



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO NORTE DO TOCANTINS
CENTRO DE CIÊNCIAS INTEGRADAS
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM LOGÍSTICA**

Dhennyf Kessy Vieira Silva Feitoza

**Uma análise dos métodos de Recrutamento e Seleção de Pessoas em três empresas do
setor alimentício na cidade de Araguaína - TO.**

Araguaína - TO

2025

Dhennyf Kessy Vieira Silva Feitoza

Uma análise dos métodos de Recrutamento e Seleção de Pessoas em três empresas do setor alimentício na cidade de Araguaína - TO.

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), na modalidade Artigo Científico apresentado à UFNT – Universidade Federal do Norte do Tocantins – Curso Superior de Tecnologia em Logística, para a obtenção do título de Tecnólogo em Logística.

Araguaína - TO

2025

Ficha catalográfica

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

V658a Vieira Silva Feitoza, Dhennfy Kessy.

Uma análise dos métodos de Recrutamento e Seleção de Pessoas em três empresas do setor alimentício na cidade de Araguaína - TO.. / Dhennfy Kessy Vieira Silva Feitoza. – Araguaína, TO, 2025.

33 f.

Artigo de Graduação - Universidade Federal do Tocantins – Câmpus Universitário de Araguaína - Curso de Logística, 2025.

Orientador: Degson Ferreira

1. Tipo de recrutamento e seleção de pessoas mais adotado pelas empresas participantes. 2. Canais e estratégias de divulgação de vagas adotadas pelas empresas participantes. 3. Nível de eficácia das práticas de recrutamento segundo os recrutadores. 4. Modo de realização da etapa inicial do processo seletivo pelas empresas. 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).


Dhenny Kessy Vieira Silva Feitoza

Uma análise dos métodos de Recrutamento e Seleção de Pessoas em três empresas do setor alimentício na cidade de Araguaína - TO.


Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), na modalidade Artigo Científico apresentado à UFNT – Universidade Federal do Norte do Tocantins – Curso Superior de Tecnologia em Logística, para a obtenção do título de Tecnólogo em Logística.

Data de aprovação: 11 / 06 / 2025


Banca Examinadora

Documento assinado digitalmente
 **DEGSON FERREIRA**
Data: 25/06/2025 11:04:46-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.º Dr.º. Degson Ferreira (Orientador)

Documento assinado digitalmente
 **ARTHUR DOMINGOS LEITE JUNIOR**
Data: 25/06/2025 11:15:33-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.º Ma.º. Arthur Domingos (Examinador)

Documento assinado digitalmente
 **ANGELITA DE OLIVEIRA ALMEIDA**
Data: 25/06/2025 12:12:18-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.ª Dr.ª. Angelita Almeida (Examinadora)

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, meu criador, por me sustentar com graça, força e sabedoria em cada etapa desta jornada. Sem sua presença constante, nada disso seria possível.

Agradeço, ao meu marido, minha base e apoio, obrigada por caminhar ao meu lado com amor, paciência e incentivo nos momentos em que mais precisei. Sua presença foi essencial para que eu chegasse até aqui.

Agradeço, aos meus pais, que sempre acreditaram no meu potencial e me ensinaram, a importância da dedicação, o valor do esforço e da perseverança. E, agradeço ao meu irmão, por ser apoio silenciosa ao longo do caminho.

Agradeço, ao meu orientador, que com paciência, compreensão e profissionalismo, me guiou com dedicação em cada etapa deste trabalho. Sua orientação foi fundamental para que eu pudesse concluir esta importante fase da minha formação.

Agradeço, à minha professora da disciplina de TCC, que com competência e cuidado, me ensinou muito mais do que conteúdos: ensinou sobre persistência, organização e responsabilidade.

E agradeço, os meus colegas de turma, com quem compartilhei não apenas experiências de sabedoria, mas também momentos de desespero que nos impulsionaram a crescer e nos dedicar ainda mais. Obrigada por fazerem parte dessa caminhada.

A todos, minha eterna gratidão.

“Se eu acredito em Deus? Mas que valor poderia ter minha resposta, afirmativa ou não? O que importa é saber se Deus acredita em mim.” — Mário Quintana, escritor e poeta brasileiro.

RESUMO

O presente trabalho de conclusão de curso tem como objetivo analisar os processos de recrutamento e seleção de pessoas utilizados por três empresas do ramo alimentício situadas na cidade de Araguaína-TO. A pesquisa, de abordagem qualitativa e natureza exploratória, foi desenvolvida a partir de um estudo de casos múltiplos, envolvendo organizações de diferentes portes. Por meio da aplicação de questionários estruturados a profissionais da área de recursos humanos, buscou-se compreender as práticas adotadas, os critérios utilizados e os métodos mais recorrentes. A investigação também considerou a influência do porte organizacional nas escolhas estratégicas de cada empresa. Os dados coletados revelam padrões e particularidades que poderão contribuir para reflexões sobre a efetividade e os desafios enfrentados nos processos seletivos. As conclusões deste estudo oferecem subsídios importantes para o aprimoramento da gestão de pessoas, especialmente no contexto regional analisado.

Palavras-chave: gestão de pessoas; recursos humanos; recrutamento e seleção de pessoas.

ABSTRACT

This final undergraduate thesis aims to analyze the recruitment and selection processes used by three food industry companies located in the city of Araguaína, Tocantins, Brazil. The research, which adopts a qualitative approach and an exploratory nature, was developed through a multiple case study involving organizations of different sizes. Through the application of structured questionnaires to human resources professionals, the study sought to understand the adopted practices, the criteria used, and the most recurrent methods. The investigation also considered the influence of organizational size on each company's strategic choices. The data collected reveal patterns and specificities that may contribute to reflections on the effectiveness and challenges faced in selection processes. The conclusions of this study provide important support for the improvement of people management, especially within the analyzed regional context.

Keywords: *people management; human resources; recruitment and selection.*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Porte das empresas participantes.....	21
Gráfico 2 – Tempo de atuação na área de Recrutamento e Seleção de Pessoas.....	22
Gráfico 3 – Tipo de recrutamento mais adotado pelas empresas participantes.....	22
Gráfico 4 – Canais e estratégias de divulgação de vagas adotadas pelas empresas participantes	23
Gráfico 5 – Nível de eficácia das práticas de recrutamento segundo os recrutadores.....	24
Gráfico 6 – Frequência de investimentos em aprimoramento do recrutamento e seleção de pessoas	24
Gráfico 7 – Adoção de contratações por indicação pelas empresas participantes.....	25
Gráfico 8 – Modo de realização da etapa inicial do processo seletivo pelas empresas.....	26
Gráfico 9 – Testes de seleção de pessoas mais utilizados pelas empresas	28
Gráfico 10 – Média estimada da taxa de rotatividade (turnover) nas empresas participantes	29

SUMÁRIO

1- INTRODUÇÃO	11
2- REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
5- CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	29
REFERÊNCIAS.....	32

1 - INTRODUÇÃO

Uma equipe bem estruturada é um elemento essencial para o sucesso e a duração de uma organização, considerando que o desempenho dos colaboradores impacta diretamente os resultados empresariais. A eficiência na gestão de pessoas contribui para o alcance dos objetivos organizacionais e para a criação de um ambiente de trabalho produtivo.

Nesse contexto, o Setor de Recursos Humanos (RH) exerce um papel crucial, sendo responsável por diversas funções, entre elas o recrutamento e seleção de pessoas. Essa etapa é fundamental para atrair profissionais qualificados e garantir a adequação entre o perfil dos candidatos e as exigências das vagas, considerando tanto os aspectos técnicos quanto a compatibilidade com a cultura organizacional (DIAS, 2024).

Diante da relevância desse processo, surge a seguinte problemática de pesquisa: quais métodos de recrutamento e seleção de pessoas são utilizados por empresas do ramo alimentício em Araguaína-TO, e como esses métodos contribuem para a contratação de profissionais qualificados?

Para responder a essa questão, este trabalho tem como objetivo geral: Analisar os métodos de recrutamento e seleção de pessoas utilizados por três empresas do ramo alimentício localizadas na cidade de Araguaína-TO. Por tanto, foram definidos os seguintes objetivos específicos: Identificar os métodos de recrutamento de pessoas mais recorrentes nas empresas analisadas; Descobrir as técnicas de seleção de pessoas mais recorrentes nas empresas analisadas; e avaliar quais dessas práticas geram melhores resultados na contratação de profissionais qualificados.

A escolha pelo estudo no setor alimentício justifica-se pela sua relevância econômica na região e pela constante necessidade de contratação de mão de obra, o que exige processos seletivos eficazes e bem estruturados. Além disso, verifica-se uma lacuna de estudos voltados especificamente à realidade local, o que reforça a importância da pesquisa.

Do ponto de vista teórico, esta pesquisa contribui para o aprofundamento acadêmico na área da Gestão de Pessoas, especialmente no que se refere às práticas de recrutamento e seleção de pessoas no contexto local. Já do ponto de vista prático, os resultados obtidos poderão subsidiar gestores de Recursos Humanos na tomada de decisões mais assertivas, promovendo melhorias nos processos seletivos e, conseqüentemente, no desempenho organizacional.

Este trabalho está estruturado da seguinte forma: após esta introdução, apresenta-se o referencial teórico com os principais conceitos relacionados à Gestão de Pessoas e de recrutamento e seleção de pessoas. Em seguida, descreve-se a metodologia empregada na pesquisa. Posteriormente, são apresentados os resultados obtidos e sua análise. Por fim, expõem-se as conclusões e sugestões com base nos dados coletados.

2 - REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de Pessoas

“A gestão de pessoas é o conjunto de políticas e práticas definidas por uma organização para orientar o comportamento humano e as relações de trabalho” (CHIAVENATO, 2014, p. 5).

Com base nessa definição, entende-se que a gestão de pessoas desempenha um papel estratégico nas organizações, pois está diretamente relacionada ao desempenho, à produtividade e ao desenvolvimento dos colaboradores. Sua principal função é alinhar os objetivos individuais aos organizacionais, promovendo resultados consistentes e sustentáveis.

Entre suas atribuições, destacam-se a atração, seleção, capacitação e retenção de talentos, fundamentais para a formação de equipes qualificadas e compatíveis com a cultura da empresa. Além disso, a gestão de pessoas atua na estruturação do clima organizacional, incentivando a motivação, a cooperação e o bem-estar no ambiente de trabalho (SÓLIDES, 2023).

Segundo Chiavenato (2014), a Gestão de Pessoas abrange vários processos, e tradicionalmente é dividida em seis subsistemas principais:

Provisão de Pessoas – trata do recrutamento e da seleção de talentos para a organização. Ou seja, é o processo de atrair e escolher os profissionais mais adequados às necessidades da empresa;

Aplicação de Pessoas – refere-se ao alocamento dos colaboradores nas funções adequadas e ao acompanhamento do seu desempenho (ex: avaliação de desempenho);

Manutenção de Pessoas – cuida do clima organizacional, saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho, garantindo que os colaboradores permaneçam na empresa motivados e produtivos;

Desenvolvimento de Pessoas – está relacionado à capacitação e qualificação dos colaboradores, por meio de treinamentos, programas de carreira e educação corporativa;

Recompensa de Pessoas – envolve os sistemas de remuneração, benefícios e incentivos, buscando reconhecer o desempenho e promover a motivação;

Monitoração de Pessoas – refere-se à avaliação contínua dos processos da área de RH, como análise de indicadores de rotatividade, absenteísmo, desempenho, entre outros.

Portanto, a provisão de pessoas faz parte da gestão de pessoas e é uma etapa fundamental, pois é nela que se inicia o ciclo do colaborador dentro da organização.

2.2 Recrutamento de Pessoas

A crescente competitividade no ambiente empresarial tem levado as organizações a buscar profissionais cada vez mais qualificados para compor seus quadros de colaboradores. Nesse contexto, torna-se fundamental compreender o perfil de cada candidato, a fim de identificar aqueles que melhor se alinham à cultura organizacional. A primeira etapa desse processo é o recrutamento de pessoas, cujo objetivo principal é divulgar as oportunidades disponíveis por meio dos canais que a empresa considerar mais adequados, com o intuito de atrair candidatos cujos perfis estejam em conformidade com os requisitos e expectativas da organização (PASSEIO DIRETO, 2025). A seguir, apresentam-se os principais conceitos relacionados ao recrutamento.

“Recrutamento é a primeira etapa para preencher uma vaga em aberto. Trata-se de um processo que visa encontrar pessoas para compor os quadros de funcionários das empresas” (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, apud Barreto, 2010).

“Recrutamento é o processo de busca, interna ou externa à empresa, de candidatos que atendam da melhor forma possível às exigências para ocupar os cargos disponíveis.” (CHIAVENATO, 2010).

“O Recrutamento constitui a etapa inicial de ingresso de colaboradores e devem estar alinhados aos objetivos, estratégias e cultura organizacional da empresa. Os recursos humanos são considerados o maior patrimônio de uma organização” (AVANCINE & HELIO, 2014).

2.2.1 Tipos de Recrutamento

No processo de recrutamento adotado pelas organizações, destacam-se três tipos principais: interno, externo e misto. Cada um pode ser aplicado de forma individual ou combinada, conforme os objetivos organizacionais e as estratégias definidas pelo setor de Recursos Humanos (CHIAVENATO, 2014).

2.2.2 Recrutamento Interno

Consiste em preencher vagas disponíveis com colaboradores que já integram o quadro da empresa. Segundo Chiavenato (2014), “O recrutamento interno busca candidatos dentro da própria organização, aproveitando o potencial dos colaboradores que já conhecem a cultura, os processos e os objetivos da empresa.”

Camila Peres, em artigo publicado no Blog da Gupy, afirma que a estratégia tem sido amplamente adotada pelas empresas que buscam otimizar os processos de contratação e fortalecer a retenção de talentos. Ao priorizar profissionais internos, reduz-se o tempo e os custos associados à captação externa, além de promover o crescimento profissional e o aproveitamento do conhecimento adquirido pelos colaboradores ao longo do tempo na organização.

O recrutamento interno pode ocorrer de diferentes maneiras. A forma mais comum é a promoção, em que o colaborador assume uma posição hierárquica superior, com novas responsabilidades e benefícios. Outra possibilidade é a transferência, caracterizada pela mudança de setor ou área de atuação, permitindo o desenvolvimento de novas competências, sem necessariamente haver uma progressão na hierarquia. Também é possível realizar realocações laterais, que consistem na movimentação de colaboradores para outras funções com nível hierárquico equivalente, com o objetivo de aproveitar habilidades específicas em diferentes setores da empresa (MISAILIDIS, 2024).

2.2.3 Recrutamento Externo

Refere-se à busca por candidatos no mercado de trabalho, fora da organização. Segundo Gil (2010), “O recrutamento externo é indicado quando a empresa pretende incorporar novos conhecimentos, habilidades ou experiências que não estão disponíveis internamente.”

No entanto, o site da Sólides oferece uma definição detalhada de que o recrutamento externo é caracterizado pela busca de candidatos que ainda não fazem parte da organização. Nessa modalidade, a área de Recursos Humanos direciona seus esforços ao mercado de trabalho, visando atrair profissionais disponíveis ou, em alguns casos, já vinculados a outras empresas.

Embora amplamente utilizado, esse tipo de recrutamento exige estratégias bem definidas, uma vez que o público-alvo é desconhecido e, portanto, requer uma abordagem criteriosa. A divulgação das vagas deve ser clara, atrativa e realizada em canais adequados, com o objetivo de alcançar os perfis desejados.

Além das competências técnicas e da experiência profissional, é fundamental que o RH avalie habilidades comportamentais e aspectos relacionados à imagem e à compatibilidade cultural dos candidatos. Por sua complexidade, o recrutamento externo tende a ser mais demorado, pode gerar custos elevados e demanda um planejamento estruturado para alcançar resultados satisfatórios.

2.2.4 Recrutamento Misto

Integra estratégias internas e externas, permitindo que tanto colaboradores atuais quanto candidatos externos concorrem à vaga. Segundo Marras (2011), “O recrutamento misto é utilizado quando a empresa deseja maximizar as chances de encontrar o candidato ideal, considerando tanto os talentos disponíveis internamente quanto aqueles presentes no mercado.”

O recrutamento misto, também conhecido como híbrido, consiste na combinação dos métodos interno e externo com o objetivo de identificar o candidato mais adequado para a vaga. Essa abordagem considera tanto os colaboradores já inseridos na organização quanto profissionais disponíveis no mercado de trabalho.

Seu principal objetivo é ampliar as chances de escolha assertiva, garantindo que a oportunidade seja preenchida pelo perfil mais compatível com as exigências da função. Além disso, o recrutamento misto possibilita a ampliação do leque de opções e contribui para a eficiência do processo seletivo. Por essas razões, é frequentemente apontado por profissionais de Recursos Humanos como uma das estratégias mais eficazes na captação e retenção de talentos (LINKE, 2023).

2.3 Seleção de Pessoas

Após o recrutamento, inicia-se a etapa de seleção, na qual a organização identifica o candidato que melhor atende aos requisitos da vaga. Esse processo funciona como um filtro, por meio do qual os candidatos são submetidos a diferentes métodos de seleção, com o objetivo de avaliar suas competências e verificar o alinhamento com o cargo disponível. A seguir, apresentam-se os principais conceitos relacionados à seleção:

“Seleção é o processo pelo qual a organização filtra e identifica os candidatos com as qualificações e competências necessárias para o cargo, considerando a eficiência e o capital intelectual” (BARRETO et al., 2012).

"A seleção de pessoas deve buscar a compatibilidade entre as características dos candidatos e os requisitos técnicos e comportamentais exigidos pelo cargo." (MARRAS, 2011).

"O processo de seleção visa identificar e escolher os indivíduos que têm maior probabilidade de se tornarem bem-sucedidos na organização." (DESSLER, 2003).

É fundamental compreender que não basta elaborar uma divulgação de vagas bem estruturada, ou seja, um processo de recrutamento de pessoas formalmente definido se os métodos de seleção de pessoas, adotados forem superficiais ou de baixa qualidade. Da mesma forma, na etapa de seleção de pessoas, se ela for rigorosa e bem planejada, com critérios bem estabelecidos, o processo será comprometido se o recrutamento não for executado de forma eficiente, sem clareza sobre onde, como e para quem ele será direcionado. Recrutamento e seleção de pessoas devem ser planejados de forma integrada, com objetivos alinhados à busca pelos melhores resultados. Para isso, é essencial que os profissionais envolvidos no processo, como Recrutadores e Gestores de RH, compreendam plenamente suas etapas e interdependência.

2.3.1 Tipos de Seleção de Pessoas

A eficácia no processo de contratação é um fator determinante para o desempenho organizacional. Por isso, é fundamental que os recrutadores utilizem métodos de seleção adequados e eficientes, com o objetivo de atrair e selecionar os talentos mais alinhados às necessidades da empresa (Cruz, 2025).

2.3.1.1 Dinâmica de Grupo

"O psicólogo Kurt T. Lewin foi quem introduziu o termo 'dinâmica de grupo' nas ciências sociais e 'deu nome e identidade definitivos para o estudo dos grupos' na Psicologia Social norte-americana" (LEWIN, 2021).

Aplicada para avaliar habilidades como trabalho em equipe, liderança, criatividade e resolução de problemas. Consiste na realização de atividades em grupo, nas quais os participantes são observados quanto à interação interpessoal e capacidade de atuação conjunta.

2.3.1.2 Entrevista Coletiva

"A entrevista em grupo permite aos entrevistadores avaliar como os candidatos se comportam em situações de pressão e competição, sendo útil para cargos que exigem liderança e comunicação eficaz" (DESSLER, 2003)

É uma técnica que reúne diversos candidatos em uma mesma sessão, sendo útil para observar aspectos como postura, argumentação, comportamento em grupo e capacidade de comunicação.

2.3.1.3 Entrevista Individual

"A entrevista individual é uma das técnicas mais tradicionais de seleção, por permitir avaliar tanto o conteúdo das respostas quanto às reações emocionais e comportamentais do candidato" (BOHLANDER, 2003)

A entrevista individual é uma das etapas mais tradicionais do processo seletivo. Pode ser estruturada, semiestruturada ou livre, permitindo ao recrutador avaliar habilidades técnicas, comportamentais e a adequação do perfil do candidato à cultura da empresa.

2.3.1.4 Inventário de Sintomas de Estresse

"O Inventário de Sintomas de Stress para Adultos (ISSL) padronizado por Lipp e Guevara (1994) baseou-se num modelo trifásico desenvolvido por Selye" (LIPP, p. 19-32, 2008).

É uma ferramenta que avalia a predisposição do candidato a sintomas relacionados ao estresse, como ansiedade e tensão emocional. É particularmente útil para cargos com alta demanda psicológica, permitindo a análise preventiva da saúde mental do colaborador.

2.3.1.5 Mapeamento Comportamental

"Compreender o comportamento humano se tornou uma habilidade-chave para entender os profissionais e auxiliar na formação de equipes" (ZANDONÁ, RAFAEL, 2021).

O mapeamento comportamental é uma metodologia que identifica características, pontos fortes e aspectos a serem desenvolvidos no comportamento dos colaboradores. Ferramentas como o Profiler, da Sólides, são amplamente utilizadas, fornecendo resultados com alto grau de assertividade. Essa abordagem pode ser aplicada desde o processo seletivo até o desenvolvimento contínuo dos profissionais, contribuindo para decisões mais estratégicas em gestão de pessoas.

2.3.1.6 Prova Teórica

"As provas teóricas são instrumentos utilizados para avaliar o conhecimento técnico e conceitual dos candidatos, permitindo verificar se estes possuem a base necessária para desempenhar determinadas funções dentro da organização" (CHIAVENATO, 2014, p. 234).

A prova teórica é uma ferramenta usada nos processos seletivos para avaliar se o candidato tem o conhecimento necessário sobre determinado assunto. Ela serve para verificar se a pessoa está preparada, em termos de teoria, para exercer a função que a vaga exige. É uma forma de medir o domínio técnico e conceitual do candidato.

2.3.1.7 Testes de Conhecimentos Específicos

"Os testes de conhecimento procuram medir o grau de informação ou de conhecimento que o candidato possui em determinada área específica, relacionada diretamente ao cargo que se pretende ocupar" (CHIAVENATO, 2014)

Avaliam o domínio técnico dos candidatos em áreas específicas, como matemática financeira, língua portuguesa, ferramentas de informática ou habilidades técnicas relacionadas ao cargo. Proporcionam uma análise objetiva do conhecimento necessário para o desempenho da função.

2.3.1.8 Teste de QI (Quociente de Inteligência)

"Com os testes desenvolvidos por Binet em conjunto com o psicólogo Théodore Simon, foi criada em 1905 a primeira escala de inteligência" (SINPRO-BA, 2016).

Avalia a capacidade de raciocínio lógico e cognitivo dos candidatos. Esse teste é especialmente relevante para cargos que exigem pensamento analítico, resolução de problemas e interpretação de códigos ou cálculos.

2.3.1.9 Teste de Raciocínio Lógico

"O estudo do raciocínio lógico-matemático tem uma longa tradição em Psicologia" (PASQUALI, p. 11-30, 1993).

Avalia a capacidade do candidato de compreender, interpretar e resolver problemas com base em lógica e análise. Comum em seleções para cargos que exigem pensamento estratégico e rápido, especialmente nas áreas de segurança, exatas, tecnologia e programas de estágio ou trainee.

2.3.1.10 Testes Não Verbais de Inteligência

"O Teste das Matrizes Progressivas de Raven avalia a Inteligência ou fator g, a capacidade de fazer comparações, raciocinar por analogia e desenvolver um método lógico dessas comparações" (RAVEN, 2001).

São avaliações que medem a capacidade de raciocínio e resolução de problemas sem o uso de linguagem escrita ou falada, sendo úteis para analisar habilidades cognitivas puras. Um exemplo é o teste G-36, que utiliza figuras geométricas em graus variados de complexidade.

2.3.1.11 Teste Palográfico

“O Teste Palográfico” foi criado por Salvador Escala Milá, do Instituto Psicotécnico de Barcelona, na Espanha, e desenvolvido e divulgado no Brasil por Agostinho Minicucci (MINICUCCI, 2017).

O Teste Palográfico é um teste psicológico usado para avaliar aspectos como personalidade, atenção, ritmo de trabalho, resistência ao cansaço e produtividade. É muito utilizado na psicologia organizacional.

2.3.1.12 Teste Situacional

“Este tipo de instrumento goza de prestígio na literatura internacional, por conta de seus bons resultados em termos de predição de comportamentos no trabalho” (VASCONCELOS, p. 790-805, 2015)

O teste situacional simula cenários reais do ambiente de trabalho com o objetivo de avaliar competências comportamentais e profissionais. Através dessas simulações, é possível observar como o candidato reage a situações de pressão, hierarquia, tomada de decisão e resolução de problemas.

3 - METODOLOGIA

3.1 Tipos de pesquisa

Para entender melhor os métodos de recrutamento e seleção de pessoas utilizados por empresas de Araguaína-TO, será adotada a pesquisa exploratória. Conforme Gil (2008), a pesquisa exploratória "tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses". Essa abordagem contribuirá para identificar tendências e práticas atuais no mercado.

3.2 Métodos de pesquisa

Para atingir os objetivos deste estudo, será utilizada a pesquisa qualitativa, que permite compreender de forma mais profunda as percepções e experiências dos gestores de recursos

humanos sobre as práticas de recrutamento e seleção de pessoas. De acordo com Creswell (2014), a pesquisa qualitativa "explora e compreende o significado que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano".

3.3 Estudo múltiplo de casos

Será utilizada a abordagem de estudo de casos múltiplos para analisar de forma detalhada e comparativa as práticas de recrutamento e seleção em três empresas do ramo alimentício situadas em Araguaína, município do estado do Tocantins, na Região Norte do Brasil. A cidade possui cerca de 171.301 habitantes, foi fundada em 14 de novembro de 1958 e está localizada a aproximadamente 376 km da capital, Palmas.

Yin (2014) afirma que "o estudo de caso múltiplo é uma metodologia que permite a exploração de uma questão dentro de um conjunto de casos ou um contexto específico". Serão selecionadas três empresas do setor alimentício, representando portes diferentes: uma de pequeno porte (EPP), uma de médio porte e uma de grande porte. Essa escolha visa garantir a representatividade dos dados e possibilitar a comparação entre diferentes realidades. Cada empresa será analisada individualmente, e os dados coletados serão comparados para identificar padrões, diferenças e semelhanças nas práticas de recrutamento e seleção de pessoas. Essa abordagem permite uma análise mais rica e contextualizada, contribuindo para uma compreensão mais ampla do tema na região.

3.4 Instrumentos de coleta e análise de dados:

A coleta de dados será feita por meio de um questionário estruturado, aplicado a uma amostra representativa. O instrumento conterá perguntas fechadas, com o objetivo de mostrar a eficácia dos métodos de recrutamento e seleção de pessoas utilizados. Os questionários serão enviados eletronicamente às empresas participantes. Segundo Cohen, Manion e Morrison (2007), "os questionários estruturados são ferramentas essenciais em pesquisas, permitindo a coleta sistemática de dados padronizados, o que facilita a comparação e a análise" (Research Methods in Education).

Os instrumentos de coleta e análise de dados garantirão a confiabilidade dos resultados e permitirão uma visão ampla e detalhada sobre os métodos de recrutamento e seleção de pessoas utilizados pelas empresas de Araguaína-TO.

4 - RESULTADOS E DISCUSSÕES

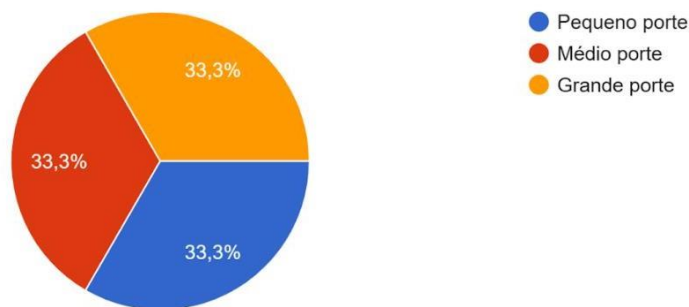
A seguir, serão apresentados os dados obtidos por meio do formulário eletrônico aplicado, com o objetivo de exemplificar os métodos utilizados, estabelecer um comparativo com o referencial teórico, demonstrar como os recrutadores atuam e expor sua percepção sobre a eficácia desses métodos.

O primeiro gráfico refere-se ao porte das empresas entrevistadas. Como a pesquisa foi realizada com apenas três empresas, uma de pequeno, uma de médio e uma de grande porte, o percentual ficou igualmente dividido entre elas.

Gráfico 1: Porte das empresas participantes

Porte das empresas participantes:

3 respostas



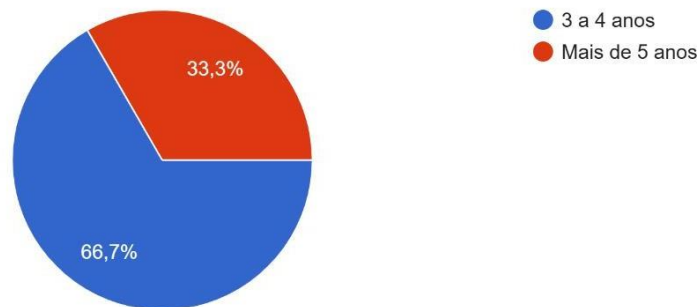
Fonte: Elaborado pela autora (2025)

O segundo gráfico diz respeito ao tempo de atuação dos recrutadores na área de recrutamento e seleção de pessoas. O destaque vai para o percentual de 66,7%, o que corresponde a dois profissionais, cada um representando uma empresa, que possuem, em média, de 3 a 4 anos de experiência na área.

Gráfico 2: Tempo de atuação na área de Recrutamento e Seleção de Pessoas

Tempo de atuação na área de Recrutamento e Seleção de Pessoas:

3 respostas



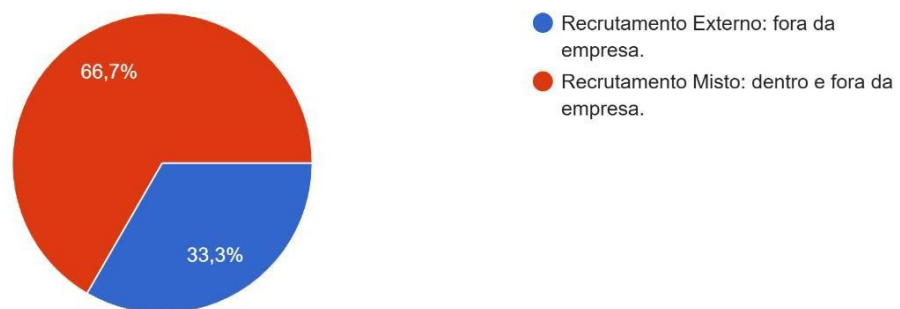
Fonte: Elaborado pela autora (2025)

O terceiro gráfico trata dos tipos de recrutamento adotados pelas três empresas participantes da pesquisa. Observou-se predominância do recrutamento misto, que combina fontes internas e externas, escolhido por duas das empresas, o que representa 66,7% das respostas. A terceira empresa optou exclusivamente pelo recrutamento externo, correspondendo a 33,3%. Esses dados vão ao encontro do que afirmam autores como Marras (2011) e Linke (2023), ao destacarem que o recrutamento misto é uma das estratégias mais eficazes na captação e retenção de talentos. Vale ressaltar, no entanto, que as empresas também podem preferir, conforme suas necessidades, tanto do recrutamento interno quanto o externo, ainda que o misto tenha se sobressaído nesta pesquisa.

Gráfico 3: Tipo de recrutamento mais adotado pelas empresas participantes

Tipo de recrutamento mais adotado pelas empresas participantes:

3 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2025)

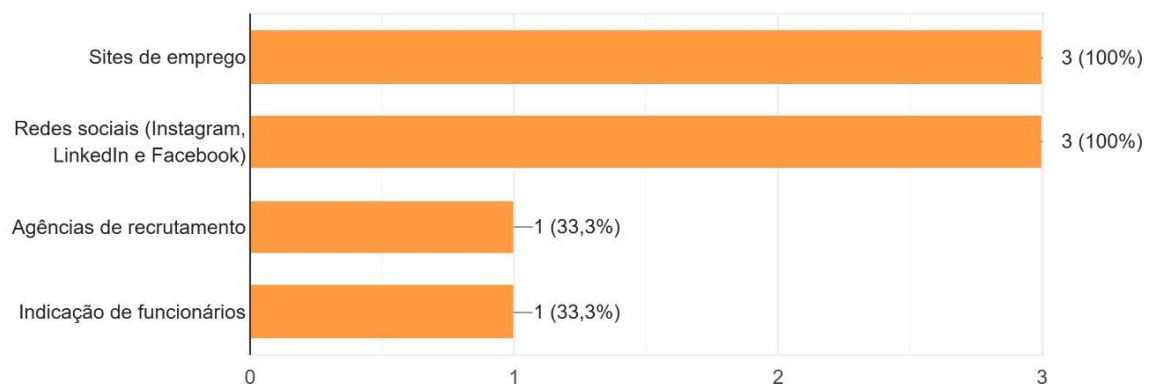
O quarto gráfico aborda os métodos de recrutamento mais utilizados pelas três empresas do ramo alimentício participantes da pesquisa. O resultado revelou que 100% dos entrevistados utilizam sites de emprego e redes sociais, como Instagram, LinkedIn e Facebook, para divulgar suas vagas. Além disso, foi destacado com 33,3% empresas que recorrem a agências de recrutamento, enquanto 33,3% adotam o método de indicações, promovendo as vagas internamente por meio dos próprios colaboradores.

Esses dados reforçam a predominância do recrutamento misto, como evidenciado no Gráfico 3, já que as empresas combinam estratégias externas, como redes sociais e agências, com internas, como a indicação de candidatos. Isso vai ao encontro dos estudos de Marras (2011) e Linke (2023), que apontam o recrutamento misto como uma prática mais eficaz, por ampliar as possibilidades de atrair candidatos qualificados para as vagas ofertadas.

Gráfico 4: Canais e estratégias de divulgação de vagas adotadas pelas empresas participantes

Canais e estratégias de divulgação de vagas adotados pelas empresas participantes:

3 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2025)

O quinto gráfico apresenta a percepção dos recrutadores que representam cada uma das empresas participantes da pesquisa. Seu objetivo foi analisar o nível de satisfação em relação aos diferentes tipos de recrutamento. Observa-se que o recrutamento interno e o externo foram avaliados de forma equivalente. Isso não indica que ambos, isoladamente, são igualmente eficazes, mas sim reforça a ideia de que a melhor alternativa é a combinação dos dois, caracterizando, mais uma vez, o recrutamento misto como a opção mais vantajosa.

Gráfico 5: Nível de eficácia das práticas de recrutamento segundo os recrutadores

Nível de eficácia das práticas de recrutamento segundo os recrutadores:



Fonte: Elaborado pela autora (2025)

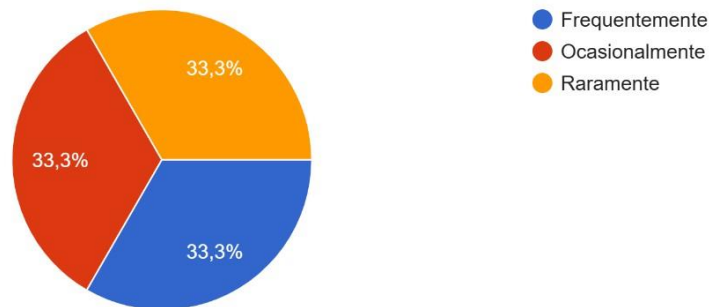
Entende-se que, sem investimento e dedicação na busca por melhorias, qualquer atividade pode cair no comodismo e na falta de adaptação, tanto em um trabalho quanto em um comércio. O sexto gráfico tem como objetivo identificar se as empresas participantes estão se atualizando em relação às novas práticas de recrutamento e seleção de pessoas.

De acordo com os dados apresentados, observa-se que 33,3% das empresas buscam aprimoramento com frequência, 33,3% o fazem ocasionalmente e os outros 33,3% raramente investem em melhorias nesse processo. A análise desses resultados revela que a empresa de pequeno porte realiza atualizações com pouca frequência; a de médio porte busca melhorias de forma ocasional, geralmente quando identifica queda na eficácia do método atual; e a empresa de grande porte investem com maior frequência, o que pode ser explicado pela alta demanda de contratação e pela necessidade de atrair bons profissionais, visando reduzir o turnover (rotatividade de colaboradores).

Gráfico 6: Frequência de investimentos em aprimoramento do recrutamento e seleção de pessoas

Frequência de investimentos em aprimoramento do recrutamento e seleção de pessoas:

3 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2025)

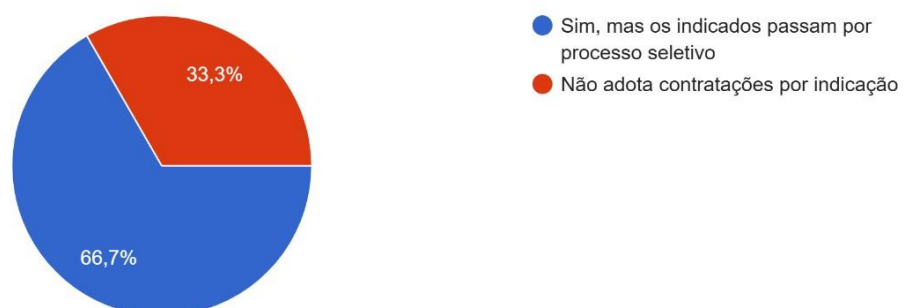
Dando continuidade à análise, passasse ao sétimo gráfico, que complementa as informações apresentadas no gráfico anterior. O objetivo, neste caso, foi verificar quantas das empresas participantes realizam contratações internas por indicação.

Os resultados apontaram que 66,7% informaram adotar esse tipo de prática. No entanto, mesmo sendo uma contratação por indicação, os candidatos ainda passam pelas etapas do processo seletivo, assim como os demais. Já os 33,3% restantes afirmaram não utilizar essa estratégia, provavelmente se referindo a uma empresa que busca atrair novos talentos por meio de um processo de recrutamento e seleção de pessoas mais estruturado e formal.

Gráfico 7: Adoção de contratações por indicação pelas empresas participantes

Adoção de contratações por indicação pelas empresas participantes:

3 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2025)

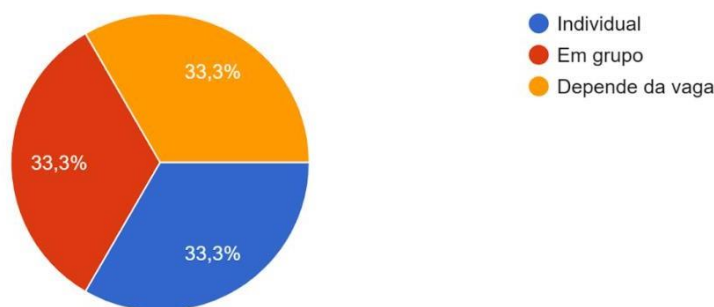
No gráfico a seguir, o oitavo da pesquisa, são abordados os métodos utilizados pelas empresas na etapa inicial do processo seletivo. A proposta foi identificar como as empresas realizam a triagem dos candidatos que demonstram perfil compatível com a vaga ofertada. As respostas ficaram empatadas: 33,3% indicaram preferência pela seleção individual, 33,3% pela seleção em grupo e 33,3% afirmaram que a escolha depende da vaga, considerando fatores como o cargo, urgência, perfil e critérios específicos.

Esses dados confirmam a aplicabilidade de diferentes abordagens, conforme apontam autores como Lewin (2021) e Bohlander (2003). Segundo os autores, a seleção em grupo permite observar aspectos como postura, argumentação, comportamento coletivo e habilidades de comunicação, sendo especialmente útil quando se busca avaliar o desempenho dos candidatos em situações coletivas. Já a seleção individual, uma das formas mais tradicionais do processo seletivo, pode ser estruturada, semiestruturada ou livre, e possibilita ao recrutador uma análise mais aprofundada das competências técnicas, comportamentais e da compatibilidade do candidato com a cultura organizacional.

Dessa forma, ambos os métodos visam identificar o profissional mais alinhado à vaga disponível e aos valores da empresa, sendo escolhidos de acordo com o perfil do cargo e os objetivos do processo seletivo.

Gráfico 8: Modo de realização da etapa inicial do processo seletivo pelas empresas

Modo de realização da etapa inicial do processo seletivo pelas empresas:
3 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2025)

O Gráfico 9 apresenta uma análise detalhada sobre os métodos de seleção de pessoas mais utilizados pelas empresas entrevistadas. Os dados revelam que 100% das empresas adotam a

entrevista individual, confirmando a afirmação de Bohlander (2003), que a considera uma das etapas mais tradicionais e amplamente aplicadas nos processos seletivos.

Em seguida, observa-se um empate entre duas outras modalidades: dinâmica de grupo e entrevista coletiva, ambas com 66,7% das respostas. Apesar de parecerem semelhantes, essas práticas têm finalidades distintas, conforme os estudos de Lewin (2021) e Dessler (2003). A dinâmica de grupo visa avaliar a capacidade de comunicação, interação e trabalho em equipe, enquanto a entrevista coletiva, embora similar à individual em formato, ocorre com a presença simultânea de diversos candidatos, o que pode gerar um ambiente mais competitivo e tenso. No entanto, essa modalidade pode ser eficaz para avaliar a agilidade, o comportamento e o perfil competitivo dos participantes, especialmente em cargos que exigem essas habilidades.

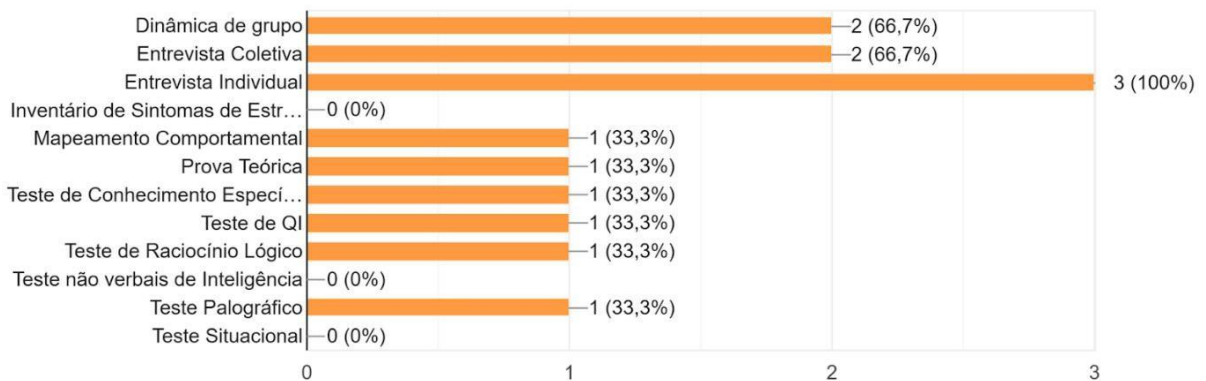
Também foram identificados métodos menos utilizados, com 33,3% das respostas cada: mapeamento comportamental, prova teórica, testes de conhecimentos específicos, teste de QI, raciocínio lógico e teste paleográfico. Esses instrumentos são considerados mais elaborados, exigindo conhecimento técnico e, muitas vezes, formação especializada para sua aplicação. Segundo Chiavenato (2014), compreender o modo de pensar e agir do candidato é essencial para a formação de equipes de alto desempenho, o que reforça a importância desses testes. A baixa adesão pode estar relacionada ao porte das empresas entrevistadas, especialmente as de pequeno e médio porte, que podem não dispor dos recursos ou da qualificação necessária para a aplicação desses métodos.

Por fim, os testes de sintomas de estresse, teste não verbal e teste situacional não receberam nenhuma menção, alcançando 0% de uso entre as empresas participantes. Embora pouco comuns, esses testes são geralmente utilizados por organizações que contam com o suporte de um psicólogo organizacional. Conforme os estudos de Raven (2001) e Minicucci (2017), tais ferramentas são associadas ao avanço da psicologia organizacional no Brasil e à busca por processos seletivos mais aprofundados e humanizados.

Gráfico 9: Testes de seleção de pessoas mais utilizados pelas empresas

Testes de seleção de pessoas mais utilizados pelas empresas:

3 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2025)

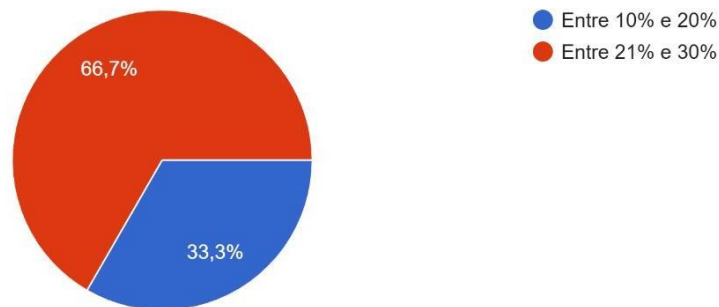
Por fim, o último gráfico apresentado refere-se à análise da taxa de turnover (rotatividade de pessoal) nas empresas entrevistadas nos últimos 12 meses. O objetivo dessa análise é verificar se os métodos de recrutamento e seleção de pessoas adotados pelas empresas estão gerando resultados satisfatórios.

Os dados revelam que duas das empresas, sendo uma de pequeno porte e outra de médio porte, apresentaram índices de turnover entre 21% e 30%. Já a empresa de grande porte registrou uma rotatividade menor, variando entre 10% e 20%. Ao analisarmos essas informações, percebe-se que, apesar de possuir maior número de cargos a serem preenchidos, a empresa de grande porte conseguiu manter uma taxa de rotatividade mais baixa. Essa diferença pode ser atribuída à forma como cada empresa conduz seus processos de recrutamento e seleção de pessoas.

Gráfico 10: Média estimada da taxa de rotatividade (turnover) nas empresas participantes da empresa

Média estimada da taxa de rotatividade (turnover) nas empresas participantes da pesquisa:

3 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Ao analisar os dados dos gráficos 8 e 9 em comparação com o gráfico 10, nota-se que as empresas de menor porte tendem a concentrar seus processos seletivos apenas em entrevistas, sejam elas individuais ou coletivas, focando na apresentação e postura do candidato durante a seleção. Esse tipo de abordagem pode ser insuficiente, pois permite que candidatos adaptem seu comportamento momentaneamente com o objetivo de obter aprovação, mascarando traços importantes de sua personalidade.

Por outro lado, a empresa de grande porte complementa suas entrevistas com métodos mais estruturados e eficazes, como o mapeamento comportamental (Profiler), provas teóricas, testes de raciocínio lógico e testes de QI. Estes instrumentos proporcionam uma avaliação mais precisa tanto das competências técnicas quanto do perfil comportamental dos candidatos.

Dessa forma, para alcançar melhores resultados, é essencial que o processo seletivo seja equilibrado, unindo avaliações de saída, como análise curricular e desempenho em entrevistas, às avaliações de entrada, como testes comportamentais e de raciocínio, garantindo a escolha de profissionais mais adequados à cultura e às necessidades da organização.

5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluimos que a análise dos dados coletados por meio do formulário eletrônico aplicado nas três empresas do ramo alimentício, sendo uma de pequeno, uma de médio e uma de grande porte, permitiu compreender os métodos de recrutamento e seleção de pessoas adotados por organizações de diferentes dimensões, além de comparar tais práticas com os conceitos abordados no referencial teórico. Os resultados evidenciaram a predominância do recrutamento

misto (interno e externo) como estratégia mais eficaz, alinhando-se às teorias de Marras (2011) e Linke (2023), que defendem a diversificação das fontes como forma de ampliar o alcance e a qualidade dos candidatos.

Também foi possível observar que, embora todas as empresas recorram à entrevista individual como principal etapa do processo seletivo, as empresas de menor porte tendem a limitar-se a essa abordagem, o que pode gerar riscos na identificação do verdadeiro perfil do candidato. Já a empresa de grande porte adota métodos mais robustos, como mapeamento comportamental (Profiler), testes teóricos, de raciocínio lógico e de QI, tornando seu processo mais criterioso e eficiente.

Essa diferença na estruturação dos processos seletivos reflete diretamente na taxa de turnover. Isso demonstra que processos seletivos mais completos contribuem para a retenção de talentos bem mais qualificados, pois favorecem a contratação de profissionais mais alinhados à cultura organizacional e às exigências do cargo. Além disso, percebeu-se que o investimento em melhorias contínuas na área de recrutamento e seleção de pessoas ainda é um desafio para as empresas de menor porte, seja por falta de recursos, conhecimento técnico ou estrutura organizacional. A empresa de grande porte, por outro lado, mostrou-se mais atenta a essa necessidade, realizando atualizações frequentes em seus processos.

Conclui-se, portanto, que a eficácia do recrutamento e seleção de pessoas está diretamente ligada à diversidade de métodos aplicados, ao nível de estruturação do processo e ao comprometimento da empresa em manter-se atualizada com as melhores práticas do mercado. Um processo bem planejado, que equilibre técnicas de análise curricular e de entrevista com avaliações mais profundas de perfil e habilidades, é essencial para garantir contratações assertivas e sustentáveis.

É importante destacar que a amostra foi composta por apenas três empresas, o que restringe a generalização dos resultados para outras realidades organizacionais. Além disso, os dados coletados foram predominantemente qualitativos e basearam-se na percepção dos responsáveis pelos processos seletivos, o que pode ter gerado vieses de interpretação. Também não foram considerados fatores externos relevantes, como as condições econômicas, a localização geográfica e as características do mercado de trabalho, que poderiam influenciar diretamente os métodos e resultados dos processos de recrutamento e seleção de pessoas.

Outro ponto a ser considerado foi a dificuldade na obtenção de respostas: algumas empresas demoraram consideravelmente para responder ao questionário, enquanto outras sequer

retornaram o contato, o que limitou ainda mais a diversidade da amostra e pode ter comprometido a representatividade dos dados obtidos.

Para futuras pesquisas, sugere-se a ampliação da amostra, incluindo empresas de diferentes setores, bem como a adoção de abordagens quantitativas, que permitam mensurar com maior precisão o impacto das práticas seletivas na rotatividade e no desempenho organizacional. Estudos que explorem o uso de tecnologias no recrutamento e seleção de pessoas e que considerem a percepção dos próprios candidatos e colaboradores sobre os processos vivenciados também podem fornecer resultados valiosos para a melhoria das práticas na área de gestão de pessoas.

A presente pesquisa gerou contribuições relevantes para gestores e pesquisadores ao evidenciar que o porte da empresa influencia diretamente a complexidade e a eficácia dos processos de recrutamento e seleção de pessoas. Foi constatado que organizações de maior porte tendem a adotar métodos mais estruturados, resultando em contratações mais assertivas.

Um dos principais resultados apontou que empresas que utilizam processos seletivos mais completos, com avaliações comportamentais, teóricas e de raciocínio lógico, apresentam menores taxas de rotatividade. Esse dado reforça a importância da adoção de práticas seletivas que vão além da análise curricular e da entrevista tradicional.

A pesquisa também destacou que a ausência de investimentos contínuos nos processos seletivos compromete a retenção de talentos e a qualidade das contratações. Como alternativa, sugerem-se testes complementares e ferramentas digitais acessíveis, especialmente úteis para empresas com recursos limitados.

Outras contribuições práticas incluem a recomendação do uso de indicadores como turnover, tempo médio de contratação e grau de satisfação dos gestores para o monitoramento contínuo dos processos. Além disso, reforça-se a importância de tornar a organização atrativa aos candidatos, por meio da comunicação clara da missão, visão, valores e cultura organizacional, fator essencial para atrair profissionais alinhados ao perfil da empresa.

Esses achados podem auxiliar gestores na tomada de decisões mais estratégicas e servem como base para futuros estudos sobre a eficácia das práticas seletivas em diferentes contextos organizacionais.

REFERÊNCIAS

- AVANCINE, L.; HÉLIO, A. Recrutamento e seleção: a porta de entrada do capital humano. São Paulo: Cengage Learning, 2014.
- BARRETO, A. M. M. et al. Administração de recursos humanos: teoria e questões. São Paulo: Saraiva, 2012.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S. Administração de recursos humanos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- CHIAVENATO, I. Recursos humanos: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- COHEN, L.; MANION, L.; MORRISON, K. Research methods in education. 6. ed. London: Routledge, 2007.
- CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.
- DESSLER, G. Administração de recursos humanos. 10. ed. São Paulo: Pearson, 2003.
- DIAS, R. Gestão estratégica de pessoas. São Paulo: Atlas, 2024.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, A. C. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2010.
- LEWIN, K. Dinâmica de grupo: fundamentos e aplicações. São Paulo: EPU, 2021.
- LINKE, A. Guia do recrutamento misto: veja como atrair talentos usando a estratégia. Blog da Caju, 2023. Disponível em: <https://blog.caju.com.br/gestao-de-pessoas/recrutamento-misto>. Acesso em: abr. 2025.
- LIPP, M. E. N. Inventário de sintomas de stress para adultos (ISSL). 2. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

- LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Recursos humanos nas organizações. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Apud BARRETO, A. M. M. Administração de recursos humanos: teoria e questões. São Paulo: Saraiva, 2010.
- MARRAS, J. P. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MINICUCCI, A. O teste palográfico: fundamentos e aplicações. São Paulo: Vetor Editora, 2017.
- MISAILIDIS, D. Recrutamento interno: estratégias e práticas. RH Atual, 2024.
- PASQUALI, L. Psicometria: teoria dos testes na psicologia e na educação. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1993.
- PASSEI DIRETO. Recrutamento e seleção: conceitos e práticas. Disponível em: <https://www.passeidireto.com>. Acesso em: abr. 2025.
- RAVEN, J. Manual do teste das matrizes progressivas. São Paulo: COGNITIVA, 2001.
- SÓLIDES. Gestão de pessoas: guia completo. Blog da Sólides, 2023. Disponível em: <https://solides.com.br>. Acesso em: abr. 2025.
- SINPRO-BA. A origem dos testes de inteligência. Salvador: Sindicato dos Professores da Bahia, 2016.
- VASCONCELOS, A. G. Testes situacionais na seleção de pessoal. Revista de Administração Contemporânea, v. 19, n. 5, p. 790-805, 2015.
- YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.
- ZANDONÁ, R. Mapeamento comportamental nas organizações. Curitiba: UniRH, 2021.