

Os processos de recrutamento e seleção: um estudo de caso em uma empresa de Paracatu

Recruitment and selection processes: a case study in a Paracatu company

DOI 10.5281/zenodo.10813543

161

Ariane Teixeira da Silva¹
Leidiane Gonçalves da Cunha²
Liliane Pereira Araújo Neves³
Adriano José de Paula⁴
William Júnio do Carmo⁵
Márcio Silva Andrade⁶

Resumo: Este trabalho descreve um estudo de caso qualitativo, quantitativo e exploratório que analisou as práticas de recrutamento e seleção em uma empresa do setor de içamento e transporte situada na cidade de Paracatu - MG. O objetivo central do trabalho foi identificar os principais desafios enfrentados pela empresa durante todo o processo de seleção e contratação de novos colaboradores como proposições e abordagens estratégicas. A pesquisa, que foi alicerçada em uma metodologia exploratória, teve como base um extenso levantamento bibliográfico, entrevistas com o gestor majoritário da empresa envolvendo questionários, com perguntas tanto abertas como fechadas para coleta dos dados utilizados. Para a mensuração e compilação dos dados os pesquisadores contaram com a colaboração do setor administrativo da

¹ Discente do curso Superior Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro – e-mail: ariane.silva@estudante.iftm.edu.br

² Discente do curso Superior Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro – e-mail: leidiane.cunha@estudante.iftm.edu.br

³ Discente do curso Superior Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro – e-mail: liliane.neves@estudante.iftm.edu.br

⁴ Mestre em sistema de produção – e-mail: adrianopaula@iftm.edu.br

⁵ Mestre em Sistemas de Produção em Agropecuária. Professor EBTT – e-mail: williamjunio@iftm.edu.br

⁶ Mestre em Gestão Organizacional pela UFG - Catalão. MBA em Gestão Organizacional pela FGV – RJ. Administrador pela Universidade FUMEC – BH. Professor EBTT do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro – e-mail: marcioandrade@iftm.edu.br

Recebido em: 20/12/2023

Aprovado em: 06/03/2024

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



empresa com informações sobre os colaboradores, incluindo todo levantamento de *turn-over* da empresa ao longo do ano. Ao final do estudo foi comprovada necessidade de adoção de estratégias de recrutamento e seleção variadas, rever procedimentos e exigências para contratação, investimento na retenção de talentos e, principalmente, contornar a falta de um profissional de recursos humanos interno.

Palavras-chave: Recrutamento, Seleção, Recursos Humanos, Desafios, Estratégias

Abstract: This work describes a qualitative, quantitative, and exploratory case study that analyzed recruitment and selection practices in a company in the lifting and transportation sector located in the city of Paracatu - MG. The central objective of the work was to identify the main challenges faced by the company throughout the process of selecting and hiring new employees as proposals and strategic approaches. The research, which was based on an exploratory methodology, was based on an extensive bibliographic survey, interviews with the company's majority manager involving questionnaires, with both open and closed questions to collect the data used. To measure and compile the data, the researchers counted on the collaboration of the company's administrative sector with information about employees, including all company turn-over surveys throughout the year. At the end of the study, the need to adopt varied recruitment and selection strategies, review hiring procedures and requirements, invest in talent retention and, most importantly, overcome the lack of an internal human resources professional was demonstrated.

Keywords: Recruitment, Selection, Human Resources, Challenges, Strategies

1. INTRODUÇÃO

O objetivo principal deste artigo consiste em identificar as práticas e os principais desafios que uma organização do setor de içamento e transporte de materiais, situada em Paracatu-MG, enfrenta durante o processo de contratação de novos colaboradores. Além disso, busca-se analisar e recomendar abordagens estratégicas que podem ser implementadas pela empresa para superar tais desafios, oferecendo uma melhor compreensão do tema.

A escolha da empresa foi motivada pelo conhecimento prévio dos processos de seleção que ela utiliza. Esse conhecimento prévio despertou o interesse em uma investigação mais aprofundada para contribuir com uma melhor compreensão do tema e sua aplicação.

A proposta desta investigação visa aprimorar o entendimento no campo de recrutamento e seleção no setor de içamento e transporte, preenchendo lacunas existentes. Essas lacunas representam áreas em que há pouca pesquisa ou informações disponíveis. Ao abordar esse tema dentro do contexto indicado, busca-se contribuir significativamente para o

conhecimento nesse domínio, promovendo uma base mais sólida e abrangente para futuras práticas e relacionadas ao recrutamento e seleção de investigações pessoais.

A eficácia desse setor não está apenas atrelada aos avanços tecnológicos e às inovações nos equipamentos de içamento, mas também à qualidade e adequação dos profissionais que integram suas equipes.

Conforme Ferreira (2008), o setor de içamento e transporte demanda muita eficiência e precisão em suas operações, sendo a segurança um elemento absolutamente vital. Nesse cenário, a escolha de profissionais qualificados desempenha um papel de extrema importância, pois a qualidade da equipe é determinante na prevenção de incidentes e no cumprimento das rigorosas regulamentações de segurança que possui o setor de içamento e transporte.

O recrutamento e seleção desempenham um papel crucial nas organizações, uma vez que colaboradores bem selecionados contribuem significativamente para a produtividade e eficácia da empresa. Segundo Certo (2005), recrutamento é a atração inicial e a pré-seleção de candidatos a ocupar uma vaga de emprego e seleção é escolher uma pessoa para ser contratada em meio a todas as outras que foram recrutadas.

O processo de recrutamento e seleção de talentos representa um desafio significativo para a equipe de RH, pois envolve a difícil missão de atrair e reter o profissional mais qualificado para exercer uma função específica na organização. A capacidade de atrair e manter talentos é essencial para o sucesso das empresas no mercado de trabalho atual (SILVA; PAVANATO; BRITO, 2011).

A escassez de mão de obra especializada está levando as empresas a adotarem estratégias para retenção de talentos, visando garantir o acesso ao talento necessário para atender às suas necessidades internas. Isso envolve oferecer salários competitivos, benefícios atrativos e criar um ambiente de trabalho favorável ao crescimento dos colaboradores. (SILVA, 2022).

Segundo Singher (2019), o turnover desempenha um papel motivador na adoção de estratégias direcionadas à retenção de funcionários. Isso ocorre devido aos custos associados à substituição de colaboradores, que não apenas oneram a organização, mas também perturbam o fluxo de trabalho, comprometendo sua estabilidade e potencial de crescimento. Portanto, a manutenção dos profissionais já inseridos na equipe se apresenta como uma alternativa de preferência.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 RECRUTAMENTO

Dentre os processos necessários para a contratação de um novo colaborador o recrutamento é essencial, e por meio dele serão atraídos conjuntos de candidatos para um cargo disponível na organização. É função do recrutamento anunciar a disponibilidade do cargo no mercado e atrair candidatos aptos a ocupar a vaga. (CHIAVENATO, 2006).

Para atrair candidatos de forma eficaz é necessário um trabalho detalhado de pesquisa em fontes capazes de oferecer à organização um número suficiente de pessoas que mais se enquadrem aos perfis adequados para o preenchimento das vagas disponíveis a fim de garantir a excelência nos resultados apresentados pelo candidato selecionado após o fim de todo o processo contratação. (Ribeiro, 2005).

2.2. TIPOS DE RECRUTAMENTO

2.2.1. Recrutamento interno

O recrutamento interno, como o próprio nome diz, acontece entre os colaboradores já atuantes em outros cargos, com intuito de promover ou alterar a função atual. Também chamado de recrutamento fechado, estimula a motivação para o constante crescimento pessoal, visando o desenvolvimento futuro na organização, criando um sentimento de justiça e valorização do esforço, fidelidade e compromisso do colaborador. (FRANÇA, 2007)

De acordo com Chiavenato (2014), às vantagens do recrutamento interno são: aproveitar melhor o potencial humano; manter a estabilidade e causar menos mudanças ambientais; não requer socialização organizacional de novos membros; candidatos já conhecidos facilitam o processo; custo menor que o recrutamento externo. Já as desvantagens, a principal delas é o bloqueio da entrada de novas ideias, experiências e expectativas.

2.2.2. Recrutamento externo

Esse tipo de recrutamento, também chamado aberto, é feito com candidatos de fora da organização e necessita do processo de divulgação externa da vaga. As vantagens do recrutamento externo são: introduzir novos talentos, habilidades e competências; enriquece o patrimônio humano da organização; enriquece o capital intelectual com novas aspirações; renova a cultura organizacional. As desvantagens são: afetar negativamente a motivação dos atuais funcionários e reduzir sua fidelidade com a contratação de pessoas estranhas; requer

técnicas de ambientação do clima organizacional; possui custos mais elevados. (CHIAVENATO, 2014)

2.3. MÉTODOS DE RECRUTAMENTO

Para Chiavenato (1999,) recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras da organização. É uma atividade que tem por objetivo imediato atrair candidatos, dentre os quais serão selecionados os futuros participantes da organização. As fontes externas de recrutamento variam de acordo com o cargo e a forma de atuação da empresa como:

- a) Anúncios;
- b) Candidatos e Currículos Espontâneos;
- c) Banco de Dados, usando a Internet;
- d) Indicação de Funcionários;
- e) Empresas de Recrutamento
- f) Instituições Educacionais;
- g) Sindicatos Trabalhistas;

Agências de Emprego Públicas e Privadas;

A maioria das empresas tenta seguir uma política de preenchimento de vagas acima da posição inicial por meio de promoções e transferências. Preenchendo vagas dessa maneira, uma empresa pode capitalizar o investimento feito no recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de seus atuais funcionários. (Bohlander 2003).

Segundo Câmara (2007), o recrutamento é o processo que decorre entre a decisão de preencher uma vaga e o apuramento dos candidatos que preenchem o perfil da função e reúnem as condições para entrar na empresa. É também fundamental, desenhar um perfil adequado para a função a desempenhar e para que este desenho seja feito de uma forma adequada e correta, deve conter a identificação da função, os requisitos da função e a oferta da organização.

Bilhim (2009) considera que após a receção das candidaturas inicia-se uma triagem delas. A triagem serve para analisar as características dos candidatos como o curriculum vitae CV, carta de apresentação, certificados de competência, cartas de recomendação entre outros. dependendo das exigências para cada função, procede-se à exclusão de candidatos que não se encaixam no perfil pretendido.

2.4. SELEÇÃO

Quando se diz respeito a seres humanos é importante respeitar as individualidades de cada um, levando em consideração que as diferenças individuais podem afetar, negativa ou positivamente a organização. Diferenças de personalidade como temperamento, caráter, inteligência, aptidões e habilidades, podem gerar conflitos e divergências no ambiente de trabalho, assim como as diferenças físicas podem indicar quais fenótipos (peso, idade, força física) são mais indicados para preencher a vaga, visando a excelência na execução das tarefas. Essa análise, quando correta, pode ser assertiva, definindo uma projeção a longo prazo de como o candidato pode se comportar caso seja selecionado para ocupar o cargo. (Chiavenato, 2014)

Existem algumas formas de seleção que são mais utilizadas nas organizações atualmente:

2.4.1. Entrevistas

- ✓ Para Chiavenato (2014), existem quatro técnicas de entrevista:
- ✓ Entrevista totalmente padronizada/estruturada: é aquela a qual o entrevistador utiliza perguntas pré-definidas e padronizadas para todos os candidatos e esperam receber respostas específicas. A desvantagem desse tipo de entrevista é que ela é limitada e inflexível.
- ✓ Entrevista padronizada apenas nas perguntas: assim como a anterior as perguntas dispostas neste tipo de entrevista são padronizadas, mas as respostas ficam livres para o candidato.
- ✓ Entrevista diretiva: é o tipo de entrevista em que existem respostas esperadas, mas as perguntas ficam a cargo do entrevistador e cabe a ele conduzir da melhor forma possível.
- ✓ Entrevista não diretiva: é quando a entrevista é totalmente livre, não especificando nem perguntas e nem respostas. Neste caso o entrevistador pode correr o risco de omitir alguma informação importante.

2.4.2. Currículo

O currículo possui todas as informações pessoais e profissionais do candidato, servindo como um primeiro filtro de seleção, nele possuem suas aspirações profissionais, escolaridade, formação, empregos anteriores, idiomas, cursos e habilidades, assim como informações pessoais de contato (e-mail e telefone). Quando estão em busca de uma oportunidade de emprego, o currículo é o seu primeiro contato com a empresa e por meio das

informações nele impressas, a organização dirá se o candidato passará ou não para a próxima fase do processo seletivo. (OLIVEIRA E MACÊDO, 2020)

2.4.3. Dinâmica de grupo

Para Gil (1994) “as dinâmicas de grupo são utilizadas para analisar características de liderança, sociabilidade, iniciativa, comunicação, criatividade, etc.”

As dinâmicas de grupo exigem muito conhecimento por parte do recrutador e precisam ser muito bem conduzidas para garantir sua efetividade, pelo índice alto de subjetividade deste método. Para aumentar ainda mais a eficácia das dinâmicas de grupo, é recomendado a participação ou orientação de um psicólogo ou recrutadores com muita experiência no assunto. (DALMAU E GIRARDI, 2015)

2.4.4. Testes

Em um processo de seleção, os testes objetivam identificar características dos candidatos como, competência, personalidade, conhecimento e comunicação, pela avaliação dessas características, podem-se prever o desempenho que teria caso fosse selecionado no processo. (PEREIRA, PRIMI E COBERÔ, 2003)

Certo (2005) expõe que os testes podem ser divididos, em geral, em quatro categorias:

- ✓ Testes de aptidão: é capaz de medir o nível de aptidão que um candidato pode ou não ter ao realizar as tarefas dispostas na descrição do cargo pretendido.
- ✓ Testes de habilidade: pode medir o nível de conhecimento e a habilidade de um indivíduo e como ele pode se comportar em determinadas situações.
- ✓ Teste de interesse vocacional: Podem medir o nível de interesse de um indivíduo ao realizar diferentes tarefas.
- ✓ Testes de personalidade: são capazes de descrever dimensões de personalidade, como maturidade emocional, subjetividade, honestidade e objetividade. Esse teste objetiva-se na identificação da personalidade do candidato a fim de escolher o candidato que tenha as características necessárias para ocupar o cargo.

2.4.5 Avaliação por competências

Para Chiavenato (2014), “competência é um conjunto de habilidades, é um conjunto de habilidade e tecnologias e não uma única habilidade isolada. A integração é a marca de autenticidade das competências essenciais.”

Cada cargo dentro da empresa, necessita de um perfil de competências, para diferenciar as características esperadas de um candidato a ser contratado, ou até mesmo de quem

já ocupa o cargo, se tornando uma estratégia de competitividade no mercado de trabalho. (RABAGLIO, 2004)

Chiavenato (2014), dispõe que a seguinte hierarquia de competência:

- ✓ Competências essenciais da organização: uma competência essencial necessita de basicamente três características básicas: o valor pretendido pelos clientes, que entrega valor aos clientes de forma competitiva; diferenciação entre concorrentes, forma de se diferenciar da concorrência; capacidade de expansão, preocupar-se com o futuro da empresa.
- ✓ Competências funcionais: são as características pretendidas de cada departamento ou área da empresa.
- ✓ Competências gerenciais: são as competências destinadas aos gerentes ou gestores da empresa.
- ✓ Competências individuais: são as competências que cada indivíduo precisa desenvolver para atuar na organização.

3. MATERIAIS E MÉTODOS

A empresa em estudo está situada em Paracatu, Minas Gerais, no segmento de içamento e transporte de cargas, atuando na cidade há cerca de 16 anos. A gestão é realizada pelos próprios proprietários, que assumem também as responsabilidades pelo recrutamento e seleção. Atualmente a empresa possui 28 colaboradores.

A metodologia aplicada foi um estudo de caso de natureza qualitativa, quantitativa e exploratória utilizando um questionário com Gestor majoritário da empresa, abordando os principais gargalos encontrados na rotina da empresa relacionados ao recrutamento e seleção e na coleta de dados obtidos através do questionário, o setor administrativo também contribuiu fornecendo dados mensuráveis sobre os colaboradores, incluindo por exemplo, o número de rescisões ao longo do ano.

De acordo com Godoy (1995 apud Proetti, 2018, p. 13), o método de estudo de caso tem como objetivo central a investigação aprofundada de uma unidade social, como uma empresa ou departamento de relevância para o pesquisador, levantando e coletando dados a fim compreender a dinâmica dos eventos. Essa metodologia possibilita a investigação aprofundada

dos mecanismos e razões que fundamentam os eventos, uma vez que o pesquisador tem a possibilidade de interagir diretamente com o ambiente de pesquisa.

A pesquisa exploratória é aquela que pode envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes na área e análise de exemplos, a fim de levantar informações sobre o assunto e auxiliar na compreensão geral do tema discutido. Já a pesquisa qualitativa, ao contrário da quantitativa, não costuma utilizar números, é mais focada na compreensão do comportamento de um determinado grupo social em uma organização. (Gerhardt e Silveira, 2009).

Segundo Proetti, (2018) as abordagens quantitativas possuem o foco na mensuração da ocorrência dos eventos, o que permite uma compreensão precisa de sua dimensão e impacto. Isso resulta em uma análise mais precisa e fornece uma percepção quantificada, permitindo a medição e a visualização de dados de forma eficaz.

Para Aragão e Mendes Neta (2017), na condução de sua pesquisa de campo, o pesquisador tem à disposição uma ferramenta consultada. Este instrumento é caracterizado por englobar um conjunto de perguntas direcionadas a possíveis informantes. Existem dois tipos de questionários:

- a) Questionário aberto: formulado com questões que oferecem maior flexibilidade, possibilitando respostas mais livres por parte do entrevistado.
- b) Questionário fechado: elaborado com perguntas concisas e diretas, propiciando respostas de natureza mais previsíveis. Esse formato facilita a estruturação dos dados em um modelo tabular, favorecendo a categorização, quantificação e análise eficiente das informações coletadas durante uma pesquisa.

Para aprofundar a compreensão da área de estudo, inicialmente foi aplicado um questionário aberto junto ao gestor/majoritário da empresa, com respostas livres, mas conduzidas com foco no objetivo. Logo fez-se necessária a aplicação de um questionário com perguntas fechadas sobre como foi o método de contratação de cada funcionário existente na empresa. Além disso, foram realizadas visitas e reuniões com questionamentos pertinentes ao objetivo de preencher quaisquer lacunas de informação.

4.1. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 ANÁLISE QUALITATIVA

Os principais pontos de discussão relacionados à área de recrutamento e seleção foram obtidos por meio de um questionário com o gestor/sócio da empresa, juntamente com os dados fornecidos pelo setor administrativo.

De acordo com o gestor, a empresa não possui um profissional dedicado à área de Recursos Humanos, e o processo de recrutamento e seleção é conduzido diretamente pelo próprio gestor/sócio da empresa. Entre as várias técnicas de seleção disponíveis, a abordagem empregada é a entrevista de seleção, que envolve o uso de perguntas pré-estabelecidas para obter informações pessoais e profissionais dos candidatos. Os candidatos passam por uma análise de antecedentes, competências, experiências e o tempo de permanência nas empresas anteriores.

Como a maioria dos serviços da empresa é prestada de forma terceirizada, os critérios de seleção estão alinhados com as necessidades e expectativas das organizações contratantes. Isso exige que a empresa terceirizada siga as diretrizes e requisitos estabelecidos pelas empresas clientes para garantir que os candidatos selecionados atendam aos padrões e exigências específicas de cada cliente.

O gestor aponta dificuldades para atrair o número desejado de candidatos devido à exigência de experiência prévia em carteira de trabalho, o que limita a disponibilidade de candidatos, já que muitos não possuem essa experiência. Isso afeta a capacidade da empresa de atingir seu público-alvo e preencher todas as vagas disponíveis.

Os principais desafios na área de Recursos Humanos da empresa incluem a alta rotatividade de funcionários, as empresas contratantes exigem que os funcionários terceirizados passem por integrações e, por vezes, treinamentos específicos. Portanto, a necessidade de reposição de funcionários consome tempo e interfere significativamente no alcance de metas e objetivos, quebrando o fluxo de trabalho. Isso muitas vezes resulta em perdas de serviços e, como consequência, na redução dos lucros.

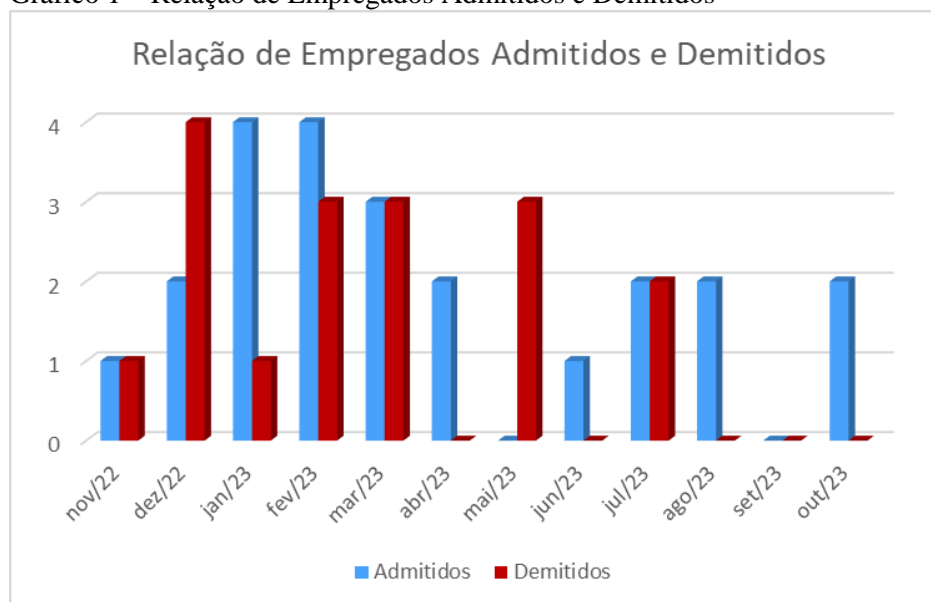
O desrespeito às regras e comportamentos estabelecidos surge como principal causa de demissões. Além disso, as dificuldades para avaliar o candidato surgem quando, no início, ele parece ser a escolha ideal, mas, posteriormente, se revela uma pessoa difícil de lidar e que não demonstra interesse em contribuir positivamente para a empresa. É importante notar que a empresa não oferece treinamento ou programas de desenvolvimento para seus funcionários.

A divulgação de oportunidades de emprego ocorre através de canais como o Portal Emprega Brasil do Ministério do Trabalho e redes sociais. Um ponto destacado refere-se às dificuldades na divulgação das vagas e em alcançar um público que atende aos requisitos das posições em aberto. Isso ressalta a necessidade de adotar previamente uma estratégia de recrutamento eficaz e escolher os canais mais adequados para enfrentar essas questões.

4.2 ANÁLISE QUANTITATIVA

Para entender o nível de contratações e rescisões de funcionários da empresa, detalhamos a quantidade no período de 1 ano com base em registros internos da empresa, relatórios de folha de pagamento e dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) durante o período de novembro de 2022 a outubro de 2023.

Gráfico 1 – Relação de Empregados Admitidos e Demitidos

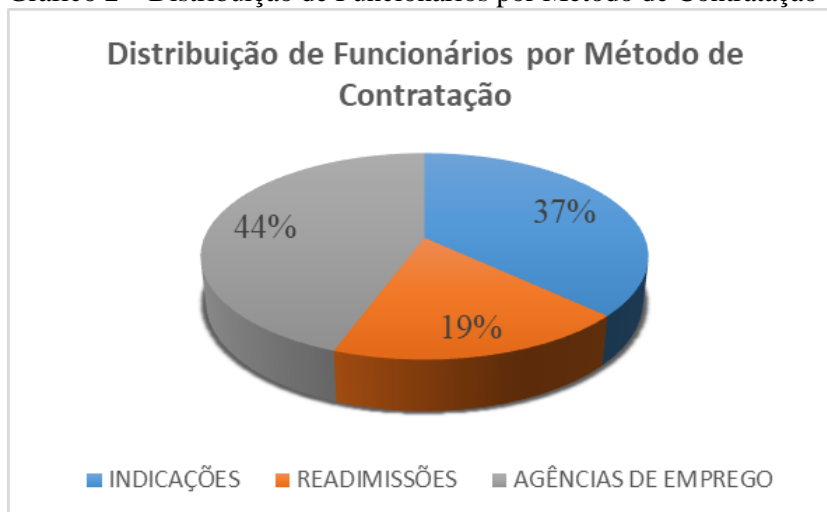


Fonte: Elaborado pelos autores (17 de outubro de 2023)

No período específico, houve 23 admissões e 17 demissões. Dezembro de 2022 teve o maior número de demissões. Como resposta ao pico de demissões em dezembro, janeiro e fevereiro de 2023 foram os meses com o maior número de contratações, o mês de março se manteve estável em relação aos demais. Apesar das flutuações nas admissões e demissões ao longo do período, o número total de colaboradores continua em 28, indicando uma certa

estabilidade na força de trabalho da empresa. O número de admissões reflete a quantidade de candidatos escolhidos entre muitos outros, significando um grande volume de candidaturas e entrevistas para avaliar e selecionar os candidatos contratados pela empresa.

Gráfico 2 – Distribuição de Funcionários por Método de Contratação



Fonte: Elaborado pelos autores (17 de outubro 2023)

A análise da distribuição de funcionários por método de contratação oferece uma visão esclarecedora das práticas de recrutamento empregadas pela empresa. A representação gráfica revela que a maior parcela dos funcionários (44%) foi recrutada por agências de emprego, evidenciando a eficácia deste método para a empresa. No entanto, também pode levantar questões sobre a dependência excessiva desse método, o que pode resultar em custos mais elevados no processo de recrutamento.

Outro dado relevante é que 37% dos funcionários foram contratados por indicação de colaboradores atuais, ou por conhecidos do gestor. A prática de indicação de funcionários pode levar a uma integração mais harmoniosa dos candidatos com a cultura organizacional, visto que os indicadores costumam compartilhar os valores e as expectativas da empresa.

Além disso, 19% dos funcionários foram readmitidos, o que evidencia uma visão positiva desses profissionais na relação com a empresa. A prática de readmissão de ex-colaboradores pode resultar em economia de tempo e recursos destinados ao treinamento, uma vez que esses profissionais já possuem familiaridade com os processos e a cultura da organização. Essa abordagem de readmissão desempenha um papel importante na superação dos desafios relacionados à contratação de indivíduos com experiência na área.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do estudo foi identificar as práticas e desafios de uma empresa. Pode-se observar que, em empresas de pequeno porte, o setor de recursos humanos não é uma prioridade. No entanto, é importante compreender que as pessoas desempenham um papel fundamental para enfrentar os novos desafios do mercado, principalmente no quesito competitividade.

A rotatividade de funcionários e o desafio de lidar com pessoas difíceis podem perturbar o fluxo de uma empresa. Portanto, a aplicação de técnicas de seleção eficazes é crucial para minimizar erros de contratação, visando identificar e recrutar os candidatos mais qualificados. Essas técnicas desempenham um papel fundamental na triagem de candidatos com as habilidades e características desejadas, contribuindo assim para a construção de uma equipe sólida e de alto desempenho.

Ficou evidente que a empresa utiliza diversas fontes de recrutamento, sendo as agências de emprego a principal fonte, seguida por indicações de colaboradores atuais e readmissões. Essa diversidade pode contribuir para a captação de talentos, mas também ressalta a necessidade de avaliar a dependência de determinados métodos.

A empresa adota a entrevista padronizada como principal método de seleção, utilizando perguntas pré-estabelecidas para avaliar antecedentes, competências e experiências dos candidatos. Essa abordagem destaca a importância de estruturar as entrevistas de maneira aprofundada para garantir uma análise completa dos candidatos.

A empresa enfrenta dificuldades na divulgação das vagas, especialmente em atrair candidatos com a experiência desejada. Estratégias eficazes de divulgação, como a utilização de redes sociais e plataformas online especializadas, podem ser implementadas para ampliar o alcance e atrair um público mais alinhado às necessidades da empresa.

Diante dos desafios identificados, é imperativo que a empresa adote medidas estratégicas para fortalecer seu processo de recrutamento e seleção. A implementação de treinamentos para aprimorar as habilidades de avaliação inicial, a revisão das exigências de experiência prévia e a diversificação das estratégias de divulgação de vagas podem contribuir significativamente para superar os desafios e construir uma equipe mais estável e qualificada.

Investir em práticas de retenção de talentos também se apresenta como uma medida crucial para minimizar os impactos da alta rotatividade e manter a continuidade operacional da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAGÃO, J. W. M. de; MENDES NETA, M. A. H. Metodologia científica. 2017. Disponível em <<https://repositoriohml.ufba.br/handle/ri/30900>> Acesso em 20 de novembro de 2023.

BILHIM, J. A. F. **Gestão Estratégica de Recursos Humanos**, 4.^a Edição, Universidade Técnica de Lisboa, 2009.

BOHLANDER, George. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 2003.

CÂMARA, P. B.; GUERRA, **Recursos Humanos e Sucesso Empresarial**: Edições Dom Quixote. 2003.

CARDOSO, A. J. S.; PADILHA, Camilo Valério Oliveira. **Recrutamento e seleção de Pessoas**. Sergipe, 2018.

CERTO, Samuel C. **Administração moderna da estratégia**. São Paulo: Printice Hall, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 3.d São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1983.

CORADINI, Joziane Rizzetti; MURINI, L. T. **RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL: COMO AGREGAR TALENTOS À EMPRESA**. Disciplinaryum Scientia, 2009.

DALMAU, M. B. L.; GIRARDI, Dante Marciano. **Administração de recursos humanos II**. DEPTO. DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO, 2015.

FERREIRA, F. P. V. **Segurança no içamento e movimentação de carga com guindastes**. 2008. Disponível em: <<http://repositorio.unitau.br/jspui/handle/20.500.11874/4253>> Acesso em: 04 de outubro de 2023.

FERREIRA, F. S.; VARGAS, Eudes Cristiano. **A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial**. Amapá :Unifac, 2014.

FLORENTINO, M. M.; Rusignelli, J. B. **Gestão de Pessoas: Recrutamento e Seleção**. Revista Administração-Faculdades Network, v. 2, n. 1, 2009.

FRANÇA, A. C. L.; ARELLANO, Eliete Bernal. **Os processos de recrutamento e seleção.** In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). *As pessoas na organização.* 11. ed. São Paulo: Gente, 2002. p. 63-72.

GIL, A. C. **Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional.** São Paulo: Editora Atlas 1994.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

OLIVEIRA, I. R. V.; MACÊDO, M. E. C. **O Papel Determinante do Currículo no Processo de Recrutamento e Seleção.** Id on Line Rev.Mult. Psic., Fevereiro/2020, vol.14, n.49, p.212-228.ISSN: 1981-1179

PEREIRA, F. M.; PRIMI, Ricardo; COBERÔ, Claudia. **Validade dos testes utilizados em seleção de pessoas segundo recrutadores.** São Paulo: Psicol. teor. prat. v.5 n.2 São Paulo dez. 2003.

PROETTI, Sidney. **As pesquisas qualitativa e quantitativa como métodos de investigação científica: Um estudo comparativo e objetivo.** Revista Lumen-ISSN: 2447-8717, v. 2, n. 4, 2018.

RABAGLIO, M.O. **Seleção por competências.** 4 ed. São Paulo: Educator, 2004.

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

SEBRAE, EPP: **Entenda o que é uma empresa de pequeno porte.** 2021. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ac/artigos/epp-entenda-o-que-e-uma-empresa-de-pequeno-porte,305fd6ab067d97110VgnVCM100000d701210aRCRD>> Acesso em: 06 novembro 2023.

SILVA, L. S. **Recrutamento e seleção.** Cuiabá: Unic, 2022.

SILVA, R.C.; PAVANATO, T.S.; BRITO, O.P. **Diferencial corporativo para atração e retenção de talentos Y: uma pesquisa descritiva nas empresas de Londrina.** Rev. Eletr. Saber Inst. Ensino Sup., v.14, 2011.

SILVA, S. C. S. M. A. **Políticas e Práticas de Gestão de Talento nas Organizações: Um Estudo Exploratório.** 2022. Tese de Doutorado. Disponível em: <<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/43055>> Acesso em: 30 de outubro de 2023.

SINGH, D. **A Literature Review on Employee Retention with Focus on Recent Trends.** International Journal of Scientific Research in Science, Engineering and Technology, p. 425–431, 2019.

SOUZA, D. A; PAIXÃO, C. R; SOUZA, E. A. B. **BENEFÍCIOS E DIFICULDADES ENCONTRADAS NO PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS: UMA ANÁLISE DO MODELO DE SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS, SOB A ÓTICA DE**

