

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE ARTEFATOS DE CIMENTO NA CIDADE DE ARAGUAÍNA-TO

 <https://doi.org/10.56238/arev6n3-175>

Data de submissão: 14/10/2024

Data de publicação: 14/11/2024

Moisés de Almeida Oliveira

Graduado em Logística pela Universidade Federal do Tocantins (UFT)

Universidade Federal do Tocantins

E-mail: moises.oliveira@ufnt.edu.br

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-2616-9122>

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4957432699422110>

Degson Ferreira

Doutor em Administração pela Universidade do Grande Rio (UNIGRANRIO)

Universidade Federal do Norte do Tocantins

E-mail: degsonfer@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-7727-8690>

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4275246623561102>

Daniel Afonso Gomes da Silva

MBA em Gestão de Vendas pela Universidade de São Paulo (USP)

Universidade de São Paulo

E-mail: danielaafonsogs@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-5601-9896>

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3189882023562614>

RESUMO

As técnicas de recrutamento e seleção são essenciais para organizações que buscam se destacar no mercado contemporâneo. Este estudo teve como objetivo geral analisar essas técnicas em uma empresa de artefatos de cimento sediada em Araguaína, Tocantins. Para isso, foi empregada uma matriz teórica que abordou temas como gestão de pessoas, recrutamento e seleção, incluindo suas principais técnicas. Os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa, utilizando o método do estudo de caso, caracterizam-na como uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória-descritiva. A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de um questionário semiestruturado aos gestores de recursos humanos da empresa, contendo questões abertas e fechadas. A análise dos dados coletados foi conduzida utilizando a técnica de análise de conteúdo. Os resultados evidenciam que a adoção das principais técnicas de recrutamento (interno, externo, misto e e-recrutamento) e de seleção (análise curricular, entrevista, testes, dinâmica em grupo e verificação de referências) pelas organizações proporciona diversas vantagens competitivas. Entre elas estão a atração de novos talentos, a redução da rotatividade de funcionários, a diminuição dos custos associados a esses processos, o aumento da produtividade e da competitividade, além de contribuir para o reconhecimento da empresa no mercado.

Palavras-chave: Gestão de pessoas, E-Recrutamento, Entrevista, Recursos humanos.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas é um elemento crucial para o desenvolvimento competitivo das organizações modernas. Neste contexto, os processos de recrutamento e seleção de pessoas desempenham um papel fundamental, pois são responsáveis por atrair e integrar novos funcionários e talentos ao capital humano da empresa. Estes processos têm o potencial de identificar candidatos com competências adequadas para os cargos disponíveis, contribuindo significativamente para o sucesso organizacional (Coradini et al, 2009).

Os avanços na área de Recursos Humanos têm ganhado destaque nas organizações como um diferencial competitivo. Esta evolução transformou os processos de recrutamento e seleção em um aspecto crítico para o crescimento e desenvolvimento das empresas (Chiavenato, 1999). As organizações que buscam aumentar sua competitividade estão investindo cada vez mais em técnicas específicas para esses procedimentos, visando atrair e selecionar profissionais capacitados para cargos específicos (Rocha, 2014).

O objetivo principal destes processos é incorporar novos funcionários qualificados à organização, ao mesmo tempo em que se busca reduzir custos. Para alcançar este objetivo, as empresas utilizam diversas técnicas que visam ser mais eficientes e eficazes. De acordo com Rocha (2014), as organizações que almejam o sucesso estão investindo em processos de recrutamento e seleção que podem ocorrer de maneiras divergentes, resultando em uma grande diversidade de técnicas aplicadas.

Diante deste cenário, surgem questionamentos importantes: Estas técnicas de recrutamento e seleção são capazes de proporcionar vantagem competitiva para as organizações? Quais são os objetivos específicos destas técnicas? Para abordar estas questões, o presente trabalho apresenta o seguinte problema de pesquisa: Quais são as principais técnicas aplicadas nos processos de recrutamento e seleção de pessoas em uma empresa de artefatos de cimento na cidade de Araguaína-TO?

O objetivo geral deste estudo é analisar as principais técnicas utilizadas nos processos de recrutamento e seleção de pessoas na referida empresa. Para alcançar este objetivo, foram estabelecidos três objetivos específicos:

- I. Identificar as principais técnicas utilizadas no processo de recrutamento de pessoas;
- II. Identificar as principais técnicas empregadas no processo de seleção de pessoas;
- III. Demonstrar a importância da utilização destas técnicas de recrutamento e seleção na organização.

A justificativa para este trabalho reside em sua contribuição tanto teórica quanto prática. Do ponto de vista teórico, espera-se contribuir para o desenvolvimento de conhecimento em uma área ainda pouco estruturada dentro da empresa estudada. Já do ponto de vista prático, pretende-se fornecer informações valiosas sobre o tema abordado, que possam ser aplicadas para melhorar os processos de recrutamento e seleção na organização.

Este estudo de caso focado em uma empresa de artefatos de cimento em Araguaína-TO oferece uma oportunidade única de examinar como as técnicas de recrutamento e seleção são aplicadas em um contexto específico. A análise dessas práticas pode revelar insights importantes sobre a eficácia das diferentes abordagens e sua adequação ao setor e à região em questão.

Ao explorar as técnicas utilizadas nesta empresa, o estudo busca não apenas identificar as práticas atuais, mas também avaliar sua eficácia e potencial para proporcionar vantagens competitivas. Esta análise pode fornecer bases para recomendações de melhorias nos processos de recrutamento e seleção, potencialmente levando a uma gestão de recursos humanos mais eficiente e eficaz.

A estrutura deste trabalho inclui, além desta introdução, uma revisão da literatura relevante sobre recrutamento e seleção, a metodologia utilizada para a coleta e análise de dados, a apresentação e discussão dos resultados obtidos, e as conclusões do estudo, incluindo suas implicações para a prática e sugestões para pesquisas futuras.

2 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é de relevância para as organizações que visam o crescimento tanto competitivo, quanto organizacional, de forma que as pessoas são fundamentais para o funcionamento de todos os processos feitos dentro da organização sejam eles internos ou externos. A área de gestão de pessoas é muito sensível em relação às mentalidades que predominam nas organizações (Chiavenato, 2008).

Com isso, a forma como a organização tem interesse em crescer perante seus concorrentes, descreve bem o tratamento dessa área dentro da organização. A área de gestão de pessoas procura auxiliar o administrador na realização de suas funções, pois o mesmo não consegue realizar todo o trabalho sozinho, assim, através da adição de mais pessoas, forma-se uma equipe de subordinados para esse administrador liderar, assim, almejando alcançar seus objetivos e suas metas estabelecidas (Chiavenato, 2008).

Para Andújar e Teixeira (2014), a gestão de pessoas dentro da organização pode ser definida como uma ferramenta que tem seus objetivos relacionados às atividades de atração, aplicação,

desenvolvimento, manutenção, monitoração e avaliação de pessoas, sempre visando o funcionamento da organização e da sua competitividade.

De acordo com Chiavenato (1999), as empresas têm seu funcionamento mantido através das pessoas que a constituem e que levam o nome da empresa consigo. Assim, surgem vários termos para nomear essas pessoas que fazem parte da organização, podendo chamá-los de funcionários, empregados, pessoal, trabalhadores, operários, recursos humanos, colaboradores, associados, talentos humanos, capital humano, capital intelectual entre outras nomenclaturas.

A importância das pessoas para a organização se deve pelo fato de que muitos de seus procedimentos são feitos por pessoas, à vista disso, a gestão de pessoas é indispensável para o crescimento da organização. As organizações já perceberam a importância das pessoas e de como uma gestão eficiente pode gerar ótimos resultados, além disso, os processos como selecionar, formar, integrar e aperfeiçoar grupos de pessoas para trabalhar nessa organização, trazem consigo vantagens competitivas para a organização (Lacombre, 2017).

2.1 RECRUTAMENTO DE PESSOAS

O processo de recrutamento tem como finalidade atrair pessoas para participar do processo seletivo da organização, de forma que a própria tenha mais opções de pessoas para ocupação do mesmo cargo, preenchendo o quadro de funcionários da organização. Sendo assim, o recrutamento é o conjunto de atividades que envolvem a atração e captação de pessoas para tais processos dentro da organização. Logo, através do recrutamento a empresa divulga para o mercado de trabalho as oportunidades de trabalho disponíveis dentro da organização (Andujar e Teixeira, 2014).

Nesse sentido para Chiavenato (1999), o recrutamento é o aglomerado de técnicas que almejam atrair candidatos potencialmente capazes para a organização. O processo de recrutamento é a fase inicial do preenchimento de uma vaga dentro da empresa, que se inicia com a disponibilização dos cargos vagos juntamente com os requisitos necessários para preenchimento e benefícios que serão concedidos aos novos integrantes (Limongi-França e Arellano, 2002).

A existência do recrutamento é ocasionada pela existência de um ou mais cargos vagos na empresa, desse modo não se deve apenas comunicar ou divulgar sobre o processo de recrutamento, pois apenas com isso não alcançará seus objetivos básicos (Chiavenato, 1999).

O processo de recrutamento para ser efetivo, deve atrair um grande número de pessoas para a ocupação da vaga disponibilizada, trazendo mais opções para o processo seletivo, fornecendo a matéria-prima necessária para a seleção, que no caso são as pessoas disponíveis no mercado e dentro da organização (Oliveira, 2005).

2.1.1 Principais técnicas de recrutamento

Nesse contexto, existem três formas de recrutamento sendo eles; recrutamento interno, recrutamento externo e recrutamento misto.

Segundo Baylão e Rocha (2014), o recrutamento interno é o processo de preenchimento de uma vaga ou oportunidade, dentro da organização com a utilização de funcionários que já estão situados na própria empresa, sendo por meio de promoção (movimentação vertical), podendo ser transferido para outra função dentro da organização (movimentação horizontal ou lateral) ou transferindo através de uma promoção (movimentação vertical).

Para Cardoso (2010), o recrutamento interno tem como campo de atuação o ambiente interno da organização, atuando sobre os funcionários já inseridos na empresa, de maneira que a própria procura preencher a vaga utilizando de promoções ou transferências de funcionários.

Ainda de acordo com autor Cardoso (2010), o recrutamento interno se torna mais econômico para a organização, já que não demanda de novos funcionários que estão fora da organização, assim, custando menos à organização, que gastaria recursos e tempo com adição de mais etapas.

O recrutamento interno tem suas vantagens por ser mais econômico, mais rápido, com maior validade e segurança, sendo uma fonte poderosa de motivação para os outros funcionários que estão atuantes na organização (Chiavenato, 2006).

Segundo Coradini et al. (2009), o recrutamento interno favorece os funcionários da própria organização com a divulgação dos requisitos necessários para o cargo. Logo, são divulgadas aos funcionários internos, solicitando assim que os interessados vão diretamente ao setor de recrutamento da organização para a entregar os dados.

Ademais, com base nos autores citados, percebe-se que as empresas utilizam o recrutamento interno, de modo que podem gerar maior motivação em seus funcionários, pois muitos deles podem ter interesse em conseguir uma crescente profissional dentro da organização. Além disso, os custos com recrutamento também caem, uma vez que os profissionais da empresa por si próprios, buscam por mais qualificações, assim, almejando promoções ou transferências futuras dentro da organização.

Nesse sentido, o recrutamento externo é o processo que busca atrair candidatos no mercado para o preenchimento de uma vaga, atraindo os mesmo por meio de técnicas de recrutamento (Santos et.al., 2016).

O recrutamento externo é abordado de duas maneiras, sendo de forma direta, quanto indireta; o recrutamento direto é realizado pela própria empresa recorrendo ao mercado de trabalho, por meio de divulgação nas mídias de comunicação. Logo, a empresa alcança um maior número de pessoas que estão à procura de emprego, com o auxílio dos meios de comunicação, sendo cada vez mais frequente

que os candidatos vejam oportunidades de emprego em sites, jornais ou até mesmo redes sociais (Aires, 2007).

Já o recrutamento indireto, se faz presente na empresa quando o recrutamento direto não é eficaz ou os recursos da empresa não são suficientes para a realização do processo de recrutamento e seleção, a empresa então se propõe a contratação de empresas especializadas em encontrar talentos Headhunters (caça-talentos) Search (consultores de pesquisa direta) e consultores de recrutamento (Câmara et.al., 2003).

Nesse contexto, existe o recrutamento misto que ocorre quando a organização realiza o recrutamento interno e externo simultaneamente. Logo, ambos se completam de forma que o recrutamento misto pode funcionar com três alternativas, mas não necessariamente é obrigatório ser utilizado dessa maneira (Dalhke, 2010).

Segundo Chiavenato (2009), cita que ciclo do recrutamento misto, refere-se a um sistema que poderá ter variações em relação às sequências de suas etapas, podendo se iniciar com recrutamento externo em sequência o recrutamento interno ou vice-versa, ou também da aplicação de ambos ao mesmo tempo.

Segundo Coradini et al. (2009), o recrutamento misto é o resultado de um recrutamento interno, que consentira em vacância na organização, gerando assim, oportunidade para o recrutamento externo. Entretanto, para o surgimento de tais processos, é imprescindível que haja um ou mais cargos vagos na organização.

Nessa perspectiva, o recrutamento online, ou E-recrutamento, surgiu com o avanço tecnológico global, utilizando a internet como ferramenta para encontrar, atrair, avaliar, entrevistar e contratar novos funcionários. A finalidade do recrutamento online é tornar os processos de recrutamento mais eficientes e eficazes, reduzindo os custos burocráticos associados ao processo (Moura, 2015).

Atualmente, o uso da internet nos processos se tornou comum, permitindo que os departamentos de recursos humanos tenham espaço suficiente em seus sites para o armazenamento de currículos de candidatos às vagas. Desta forma, os participantes do processo de recrutamento enviam suas qualificações profissionais para análise pelos profissionais de recursos humanos da organização. Ao acessar esses sites, os candidatos podem obter mais detalhes sobre a empresa onde poderão vir a trabalhar após a conclusão do processo de recrutamento e seleção (Dalhke, 2010).

Por meio do site da empresa, os candidatos podem obter informações sobre a organização. Tanto a empresa, que busca dados sobre os candidatos, quanto os interessados em ingressar na empresa, têm a oportunidade de se conhecer melhor utilizando o site. O acesso aos sites que contêm as vagas

disponíveis e informações relevantes facilita o processo de encontrar oportunidades de trabalho para os candidatos interessados em se candidatar às vagas (Dalhke, 2010).

Percebe-se que a internet melhorou a comunicação entre candidatos e organizações, e com os avanços tecnológicos surgiram modalidades de e-recrutamento, como os vídeos currículos. O vídeo currículo permite que o candidato se apresente, fazendo um resumo de suas qualificações e metas dentro da organização. Esta apresentação profissional, com duração máxima de um minuto, foca em ser objetiva sobre suas habilidades e competências, demonstrando interesse ao recrutador (Correa et al., 2018).

2.2 SELEÇÃO DE PESSOAS

Após concluir o processo de recrutamento e atrair os candidatos, segue-se a etapa seguinte: a seleção de pessoas, que, de acordo com Andujar e Teixeira (2014), consiste em uma série de procedimentos realizados pela organização para escolher os candidatos mais qualificados para os cargos disponíveis na empresa. Assim, o processo de seleção visa encontrar a pessoa mais adequada para a posição, garantindo que os candidatos atraídos pelo recrutamento sejam submetidos a diversos testes para avaliar suas capacidades e habilidades.

De acordo com Campos (2009), a escassez de empregos e a alta de candidatos faz com que as organizações façam baixos investimentos em recrutamento, podendo manter seu foco em um processo de seleção mais rígido e rigoroso, trazendo consigo melhores resultados para a organização. Dessa forma, representa menores investimentos para o treinamento de pessoas, visando selecionar candidatos mais experientes e qualificados.

A escolha do candidato com base em seus conhecimentos sobre o cargo e a sua vida fora e dentro da organização, são capazes de passar possíveis traços de um potencial crescimento do candidato, assim, usando técnicas de seleção para o conhecimento de suas capacidades e características pessoais e profissionais existentes no momento da aplicação dos testes pelos recursos humanos, desse modo, podendo realizar uma projeção futura do candidato como profissional da organização (Coradini et al., 2009).

2.2.1 Principais técnicas de seleção de pessoas

Nos processos de seleção podem ser utilizados mecanismos como análise curricular, entrevista, testes psicológicos e de personalidade, simulações e prova de conhecimento, dinâmica em grupo e verificação de referência.

A análise curricular corresponde como uma das primeiras etapas no processo de seleção, perante a realização de uma pré-seleção dos candidatos, visando a redução de profissionais com baixa aptidão para o cargo, subtraindo os candidatos que não atendem as qualificações necessárias e deixam apenas os capacitados (Coradini et al., 2009).

Ainda de acordo com Coradini et al., (2009), os currículos restantes passam para a próxima fase dos testes, de forma que é feita uma análise mais rígida dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos participantes, visando o encaixe dentro do perfil profissional que a organização está almejando. Entretanto, a estrutura que compõe o currículo são os dados pessoais, escolaridade, treinamentos concluídos, experiências e qualificações, além de um descritivo das competências e de seus interesses.

Logo, para o processo de seleção o currículo está cheio de informações relevantes sobre o candidato, sendo para os recursos humanos, uma ferramenta que realiza uma apuração dos pontos mais significantes do candidato para a organização e o cargo em questão. Mas apenas o currículo, não consegue passar todas as informações sobre o candidato, com dúvida em qual dos interessados selecionar, pratica-se outras técnicas para conhecer os aspirantes a vaga (Da Silva, 2012).

Na sequência vem a entrevista que é o processo de maior relevância dentro da seleção, por isso, deve ser conduzida por um profissional experiente com capacidades de reconhecer os aspectos profissionais e pessoais sobre os candidatos que passaram pela a entrevista, é recomendado a realização do processo por mais de um entrevistador, para a redução de problema futuros para a organização (Limongi-França e Arellano, 2002).

A realização da entrevista traz consigo, detalhes sobre as suas experiências anteriores em outras organizações, o temperamento do candidato, os seus interesses dentro da organização, seu conhecimento sobre o cargo, entre outras métricas de avaliação como sua higiene pessoal, vestuário, entre outras (Coradini et al., 2009).

Nesse sentido Figueiras et al. (2019), descreve que a entrevista pode ser estruturada ou não, assim, os modelos estruturados são para tirar informações específicas dos candidatos, com a utilização de pequenos roteiros de perguntas para conhecimento do candidato. Já a semiestruturada é o modelo de entrevista que não existe um padrão ou roteiro, logo, constituída de perguntas com maior amplitude, conseguindo mais informações em relação ao candidato.

Com isso surgem os testes que visam mensurar o grau das aptidões do candidato, objetivando dispor informações úteis sobre as suas capacidades efetivas, portanto, é fundamental para aprovação nesta etapa, já que apenas sendo aprovado ao presente estágio irá se submetido à etapa seguinte da entrevista (Silva, 2002).

Ademais, os testes possuem sua aplicabilidade por meio de provas de conhecimentos, testes psicológicos, testes de personalidade e técnicas de simulação para rastreamento das características intrínsecas do candidato (Chiavenato, 2008). Os testes são divididos em conformidade com a função e com o nível estratégico, assim os cargos operacionais normalmente aplicam provas de conhecimentos ou de capacidade, já nos cargos de níveis gerenciais e de direção é comumente mais testes sendo eles psicológicos, de personalidade, simulações, além da prova de conhecimento (Chiavenato, 2008).

Testes Psicológicos e de Personalidade: são testes que normalmente buscam traços de personalidade, equilíbrio emocional, ambições e motivações, focando particularmente nas aptidões sejam físicas ou intelectuais, realizando uma análise das amostras e comparando com os padrões aceitos pela organização (Steffens, 2016).

Testes de simulações ou técnicas de simulação por sua vez são utilizadas como componentes essenciais na busca de informações sobre o candidato, em relação ao seu comportamento individual ou em grupos, de modo que, é comumente elaborada e executada em possíveis situações que estão diretamente relacionadas às funções do cargo (Da Silva, 2009).

Prova de conhecimento são testes que visam medir o grau de conhecimento do candidato, em relação a vaga, comparando as suas habilidades são suficientes, podendo ser aplicadas provas sejam elas orais ou práticas dentro ou fora da organização (Chiavenato, 2004). A etapa de aplicação da dinâmica em grupo nos processos seletivos, segundo LimongiFrança e Arellano (2002), é a etapa no processo de seleção que permite investigar os possíveis problemas sociais ou competências dos candidatos, observando as suas interações sociais em grupo, assim como a capacidade de iniciativa, responsabilidade e liderança em grupo, entre outras características do candidato.

De acordo com Lacombe (2009), a dinâmica em grupo coloca os candidatos em uma simulação do cotidiano no cargo vigente, observando suas atitudes e respostas aos problemas que surgem no trabalho que precisarão realizar. Além disso, as informações obtidas nos testes podem indicar habilidades ou aptidões do candidato. A utilização da dinâmica em grupo permite conhecer os vários perfis sociais dos candidatos, incluindo seu comportamento e tomada de decisão em grupo. Essas informações são então utilizadas para analisar o desempenho em relação ao grupo e aos concorrentes à vaga (Lacombe, 2009).

Já a verificação de referências é a etapa que pretende confirmar a autenticidade das informações colocadas no currículo do candidato. Segundo os currículos mandados pelos participantes, serão analisadas e verificadas as informações que estão sendo apresentadas, sendo elas de caráter profissional ou pessoal (Coradini et al., 2009).

As informações apresentadas nos currículos devem ser fidedignas, de modo que, o histórico profissional do candidato em empregos precedentes possa ser confirmado, logo, sendo utilizado contato telefônico, pessoal ou por carta de referência para o levantamento dessas informações referentes ao candidato (Coradini et al., 2009).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir os objetivos da pesquisa, foi realizado um estudo de caso com revisões bibliográficas em artigos científicos, livros e revistas científicas. Essas revisões foram feitas com o objetivo de analisar o tema de gestão de pessoas para o embasamento introdutório, visando à obtenção do conhecimento necessário para compreender o tema de recrutamento e seleção de pessoas nas organizações.

O desenvolvimento da pesquisa se deu no primeiro semestre de 2024 na empresa de Artefatos de Cimentos, situada na cidade de Araguaína. Em relação a coleta de dados sobre o processo de recrutamento e seleção na empresa, foi aplicado um questionário semiestruturado com perguntas abertas e fechadas aos gestores do departamento de recursos humanos que se encontra no apêndice A desse artigo. O objetivo foi identificar e analisar as principais técnicas utilizadas pela empresa estudada nesses processos, bem como entender como essas técnicas são aplicadas.

De acordo com os autores Marconi e Lakatos (2002), o questionário é um instrumento de coleta onde se faz uso de perguntas ordenadas, que devem ser respondidas por escrito, além de não necessitarem da presença do entrevistador para o seu preenchimento. Portanto, é uma técnica de coleta de dados que através de perguntas sejam elas fechadas (objetivas) e abertas (subjetivas) visam trazer informações sobre determinado fenômeno.

No entanto, embora o questionário seja simples e fácil de aplicar, requer algumas etapas para sua execução. Estas incluem a elaboração das perguntas e respostas, a seleção da amostra, a avaliação das respostas e a análise dos resultados obtidos (Wainer et al., 2007). Assim, embora deva ser conciso, é essencial que contenha um número adequado de perguntas para garantir a obtenção de informações confiáveis. Além disso, é crucial que o tema da pesquisa esteja alinhado com os objetivos geral e específico para garantir a relevância dos dados coletados (Marconi e Lakatos, 2002).

Para o tratamento dos dados, foi empregada uma análise de conteúdo, que, segundo Bardin (1977), é uma técnica que visa compreender imagens ou textos, permitindo sua investigação por meio de categorias, o que facilita a classificação e a compreensão do conteúdo. Essa análise de conteúdo compreende três fases distintas. Primeiramente, há a fase de pré-análise, que envolve a organização do material para a pesquisa, incluindo sua leitura e organização inicial. Em seguida, vem a fase de

exploração do material, na qual os dados brutos são processados e transformados em conteúdo que pode ser analisado, sendo agrupados em categorias com base em características comuns. Por fim, a última fase é o tratamento dos dados, que busca chegar a conclusões a partir das interpretações e inferências feitas, transformando os dados em informações relevantes para a pesquisa.

A análise de conteúdo, fundamentada nos autores, constitui um conjunto de técnicas destinadas ao tratamento de dados. Ela visa transformar dados desorganizados ou sem significado aparente em informações relevantes para a pesquisa. Esse processo requer um rigor científico para identificar e extrair as informações contidas nos dados brutos.

Neste estudo, emprega-se o método do estudo de caso, pois foram realizadas visitas de campo à organização, aplicação de questionários e trocas de e-mails com a equipe do departamento de Recursos Humanos para coletar dados. Dessa forma, os dados obtidos se caracterizam como qualitativos, especialmente no que diz respeito ao processo de recrutamento e seleção de pessoal. Como objetivo desta pesquisa, propõe-se um estudo em relação às técnicas utilizadas nesses processos.

De acordo com Gil (2002), o estudo de caso pode ser utilizado para explorar situações do cotidiano que não foram esclarecidas, descrevendo o contexto em que ocorrem tais situações, entretanto, explicando suas variáveis que não podem ser mensuradas quantitativamente. Portanto, percebe-se que o estudo de caso é um método de pesquisa onde o pesquisador deve conhecer determinada realidade, realizando a coleta de dados relevantes sobre determinado fenômeno. É importante frisar que o estudo de caso pode ser aplicado em períodos mais curtos, visando a confirmação de autores citados no estudo para a validação do mesmo (Gil, 2008).

Quanto à abordagem de pesquisa, este trabalho se caracteriza como qualitativo devido a utilização de análises de dados pertinentes a um fenômeno que ocorre na organização, posteriormente adequada para dados que tem como características, não serem numericamente mensuráveis. De acordo com Gerhardt et al. (2009), os dados qualitativos visam explicar a ocorrência de determinado fenômeno, não mensurando quantificadamente esses dados, já que a natureza desses dados “não-métricos”, se fazem das diferentes abordagens relacionadas ao tema que se refere a pesquisa.

Sob o ponto de vista dos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória-descritiva, pois o objetivo da pesquisa é a busca de informações para se analisar determinado fenômeno que ocorre na Empresa de Artefatos de Cimento. Segundo Marconi e Lakatos (2002), as pesquisas exploratória-descritivas combinadas, possuem como objetivo, descrever em sua totalidade determinado fenômeno, cita-se por exemplo o estudo de caso que realiza análises práticas e teóricas sobre o assunto abordado na pesquisa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS DADOS

A respeito da identificação das principais técnicas de recrutamento e seleção de pessoas utilizadas na empresa de artefatos de cimento na cidade de Araguaína-TO, os resultados da pesquisa realizada, identificaram que no processo de recrutamento dentro da organização à um misto entre as técnicas de recrutamento, pode-se afirmar que a empresa está fazendo uso dos dois tipos mais comuns sendo eles o interno e externo.

A pesquisa também constatou que a empresa de artefatos de cimento adota o recrutamento misto como sua principal técnica para atrair novos candidatos. Isso proporciona oportunidades tanto para os colaboradores internos quanto para o público externo. Nesse contexto, os autores Correa et al. (2018), corroboram ao afirmar que o recrutamento misto é um fenômeno que ocorre quando são utilizados o recrutamento interno e externo de forma simultânea.

Com base nas informações fornecidas pela empresa, observa-se que ela prioriza o recrutamento interno, oferecendo oportunidades aos próprios colaboradores para preencher as vagas disponíveis. O recrutamento externo é utilizado apenas quando não há candidatos internos considerados qualificados para o cargo vago. Essa abordagem valoriza o desenvolvimento e a retenção de talentos dentro da organização, ao mesmo tempo em que incentiva o crescimento profissional dos funcionários.

Sob essa perspectiva, Chiavenato afirma que o recrutamento misto pode ser abordado de três maneiras: pode ser iniciado pelo recrutamento externo e, posteriormente, pelo interno; iniciado pelo interno e depois pelo externo; ou ambos podem ser realizados simultaneamente. Com isso, é possível obter um processo mais eficiente e eficaz, já que permitirá um alcance maior e aumentará as chances de atingir os objetivos do processo de recrutamento.

Tanto Chiavenato quanto a empresa corroboram que o recrutamento misto envolve a utilização tanto do recrutamento interno quanto do externo. Isso amplia as opções disponíveis para o quadro de recursos humanos, pois permite tanto a reutilização de pessoas já presentes na organização quanto a atração de novos talentos do ambiente externo.

Portanto, ao utilizar o recrutamento misto a empresa também utiliza o E-recrutamento como canal de divulgação sobre a disponibilidade das vagas disponíveis na empresa. Assim, a empresa faz uso das redes sociais e e-mail como principal meio de comunicação para a divulgação dessas vagas e recebimento de currículos.

O e-mail é utilizado para o recebimento dos currículos dos candidatos em formato de PDF ou de formatos que a administração julga como aceitável, assim, os candidatos não precisaram sair de suas casas para enviá-los à empresa. Conseguindo mitigar o tempo no processo de obtenção de informações sobre os candidatos livres no mercado.

Nesse sentido Moura (2015), corrobora ao afirmar que a internet nos tempos contemporâneos está ao alcance de todos, sendo que está ultrapassando as fronteiras geográficas, assim as empresas por meio dela estão conseguindo recrutar de forma mais ágil e com menor custo para a organização, além de não necessita da terceirização do recrutamento com a contratação de empresas consultoras e de headhunters (caça-talentos).

Após a identificação e análise dessas técnicas, torna-se evidente que tanto a empresa de artefatos de cimento quanto o autor Moura (2015) concordam que o e-recrutamento é uma técnica eficiente e eficaz. Isso se deve ao fato de que o e-recrutamento possui custos menores para a organização e é capaz de alcançar com mais facilidade as metas do recrutamento em comparação com outras técnicas.

Ademais, pode-se atrair novos candidatos, sendo eles da cidade onde está localizada a empresa ou de regiões próximas a ela, porém é facultativo o uso recorrente dessa técnica, para a obtenção de capital humano mais capacitado para a próxima etapa subsequente no processo de recrutamento e seleção.

Com a aplicação do questionário no departamento de recursos humanos da empresa, foram identificadas as seguintes técnicas utilizadas para selecionar os candidatos: análise curricular, entrevista, teste de simulação e conhecimento, dinâmica em grupo e verificação da veracidade das referências.

A análise curricular é uma parte crucial do processo seletivo adotado pela empresa. Conforme os dados coletados indicam, ela marca o início da seleção interna. Nesse sentido, certos requisitos devem ser atendidos, como informações pessoais, qualificações profissionais, experiências anteriores dos candidatos, entre outros detalhes obrigatórios presentes nos currículos. Essas informações auxiliam os gestores na tomada de decisão sobre quais candidatos devem avançar para a próxima fase do processo seletivo, constituindo uma filtragem para selecionar aqueles que melhor se adequam às necessidades da empresa.

A empresa corrobora com o autor Da Silva (2012), ao afirmar que entre as diversas formas de iniciar o processo de seleção, a análise curricular é a mais comum e tem como seu maior objetivo selecionar os candidatos que atendam aos pré-requisitos solicitados pela organização. Deste modo, essa técnica é fundamental para a continuação do processo de seleção, adicionando candidatos com maiores chances de compatibilidade e atribuições necessárias para o cargo, mitigando assim os riscos de contratação de funcionários incapacitados.

Continuando o processo seletivo, a entrevista foi identificada como a segunda técnica que a empresa utiliza na seleção de pessoas. Os dados coletados mostraram que, na entrevista, os gestores

da empresa de artefatos de cimento utilizam uma técnica semiestruturada de perguntas. Essa abordagem visa obter conhecimento sobre a conduta do candidato, observando seu vestuário, sua higiene, seu comportamento ao responder perguntas, sua comunicação e seu temperamento.

Nesse sentido, cabe ao entrevistador formular perguntas direcionadas ao entrevistado com a intenção de obter informações sobre os conhecimentos do candidato em relação ao cargo em vacância, bem como sobre suas experiências em trabalhos anteriores. Esse processo busca reunir dados que possam demonstrar a adequação do candidato às exigências e responsabilidades do cargo, contribuindo para uma decisão mais assertiva na seleção.

Os autores Limongi-França e Arellano (2002) divergem da abordagem da empresa, pois afirmam que as entrevistas devem ser conduzidas por mais de um entrevistador. Enquanto a empresa utiliza apenas uma entrevista conduzida por um funcionário especialista na área, para eles, é fundamental ter mais de um entrevistador para reduzir possíveis gargalos no processo.

Dessa forma, conforme sugerem os autores, a empresa poderia se beneficiar ao utilizar mais de um entrevistador para a aplicação dessa técnica. Isso ajudaria a evitar possíveis perdas, tanto de potenciais talentos quanto de funcionários capacitados para o cargo, contribuindo para um processo de seleção mais abrangente e criterioso.

Por outro lado, tanto a empresa quanto a autora Figueiras et al. (2019) ratificam que, na empresa, a entrevista é conduzida na modalidade semiestruturada, sem um padrão definido. Para a autora, a entrevista pode ser estruturada ou semiestruturada, sendo a escolha do modelo de entrevista uma decisão dos gestores da organização, dependendo das informações que a empresa está buscando obter com a entrevista.

A empresa adota testes de simulação e de conhecimento sobre o cargo com a duração de uma semana, onde o candidato é remunerado pela empresa durante esse período prático. No estágio inicial, onde são aplicadas provas orais, o candidato não é remunerado. A partir dos resultados da pesquisa, constatou-se que a empresa utiliza essas técnicas para verificar a veracidade das informações contidas nos currículos, uma vez que o desempenho do candidato está diretamente relacionado ao conhecimento exigido para o cargo. Além disso, é analisado o comportamento do candidato com os demais participantes no desempenho da função, revelando assim a veracidade de seus dados e se são fidedignos ou não.

Diante do exposto, o autor Da Silva (2009) ratifica a abordagem da empresa ao descrever que o teste de simulação é utilizado para integrar o candidato ao ambiente da empresa, revelando assim suas verdadeiras habilidades. Chiavenato (2004) também concorda com a empresa ao mencionar que

os testes de conhecimento são fundamentais para a coleta de informações, permitindo a comparação dos desempenhos dos candidatos tanto por meio de provas orais quanto práticas.

Os resultados da pesquisa indicaram que a empresa utiliza a dinâmica em grupo como uma etapa subsequente aos testes. Nesse contexto, a dinâmica em grupo na organização tem como principal objetivo auxiliar os gestores na obtenção de informações sobre as habilidades, competências e conhecimentos do candidato no contexto social. Isso permite aos gestores identificar as características comportamentais dos candidatos em relação ao grupo em que foram inseridos, possibilitando avaliar seu desempenho em comparação com os demais funcionários que já fazem parte da organização.

Com base nos resultados obtidos sobre a empresa e considerando o autor Lacombe (2009), ambas as partes corroboram, uma vez que, para o autor, a dinâmica de grupo fornece informações relevantes sobre o comportamento do candidato em relação ao grupo, além de evidenciar habilidades e conhecimentos relacionados ao cargo e à tomada de decisão. Portanto, a empresa, ao utilizar essa técnica, visa obter informações sobre o comportamento do candidato em um contexto de grupo, podendo esse grupo ser composto por participantes do processo seletivo ou até mesmo pelos próprios funcionários da empresa.

Portanto, tanto para a empresa quanto para o autor, a utilização da técnica se torna essencial para obter informações sobre como o candidato irá se comportar em um contexto coletivo. Com os resultados obtidos por meio dessa técnica, é possível selecionar candidatos que demonstram maiores habilidades comunicativas e melhor desempenho em atividades que exigem trabalho em grupo.

Como última etapa do processo de seleção, conforme indicam os resultados da pesquisa, a empresa realiza uma verificação final para garantir a veracidade dos dados fornecidos no currículo, a fim de determinar o resultado final do processo de seleção. Isso envolve entrar em contato com os contatos fornecidos no currículo para fazer perguntas sobre o desempenho, comportamento, razões para saída de empregos anteriores, habilidades reais e potencial de crescimento profissional do candidato que passou por todas as outras etapas do processo.

Os autores Coradini et al. (2009) corroboram com a abordagem da empresa ao afirmarem que o processo de verificação de referências é a técnica que garante a autenticidade das informações fornecidas no currículo. Portanto, se o candidato passar por todas essas etapas, cabe aos gestores confirmar sua contratação e informar o dia e hora de início do trabalho, além de organizar a documentação junto com o novo funcionário.

Conclui-se, a partir dos resultados da pesquisa sobre a empresa e com base nos autores citados, que a importância dos processos de recrutamento e de seleção de pessoas para a empresa de artefatos de cimento é de atrair e selecionar novos talentos, além de promover uma significativa economia de

espaço, tempo e recursos para a organização, uma vez que parte do processo ocorre online. Isso resulta em uma redução nos gastos ao elimina a necessidade de impressão dos papéis e de armazenamento físico de documentos. Além disso, otimiza o espaço utilizado para esses processos, aumentando assim a capacidade produtiva e competitiva da organização. Reduz-se também a rotatividade dos funcionários, pois os candidatos selecionados tendem a se adequar melhor às exigências do cargo, e por fim, esses processos contribuem para aumentar o reconhecimento da organização no mercado.

Com isso o autor Lemes (2015) corrobora com os resultados ao cita que a automatização de tarefas rotineiras nos processos, como a triagem de currículos e a comunicação com os candidatos, reduz a necessidade de imprimir documentos, enviar correspondências pelo correio e armazenar fisicamente papéis. Essa prática não só economiza recursos financeiros, mas também contribui para a preservação do ambiente na organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada permitiu concluir que os processos de recrutamento e seleção são fundamentais para a organização, pois são meios de atrair e selecionar os melhores candidatos que se encaixam nos requisitos estabelecidos para as vagas disponíveis. Em relação ao objetivo geral, que era analisar as principais técnicas de recrutamento e seleção, foi alcançado, uma vez que o trabalho apresentou e analisou detalhadamente cada uma dessas técnicas. Quanto aos objetivos específicos de identificar as técnicas e demonstrar sua importância para a organização, também foram atingidos.

Foram identificadas técnicas de recrutamento, como interno, externo, misto e recrutamento, assim como as técnicas de seleção, incluindo análise curricular, entrevista, testes psicológicos, testes de conhecimento e de simulação, dinâmica em grupo e verificação de referências. Os resultados indicaram a importância desses processos para a organização, pois a contratação adequada de novos funcionários através desses processos resulta no ingresso de novos talentos, aumentando a produtividade e a competitividade, reduzindo a rotatividade de funcionários e melhorando o reconhecimento da organização no mercado.

No entanto, alguns problemas foram enfrentados durante a realização do trabalho, como a demora na obtenção de respostas devido a perguntas adicionais feitas após a aplicação do questionário, além da lentidão na autorização da empresa para realizar a pesquisa. Esses problemas causaram atrasos significativos na continuidade da pesquisa.

Portanto, embora o estudo não tenha esgotado todas as informações sobre o tema de recrutamento e seleção de pessoas, sugere-se para futuros estudos a análise da mensuração de dados quantitativos sobre a redução de custos nos processos e a visão dos candidatos envolvidos nesses

processos, além de um estudo sobre os impactos desses processos em cada departamento de uma organização.

REFERÊNCIAS

- AIRES, Ana. Gestão de Recursos Humanos. Recrutamento & Seleção. Universidade Independente. Lisboa, Portugal. Data da publicação 25/09/2007. Disponível em <http://www.notapositiva.com/superior/gestaoempresarial/gestaorechumanos/recrutamentoeselccao.html>. Acesso em: 7 mai.2024.
- ANDUJAR, Andréa Martins; TEIXEIRA, Fátima Regina. A Gestão de Pessoas no Atual Contexto das Organizações. 2. ed. Rev. Florianópolis: IFSC, 2014.
- BARCELOS, Ana Maria Ferreira. Metodologia de pesquisa das crenças sobre aprendizagem de línguas: estado da arte. Revista Brasileira de Linguística Aplicada, v. 1, p. 71-92, 2001.
- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo, SP: Edições 70, 1977.
- BOHLANDER, George; SCOTT, Snell; SHERMAN, Arthur. Administração de recursos humanos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- CÂMARA, Pedro. B.; GUERRA, Paulo. P.; RODRIGUES, Joaquim.V., Humanator. Recursos Humanos e Sucesso Empresarial. Lisboa: Edições Dom Quixote. 2003.
- CARDOSO, Adelino. Recrutamento e seleção de pessoal. Lisboa, Lidel, 2010.
- CARVALHO, Antônio Vieira de. NASCIMENTO, Luiz Paulo do. Administração de Recursos Humanos v 1. São Paulo, Pioneira Thonosn Learning, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto; DE PESSOAS, Gestão. O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. O capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos: o capital humano das organizações. 8. ed São Paulo: Atlas, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas. Elsevier Brasil, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa. 7 ed., Barueri, SP.: Manole, 2009.
- CORADINI et al. Recrutamento e seleção de pessoal: com agregar talentos à empresa. Disciplinarum Scientia Sociais Aplicadas, v. 5, n. 1, p. 55-78, 2009.
- CORREA. et al. Tipos de recrutamento e consequências na empresa. 2018.
- DA SILVA, Luana Priscila Leite. A administração de recursos humanos: buscando por novos colaboradores através dos processos de recrutamento e seleção. São Luís: Faculdade São Luís de França, 2009.

DA SILVA, Silvio Roberto Dias. Análise curricular: uma visão estratégica de seleção. Revista Científica DR, n. 2, 2012.

DALHKE, Alexandra Martins. et al. Recrutamento e Seleção. 2010.

FIGUEIRAS, Bruna S. et al. A importância do recrutamento e seleção na organização: tipos de entrevista. Revista Científica Unilago, v. 1, n. 1, 2019.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. 2002.

GERHARDT, Tatiana Engel. et al. Métodos de pesquisa. Plageder, 2009.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. Editora Atlas SA, 2002.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

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

LACOMBRE, Francisco. Recursos humanos. Saraiva Educação SA, 2017.

LEMES, Aline. Garcia.; WESCHENFELDER, Gelson. Vanderlei. A influência das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção. Gestão Contemporânea: Revista de negócios da Cesuca, [S.l.], v. 2, n. 3, nov. 2015.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina e ARELLANO, Eliete Bernal. Os processos de recrutamento e seleção: as pessoas na organização. Tradução. São Paulo: Gente, 2002.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de pesquisa. 5ª. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de Pesquisas. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MOURA, Rute Isabel Mondingas de. Recrutamento online. Tese de Doutorado. Universidade Europeia-Laureate International Universities, 2015. Disponível em: <https://biblioteca.iade.europeia.pt/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=9443>. Acesso em: 10 mar. 2024.

OLIVEIRA, Luciana Sarkis de. Gestão de pessoal: métodos e processos de recrutamento e seleção. 2005.

ROCHA, Ana Paula de Sousa. A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, v. 15, p. 14-17, 2014.

SANTOS, Larissa Alves. COGO, Fabíola. FREITAS, Luiza. Cunico, Eliana. PROCESSOS DE RECRUTAMENTO. 2016.

SILVA, Elaine Batista da; NUNES, Gilvan da Silva. Recrutamento e Seleção. Monografia de Pós-Graduação, Universidade Candido Mendes, Tijuca, 2002.

STEFFENS, Elenise Cristina. et al. A efetividade do processo de recrutamento e seleção: um estudo de caso. Revista eletrônica de iniciação científica dos cursos de administração e de ciências contábeis, p. 5, 2016.

WAINER, Jacques et al. Métodos de pesquisa quantitativa e qualitativa para a Ciência da Computação. Atualização em informática, v. 1, n. 221-262, p. 32-33, 2007.

APÊNDICE

Questionário Semiestruturado: Empresa de Artefatos de Cimento da Cidade de Araguaína-TO	
I. Recrutamento de pessoas:	II. Utilização do recrutamento na empresa:
<p>1.1. Nome do Entrevistado: Cíntia</p> <p>1.2. Cargo/Ocupação: Gestora do Departamento de Recursos Humanos</p> <p>1.3 Tempo de Atuação na Empresa de Artefatos de Cimento: 5 anos</p>	<p>Processo de recrutamento de pessoas:</p> <p>a. São utilizadas técnicas de recrutamento? Se sim, quais são essas técnicas?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>b. No processo de recrutamento é utilizado a técnica de recrutamento interna? Se sim, como ele é utilizado?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>c. Sobre o recrutamento interno a escolha de um funcionário para a ocupação de um cargo, é feita por critérios como: () Qualificação profissional () Experiência () Conhecimento Especifico () Antiguidade na empresa () Nenhuma das anteriores</p> <p>Caso não seja nenhuma das anteriores, especifique os critérios:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>d. No processo de recrutamento é utilizado o Recrutamento Externo? Se sim, como ele é utilizado?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>f. No processo de recrutamento é utilizado o recrutamento misto? Se sim, como ele é utilizado?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

<p>e. O recrutamento externo da empresa, tem como objetivo busca:</p> <p><input type="checkbox"/> Preenchimento de uma vaga <input type="checkbox"/> Talentos para à organização <input type="checkbox"/> Substituição funcionários <input type="checkbox"/> Profissionais especializados <input type="checkbox"/> Outros</p> <p>Se a resposta for outros, qual seria esse objetivo?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>g. No processo de recrutamento é utilizado o recrutamento online? Se sim, como ele é utilizado?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>h. No recrutamento online, o processo de divulgação das vagas disponíveis na empresa, são divulgadas por:</p> <p><input type="checkbox"/> Redes sociais <input type="checkbox"/> Site da empresa <input type="checkbox"/> Jornal ou revista <input type="checkbox"/> Outros</p> <p>Caso a resposta seja outros, quais seria essas formas de divulgação?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>Processo de Seleção de pessoas:</p> <p>a. Dentro do processo seletivo, quais das técnicas a seguir são utilizadas?</p> <p><input type="checkbox"/> Análise Curricular <input type="checkbox"/> Entrevista <input type="checkbox"/> Testes <input type="checkbox"/> Dinâmica em grupo <input type="checkbox"/> Outras</p> <p>Se a resposta for outras, quais seriam essas outras técnicas?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>b. Se utilizar a Análise Curricular no processo de seleção? Se sim, como é feita a sua utilização?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>f. Qual a duração média dos testes? E quais são os procedimentos adotados nesse período?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>g. Se utiliza a Dinâmica em grupo? Se sim, como é feita a sua utilização?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>h. Na dinâmica em grupo são utilizados funcionários da empresa?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não</p> <p>Se sim, de quais áreas são esses funcionários?</p> <p>_____</p>

<p>c. Se utilizar a Entrevista no processo de seleção? Se sim, como é feita a sua utilização?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>d. Se utilizar os Testes no processo de seleção? Se sim, como é feita a sua utilização e quais são esses testes?</p>	<p>i. Na Verificação de referências como são checadas essas informações?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>j. É realizada uma chamada telefônica a lista de referências?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim</p> <p><input type="checkbox"/> Não</p>
<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>e. De acordo com a resposta anterior quais dos testes a seguir são utilizados:</p> <p><input type="checkbox"/> Testes de Simulação</p> <p><input type="checkbox"/> Testes de Conhecimento</p> <p><input type="checkbox"/> Testes Psicológicos</p>	<p>Se sim, quais são as perguntas feitas a referências do candidato?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>