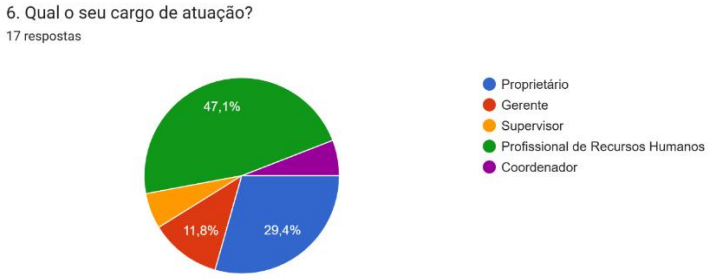
Na Tabela 7 e na Figura 13 são apresentados os resultados referentes ao cargo de atuação.

Tabela 7 – Cargo de atuação.

Alternativa	Frequência	Percentual (%)
Proprietário	5	29,40
Gerente	2	11,80
Supervisor	1	5,90
Profissional de RH	8	41,70
Coordenador	1	5,90
Total	**17**	**100%**

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2025)

Figura 13 – Cargo de atuação.



Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2025)

Interpretação: A questão acima busca saber qual o cardo de atuação, de acordo com os respondentes 29,4% são proprietários, 11,8% são gerentes, 5,9% são supervisores, 47,1% são profissionais de recursos humanos e apenas 5,9% são coordenadores.

Na Tabela 8 e na Figura 14 são apresentados os resultados referentes a importância da ferramenta de recrutamento e seleção.

Tabela 8 – Importância da ferramenta de recrutamento e seleção.

Alternativa	**Frequência**	**Percentual (%)**
Sim	17	100,00
Não	0	0,00
Total	**17**	**100%**

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2025)

Figura 14 – Importância da ferramenta de recrutamento e seleção.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2025)

Interpretação: A questão acima busca saber a importância da ferramenta de Recrutamento e Seleção, de acordo com os respondentes 100% acham importante.

Na Tabela 9 e na Figura 15 são apresentados os resultados referentes a pergunta na empresa é realizado o processo de recrutamento e seleção, etapas realizadas.

Tabela 9 – Na empresa é realizado o processo de recrutamento e seleção, etapas realizadas.

Alternativa	Frequência	Percentual (%)
Triagem de currículos	14	32,82
Entrevista inicial	11	25,00
Aplicação de testes e provas técnicas	2	4,54
Entrevistas de seleção	9	20,45
Negociação salarial e contratação	7	15,91
Utilizamos todas as etapas	1	2,27
Total	**44**	**100%**

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2025)

Figura 15 – Na empresa é realizado o processo de recrutamento e seleção, etapas realizadas.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2025)

Interpretação: A questão acima solicitou mais de uma alternativa e busca saber se a empresa é realiza o processo de recrutamento e seleção e quais as etapas são realizadas pela empresa. De acordo com os respondentes 31,82% utiliza a etapa de triagem de currículos, 25% utiliza a etapa de entrevista inicial, 20,45% utiliza a etapa de entrevistas de seleção, 15,91% utiliza a etapa de negociação salarial e contratação, 4,54% utiliza a etapa de aplicação de testes e provas técnicas e apenas 2,27% utilizam todas as etapas.

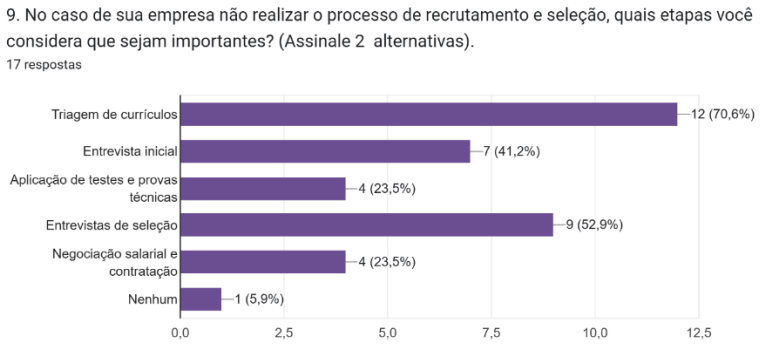
Na Tabela 10 e na Figura 16 são apresentados os resultados referentes a pergunta na empresa não é realizado o processo de recrutamento e seleção, etapas realizadas.

Tabela 10 – Na empresa não é realizado o processo de recrutamento e seleção, etapas realizadas.

Alternativa	Frequência	Percentual (%)
Triagem de currículos	12	32,43
Entrevista inicial	7	18,92
Aplicação de testes e provas técnicas	4	10,81
Entrevistas de seleção	9	24,32
Negociação salarial e contratação	4	10,81
Utilizamos todas as etapas	1	2,70
Total	**37**	**100%**

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2025)

Figura 16 – Na empresa não é realizado o processo de recrutamento e seleção, etapas realizadas.



Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2025)

Interpretação: A questão acima solicitou mais de uma alternativa e busca saber se a empresa não realiza o processo de recrutamento e seleção, quais as etapas são realizadas pela empresa. De acordo com os respondentes 32,42% utiliza a etapa de triagem de currículos, 18,92% utiliza a etapa de entrevista inicial, 24,32% utiliza a etapa de entrevistas de seleção, 10,81% utiliza a etapa de negociação salarial e contratação, 10,81% utiliza a etapa de aplicação de testes e provas técnicas e apenas 2,70% não utiliza nenhuma das etapas.

Na Tabela 11 e na Figura 17 são apresentados os resultados referentes a se a empresa efetua promoções internas (recrutamento interno).

Tabela 11 – Empresa efetua promoções internas (recrutamento interno).

Alternativa	**Frequência**	**Percentual (%)**
Sim	13	76,50
Não	1	5,90
Talvez	3	17,60
Total	**17**	**100%**

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2025)

Figura 17 – Empresa efetua promoções internas (recrutamento interno).

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2025)

Interpretação: A questão acima busca saber se a empresa efetua promoções internas, de acordo com os respondentes 76,5% efetuam, 5,9% não efetuam e 17,6% talvez efetuam recrutamento interno.

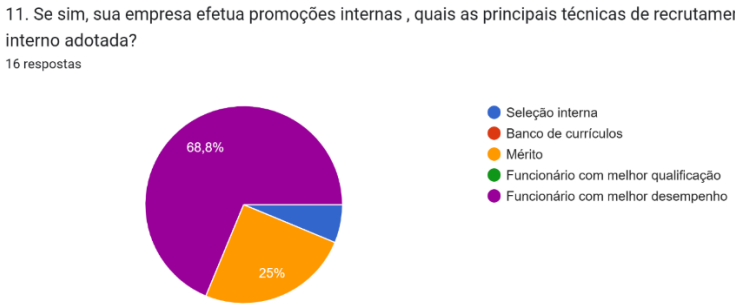
Na Tabela 12 e na Figura 18 são apresentados os resultados referentes as principais técnicas de recrutamento interno adotadas.

Tabela 12 – Principais técnicas de recrutamento interno adotadas.

Alternativa	**Frequência**	**Percentual (%)**
Seleção interna	1	5,88
Banco de currículos	0	0,00
Mérito	4	23,53
Funcionário melhor qualificado	0	0,00
Não respondeu	1	5,88
Funcionário com melhor desempenho	11	64,71
Total	**17**	**100%**

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2025)

Figura 18 – Principais técnicas de recrutamento interno adotadas.



Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2025)

Interpretação: A questão acima busca saber quais as principais técnicas de recrutamento interno adotadas pela empresa, de acordo com os respondentes 6,3% utiliza a seleção interna, 68,8% utiliza funcionário com melhor desemprenho, 25% utiliza o mérito.

Na Tabela 13 e na Figura 19 são apresentados os resultados referentes as principais técnicas de recrutamento externo adotadas.

Tabela 13 – Principais técnicas de recrutamento externo adotadas.

Alternativa	Frequência	Percentual (%)
Consulta aos arquivos dos candidatos	9	19,15
Indicação de funcionários	14	29,79
Cartazes ou anúncios na porta da empresa	1	2,13
Contato com sindicatos ou associações	0	0,00
Agências de recrutamento	4	8,51
Contatos com universidades ou escolas	5	10,64
Anúncio em jornais, revistas e rádios	0	0,00
Divulgação em mídias sociais	14	29,79
Total	**47**	**100%**

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2025)

Figura 19 – Principais técnicas de recrutamento externo adotadas.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2025)

Interpretação: A questão acima solicitou mais de uma alternativa e busca saber as principais técnicas de recrutamento externo adotadas na sua empresa, de acordo com os respondentes 19,15% utilizam a consulta aos arquivos de candidatos, 29,79% utilizam indicação de funcionários, 2,13% utilizam cartazes ou anúncios na porta da empresa, 8,51% utilizam agências de recrutamento, 10,64% utilizam contatos com universidades ou escolas e 29,79% utilizam a divulgação em mídias sociais.

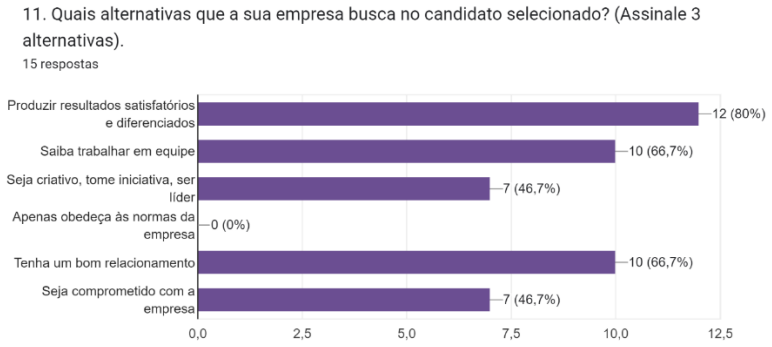
Na Tabela 14 e na Figura 20 são apresentados os resultados referentes as alternativas que a empresa busca no candidato selecionado.

Tabela 14 – Alternativas que a empresa busca no candidato selecionado.

Alternativa	Frequência	Percentual (%)
Produzir resultados satisfatórios e diferenciados	13	25,00
Saiba trabalhar em equipes	13	25,00
Seja criativo, tome iniciativa, ser líder	5	9,61
Apenas obedeça as normas da empresa	0	0,00
Tenha um bom relacionamento	6	11,54
Seja comprometido com a empresa	15	28,85
Total	**52**	**100%**

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2025)

Figura 20 – Alternativas que a empresa busca no candidato selecionado.



Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2025)

Interpretação: A questão acima solicitou mais de uma alternativa e busca saber as alternativas que a sua empresa busca no candidato selecionado, de acordo com os respondentes 25% produzir resultados satisfatórios e diferenciados, 25% saiba trabalhar em equipe, 28,85% seja comprometido com a empresa, 11,54% tenha um bom relacionamento e 9,61% seja criativo, tome a iniciativa de ser líder.

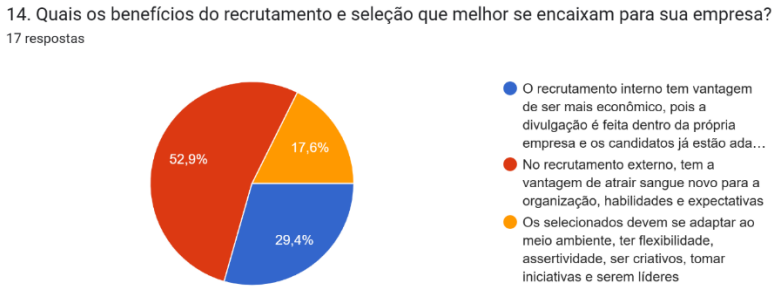
Na Tabela 15 e na Figura 21 são apresentados os resultados referentes aos benefícios do recrutamento e seleção que melhor se encaixam.

Tabela 15 – Benefícios do recrutamento e seleção que melhor se encaixam.

Alternativa	Frequência	Percentual (%)
O recrutamento interno tem vantagem de ser mais econômico, pois a divulgação é feita dentro da própria empresa e os candidatos já estão adaptados à cultura organizacional	5	29,40
No recrutamento externo tem a vantagem de atrais “sangue novo” para a organização, habilidades e expectativas	9	52,90
Os selecionados devem se adaptar ao meio ambiente, ter flexibilidade, assertividade, ser criativos, tomar iniciativas e serem lideres	3	17,60
Total	**17**	**100%**

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2025)

Figura 21 – Benefícios do recrutamento e seleção que melhor se encaixam.



Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2025)

Interpretação: A questão acima busca saber os benefícios do recrutamento e seleção que melhor se encaixam para sua empresa, de acordo com os respondentes 29,4% o recrutamento interno tem vantagem de ser mais econômico, pois a divulgação é feita dentro da própria empresa e os candidatos estão adaptados à cultura organizacional, 52,9% no recrutamento externo, tem a vantagem de atrair sangue novo para a organização, habilidades e expectativas e 17,6% os selecionados devem se adaptar ao meio ambiente, ter flexibilidade, assertividade, ser criativos, tomar iniciativas e serem líderes.

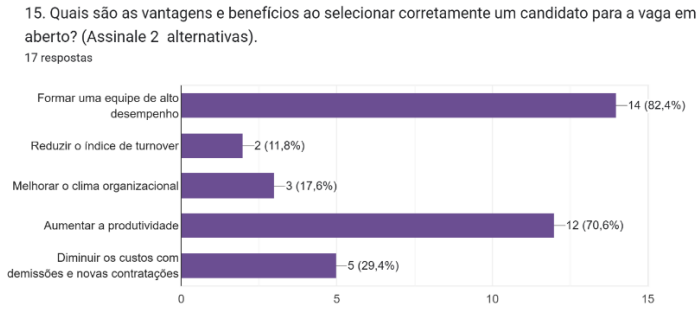
Na Tabela 16 e na Figura 22 são apresentados os resultados referentes as vantagens e benefícios ao selecionar corretamente um candidato para a vaga.

Tabela 16 – Vantagens e benefícios ao selecionar corretamente um candidato para a vaga.

Alternativa	**Frequência**	**Percentual (%)**
Formar uma equipe de alto desempenho	14	38,89
Reduzir o índice de *turnover*	2	5,56
Melhorar o clima organizacional	3	8,33
Aumentar a produtividade	12	33,33
Diminuir os custos com demissões e novas contratações	5	13,89
Total	**36**	**100%**

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2025)

Figura 22 – Vantagens e benefícios ao selecionar corretamente um candidato para a vaga.



Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2025)

Interpretação: A questão acima solicitou mais de uma alternativa e busca saber a as vantagens e benefícios ao selecionar corretamente um candidato para a vaga em aberto, de acordo com os respondentes 38,89% formar uma equipe de alto desempenho, 5,56% reduzir o índice de *turnover*, 8,33% melhorar o clima organizacional, 33,33% aumentar a produtividade e 13,89% diminuir os custos com demissões e novas contratações.

Na Tabela 17 e na Figura 23 são apresentados os resultados referentes as vantagens do recrutamento externo.

Tabela 17 – Vantagens do recrutamento externo.

Alternativa	Frequência	Percentual (%)
Atrair profissionais qualificados	12	36,36
Possibilitar a entrada de novas ideias	11	33,33
Escolher um perfil mais adequado às necessidades da equipe	9	27,27
Contratar com menor remuneração	1	3,04
Total	**33**	**100%**

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2025)

Figura 23 – Vantagens do recrutamento externo.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2025)

Interpretação: A questão acima solicitou mais de uma alternativa e busca saber as vantagens do recrutamento externo para sua empresa, de acordo com os respondentes 36,36% atrair profissionais qualificados, 33,33% possibilitar a entrada de novas ideias, 27,27% escolher um perfil mais adequado às necessidades da empresa e 3,04% contratar com menor remuneração.

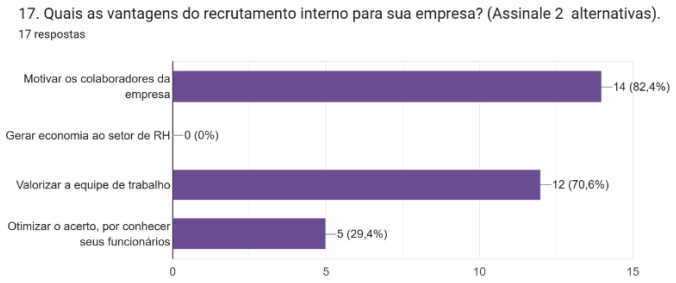
Na Tabela 18 e na Figura 24 são apresentados os resultados referentes as vantagens do recrutamento interno para empresa.

Tabela 18 – Vantagens do recrutamento interno para empresa.

Alternativa	Frequência	Percentual (%)
Motivar os colaboradores da empresa	14	45,16
Gerar economia ao setor de RH	0	0,00
Valorizar a equipe de trabalho	12	38,71
Otimizar o acerto, por conhecer seus funcionários	5	16,13
Total	**31**	**100%**

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2025)

Figura 24 – Vantagens do recrutamento interno para empresa.



Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2025)

Interpretação: A questão acima solicitou mais de uma alternativa e busca saber as vantagens do recrutamento interno para sua empresa, de acordo com os respondentes 45,16% motivar os colaboradores da empresa, 38,72% valorizar a equipe de trabalho e 16,13 % otimizar o acerto, por conhecer seus funcionários.

Na Tabela 19 e na Figura 25 são apresentados os resultados referentes a se o recrutamento e seleção podem trazer desvantagens para a empresa.

Tabela 19 – O recrutamento e seleção podem trazer desvantagens para a empresa.

Alternativa	Frequência	Percentual (%)
Sim	2	11,76
Não	15	88,24
Total	**17**	**100%**

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2025)

Figura 25 – O recrutamento e seleção podem trazer desvantagens para a empresa.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2025)

Interpretação: A questão acima busca saber se o recrutamento e seleção pode trazer desvantagens para sua empresa, de acordo com os respondentes 11,76% acreditam que pode trazer desvantagens e 88,24% não acreditam.

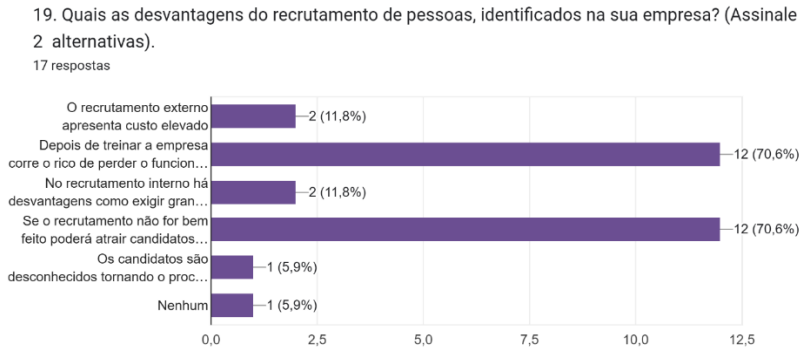
Na Tabela 20 e na Figura 26 são apresentados os resultados referentes as desvantagens do recrutamento de pessoas identificadas com a empresa.

Tabela 20 – Desvantagens do recrutamento de pessoas identificadas com a empresa.

Alternativa	Frequência	Percentual (%)
O recrutamento externo apresenta custo elevado	2	6,67
Depois de treinar a empresa corre o risco de perder o funcionário	12	6,67
No recrutamento interno há desvantagens como exigir grande potencial do funcionário e ele não estar preparado para novo cargo	2	20,69
Se o recrutamento não for bem feito poderá atrair candidatos mal preparados	12	40,00
Os candidatos são desconhecidos tornando o processo menos seguro	1	3,33
Nenhum	1	3,33
Total	**30**	**100%**

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2025)

Figura 26 – Desvantagens do recrutamento de pessoas identificadas com a empresa.



Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2025)

Interpretação: A questão acima solicitou mais de uma alternativa e busca saber as desvantagens do recrutamento de pessoas identificados na empresa, de acordo com os respondentes 6,67% o recrutamento externo apresenta custo elevado, 40% depois de treinar a empresa corre o rico de perder o funcionário, 6,67% no recrutamento interno há desvantagens como exigir grande potencial do funcionário, ele pode não estar preparado para o novo cargo, 40% se o recrutamento não for bem feito poderá atrair candidatos mal preparados, 3,33%

os candidatos são desconhecidos tornando o processo menos seguro e 3,33% responderam que não há nenhuma desvantagem.

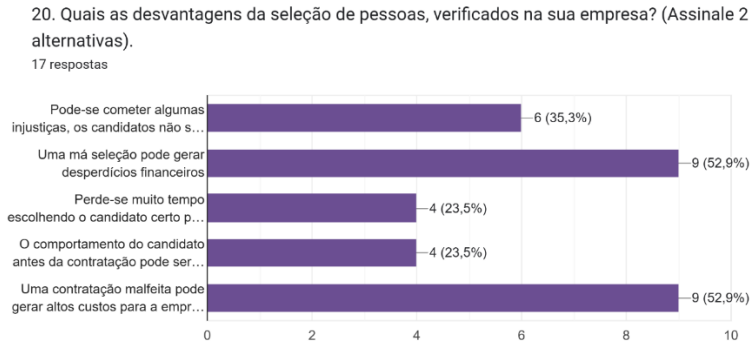
Na Tabela 21 e na Figura 27 são apresentados os resultados referentes as desvantagens da seleção de pessoas verificados na empresa.

Tabela 21 – Desvantagens da seleção de pessoas verificados na empresa.

Alternativa	Frequência	Percentual (%)
Pode-se cometer algumas injustiças, os candidatos não selecionados podem ficar desmotivados	6	18,76
Uma má seleção pode gerar desperdícios financeiros	9	28,12
Perde-se muito tempo escolhendo o candidato certo para a vaga	4	12,5
O comportamento do candidato antes da contratação pode ser outro	4	12,5
Uma contratação mal feita pode gerar altos custos para a empresa, como demissões	9	28,12
Total	**32**	**100%**

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2025)

Figura 27 – Desvantagens da seleção de pessoas verificados na empresa.



Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2025)

Interpretação: A questão acima solicitou mais de uma alternativa e busca saber as desvantagens da seleção de pessoas verificados na empresa, de acordo com os respondentes 18,76% pode-se cometer algumas injustiças, os candidatos não selecionados podem ficar desmotivados, 28,12% uma má seleção pode gerar desperdícios financeiros, 12,5% perde-se muito tempo escolhendo o candidato certo para a vaga, 12,5% o comportamento do candidato antes da contratação pode ser outro e 28,12% uma contratação malfeita pode gerar altos custos para a empresa, como as demissões.

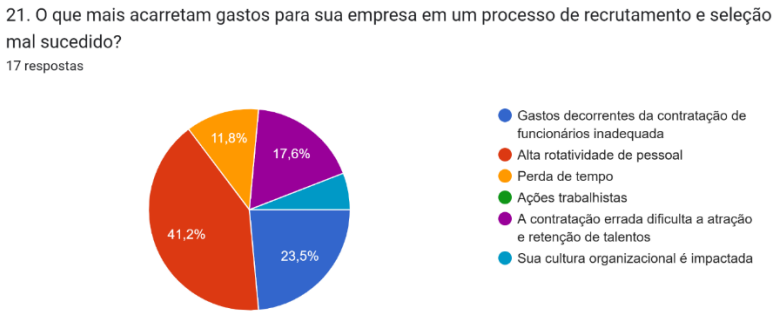
Na Tabela 22 e na Figura 28 são apresentados os resultados referentes ao que mais acarretam gastos para a empresa em um processo de recrutamento e seleção mal sucedido.

Tabela 22 – O que mais acarretam gastos para a empresa em um processo de recrutamento e seleção mal sucedido.

Alternativa	Frequência	Percentual (%)
Gastos decorrentes da contratação de funcionários inadequados	4	23,50
Alta rotatividade de pessoal	7	41,20
Perda de tempo	2	11,80
Ações trabalhistas	0	0
A contratação errada dificulta a atração e retenção talentos	3	17,60
Sua cultura organizacional é impactada	1	5,9
Total	**17**	**100%**

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2025)

Figura 28 – O que mais acarretam gastos para a empresa em um processo de recrutamento e seleção mal sucedido.



Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2025)

Interpretação: A questão acima busca saber o que mais acarreta gastos para a empresa em um processo de recrutamento e seleção mal sucedido, de acordo com os respondentes 23,5% gastos decorrentes da contratação de funcionários inadequada, 41,2% alta rotatividade de pessoal, 11,8% perda de tempo, 17,6% contratação errada dificulta a atração e retenção de talentos e 5,9% a cultura organizacional é impactada.

No Quadro 4 é apresentado o que se busca quando é aberta uma vaga de emprego.

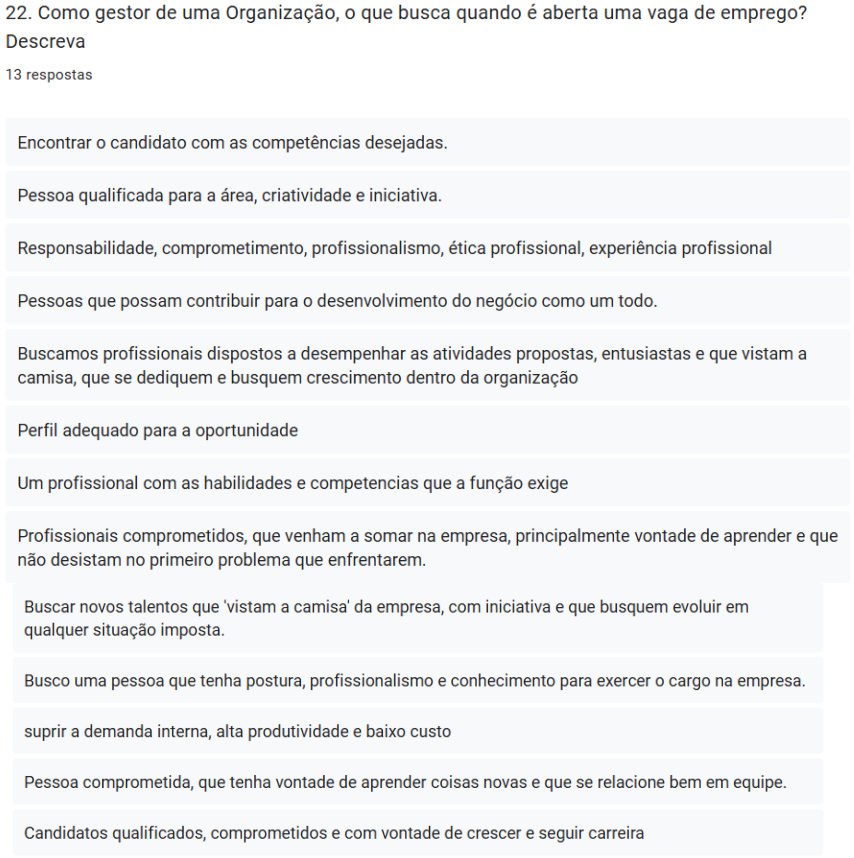
Quadro 4 – O que se busca quando é aberta uma vaga de emprego.

Respondentes	Respostas
1	Encontrar o candidato com as competências desejadas.
2	Pessoa qualificada para a área, criatividade e iniciativa.
3	Responsabilidade, comprometimento, profissionalismo, ética profissional, experiência profissional
4	Pessoas que possam contribuir para o desenvolvimento do negócio como um todo.
5	Buscamos profissionais dispostos a desempenhar as atividades propostas, entusiastas e que vistam a camisa, que se dediquem e busquem crescimento dentro da organização
6	Perfil adequado para a oportunidade
7	Um profissional com as habilidades e competências que a função exige
8	Profissionais comprometidos, que venham a somar na empresa, principalmente vontade de aprender e que não desistam no primeiro problema que enfrentarem.
9	Buscar novos talentos que 'vistam a camisa' da empresa, com iniciativa e que busquem evoluir em qualquer situação imposta.
10	Busco uma pessoa que tenha postura, profissionalismo e conhecimento para exercer o cargo na empresa.
11	Suprir a demanda interna, alta produtividade e baixo custo
12	Pessoa comprometida, que tenha vontade de aprender coisas novas e que se relacione bem em equipe
13	Candidatos qualificados, comprometidos e com vontade de crescer e seguir carreira

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa (2025).

Na Figura 29 é apresentado o que se busca quando é aberta uma vaga de emprego.

Figura 29 – O que se busca quando é aberta uma vaga de emprego.



Fonte: elaborado pela autora com base dos resultados da pesquisa (2025).

Interpretação: A questão acima busca saber o que se busca quando é aberta uma vaga de emprego, e de acordo com os respondentes, foram variadas, cada um expressando uma opinião. São de que buscam profissionais melhores, oportunidades, crescimento e qualificação.

No Quadro 5 é apresentado o que é importante ter um processo de recrutamento e seleção.

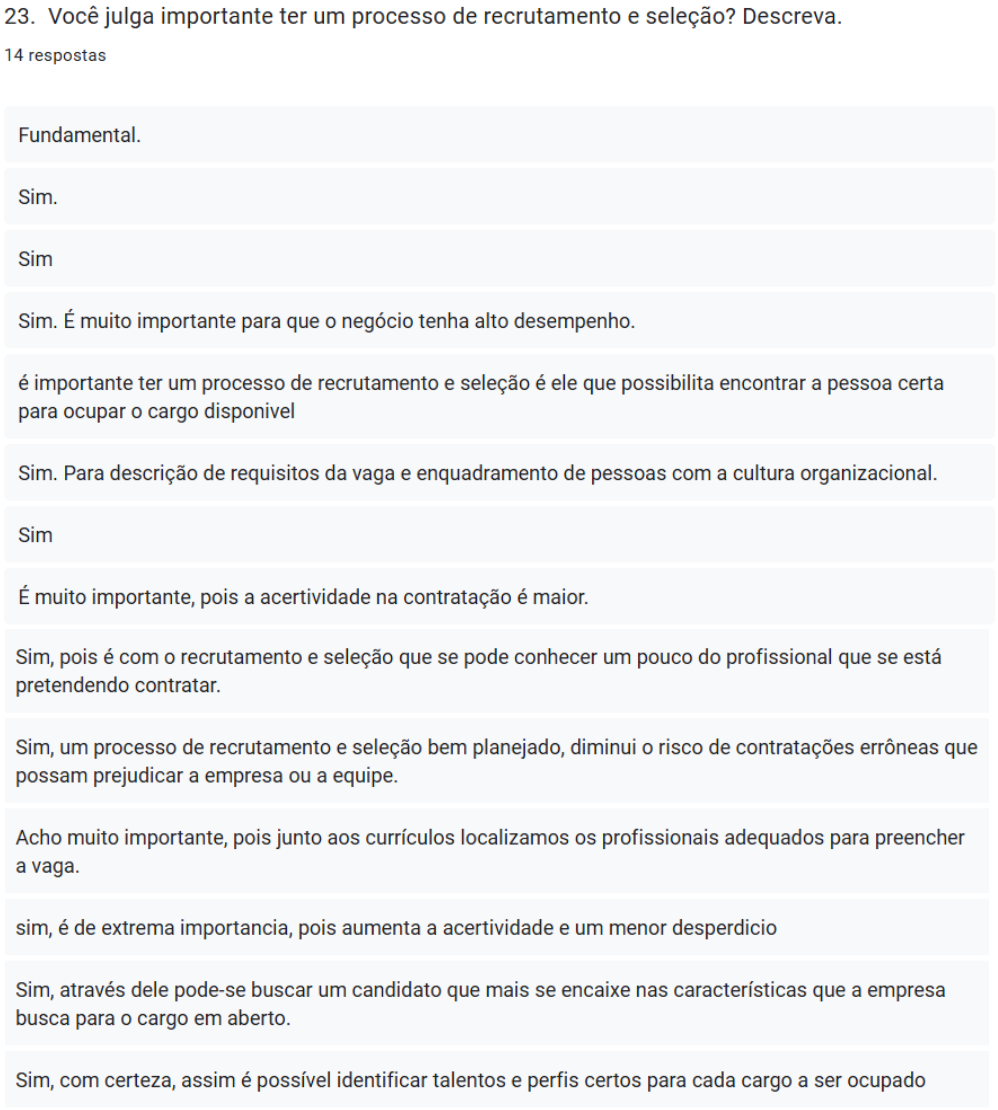
Quadro 5 – É importante ter um processo de recrutamento e seleção.

Respondentes	Respostas
1	Fundamental.
2	Sim.
3	Sim.
4	Sim. É muito importante para que o negócio tenha alto desempenho.
5	É importante ter um processo de recrutamento e seleção é ele que possibilita encontrar a pessoa certa para ocupar o cargo disponível.
6	Sim. Para descrição de requisitos da vaga e enquadramento de pessoas com a cultura organizacional.
7	Sim.
8	É muito importante, pois a assertividade na contratação é maior.
9	Sim, pois é com o recrutamento e seleção que se pode conhecer um pouco do profissional que se está pretendendo contratar.
10	Sim, um processo de recrutamento e seleção bem planejados, diminui o risco de contratações errôneas que possam prejudicar a empresa ou a equipe.
11	Acho muito importante, pois junto aos currículos localizamos os profissionais adequados para preencher a vaga.
12	Sim, é de extrema importância, pois aumenta a assertividade e um menor desperdício.
13	Sim, através dele pode-se buscar um candidato que mais se encaixe nas características que a empresa busca para o cargo em aberto.
14	Sim, com certeza, assim é possível identificar talentos e perfis certos para cada cargo a ser ocupado.

Fonte: elaborado pela autora com base dos resultados da pesquisa (2025).

Na Figura 30 são apresentadas as principais vantagens e/ou desvantagens do processo de recrutamento e seleção.

Figura 30 – É importante ter um processo de recrutamento e seleção.



Fonte: elaborado pela autora com base dos resultados da pesquisa (2025).

Interpretação: A questão acima busca saber quais as principais vantagens e/ou desvantagens do processo de recrutamento e seleção, e de acordo com os respondentes, foram variadas, cada um expressando uma opinião. As vantagens são de que recrutam melhores profissionais para a vaga, através de currículos com critérios uniformes e adequados. E as desvantagens são de que o processo de recrutamento e seleção externo pode desmotivar os profissionais internos, podendo ter como consequência a perda do mesmo.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao considerar as pessoas como ponto de partida para o sucesso de toda e qualquer organização, torna-se fundamental compreender profundamente os processos de recrutamento e seleção. Cabe ao gestor e ao responsável pelo setor de Recursos Humanos dominar uma variedade de ferramentas e instrumentos que possibilitem alocar e adequar a pessoa certa ao lugar certo.

O desenvolvimento deste trabalho teve como objetivo identificar os procedimentos necessários para o recrutamento e seleção, visando amenizar os riscos na contratação de pessoas. A partir da análise dos questionários aplicados, foi possível responder ao problema de pesquisa: as práticas estruturadas de recrutamento e seleção, especialmente aquelas baseadas em competências, são eficazes na minimização de riscos na contratação, pois promovem maior alinhamento entre o perfil do candidato e os objetivos organizacionais.

Em relação ao primeiro objetivo específico, que buscou apresentar a importância do recrutamento baseado em competências, os resultados indicaram que a maioria dos gestores valoriza competências técnicas e comportamentais nos candidatos, especialmente comunicação, responsabilidade e proatividade. Eles reconhecem que um processo bem conduzido possibilita maior assertividade nas contratações e redução da rotatividade, além de favorecer o desempenho organizacional.

No que diz respeito ao segundo objetivo específico, que tratou de identificar as particularidades do processo para o profissional e o potencial colaborador, observou-se que muitas empresas ainda adotam critérios subjetivos, especialmente nas promoções internas. Já o recrutamento externo é geralmente utilizado quando não há profissionais adequados internamente, sendo valorizada a experiência prévia e o alinhamento com a cultura da organização.

Sobre o terceiro objetivo específico, referente às vantagens e desvantagens do processo de recrutamento e seleção, os gestores destacaram como principais vantagens a maior precisão na escolha dos candidatos, o

aumento da produtividade e a melhoria no clima organizacional. Por outro lado, apontaram como desvantagens a possibilidade de desmotivação dos colaboradores internos em processos externos e os custos elevados de uma contratação mal sucedida.

Com relação ao quarto objetivo específico, que visou apontar as etapas e ferramentas do recrutamento *online*, os resultados revelaram que as empresas estão utilizando com frequência ferramentas digitais como redes sociais e plataformas específicas de vagas. No entanto, ainda há resistência ao uso exclusivo do modelo *online*, sendo comum a combinação com métodos tradicionais, como entrevistas presenciais e dinâmicas de grupo.

Quanto ao quinto objetivo específico, que analisou a efetividade do sistema *online* em comparação ao tradicional, verificou-se que o modelo híbrido foi o mais bem avaliado pelos respondentes. Eles apontaram que os sistemas *online* são mais econômicos e ágeis, porém insuficientes para avaliar aspectos comportamentais. Assim, a combinação de métodos se mostrou a mais eficaz para garantir contratações mais seguras.

A partir da análise dos dados coletados junto a gestores de 40 escritórios de contabilidade de Nova Prata, Nova Bassano, Vila Flores e Veranópolis (RS), conclui-se que os procedimentos eficazes para o recrutamento e seleção que visam amenizar os riscos na contratação envolvem principalmente a adoção de processos estruturados com foco em competências. A pesquisa revelou que, apesar de muitas empresas já valorizarem esse modelo, ainda existem lacunas quanto à padronização de critérios e ao uso de ferramentas adequadas.

A investigação também apontou que o uso combinado de recrutamento interno e externo, ou seja, o recrutamento misto, aliado ao uso estratégico de tecnologias digitais, como plataformas *online* e redes sociais, melhora o alcance e a assertividade na escolha de candidatos. Entretanto, a falta de preparo técnico dos recrutadores e o uso de critérios subjetivos ainda são desafios relevantes.

Os dados mostram que o recrutamento baseado em competências contribui diretamente para reduzir a rotatividade, aumentar a produtividade e melhorar o alinhamento entre o colaborador e a cultura organizacional. Além disso, entrevistas estruturadas, análise de perfil comportamental e testes de

desempenho foram identificados como ferramentas eficazes para uma seleção mais precisa. Dessa forma, a pesquisa indica que a profissionalização do processo seletivo, com foco em critérios objetivos e alinhamento estratégico com a cultura e metas da organização, é fundamental para reduzir os riscos associados à contratação de pessoas inadequadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANOV, M. R. **Recrutamento, seleção e competências.** 4. ed. ATLAS - GRUPO GEN, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522498239>. Acesso em: 18 de setembro 2023.

BANOV, Márcia R. **Recrutamento e seleção com foco na transformação digital.** Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2020. *E-book*. ISBN 9788597026115. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026115/>. Acesso em: 01 set. 2024.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas.** Caxias do Sul, RS. Educs, 2010.

BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de competências: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017. 180 p. Disponível em: <https: //integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013573/cfi/6/10!/4/2@0:0>. Acesso em: 20 de setembro de 2023.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. Metodologia científica. 6. ed. São Paulo, SP: Pearson, 2006. E-book. Disponível em: https://plataforma.bvirtual.com.br. Acesso em: 08 jul. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto, **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2010. 6ª reimpressão.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização.** 6ª edição rev. e atual. Barueri - SP: Editora Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal - como agregar talentos à empresa.** Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021. *E-book*. ISBN 9786559771196. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771196/>. Acesso em: 01 set. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa.** 8º ed. Editora Manole, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos. O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos: **O capital humano das Organizações.** 9ª ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2009. 5ª reimpressão. conceitos e metodologia – 3. ed. São Paulo: Pearson, 2006.

CRC-RS. **Acesso público / consulta cadastral.** Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul. Disponível em: <https://sistema.crcrs.org.br:444/spw/consultacadastral/TelaConsultaPublicaCompleta.aspx>. Acesso em 19 de novembro de 2024.

FARIA, Maria Helena. Recrutamento, seleção e socialização. São Paulo. Editora Person Education do Brasil, 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010

GIL, A. C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2022. *E-book*. ISBN 9786559771653. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771653/. Acesso em: 23 set. 2024.

GIL, A. Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 6. ed. São Paulo: Atlas. 2018

GIL, A. Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo. Editora Atlas, 2017.

GIL, A. Carlos. **Gestão de pessoas - enfoque nos papéis estratégicos.** 2ª edição. São Paulo. Grupo GEN, 2016.

GIL, A. Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 220 p. Disponível em:https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-etc3a9cnicas- de-pesquisa-social.pdf. Acesso em: 22 de setembro de 2024.

GIL, A. Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 7ª edição. São Paulo. Grupo GEN, 2019.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional: A teoria revolucionária que defende o que é ser inteligente.** 2. ed. [S.l.]: Objetiva, 2012. Acesso em: 18 de setembro 2024.

GRIGOLETTI, Áurea. **Faça do recrutamento e seleção de pessoas o seu melhor investimento.** São Paulo. Editora Qualitymark, 2012. Disponível em: <https://www.*linkedin*.com/pulse/20140913052148-52594-smart-answers-to-stupid-interviewquestions/>. Acesso em: 20 de setembro 2024.

LACOMBE, Francisco José M. **Recursos humanos.** 3rd ed. Rio de Janeiro: Saraiva Uni, 2020. *E-book*. p.I. ISBN 9788571441262. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788571441262/>. Acesso em: 25 nov. 2024.

LACOMBE, Francisco José Masset**. Recursos humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005.
LACOMBE, Francisco. **Teoria geral da administração.** Rio de Janeiro: Saraiva, 2009. *E-book*. p.I. ISBN 9788502089181. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788502089181/>. Acesso em: 27 nov. 2024.

LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de metodologia científica.** Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021. *E-book*. ISBN 9788597026580. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026580/>. Acesso em: 23 set. 2024.

LAKATOS, Eva M. **Técnicas de pesquisa.** Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021. *E-book*. ISBN 9788597026610. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026610/>. Acesso em: 23 set. 2024.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de *marketing*: uma orientação aplicada.** 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia cientifica.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa.** 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: Planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.** 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de *marketing*.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Clara Maria Cavalcante Brum de; TOMAINO, Bianca; MELLO, Cleyson de Moraes; MARTINS, Vanderlei (coord.). **Metodologia científica: fundamentos, métodos e técnicas.** 1. ed. Rio de Janeiro, RJ: Freitas Bastos, 2022. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 23 set. 2024.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Introdução à administração: edição compacta.** Rio de Janeiro: Atlas, 2009. *E-book*. p.Capa. ISBN 9788522473069. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522473069/>. Acesso em: 25 nov. 2024.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de. **Sistemas, Organização & Método: Uma Abordagem Gerencial.** 13. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Passos para usar o *LinkedIn* no recrutamento. Disponível em: <http://www.marketingpessoal.net.br/passos-para-usar-*linkedin*-norecrutamento/>. Acesso em: 20 de setembro de 2024.

OLIVEIRA, Luana Yara Miolo, Pablo Rodrigues Bes Oliveira, Roberta Sawitzki, Andrea B. Gestão de Pessoas. Editora Grupo A, 2018.

PITTOL, M.; ZANATTA, A. L. Análise do mercado de trabalho no setor de *TI* no RS. 2009.Monografia (Ciências da Computação) — Universidade de Passo Fundo - UPF.

PONTES, Benedito Rodrigues. Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal. 4 ed. São Paulo: LTR, 2004.

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

RECHE, G. (2011). E-recrutamento: a *internet* como ferramenta de recrutamento e seleção. Disponível em: http://www.administradores.com.br/artigos/economia-efinancas/e-recrutamento-a-*internet*-como-ferramentano-recrutamento-e-selecao/55112/. Acesso em: 20 de setembro de 2024.

ROCHA, Angela da; Ferreira, Jorge Abrantes; Silva, Jorge Ferreira da. Administração de Marketing: conceitos, estratégias, aplicações. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de estágio e de pesquisa em administração.3ª ed. São Paulo. Editora Altlas, 2009.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de estágio e de pesquisa em administração. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração. 3ª edição. Grupo GEN, 2013.

RYAN, L. ***Smart answers to stupid interview questions*.** 2014. Disponível em: <https://www.*linkedin*.com/pulse/20140913052148-52594-smart-answers-to-stupid-interviewquestions/>. Acesso em: 20 de setembro 2024.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de *marketing*: conceitos e metodologia.** – 3. ed. São Paulo: Pearson, 2006.

STEART, Thomas A. **A nova era do capital intelectual.** Revista Exame, São Paulo, edição 642, 13.8.1997

STAKE, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim.** Editora Grupo A, 2016.

APÊNDICE A – APRESENTAÇÃO DA PESQUISA DE MERCADO

APRESENTAÇÃO PESQUISA DE MERCADO

Nova Prata, 22 de Abril de 2025.

Prezado (a) Senhor (a):

A presente pesquisa está sendo desenvolvida pela acadêmica Paula Regina Bottin, que é requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração pela Universidade de Caxias do Sul – Campus Universitário de Nova Prata.

Seu objetivo é coletar informações junto aos gestores, que ajudem a entender melhor o Processo de Recrutamento e Seleção, visando amenizar os riscos na contratação de pessoas.

O processo de recrutamento inicia com a abertura da vaga pela área que necessita contratar e termina com o candidato demonstrando interesse pela vaga, através do envio de currículo. E o processo de seleção inicia quando os currículos começam a ser analisados e finda quando um candidato é escolhido para preencher a vaga.

Todas as informações aqui disponibilizadas são confidenciais e utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos. Para que a pesquisa alcance um resultado satisfatório é fundamental que as perguntas sejam respondidas de acordo com o solicitado.

Sua identificação não é necessária.

Desde já agradeço sua disponibilidade e colaboração.

Atenciosamente,

Paula Regina Bottin.

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO

PESQUISA SOBRE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO, VISANDO AMENINAR OS RISCOS NA CONTRATAÇÃO DE PESSOAS.

1. Qual seu gênero?
(...) Feminino
(...) Masculino
(...) Prefiro não responder

2. Faixa etária
(...) 18 a 28 anos
(...) 29 a 39 anos
(...) 40 a 50 anos
(...) 51 a 61 anos
(...) Acima de 61 anos.

3. Qual seu estado civil?
(...) Solteiro(a)
(...) Casado(a)
(...) Divorciado(a)
(...) União Estável
(...) Outro: Citar: _____

4. Qual seu nível de escolaridade?
(...) Ensino Fundamental
(...) Ensino médio
(...) Ensino superior
(...) Pós-graduação
(...) Outro: Citar: _____

5. Em qual faixa salarial você se enquadra?
(...) Até um salário mínimo
(...) Mais de 2 a 4 salários mínimos
(...) Mais de 5 a 7 salários mínimos
(...) Acima de 7 salários mínimos

6. Qual o seu cargo de atuação?
(...) Proprietário
(...) Gerente
(...) Supervisor
(...) Profissional de Recursos Humanos
(...) Outro. Citar:_____

7. Você considera importante a ferramenta de recrutamento e seleção na sua empresa?
(...) Sim
(...) Não

8. Na sua empresa é realizado o processo de recrutamento e seleção? Se sim, assinale as etapas realizadas pela empresa. (Assinale 2 alternativas).
(...) Triagem de currículos
(...) Entrevista inicial
(...) Aplicação de testes e provas técnicas
(...) Entrevistas de seleção
(...) Negociação salarial e contratação
(...) Outro: Citar: _____

9. No caso de sua empresa não realizar o processo de recrutamento e seleção, quais etapas você considera que sejam importantes? (Assinale 2 alternativas).
(...) Triagem de currículos
(...) Entrevista inicial
(...) Aplicação de testes e provas técnicas
(...) Entrevistas de seleção
(...) Negociação salarial e contratação
(...) Outro: Citar: _____

10. Sua empresa efetua promoções internas (recrutamento interno)?
(...) Sim
(...) Não
(...) Talvez

11. Se sim, sua empresa efetua promoções internas, qual a principal técnica de recrutamento interno adotada?
(...) Seleção interna
(...) Banco de currículos.
(...) Mérito
(...) Funcionário com melhor qualificação.
(...) Funcionário com melhor desempenho
(...) Outro: Citar: _____

12. Quais as principais técnicas de recrutamento externo adotadas na sua empresa?
(Assinale 3 alternativas)
(...) Consulta aos arquivos de candidatos.
(...) Indicação de funcionários.
(...) Cartazes ou anúncios na porta da empresa.
(...) Contatos com sindicatos ou associações.
(...) Agências de recrutamento.
(...) Contatos com universidades ou escolas.
(...) Anúncios em jornais, revistas e rádios.

13. Quais as alternativas que a sua empresa busca no candidato selecionado? (Assinale 3 alternativas)
(...) Produzir resultados satisfatórios e diferenciados.
(...) Saiba trabalhar em equipe.
(...) Seja criativo, tome iniciativa, ser líder.
(...) Apenas obedeça às normas da empresa.
(...) Tenha um bom relacionamento.
(...) Seja comprometido com a empresa.

14. Quais os benefícios do recrutamento e seleção que melhor se encaixam para sua empresa? (Assinale 2 alternativas).
(...) O recrutamento interno tem vantagem de ser mais econômico, pois a divulgação é feita dentro da própria empresa e os candidatestão adaptados à cultura organizacional.
(...) No recrutamento externo, tem a vantagem de atrair sangue novo para a organização, habilidades e expectativas.
(...) Os selecionados devem se adaptar ao meio ambiente, ter flexibilidade, assertividade, ser criativos, tomar iniciativas e serem líderes.
(...) Outro: Citar: _____

15. Quais são as vantagens e benefícios ao selecionar corretamente um candidato para a vaga em aberto? (Assinale 2 alternativas).
(...) Formar uma equipe de alto desempenho.
(...) Reduzir o índice de *turnover*.
(...) Melhorar o clima organizacional.
(...) Aumentar a produtividade.
(...) Diminuir os custos com demissões e novas contratações.

16. Quais as vantagens do recrutamento externo para sua empresa? (Assinale 2 alternativas).
(...) Atrair profissionais qualificados.
(...) Possibilitar a entrada de novas ideias.
(...) Escolher um perfil mais adequado às necessidades da empresa.
(...) Contratar com menor remuneração.
(...) Outro: Citar: _____

17. Quais as vantagens do recrutamento interno para sua empresa? (Assinale 2 alternativas).
(...) Motivar os colaboradores da empresa.
(...) Gerar economia ao setor de RH.
(...) Valorizar a equipe de trabalho.
(...) Otimizar o acerto, por conhecer seus funcionários.
(...) Outro: Citar: _____

18. Você considera que o recrutamento e seleção pode trazer desvantagens para sua empresa?
(...) Sim
(...) Não

19. Quais as desvantagens do recrutamento de pessoas identificado na sua empresa? (Assinale 2 alternativas).
(...) O recrutamento externo apresenta custo elevado.
(...) Depois de treinar a empresa corre o rico de perder o funcionário.
(...) No recrutamento interno há desvantagens como exigir grande potencial do funcionário, ele pode não estar preparado para o novo cargo.
(...) Se o recrutamento não for bem feito poderá atrair candidatos mal preparados.
(...) Os candidatos são desconhecidos tornando o processo menos seguro.
(...) Outro: Citar: _____

20. Quais a desvantagens da seleção de pessoas verificados na sua empresa? (Assinale 2 alternativas).
(...) Pode-se cometer algumas injustiças, os candidatos não selecionados podem ficar desmotivados.
(...) Uma má seleção pode gerar desperdícios financeiros.
(...) Perde-se muito tempo escolhendo o candidato certo para a vaga.
(...) O comportamento do candidato antes da contratação pode ser outro.
(...) Uma contratação malfeita pode gerar altos custos para a empresa, como as demissões.

21. O que mais acarretam gastos para sua empresa em um processo de recrutamento e seleção mal sucedido?
(...) Gastos decorrentes da contratação de funcionários inadequada.
(...) Alta rotatividade de pessoal.
(...) Perda de tempo.
(...) Ações trabalhistas.
(...) A contratação errada dificulta a atração e retenção de talentos.
(...) Sua cultura organizacional é impactada.
(...) Outro: Citar: _____

22. Como gestor de uma Organização, o que busca quando é aberta uma vaga de emprego? Descreva.
_____
_____
_____

23. Você julga importante ter um processo de recrutamento e seleção?
_____
_____
_____