



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE ARAGUAÍNA
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM LOGÍSTICA**

JHIOVANNA RIBEIRO DE FREITAS

**O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM
UMA EMPRESA NO RAMO DO TRANSPORTE RODOVIÁRIO DA CIDADE DE
ARAGUAÍNA – TO**

Araguaína, TO

2023

Jhiovanna Ribeiro De Freitas

O processo de recrutamento e seleção: um estudo de caso em uma empresa no ramo do transporte rodoviário da cidade de Araguaína – TO

Artigo apresentado à Universidade Federal do Tocantins (UFT), Campus Universitário de Araguaína para obtenção do título de Tecnólogo em Logística.

Orientador: Professor Dr. Degson Ferreira

Araguaína, TO

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins

F866p Freitas, Jhiovanna Ribeiro.

O processo de recrutamento e seleção: um estudo de caso em uma empresa no ramo do transporte rodoviário da cidade de Araguaína – TO . / Jhiovanna Ribeiro Freitas. – Araguaína, TO, 2023.

27 f.

Monografia Graduação - Universidade Federal do Tocantins – Câmpus Universitário de Araguaína - Curso de Logística, 2023.

Orientador: Degson Ferreira

1. Recrutamento. 2. Seleção. 3. Processo. 4. Gestão de Pessoas. I. Título

CDD 658.5

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Jhiovanna Ribeiro De Freitas

O processo de recrutamento e seleção: um estudo de caso em uma empresa no ramo do transporte rodoviário da cidade de Araguaína – TO

Artigo apresentado à UFT – Universidade Federal do Tocantins – Campus Universitário de Araguaína, Curso Superior de Tecnologia em Logística, foi avaliado para a obtenção do título de Tecnólogo em Logística e aprovado em sua forma final pelo Orientador Dr. Degson Ferreira e pela Banca Examinadora.

Data de aprovação: 04 / julho / 2023

Examinadora:

Documento assinado digitalmente
 **DEGSON FERREIRA**
Data: 10/07/2023 21:59:07-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Degson Ferreira, Orientador, UFT

Documento assinado digitalmente
 **MARIANA RIBEIRO DE MATOS**
Data: 10/07/2023 14:56:28-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Ma. Mariana Ribeiro de Matos, Examinadora, UFT

Documento assinado digitalmente
 **CRISTINA VIEIRA DA COSTA**
Data: 10/07/2023 14:25:05-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Cristina Vieira da Costa, Examinadora, UFT

RESUMO

O Recrutamento atrai candidatos interna ou externamente, enquanto a Seleção escolhe os mais adequados para preencher as vagas, o objetivo é encontrar profissionais qualificados que atendam aos requisitos do cargo e contribuam para o sucesso da empresa. Neste sentido, o objetivo geral dessa pesquisa é analisar como se efetua o processo de Recrutamento e Seleção em uma empresa no segmento de Transporte Rodoviário na cidade de Araguaína, Tocantins. Para tanto foi utilizado como matriz teórica aspectos relacionados à Gestão de Pessoas, abordando especificamente: Recrutamento e Seleção de Pessoas. A metodologia de pesquisa adotada assume a perspectiva descritiva e exploratória através de um estudo de caso utilizando como instrumento de coleta de dados um questionário com seis questões abertas aplicadas à coordenadora de Recrutamento e Seleção. Os resultados mostram que a empresa utiliza mais o Recrutamento Interno para valorizar o capital humano, visto que é o mais utilizado para desenvolver a equipe existente, e a Seleção é a forma que busca e preza pelo perfil exigido na vaga, por fim, mostra que existe uma hierarquia a ser seguida para no fim o candidato ser recrutado e selecionado. Considera-se que os resultados obtidos possam ser úteis aos gestores de Recrutamento e Seleção trazendo contribuições ao desenvolvimento do capital humano, no qual poderá encontrar e desenvolver talentos, reduzir a rotatividade, promover a diversidade e inclusão, impulsionar a imagem da organização, alinhar competências e otimizar o empenho organizacional, entre outros aspectos.

Palavras-chaves: Recrutamento. Seleção. Processos. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

Recruitment attracts candidates internally or externally, while Selection chooses the most suitable individuals to fill the positions. The goal is to find qualified professionals who meet the job requirements and contribute to the success of the company. In this regard, the overall objective of this research is to analyze how the Recruitment and Selection process is carried out in a company in the Road Transport segment in the city of Araguaína, Tocantins. For this purpose, aspects related to People Management were used as the theoretical framework, specifically addressing Recruitment and Selection of People. The adopted research methodology takes a descriptive and exploratory perspective through a case study, using a questionnaire with six open-ended questions applied to the Recruitment and Selection coordinator as the data collection instrument. The results show that the company uses Internal Recruitment more to enhance human capital, since it is the most used to develop the existing team, and Selection is the way it seeks and values the profile required in the vacancy, finally, it shows that there is a hierarchy to be followed so that in the end the candidate is recruited and selected. Lastly, it demonstrates that there is a hierarchy to be followed in order to ultimately recruit and select the candidate. It is considered that the obtained results may be useful to Recruitment and Selection managers, bringing contributions to the development of human capital, where they can identify and develop talents, reduce turnover, promote diversity and inclusion, boost the organization's image, align competencies, and optimize organizational efforts, among other aspects.

Keywords: Recruitment. Selection. Processes. People Management.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	8
1.1.1	Justificativa.....	9
1.2	OBJETIVOS	10
1.2.1	Objetivo Geral	10
1.2.2	Objetivos Específicos	10
1.3	METODOLOGIA.....	10
1.3.1	Metodologia da Pesquisa.....	10
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO	12
1.5	RECRUTAMENTO DE PESSOAS.....	12
1.5.1	Recrutamento Interno	13
1.5.2	Recrutamento Externo	14
1.5.3	Recrutamento Misto	14
1.6	SELEÇÃO DE PESSOAS.....	15
2	RESULTADOS E ANÁLISE	17
3	CONSIDERAÇÕES FINAIS	22
3.1	CONTRIBUIÇÕES DA DISSERTAÇÃO	23
3.2	TRABALHOS FUTUROS.....	23
	REFERÊNCIAS	24
	APÊNDICE	27

1 INTRODUÇÃO

As organizações da atualidade buscam por gerenciar de forma eficiente o seu capital humano, diante do mundo globalizado, as empresas tendem a evoluir de igual modo. Por isso a Gestão de Pessoas tem se destacado, pois as empresas procuram por profissionais adequados e competentes, não só números ou a mão de obra em si. Nesse viés, é importante que o funcionário desempenhe bem as suas funções para que a empresa mantenha sua produtividade e obtenha sucesso organizacional.

No atual cenário, com as mudanças como o desenvolvimento de tecnologias, o forte impacto da qualidade e produtividade como um diferencial dentro das organizações, entende-se que as pessoas são muito importantes para o êxito das operações de uma entidade, por esse motivo, a Gestão de Pessoas ganha relevância dentro das empresas, uma vez que procura desenvolver os setores da organização por meio da busca por profissionais capacitados, nessa perspectiva, se faz necessário dentro das empresas a área relacionada à Gestão de Pessoas.

A Gestão de Pessoas é composta por algumas atividades e processos, a saber: Processo de Provisão, Aplicação de Pessoas, Manutenção, Processo de Desenvolvimento e Monitoração de Pessoas que vão explicar diversas fases dentro de uma instituição, esses processos são de extrema importância, pois garantem que a organização tenha profissionais qualificados, engajados e alinhados com seus objetivos, contribuindo para o sucesso e a sustentabilidade da empresa. Cabe destacar no contexto deste trabalho, as atividades somente relacionadas ao Processo de Provisão: Recrutamento e Seleção.

De acordo com Chiavenato (2006), o recrutamento de Pessoas é uma etapa essencial da gestão de pessoas, que consiste em aplicar técnicas e procedimentos para atrair candidatos com habilidades e qualificações adequadas para ocupar cargos dentro de uma organização. A seleção de Pessoas é, sobretudo, uma estratégia utilizada pela Gestão de Pessoas que tem por objetivo buscar as pessoas com os perfis exigidos pela entidade, visto que somente aquelas que possuem as exigências para o cargo ofertado ingressarão efetivamente na empresa.

1.1 Problema de pesquisa

Conforme afirmado por Xavier (2006) o mundo passou muitas transformações significativas, com o surgimento de grandes organizações, fábricas mecanizadas e processos de produção sofisticados, e a chegada do mercado em massa, entre outras mudanças de grande importância, todas elas ocorreram para que o trabalho fosse realizador e produtivo.

O mercado iniciou sua competitividade, as pessoas deixaram de ser somente mão de obra, desde então com a qualidade em alta e aspectos de melhoria em ascensão, observou-se a importância do recrutar e selecionar. Os processos de provisão de pessoas são importantes dentro de uma empresa porque garantem a atração e captação de profissionais qualificados e adequados, essas atividades ajudam a empresa a formar uma equipe competente, aumentando as chances de sucesso organizacional.

Nessa perspectiva, tendo em vista que para uma organização alcançar seus objetivos, precisa de colaboradores capacitados, metodologias e especificidades da Gestão de Pessoas são de grande relevância na era atual, pois a provisão adequada de pessoas permite que a empresa atenda às suas demandas de trabalho e mantenha o funcionamento eficiente de suas operações.

Mediante o que foi descrito, é importante que este problema seja abordado, pois tem grande destaque no meio dos empresários e clientes que buscam por organizações na esfera do Transporte Rodoviário. A pergunta em questão é: **Como ocorre o processo de Recrutamento e Seleção em uma empresa de Transporte Rodoviário em Araguaína – TO?**

1.1.1 Justificativa

Uma gestão de pessoas eficaz na logística muitas vezes é um desafio, as operações realizadas são fundamentais para uma empresa no ramo do transporte, por isso, é importante que a organização adote soluções para todos os seus processos. Os processos de provisão de pessoas são importantes para atrair, identificar e escolher os melhores talentos e lideranças com a cultura e objetivos da empresa. Esses processos cresceram para o sucesso organizacional, tanto no curto prazo, ao preencher vagas com profissionais treinados, quanto no longo prazo, ao promover a entrada de talentos e sustentar o desenvolvimento da empresa.

Este trabalho justifica-se tanto quanto a sua contribuição teórica, quanto a sua contribuição prática. Do ponto de vista teórico, espera-se poder contribuir para o avanço e desenvolvimento do conhecimento em uma área pouco estudada teoricamente quando se trata do recrutamento e seleção de pessoas dentro do transporte rodoviário em uma empresa na cidade de Araguaína, Tocantins. E do ponto de vista prático, espera-se poder contribuir para com os gestores da empresa estudada, na medida em que se podem fornecer informações uteis, que sirvam para correção dos rumos relacionados aos colaboradores dentro da organização.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa é analisar como se efetua o processo de recrutamento e seleção em uma empresa no segmento de transporte rodoviário na cidade de Araguaína, Tocantins.

1.2.2 Objetivos Específicos

- I. Compreender como funciona o processo de recrutamento utilizado na empresa de transporte rodoviário em Araguaína – Tocantins.
- II. Apontar a forma como é realizado o método de seleção na empresa de transporte rodoviário na cidade de Araguaína - Tocantins.
- III. Descrever os resultados obtidos pela empresa com seus procedimentos de recrutamento e seleção.

1.3 Metodologia

Nesse capítulo será exposta a metodologia utilizada nessa pesquisa, utilizando como embasamento alguns autores, bem como os processos metodológicos utilizados nesse trabalho.

1.3.1 Metodologia da Pesquisa

Essa pesquisa é um estudo de caso, acerca da natureza, se encaixa em aplicada, visto que uma pesquisa aplicada para Moreira e Rizzatti (2020) é uma pesquisa focada em questões práticas para obter soluções em curto prazo, no qual leva a melhoria de intervenções e avanço de condições sociais e educacionais.

Essa pesquisa se caracteriza como qualitativa já que na visão de Denzin e Lincoln (2006) a palavra qualitativa implica uma ênfase sobre as qualidades das entidades. As técnicas de pesquisa aplicadas serão através do questionário com seis questões abertas, a ser aplicado para uma gestora de recrutamento e seleção em empresa de transporte rodoviário. O questionário foi aplicado no dia 02 de maio de 2023.

Quanto aos objetivos é uma pesquisa exploratória que conforme Gil (2008) é para deixar

o problema mais claro, analisá-lo, interpretá-lo, classificá-lo, de forma a contribuir como tema. Para Yin (2001) um estudo de caso serve para se fazer uma pesquisa no qual a estratégia principal servirá para responder questões “como” e “por que”. Por isso, essa pesquisa quanto aos procedimentos será um estudo de caso.

1.4 Estrutura do trabalho

O Capítulo 1, **Introdução** apresenta uma contextualização referente à grande área de Gestão de Pessoas, como ela cresceu, assim como as organizações que evoluíram, pois buscam por valorizar o seu capital humano. Após o breve contexto, destaca-se o problema de pesquisa, a justificativa para a realização desta pesquisa, o objetivo geral e os específicos para o cumprimento do problema, a metodologia juntamente aos procedimentos metodológicos para a realização deste trabalho e a estruturação dessa pesquisa.

O Capítulo 2 apresenta o **Referencial Teórico**, que trará embasamento com alguns autores a respeito de processos de provisão, a saber: Recrutamento e Seleção de Pessoas. Esse capítulo foi embasado com grandes autores da área de Gestão de Pessoas, onde apresenta como são realizados e as vantagens e desvantagens dos processos de recrutamento e seleção, etc.

O Capítulo 3 apresenta os **Resultados e Análise** obtidos, onde os dados serão apresentados de forma concisa com base em um questionário aplicado a uma coordenadora de Recrutamento e Seleção da Empresa de estudo.

No Capítulo 4 são elaboradas as **Considerações Finais** da pesquisa, relacionando os objetivos da pesquisa com os resultados encontrados. Além disso, são oferecidas oportunidades de sugestões e contribuições para essa pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A definição de Recrutamento segundo o Dicionário Houaiss (2022) é a ação ou o efeito de recrutar, ato de convocação de pessoas a vagas de empregos em determinadas áreas, é um recrutamento de novos talentos. No que se refere a Seleção, o Dicionário Houaiss (2022) aponta que significa uma ação ou efeito de selecionar, escolher, sendo assim cabe aos profissionais de Gestão de Pessoas utilizar seus recursos e técnicas para realização desses dois processos. O objetivo principal é mostrar as atividades de provisão de pessoas, ou seja, as ações pelos quais a organização agrega as pessoas ao seu convívio cotidiano. As seções 2.1 e 2.2 trarão embasamento em alguns autores a respeito de processos de provisão, a saber: Recrutamento e Seleção de Pessoas.

2.1 Recrutamento de Pessoas

Nos negócios, quando as empresas realizam um processo seletivo, buscam recrutar os indivíduos mais qualificados, com competências, habilidades e atitudes definidas para ocupar um cargo do mais simples ao mais diferenciado, e atender às expectativas de demanda do mercado. Com base nessa afirmação, Silva (2018) salienta que o recrutamento consiste em um conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos que tem como atrair candidatos que tem o perfil exigido pelas organizações a ocupar uma vaga divulgada pelos gestores de Recrutamento.

Os conceitos de recrutamento são vários, Chiavenato (2009) refere que o recrutamento é a etapa onde são pesquisados perfis em suas bases de dados que possam fornecer para a organização a concretização de seus objetivos, para ele o recrutamento funciona como um processo de comunicação, a organização divulga e oferece oportunidades aos candidatos para atraí-los para suas vagas. A vaga é anunciada pelo chefe do departamento x, junto com os requisitos, o recrutador busca meios de encontrar o perfil daquela vaga, atendendo a demanda do departamento e mantendo muitas vezes, o processo sem desfalque das equipes.

Ribeiro (2006) reitera que é necessário estabelecer o esperado do candidato e quais serão suas atividades na organização, precisa-se realizar uma descrição de cargo ou função para que os dados sejam auxílios posteriores, e assim, se relacione com a etapa de seleção. Nesse mesmo sentido, sobre a função e objetivo do recrutamento, Chiavenato (2009) escreve:

Para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de seleção. Aliás, a função do recrutamento

é suprir a seleção de matéria-prima básica (candidatos) para seu funcionamento. O recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras de recursos humanos da organização. Consiste na pesquisa e intervenção sobre as fontes capazes de fornecer à organização um número suficiente de pessoas necessárias à consecução dos seus objetivos. É uma atividade que tem por objetivo imediato atrair candidatos, dentre os quais serão selecionados os futuros participantes da organização. (CHIAVENATO, 2009, p. 154).

A respeito das aplicações de recrutamento, de acordo com o Chiavenato (2009), são três: recrutamento interno, externo e misto, sendo o misto o menos utilizado. O recrutamento interno refere-se à prática de buscar candidatos dentro da própria organização, ou seja, oferecer oportunidades de emprego para os funcionários atuais. Por outro lado, o recrutamento externo envolve a busca por novos talentos fora da empresa, através de anúncios de emprego, agências de recrutamento, sites de emprego, entre outros métodos. O terceiro tipo mencionado é o recrutamento misto, que é uma combinação dos dois anteriores.

2.1.1 Recrutamento Interno

Araújo e Garcia (2014) destacam que **recrutamento** é considerado **interno** quando a organização utiliza seus próprios recursos humanos sem recorrer ao mercado externo, existem pessoas que consideram que o recrutamento interno é apenas uma divulgação, nos quadros da empresa, da procura de tal ou qual posição funcional. Segundo os autores, a divulgação seria para que pessoas da organização informassem a outras pessoas não pertencentes à organização da existência de vagas para x posições.

Para Araújo e Garcia (2014) existem algumas **vantagens** que podem associar efetivamente ao **recrutamento interno**, mas se não desenvolvidas com seriedade e competência podem tornar o processo infrutífero, são elas: necessidade de investimento em menor ordem que busca alternativas de recrutamento dentro da organização; rapidez no processo que seria ambientação do candidato; disponibilidade de investimentos para outras atividades devido o custo menor, permitir o redirecionamento dos recursos financeiros dentro da própria área de gestão de pessoas; segurança em relação aos seus recursos humanos que seria a confiança em um candidato que já está na organização e sabe como funciona e por fim, motivação das pessoas, que faz com que o candidato selecionado seja motivado a crescer dentro da organização.

Para Chiavenato (2014) o **recrutamento interno tem também suas desvantagens**, ele afirma que essa forma de recrutamento 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, é ideal para empresas mais burocratizadas e mecânicas, mantém e conserva a cultura organizacional existente e também funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua.

2.1.2 Recrutamento Externo

No que se refere ao **recrutamento externo**, Fernandes (2013) aponta é um processo que busca indicações (pessoas indicadas por profissionais da própria empresa), candidaturas espontâneas (pessoas que enviam ou registram seu currículo nos cadastros da empresa) ou procura em bases de dados abertas e gratuitas. Para Chiavenato (2014) esse tipo de recrutamento é explicado da seguinte maneira:

Os cargos vagos são preenchidos por candidatos que são selecionados e ingressam na organização, assim, os candidatos são recrutados externamente no mercado de recursos humanos e os candidatos que são desconhecidos pela organização precisam ser testados e avaliados pelo processo seletivo, conforme as oportunidades de emprego que são oferecidas ao mercado, cujos candidatos podem disputá-las. (CHIAVENATO, 2014, p. 95).

Quanto às **vantagens do recrutamento externo**, Baylão e Rocha (2014) apontam que é um tipo de recrutamento que traz sangue novo para organização, em outras palavras, traz pessoas diferentes das que já estão no ambiente, conseqüentemente, traz experiências novas na empresa. Além disso, essa forma de recrutar renova e enriquece os recursos humanos da organização, visto que são novas experiências. Também, traz novas competências para o ambiente organizacional, o que faz com que esse tipo de recrutamento seja também uma opção.

No que diz respeito às **desvantagens do recrutamento externo**, Chiavenato (2010) afirma que esse tipo de recrutamento afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização, visto que o funcionário que está na empresa há muitos anos pode se sentir desvalorizado. Também, reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos e requer aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos, isso significa que sejam mais custos operacionais, é uma forma mais cara de recrutar, é demorado e inseguro se comparado ao recrutamento interno.

2.1.3 Recrutamento Misto

Lima e Rabelo (2018) ressaltam que muitas empresas optam por utilizar as duas formas de recrutamento, com a finalidade de aumentarem as possibilidades de atração de

candidatos. Por isso, em uma organização, o recrutamento misto se dá com dois procedimentos ligados, o interno e externo, no qual a empresa irá buscar os candidatos a vaga tanto dentro como fora dos seus domínios. Monteiro (2018) enfatiza que para que se tenha uma boa política de pessoal, nesse caso, o gerente de Recursos Humanos deverá dar preferência de forma igual aos candidatos. (LIMA E RABELO; MONTEIRO, 2018)

Ferreira (2019) argumenta que o recrutamento misto faz a ponte entre o recrutamento interno e externo, divulgando as ofertas de emprego interna e externamente através dos meios de comunicação mais adequados utilizados pela organização, trazendo candidatos dentro e fora da empresa. Essa abordagem visa atrair candidatos tanto internos quanto externos, permitindo que a empresa amplie suas opções. Ao adotar essa estratégia, a empresa busca somar candidatos qualificados, uma vez que serão avaliadas as pessoas que atendam aos requisitos exigidos para o cargo em questão.

Logo, no contexto dos processos organizacionais, o capital humano desempenha um papel fundamental para o sucesso empresarial. O recrutamento desempenha uma função crucial ao buscar colaboradores engajados e competentes, essenciais para destacar-se em um mercado altamente competitivo. Nesse sentido, é indispensável que o coordenador de recrutamento possua um amplo conhecimento e habilidades essenciais para assegurar os resultados positivos da organização.

2.2 Seleção de Pessoas

Depois do processo do Recrutamento, inicia-se a fase de Seleção, que segundo Gusso (2015) tem como objetivo classificar os candidatos e selecionar a pessoa mais adequada para o cargo, no qual as etapas são as seguintes: identificar o comportamento e outras características a serem avaliadas, identificar as variáveis a serem observadas direta ou indiretamente, selecionar ou desenvolver ferramentas e procedimentos de avaliação, planejar o processo de seleção, calcular o custo do processo de seleção, coletar dados do candidato, analisar os dados coletados de cada candidato, comparar os dados do candidato com os perfis de trabalho, priorizar os candidatos de forma adequada e comunicar a decisão ao candidato.

Marras (2011) aponta que a seleção de pessoas é uma área de responsabilidade do sistema de administração de recursos humanos, que deve aplicar as metodologias de avaliação específicas aos candidatos, encaminhados pelo setor de recrutamento, para suprir as necessidades da empresa. Já os autores Ávila e Stecca (2015) sustentam que existem muitas técnicas, métodos e recursos diferentes para selecionar pessoal, isto é, a escolha, seja ela qual

for, deve partir da idéia básica de que as pessoas são o fator mais importante de todos, ou seja, seleção como um processo comparativo é a melhor maneira de pesquisar duas variáveis: os requisitos da vaga e o perfil das características de candidatos a vaga.

Para Chiavenato (2009) a seleção de pessoas são técnicas de selecionar candidatos mais propícios, com habilidades e competências para preencherem aquela vaga disponibilizada, em função disso, esse processo é de suma importância para o andamento de uma organização. Para melhor visualização dos processos de Recrutamento e Seleção a Figura 1 mostra como seria um fluxograma dessas atividades:

Figura 1 – Exemplo de fluxograma demonstrando os processos de Recrutamento e Seleção



Fonte: Coalize, 2020.

Sendo assim, os processos de provisão de pessoas são fundamentais para uma empresa valorizar e aperfeiçoar seu capital humano, de modo que, quando um novo colaborador entrar em uma equipe, contribua para o desempenho e sucesso. Logo, considera-se significativo a forma com que os gestores de Recrutamento e Seleção junto à equipe de Recursos Humanos lidam com as pessoas, considerando que o principal no final, é o desenvolvimento organizacional.

3 RESULTADOS E ANÁLISE

Este item apresenta os resultados e análise de uma pesquisa realizada com uma coordenadora de recrutamento e seleção em uma empresa de transporte rodoviário em Araguaína, Tocantins. O questionário foi aplicado de forma indireta através do aplicativo *Whatsapp*, foram feitas seis perguntas abertas no dia 02 de maio de 2023 de forma escrita e obtidas as respostas de forma escrita no mesmo dia. Os resultados foram analisados para avaliar os processos de Recrutamento e Seleção em uma empresa de transporte, utilizando um questionário aplicado à coordenadora do setor na Empresa de estudo, as respostas foram apresentadas em um quadro, fornecendo percepções valiosas para a pesquisa.

A presente pesquisa realizou-se de forma aplicada, descritiva e exploratória, uma vez que toda a pesquisa foi para a coordenadora de recrutamento e seleção da empresa, dando margem à explicação sobre o desempenho daqueles que fazem parte da organização. Além disso, permitiu a obtenção de uma melhor compreensão dos processos de Provisão de Pessoas com base em diversos fatores e elementos que influenciam no assunto em questão.

Para melhor visualização dos resultados dessa pesquisa, no Quadro 1 são apresentadas as respostas às perguntas feitas para a coordenadora de recrutamento e seleção, as respostas estão exatamente iguais as da respondente, em itálico, as questões abordadas são unicamente para conhecer os processos de provisão da empresa, de modo que responda o problema dessa pesquisa: Como ocorre o processo de recrutamento e seleção em uma empresa de Transporte Rodoviário em Araguaína – TO?

Quadro 1 – Funcionamento dos processos de recrutamento e seleção na empresa de estudo

QUESTIONÁRIO QUESTÕES ABERTAS	
1 – Como funciona o processo de Recrutamento na empresa?	<i>“O Recrutamento inicia a partir da necessidade de pessoal. Seja ela por substituição de pessoal e/ou por aumento de quadro. Quando acontece uma necessidade de contratação por substituição, isso ocorre quando um colaborador será substituído, seja ele por dispensa, promoção e/ ou transferência entre filiais. Quando ocorre por contratação de aumento de quadro, isso ocorre devido mudanças no departamento, seja por aumento nas demandas das áreas ou devido uma situação específica, tipo período de safra.”</i>
2 – Qual Recrutamento mais se destaca, externo, interno ou misto?	<i>“Em relação ao recrutamento que mais se destaca é o interno, pois isso valoriza o capital humano dentro da empresa.”</i>

3 – Como funciona o processo de Seleção de Pessoas?	“O processo seletivo funciona da seguinte maneira Tudo inicia a partir da solicitação de pessoal com a autorização da diretoria para a vaga ser trabalhada. Primeiro o recrutador realiza o levantamento do perfil da vaga junto ao gestor solicitante da vaga. Segundo o recrutador junto ao gestor vão avaliar como será a divulgação, se interna, externa e / ou mista. Terceiro a vaga é cadastrada no site da empresa e nas redes sociais e fontes de captação, seja agências de emprego, grupo de emprego e etc. Quarto momento de análise curricular e confirmação das informações do cv junto ao candidato via telefone. Quinto envio de links de candidatura e teste de perfil para aqueles candidatos que apresentaram perfil próximo com o perfil da vaga. Sexto Entrevista física com o recrutador e aplicação de teste de informática dependendo da vaga e da área. Após é realizado a checagem das referências profissionais, momento de confirmar as experiências profissionais de cada candidato que foi pré aprovado. Após entrevista com o gestor solicitante. Estando apto pelo o gestor o candidato é direcionado para realizar 2 dias de teste pratico no departamento. Feedback do teste prático positivo, o candidato recebe o retorno e é direcionado para fazer exames e organizar documentos para admissão. Após o retorno do ASO e encaminhado o dossiê ao DP para efetivar o candidato. E em seguida e agendado o dia da assinatura do contrato, recebimento de epis e integração institucional.”
4 - Os processos de Recrutamento e Seleção Administrativo difere dos Motoristas Carreiros, como?	“ O processo adm é bem diferente do processo dos motoristas. A partir dos requisitos que são bem isolados. Em relação às comprovações, Categorias de CNH, curso de Mopp, experiência comprovada como carreteiro e etc. Além de provas e testes específicos.”
5 - Qual o diferencial da empresa em relação ao Recrutamento?	“O diferencial em relação ao recrutamento e que a empresa acredita em seus talentos e temos muitas histórias de sucesso, quantos jovens aprendiz que hoje ocupa cargos estratégico.”
6 – Qual o diferencial da empresa em relação a Seleção?	“O diferencial em relação à seleção é que sempre buscamos atender todas as demandas de acordo com o perfil, onde ganhamos tempo contratando a pessoa certa para o lugar certo.”

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

De acordo com os dados da primeira questão do Quadro 1, perguntou-se a profissional como funciona o processo de recrutamento na empresa, diante dessa pergunta, obteve-se uma afirmação, o mesmo se inicia a partir da necessidade que a empresa tem de profissionais para preencherem aquela vaga, o gestor do setor solicita um funcionário com os requisitos e a abertura da vaga é disponibilizada aos interessados, cabe o recrutador junto do gestor decidir se o método será interno, externo ou misto. A resposta condiz com a afirmação de Freitas (2020), o autor afirma que o recrutamento pode ser definido como o conjunto de técnicas e procedimentos que objetiva atrair candidatos potencialmente qualificados, interessados e capazes de ocupar cargos dentro de uma organização. Essa primeira pergunta atendeu ao Objetivo I, que buscava compreender como funciona o processo de recrutamento na empresa.

Conforme os dados da segunda questão do Quadro 1, trata-se da busca pela resposta do recrutamento que mais se destaca na empresa, se o interno, externo, ou misto, a respondente explicou que o processo que mais se destaca é o interno, pois valoriza o capital humano de

dentro da organização. Nessa perspectiva, Chiavenato (2014) escreve que essa forma de recrutar concentra-se nos funcionários atuais da organização, priorizando-os para oferecer oportunidades de progresso dentro da empresa, no qual ocorre por meio de promoções, que envolvem cargos mais elevados e complexos na mesma área de atuação da pessoa, e por meio de transferências, que abrangem cargos do mesmo nível, mas que exigem habilidades e conhecimentos diferentes e estão localizados em outra área de atuação da organização.

Segundo os dados coletados, a resposta três do Quadro 1 indicam que o processo seletivo descrito consiste em várias etapas para a contratação de um novo funcionário. O passo a passo é apresentado no Quadro 2 para melhor visualização do processo de seleção de pessoas da empresa estudada.

Quadro 2 – Passo a passo da Seleção de Pessoas na Empresa de estudo

1. Solicitação de pessoal: A diretoria autoriza a abertura de uma vaga e o recrutador inicia o processo.
2. Levantamento do perfil da vaga: O recrutador e o gestor solicitante da vaga definem as características e requisitos necessários para o cargo.
3. Divulgação da vaga: Decidem como a vaga será divulgada, internamente na empresa, externamente em sites, redes sociais, agências de emprego, etc.
4. Cadastro da vaga: A vaga é cadastrada no site da empresa, nas redes sociais e outras fontes de captação.
5. Análise curricular: O recrutador analisa os currículos recebidos e entra em contato com os candidatos por telefone para confirmar as informações.
6. Envio de <i>links</i> e testes: Os candidatos que apresentam um perfil próximo ao desejado recebem <i>links</i> para se candidatar e realizam testes de perfil.
7. Entrevista e teste prático: O recrutador realiza uma entrevista presencial com os candidatos e, dependendo da vaga, aplica testes de informática. Em seguida, é feita uma entrevista com o gestor solicitante.
8. Checagem de referências: São verificadas as referências profissionais dos candidatos pré-aprovados.
9. Teste prático no departamento: Os candidatos aprovados na etapa anterior realizam um teste prático de dois dias no departamento.
10. <i>Feedback</i> positivo: Se o teste prático é bem-sucedido, o candidato recebe um retorno e é solicitado a fazer exames médicos e organizar documentos para a admissão.
11. Encaminhamento ao Departamento Pessoal (DP): O ASO (Atestado de Saúde Ocupacional) é obtido e o dossiê do candidato é enviado ao DP para efetivação.
12. Assinatura do contrato e integração: É agendado o dia da assinatura do contrato, entrega de equipamentos de proteção individual (EPIs) e realização da integração institucional.

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Constatou-se que o processo de seleção de pessoas é uma atividade mais complexa que precisa ser executada depois do recrutamento, e não é diferente das demais empresas, é preciso realizar um passo a passo para se chegar ao objetivo, é nesse processo que se obtém dados do

possível contratado, estuda-o e analisa se ele está apto ao cargo, na empresa estudada, cabe até salientar como diferencial, a integração do candidato depois de entrar na empresa. Com essa compreensão, Trombini (2020) assegura que após a seleção desses candidatos, os que estiverem aptos a ocuparem o cargo, serão escolhidos, isso, conforme a cultura interna da empresa. Essa resposta atendeu ao Objetivo Específico II desta pesquisa, visto que apontou como é realizado o processo de Seleção na Empresa.

Conforme os dados coletados, no Quadro 1, quarta resposta, destacou-se a diferença entre o processo de contratação administrativa e o processo de contratação de motoristas, enquanto o processo administrativo pode ter requisitos mais abrangentes, no caso dos motoristas, os requisitos são mais específicos e isolados, isso inclui comprovações como categorias de CNH específicas, curso de MOPP (Movimentação e Operação de Produtos Perigosos), experiência comprovada como carreteiro, entre outros. Além disso, o processo de contratação de motoristas envolve a realização de provas e testes específicos para avaliar as habilidades e competências necessárias para desempenhar a função com segurança e eficiência, essa diferenciação ressalta a importância de considerar requisitos específicos e técnicos ao contratar profissionais para o cargo de motorista e de assistentes administrativos.

Ainda sobre o Quadro 1, a quinta pergunta objetivou descobrir qual o diferencial da empresa em relação ao recrutamento, a respondente destaca como diferencial a crença nos talentos internos e o reconhecimento de diversas histórias de sucesso, no qual muitos jovens aprendizes que foram contratados pela empresa, hoje ocupam cargos estratégicos, evidenciando a valorização do potencial e desenvolvimento dos colaboradores ao longo do tempo, isso ressalta o compromisso da organização em promover oportunidades de crescimento e ascensão profissional para seus funcionários. Nesse sentido, cabe salientar a fala dos autores Buckingham e Clifton (2017), eles afirmam que a empresa que faz bom proveito dos pontos fortes do colaborador, conseqüentemente, é uma empresa forte e eficaz, logo, a organização que faz bom uso da sua equipe aumenta o crescimento e faturamento.

No Quadro 1, a resposta da sexta e última questão destaca o diferencial da abordagem de seleção de Pessoas utilizada pela empresa, o objetivo é atender todas as demandas de contratação levando em consideração o perfil desejado para a vaga, essa abordagem permite economizar tempo ao encontrar a pessoa certa para o lugar certo. Conforme reforça Chiavenato (2014) que há um velho ditado popular que diz que a seleção é a escolha certa da pessoa certa para o lugar certo e no tempo certo. Nesse sentido, a empresa se destaca ao investir em um processo seletivo eficiente, garantindo que os candidatos escolhidos atendam aos requisitos necessários e se encaixem perfeitamente no cargo, resultando em uma contratação mais

assertiva e beneficiando tanto a empresa quanto o profissional contratado.

Os resultados que a Empresa estudada tem com seus métodos de recrutamento e seleção fala por si, a empresa teve casos estratégicos de valorização interna, jovens que ocupam cargos de maior estratégia, processos organizados que possibilitaram o sucesso que a mesma tem hoje, o seu diferencial de integração com colaboradores e motoristas carreteiros, possibilitando a baixa rotatividade e o alcance de mercado.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão de Pessoas é importante para o sucesso de qualquer empresa e pode ter diversos desafios, por isso o gestor de recrutamento e seleção deve estar apto a adotar estratégias eficientes para melhorar o nível de colaboradores. Através dos processos de Provisão de Pessoas é que a empresa vai buscar pessoas, interna e externamente para o seu desenvolvimento. Muitas empresas não valorizam esse aspecto, mas o capital humano faz com que as metas sejam alcançadas e a impulsiona o crescimento da organização.

Os objetivos dessa pesquisa foram alcançados, visto que foi possível compreender como funciona o processo de recrutamento de pessoas na empresa, no qual é importante para atender as demandas da empresa. Ademais, foi apontada a forma como é realizado o método de Seleção de Pessoas onde o ponto principal é o cuidado em obedecer ao passo a passo para selecionar os candidatos aptos para a vaga e também conseguiu descrever os resultados obtidos pela Empresa com os dois processos.

A análise dos dados revelou a necessidade de um recrutamento eficiente e criterioso, considerando as habilidades técnicas e as características específicas do setor de transporte rodoviário. Na empresa estudada, o processo inicia-se a partir da necessidade de pessoal, surge a vaga sendo ela por aumento de quadro ou substituição, que ocorre quando o colaborador será substituído tanto por dispensa, por promoção ou até mesmo por transferência de uma filial para outra. Além da contratação por aumento de quadro, que é quando a demanda do setor aumenta ou acontece alguma situação específica na organização, então o Recursos Humanos é solicitado.

Os dados mostram que a seleção de pessoas da empresa de estudo obedece um passo a passo. O processo inicia-se a partir da solicitação de pessoal com a autorização da diretoria, após isso, é realizado um levantamento de perfil da vaga junto ao gestor solicitante da vaga. Então será avaliado como será o meio de divulgação da vaga, se será interna ou externa ou as duas formas, a vaga será cadastrada no site e outras plataformas da empresa, os currículos serão analisados, o coordenador de recrutamento e seleção acionará o participante e lhe enviará um *link* de candidatura e teste de perfil, será feita uma entrevista e se o candidato for apto começa o processo da entrada dele na empresa.

De acordo com os dados, práticas de seleção adequada permitem identificar candidatos com experiência comprovada como Assistente Administrativo ou Motorista Carreteiro que necessita de habilitações específicas e conhecimento em regulamentações de transporte. De

acordo com os dados foi possível identificar o diferencial no recrutamento da empresa, ela acredita nos profissionais existentes, e isso se verifica pelo fato de jovens que quando foram contratados estavam iniciando suas carreiras e agora ocupam cargos de importância. Nessa perspectiva, o estudo conseguiu responder a questão problema e atender os objetivos gerais e específicos dessa pesquisa.

4.1 Contribuições do trabalho

As implicações práticas desse estudo de caso são significativas para a empresa de transportes rodoviários, fornecendo diretrizes valiosas para aprimorar futuros processos de recrutamento e seleção. Por fim, espera-se que este estudo contribua para aperfeiçoar a eficiência do recrutamento e seleção na empresa de transportes rodoviários, resultando na contratação de profissionais altamente qualificados, promovendo a segurança operacional e a excelência nos serviços prestados.

4.2 Trabalhos futuros

Considerando-se que nenhum tema é finito, recomendam-se revisões e atualizações contínuas mediante o surgimento de novas diretrizes e protocolos referente à temática dentro de uma área extensa como a Gestão de Pessoas, e processos contínuos de recrutamento e seleção. Além disso, podem ser desenvolvidos estudos futuros para melhorar os rumos relacionados às empresas desse ramo, avaliando seus processos como as dificuldades e entraves de recrutar e selecionar para que sejam estudados e abram caminhos de melhoria contínua. Como ferramenta de melhoria utilizar softwares avançados de RH para destacar como cuidar do processo, melhorá-lo, acompanhá-lo, de modo que ajude nas seleções e contratações de candidatos, como exemplo: *Sankhya*, um ERP que auxilia em grandes empresas de Logística. É importante avaliar se os processos de Provisão de Pessoas na empresa poderão melhorar, trazendo impactos positivos no setor do transporte rodoviário.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, L. C. G.; GARCIA, A. A. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- ÁVILA, L. V.; STECCA, J. P. **Gestão de Pessoas**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico, Rede e-Tec Brasil, 2015.
- BAYLÃO, A. L. S.; ROCHA, A. P. S. A Importância do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal na Organização Empresarial. **SEGeT – X1 Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, Rio de Janeiro, 15 páginas, Out. 2014.
- BUCKINGHAM, Marcus. CLIFTON, Donald O. **Descubra seus pontos fortes**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. 8º ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. 9º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4º ed. Barueri –SP: Manole, 2014.
- COALIZE BLOG. **Exemplo de fluxograma de Recrutamento e Seleção**. 1 imagem. 940 x 1000px. Rio de Janeiro, 22 de Junho de 2020. Disponível em: <<https://www.coalize.com.br/recrutamento-e-selecao>>. Acesso em: 03 de Junho 2023.
- DENZIN, N. K; LINCOLN, Y. S. **Planejamento da Pesquisa Qualitativa: Teorias e Abordagens**. Porto Alegre: Artemed, 2006. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/document/474080055/DENZIN-N-K-LINCOLN-Y-S-Eds-O-planejamento-da-pesquisa-qualitativa-2-ed-Porto-pdf>>. Acessado em: 15 Mar. 2023
- FERNANDES, Bruno Rocha. **Gestão Estratégica de Pessoas: com foco em competências**. 1º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. 1 -376.
- FERREIRA, Pedro Manuel. **O Processo de Seleção e Recrutamento: Um Estudo de Caso na Polícia Nacional de Angola**. 2019. Dissertação de Mestrado em Ciências Policiais – Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa, 2019.
- FREITAS, Nicolli Bassani de. 2020. **O OLHAR DA DIVERSIDADE A PARTIR DA PERSPECTIVA DOS PROFISSIONAIS DE GESTÃO DE PESSOAS**. . Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós Graduação em Administração, Porto Alegre, 2020.
- FERREIRA, Pedro Manuel. O processo de seleção e recrutamento: um estudo de caso na polícia nacional de Angola. 2019. Tese de Doutorado.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6º ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Metodologia do Ensino Superior**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GUSSO, Helder Lima. **Análise de Cargo, Recrutamento e Seleção**: Manual prático para aumentar a eficácia na contratação de profissionais. Editora N1 Tecnologia Comportamental: Santa Catarina, 2015.

LIMA, A. S. H.; RABELO, A. A. **A importância do e-recrutamento e seleção online no processo organizacional**. Revista Psicologia, Diversidade e Saúde, Salvador, 2018. 139-148 pg. Disponível em: < 10.17267/2317-3394rpds.v7i1.1697 >. Acessado em: 21 Abr. 2023.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 14 edº. São Paulo: Saraiva, 2011.

MONTEIRO, Beatriz Pimenta Sá. **Análise dos indicadores de gestão de recursos humanos na empresa Frutorra Pimenta, Lda**. 2018. Tese de Doutorado. Disponível em: https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/27828/1/Beatriz_Monteiro.pdf . Acesso em: 14 Abr. 2023.

MOREIRA, Marco Antonio. RIZZATI, Ivanise Maria. Pesquisa em Ensino. Revista Internacional de Pesquisa em Didática das Ciências e Matemática, v. 1, e020007, 1-15, Julho, 2020. DOI: <https://periodicoscientificos.itp.ifsp.edu.br/index.php/revin/article/view/59/44> Acesso em: 20 maio 2023.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico**: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2º Ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. 277 p. Disponível em: < <https://doceru.com/doc/nxc1n80x>>. Acesso em: 15 Mar. 2023.

RIBEIRO, Antonio Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

RECRUTAMENTO. *In*: HOUAISS: Minidicionário Houaiss da Língua Portuguesa. 5ª edição. Rio de Janeiro: Editora Moderna, 2020. Disponível em: <https://houaiss.uol.com.br/corporativo/apps/uol_www/v6-1/html/index.php#0>. Acessado em: 10 Ab. 2023.

SILVA, Gerson Luís da. **ESTUDO DE CASO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE UMA EMPRESA DE SERVIÇOS DE TECNOLOGIA DO VALE DO CAÍ**. 2018. Tecnologia em Processos Gerenciais – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Feliz, 2018.

SELEÇÃO. *In*: HOUAISS: Minidicionário Houaiss da Língua Portuguesa. 5ª edição. Rio de Janeiro: Editora Moderna, 2020. Disponível em: <https://houaiss.uol.com.br/corporativo/apps/uol_www/v6-1/html/index.php#0>. Acessado em: 10 Ab. 2023.

TROMBINI, Cristiane Godov. **Processo de Seleção e perfil do gestor de esporte em uma instituição privada sem fins lucrativos**. 2020. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Escola

de Educação Física e Esporte, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/39/39136/tde-21052021-102800/publico/Cristiane_Godoy_Trombini_original.pdf>. Acessado em: 14 Jun. 2023

XAVIER, Ricardo. **Gestão de Pessoas na Prática: Os desafios e as soluções**. São Paulo: Editora Gente, 2006. 152 pg.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 25 p. Disponível em: https://saudeglobaldotorg1.files.wordpress.com/2014/02/yin-metodologia_da_pesquisa_estudo_de_caso_yin.pdf . Acesso em: 21 de Março 2023.

APÊNDICE

APÊNDICE A - Questionário

1. Como funciona o processo de Recrutamento na Empresa?
2. Qual o Recrutamento que mais se destaca, externo, interno ou misto?
3. Como funciona o processo de Seleção de Pessoas?
4. Os processos de Recrutamento e Seleção Administrativo difere dos Motoristas Carreiros, como?
5. Qual o diferencial da empresa em relação ao Recrutamento?
6. Qual o diferencial da empresa em relação a Seleção ?