

## RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: ESTUDO DE CASOS EM EMPRESAS DOS SETORES DE ALIMENTOS, QUÍMICOS E RAÇÕES EM TRÊS MUNICÍPIOS DO CENTRO-OESTE DE MINAS GERAIS

Vinicius Aparecido Gomes Soares, Sebastião Daniel Guarino de Oliveira, Suelen Aparecida Duarte Silva, Maria Helena Silva Rabelo, Eliezer Carneiro de Oliveira (Orientador), e-mail: [viniciusaparecido\\_adm@yahoo.com.br](mailto:viniciusaparecido_adm@yahoo.com.br)

Associação Goiana de Administração / Comitê Científico / Goiânia/GO

### Resumo

Este artigo objetivou identificar as formas predominantes de Recrutamento e Seleção (R&S) em seis indústrias do setor de alimentos, químicos e rações de três municípios do Centro-Oeste de Minas Gerais, em 2016, para verificar se estas formas permitem às empresas contratar pessoas capacitadas. A metodologia adotada compreendeu uma pesquisa qualitativa, de caráter descritiva, específica a um estudo de caso múltiplo, onde foi realizada uma entrevista com seis gestores das empresas estudadas, responsáveis pela execução dos processos de R&S. Após o tratamento dos dados, verificou-se que as empresas utilizaram o recrutamento interno, externo e misto, sendo o recrutamento interno a modalidade mais frequente entre elas; o recrutamento externo consistiu na checagem de referências, análise curricular e exames médicos; as fontes predominantes de recrutamento são currículos, indicações de *stakeholders*, divulgação em universidades e no SINE; as técnicas utilizadas de Seção de Pessoas foram análise curricular, entrevistas e checagem de referências; as empresas utilizaram a indicação de pessoas como fonte de R&S, considerada a mais assertiva. Portanto, as fontes utilizadas nos processos de R&S proporcionaram a contratação de profissionais capacitados nas empresas.

**Palavras-Chave:** Gestão de Pessoas. Recrutamento e Seleção. Fontes.

### 1. Introdução

Para agregar pessoas com as competências necessárias à organização e diminuir os riscos de erros, são realizados processos de Recrutamento e Seleção (R&S). Se antes esses processos eram demorados e dispendiosos, hoje o avanço da tecnologia fornece ferramentas como redes sociais, bancos de dados e sites de currículos *online*, que facilitam os processos de R&S, proporcionando uma redução de custo e de tempo.

Apesar dos benefícios, tais ferramentas também possuem limitações, pois nenhuma delas é isoladamente perfeita nem supera a capacidade do cérebro humano. Por serem recursos recentes, bem como pela necessidade de treinamento de gestores, sua utilização ainda não foi adotada por determinadas organizações brasileiras.

Tanto o recrutamento quanto a seleção de pessoas são processos importantes, que se realizados sem o devido preparo, podem acarretar custos além dos previstos para o processo e aumentar a rotatividade na empresa.

Diante disso, este trabalho versa sobre a seguinte questão-problema: Quais são as formas de Recrutamento e Seleção predominantes nas empresas dos setores de alimentos, químicos e rações nas cidades de Abaeté, Dolores do Indaiá e Luz, no Estado de Minas Gerais, no ano 2016?

O objetivo geral é identificar as formas predominantes de Recrutamento e Seleção nas empresas dos setores de alimentos, químicos e rações, nas cidades de Abaeté, Dolores do Indaiá e Luz, no Estado de Minas Gerais, no ano 2016, para verificar se estas formas proporcionam a agregação de pessoas com as competências necessárias às empresas estudadas. Os objetivos específicos são descrever as vantagens e desvantagens da escolha das técnicas de Recrutamento e Seleção utilizadas pelas empresas; verificar os critérios de avaliação utilizados por essas empresas durante o processo de seleção de pessoas, fazendo uma comparação com os critérios sugeridos por Chiavenato (2009) e Gil (2011); analisar se as formas de Recrutamento e Seleção utilizadas pelas empresas possibilitam a contratação de profissionais qualificados.

Para isso, a base teórico-metodológica adotada consiste em uma abordagem qualitativa realizada através de pesquisa descritiva e exploratória, específica a um estudo de caso múltiplo. A base teórico-conceitual foi sustentada por estudos de Chiavenato (2009) e Lacombe (2010) sobre Recrutamento e Seleção de Pessoas; Chiavenato (2010) referente à Gestão de Pessoas; Gil (2011), que aborda Gestão de Pessoas, Recrutamento e Seleção de Pessoas e Marras (2009) específica ao tópico Recrutamento.

Este artigo está estruturado em seis partes: a parte 1, que trata desta Introdução; a parte 2 compreende o Referencial Teórico, a base conceitual; a parte 3 trata da Metodologia, com a apresentação da classificação e dos métodos de pesquisa; a parte 4 trata dos Resultados e

Discussão, onde são apresentados os resultados e feitas as discussões pertinentes, e a parte 5 trata das Considerações Finais, com a apresentação das conclusões; finalizando com a lista de referências bibliográficas.

## 2. Recrutamento

686

Segundo Gil (2011, p. 93), o recrutamento “(...) consiste num processo que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”.

Cardeira (2011) compartilha dessa ideia ao afirmar que o recrutamento é uma forma de atrair candidatos, mas ressalta que devem ser selecionados os que apresentem probabilidades de obter melhor desempenho e permanecer por mais tempo na empresa.

Nesse aspecto, tem-se as fontes de recrutamento, que, conforme, Marras (2009, p. 71), “são as instâncias que devem ser exploradas na busca de recursos humanos para abastecer o processo seletivo da empresa”.

Diversas fontes de recrutamento podem ser utilizadas para atrair candidatos à empresa. Dentre elas, foram selecionadas as treze mais utilizadas, conforme Marras (2009) e Gil (2011): funcionários da própria empresa, banco de dados interno, indicações, cartazes, entidades, escolas e universidades, outras empresas, consultorias de *outplacement e replacement*, agências de emprego, mídia, consultorias, *headhunters* e internet.

Cada fonte de recrutamento atende a um público específico e possui vantagens e limitações. Portanto, cabe ao recrutador analisar o perfil do candidato desejado e verificar, dentre as fontes mais utilizadas, qual pode trazer melhor retorno ao processo de recrutamento. Todavia, para facilitar esse processo, o recrutador recorre aos tipos de recrutamento.

Segundo Chiavenato (2009), existem três tipos de recrutamento, que são: o interno, o externo e o misto. Do ponto de vista de sua aplicação, o autor acrescenta que: “O recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização – isto é, colaboradores – para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou mais motivadoras” (CHIAVENATO, 2010, p. 114).

Gil (2011) afirma que este é um bom meio de recrutamento, uma vez que já se conhece os indivíduos e eles já conhecem a empresa. Também é um procedimento econômico e mostra que a empresa tem interesse em promover seus empregados.

Dentre as vantagens do recrutamento interno, Lacombe (2010) cita a motivação dos empregados, o baixo custo de admissão e o melhor aproveitamento de treinamento do pessoal.

Chiavenato (2009) acrescenta que outra vantagem é o desenvolvimento de uma competição sadia entre o pessoal, uma vez que as vagas são oferecidas aos candidatos que demonstrarem condições de recebê-las.

Apesar as vantagens, quando a empresa opta pelo recrutamento interno podem surgir duas situações: (1) quando o colaborador é promovido para a vaga em questão, seu cargo anterior pode ficar vago; e (2) o quadro de colaboradores pode não apresentar as habilidades e atitudes necessárias para ocupar a vaga disponível. Nesses casos, uma alternativa é realizar o recrutamento externo.

Conforme Chiavenato (2009, p. 163), “O recrutamento externo funciona com candidatos vindos de fora. Havendo uma vaga, a organização procura preenchê-la com pessoas estranhas, ou seja, com candidatos externos”.

Segundo Chiavenato (2009), o recrutamento externo oferece vantagens, dentre elas a atração de candidatos com ideias novas e melhor qualificação que a dos colaboradores internos, a renovação e o enriquecimento dos recursos humanos e o aproveitamento dos investimentos feitos em treinamento e desenvolvimento de pessoal pelas empresas.

Apesar de apresentar vantagens, o recrutamento externo também apresenta limitações. De acordo com Araújo e Garcia (2009) e Chiavenato (2009), esta modalidade de recrutamento é a mais dispendiosa e envolve diversos gastos, como honorários de agências de recrutamento e material de escritório. Chiavenato (2009) acrescenta que o monopólio de recrutamento externo pode gerar frustração nos colaboradores internos.

Diante das vantagens e limitações dos recrutamentos interno e externo, Chiavenato (2009) sugere que uma solução eclética seria o recrutamento misto, que aborda tanto fontes internas quanto externas de recrutamento.

Para Araújo e Garcia (2009), o recrutamento misto consiste na realização do recrutamento interno e do recrutamento externo pela empresa, que irá usufruir das vantagens de cada recrutamento.

Araújo e Garcia (2009, p. 34) apontam três possibilidades de desenvolvimento do recrutamento misto, conforme disposto no Quadro 1.

Quadro 1 - Possibilidades de Execução do Recrutamento Misto

<b>POSSIBILIDADES DE EXECUÇÃO DO RECRUTAMENTO MISTO</b>			
<b>ESTÁGIOS</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
<b>1</b>	Começa pelo Recrutamento Externo	Começa pelo Recrutamento Interno	Começa pelos Recrutamentos Externo e Interno
<b>2</b>	Passa pelo Recrutamento Interno	Passa pelo Recrutamento Externo	
<b>3</b>	Chega à Seleção	Chega à Seleção	Chega à Seleção
<b>Objetivo</b>	Recrutar pessoal já qualificado em um curto prazo.	Oferecer oportunidade de crescimento aos colaboradores internos.	Poupar tempo, manter os colaboradores motivados e se abrir para o mercado.

Fonte: Adaptado de Araújo e Garcia (2009, p. 34); Chiavenato (2009, p. 168)

O Recrutamento divide-se em Interno, Externo e Misto. Chiavenato (2010) afirma que o Recrutamento Interno atua sobre os candidatos que trabalham na organização, visando promovê-los ou transferi-los para atividades mais motivadoras. Já o Recrutamento Externo, é o processo que visa preencher as vagas disponíveis na empresa com profissionais vindos de fora dela. Por sua vez, o Recrutamento Misto é o processo que envolve o preenchimento de vagas na organização com candidatos vindos de dentro e de fora da organização.

Na seção seguinte será abordada a Seleção de Pessoas.

## 2.2 Seleção de Pessoas

De acordo com Lacombe (2010, p. 79), “A seleção abrange o conjunto de práticas e processos usados para escolher, dentre os candidatos disponíveis, aquele que parece ser o mais adequado para a vaga existente”.

Chiavenato (2009) acrescenta que a seleção vem depois do recrutamento. O recrutamento é um processo convidativo, que chama a atenção e convida os candidatos a trabalharem na organização. Já a seleção é um processo restritivo, pois escolhe, filtra e seleciona os candidatos.

Lacombe (2010) reitera que a seleção termina com a contratação definitiva do candidato, após o período de experiência. Todavia, para selecionar os candidatos, adotam-se as técnicas de seleção.

De acordo com Gil (2011, p. 98), “esses procedimentos – os métodos de seleção – permitem o conhecimento não apenas das habilidades dos candidatos, mas também a previsão de seu comportamento no cargo a ser ocupado”.

Portanto, a escolha das técnicas de seleção constitui parte igualmente relevante do processo de seleção de pessoas, podendo subsidiar o selecionador com informações que permitirão identificar o candidato mais adequado à vaga.

Dentre as técnicas disponíveis, as mais utilizadas, conforme Chiavenato (2009) e Gil (2011) são: análise dos currículos, testes escritos, práticos, psicológicos e a entrevista.

A respeito da entrevista, Gil (2011) afirma que ela pode ser considerada o instrumento mais adequado para obter dados em profundidade, podendo ser utilizada de forma única ou complementar a outros procedimentos. Quanto às limitações, o autor aponta que a entrevista demanda muito tempo para aplicação, é cara do ponto de vista financeiro e é afetada pela subjetividade do entrevistador.

Uma vez identificadas as informações sobre os cargos a serem ocupados e após o recrutamento dos candidatos, é necessário escolher o candidato que melhor atenda a demanda da organização. Para isto, é escolhida a técnica de seleção. As mais utilizadas, conforme Chiavenato (2009) e Gil (2011) são: análise dos currículos, testes escritos, práticos, psicológicos e a entrevista. De acordo com o cargo e a finalidade da seleção, o selecionador escolherá uma dentre as cinco técnicas apresentadas.

Na próxima seção será apresentada a metodologia de pesquisa utilizada neste trabalho.

### **3. Metodologia**

Esta pesquisa é classificada, conforme Silva e Menezes (2005), como qualitativa, de caráter exploratório e descritiva, porque objetivou, através de um estudo de caso múltiplo, identificar as formas predominantes de Recrutamento e Seleção nas empresas dos setores de alimentos, químicos e rações, localizadas nas cidades de Abaeté, Dores do Indaiá e Luz, Estado de Minas Gerais, em 2016.

As empresas foram delineadas por uma indústria de bebidas localizada em Abaeté; duas indústrias de alimentos localizadas em Luz; duas indústrias de produtos químicos localizadas em Dores do Indaiá e uma indústria de rações localizada em Luz.

A fundamentação teórica, conforme já mencionado, tem como suporte os estudos de Chiavenato (2009), Marras (2009), Lacombe (2010) e Gil (2011) sobre Recrutamento, Seleção e Gestão de Pessoas.

Utilizaram-se, também, materiais disponíveis na internet (como artigos publicados em periódicos específicos da área de administração, teses e dissertações disponibilizadas por universidades brasileiras) e livros disponíveis no acervo físico e virtual da biblioteca da FASF.

O instrumento de coleta de dados foi uma entrevista semiestruturada, composta por dezessete perguntas, aplicada a seis gestores responsáveis pela execução do recrutamento e seleção nas empresas estudadas.

Com o intuito de preservar a identidade de sujeitos e empresas participantes da pesquisa, assegurando seu anonimato, atribuiu-se siglas de identificação das empresas, conforme descritas no Quadro 02.

Quadro 02 - Siglas e seus significados

<b>SIGLA</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
<b>SA1; SA2 e SA3</b>	Empresa do setor de alimentos 1, 2 e 3, respectivamente
<b>SPQ1 e SPQ2</b>	Empresa do setor de produtos químicos 1 e 2, respectivamente
<b>SR</b>	Empresa do setor de rações

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

O tratamento dos dados foi feito através da análise de conteúdo. A análise de conteúdo seguiu os critérios descritos por Bardin (1977), conforme representado na Figura 01.



Figura 01 - Processo de análise de dados



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Na próxima seção, serão apresentados os resultados e a discussão pertinente.

#### 4. Resultados e Discussão

O processo de recrutamento na visão dos gestores não segue um padrão na execução. As empresas investigadas captam currículos de candidatos mediante indicações/referências e entrevistas. Os gestores das empresas SA1 e SPQ1 submetem os candidatos a períodos de experiência antes da contratação final, uma maneira de evitar despesas com demissões e novas contratações, caso a primeira não seja bem-sucedida.

As fontes de recrutamento utilizadas nas empresas SA1, SA3, SPQ1 e SPQ2 foram indicação de pessoas e currículos. O gestor da empresa SPQ2 também sugeriu a divulgação em rádio, caso as fontes mencionadas anteriormente não funcionem.

O recrutamento interno é utilizado nas empresas, com preferência, quando surge uma oportunidade de melhoria de cargo, aos colaboradores internos. Dentre as justificativas



apresentadas, o gestor de SA2 afirma que é uma forma de motivar os colaboradores, enquanto o gestor de SA3 ressalta a importância dos colaboradores saberem que são valorizados pela empresa.

Quanto à frequência com que ocorre o recrutamento interno, os gestores de SA1 e SA3 afirmaram utilizar pouco, dada a baixa rotatividade destas empresas; os gestores de SA2 e SPQ1 utilizam-na quando necessário; ao passo que os gestores de SPQ2 e SR sempre utilizam o recrutamento interno.

Ao questionar os gestores sobre o processo de execução do recrutamento interno, observou-se que cada empresa entrevistada o desenvolve de uma maneira. Porém, notou-se que todas elas oferecem a seus colaboradores a oportunidade de crescimento quando esta surge. O critério utilizado, conforme citado pelo gestor da empresa SA2, é o Plano de Oportunidade. Quando o gestor percebe que o colaborador está interessado em crescer e se enquadra no perfil do cargo, a oportunidade é oferecida a ele. Diante das respostas inferiu-se que os demais gestores também utilizam este critério de promoção.

O recrutamento externo, todos os gestores afirmaram utilizá-lo, seja para funções de iniciação, como na empresa SR, seja para funções específicas às quais os colaboradores internos não se enquadram. Já em relação à frequência, constatou-se que esta é baixa, em virtude de fatores como o porte das empresas e a baixa rotatividade. Porém, a execução do recrutamento é realizada de forma diferente entre as empresas: SA1 contrata um serviço de consultoria para cargos mais específicos; SA2 divulga a vaga em universidades, no Sine e no portal Cathos, realiza a seleção de currículos e por fim a entrevista dos candidatos; o gestor de SA3 realiza o recrutamento externo através de indicações e posterior análise curricular, seguida de entrevista; na empresa SPQ1, o gestor utiliza o banco de currículos, faz a análise curricular, checa referências e busca indicações; em SPQ2, o gestor realiza uma análise curricular, para depois convocar os candidatos e realizar uma entrevista com o gestor, testes de aptidão e exames médicos.

As fontes de recrutamento externo utilizadas, observou-se que todas as empresas estudadas utilizam os currículos como fonte de recrutamento externo. SA2 também recorre às universidades, ao Sine e divulga vagas no portal Cathos. Já as empresas SA3, SPQ1 e SR mencionaram a indicação como fonte de recrutamento externo.

Em relação à utilização da indicação/recomendação de pessoas como fonte de recrutamento e quanto à frequência, a mesma ocorre de forma variável, de acordo com a empresa. Segundo os gestores de SA3, SPQ2 e SR, essa fonte é mais assertiva.

Os gestores das empresas quando questionados sobre a utilização da internet como fonte de recrutamento e quais recursos da internet são utilizados, somente o gestor da empresa SA2 afirmou utilizar tal fonte. Quanto aos recursos da internet, o gestor afirma utilizar o programa Skype para realizar entrevistas virtuais com candidatos que moram em localidades distantes da sede da empresa, e o portal Cathos, para divulgar vagas (geralmente para cargos mais específicos).

O recrutamento misto é utilizado em cinco das seis empresas, ocorrendo após o recrutamento interno. E neste aspecto, quando a vaga do funcionário que foi promovido fica vazia e não há nenhum colaborador interno para preenchê-la, inicia-se o recrutamento externo.

O processo de seleção de pessoas ocorre após o recrutamento: os gestores procuram selecionar, entre os candidatos recrutados, aquele que melhor atende ao perfil da vaga. Assim como o recrutamento, a seleção também não é um processo padronizado pelas empresas. Contudo, destaca-se a prática da análise curricular, seguida pela checagem de referências e entrevista com o gestor.

Quanto às fontes de seleção utilizadas nas empresas, os gestores dão mais importância para: análise curricular, checagem de referências, entrevistas, indicações, testes práticos, exames médicos e contrato de experiência.

Em relação à admissão e demissão, solicitou-se aos gestores os números de admissões, demissões e afastamentos entre agosto de 2015 e agosto de 2016. Os dados estão descritos no Quadro 03.

Quadro 03- Movimentações de Recursos Humanos

COLABORADORES	EMPRESAS					
	SA1	SA2	SA3	SPQ1	SPQ2	SR
Admissões	-	27	2	4 ou 5	10	32
Demissões	1	10	-	1	1	8

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

A partir da análise do Quadro 03, observa-se que as empresas estudadas apresentam uma baixa rotatividade, visto que o número de colaboradores admitidos e que continuaram nas empresas superou o número de colaboradores demitidos e afastados no mesmo período (com exceção da empresa SA1, onde não houve admissões).

Diante destes dados, entende-se que as fontes de recrutamento e seleção utilizadas por tais empresas proporcionam a contratação de profissionais qualificados.

A próxima seção apresenta as conclusões deste estudo.

## 5. Considerações Finais

Este artigo objetivou identificar as formas predominantes de Recrutamento e Seleção (R&S) nas empresas dos setores de alimentos, químicos e rações, nas cidades de Abaeté, Dolores do Indaiá e Luz, no Estado de Minas Gerais, no ano 2016. Mediante este estudo, procura-se encontrar a resposta para a seguinte questão-problema: Quais são as formas de R&S predominantes nas empresas dos setores de alimentos, químicos e rações nas cidades de Abaeté, Dolores do Indaiá e Luz, no estado de Minas Gerais, no ano 2016?

Com base nos resultados e nas discussões realizadas, chegou-se às conclusões.

Para o primeiro objetivo específico, conclui-se que: os gestores utilizam o recrutamento interno nas empresas como forma de oferecer oportunidade de melhoria de cargo a seus colaboradores, motivando-os e demonstrando que a empresa os valoriza. O resultado condiz com os estudos de Gil (2011) no contexto da promoção e da motivação de colaboradores (LACOMBE, 2010), caracterizando como uma das vantagens do recrutamento interno.

Os gestores utilizaram o recrutamento externo em: diante da impossibilidade de remanejar os colaboradores internos ou quando estes não atendem ao perfil do cargo disponível; para a contratação de cargos específicos; para funções de iniciação e pela facilidade em identificar o perfil do candidato.

Em relação à frequência de execução do recrutamento externo, conclui-se que é pouco utilizado nas empresas e, portanto, pode ser vantajoso, conforme os estudos de Chiavenato (2009), porque o monopólio de recrutamento externo pode gerar frustração nos colaboradores

internos, o que entende-se não ser o caso das empresas estudadas. Porém, ainda conforme Chiavenato (2009), a técnica de recrutamento atrai pessoas com ideias novas e enriquece os recursos humanos da organização.

O recrutamento misto foi utilizado por todas as empresas em casos de remanejamento de colaboradores internos, condizendo com os estudos de Araújo e Garcia (2009) e Chiavenato (2009), visto que as empresas realizam o recrutamento interno, o externo e a seleção.

Para o segundo objetivo específico: Verificar os critérios de avaliação utilizados por essas empresas durante o processo de seleção de pessoas, fazendo uma comparação com os critérios sugeridos por Chiavenato (2009) e Gil (2011) conclui-se que os gestores mostraram que na seleção do recrutamento interno, observa-se o interesse do colaborador e se o mesmo está apto a assumir o cargo. Na seleção do recrutamento externo, os gestores afirmaram que procuram referências dos candidatos, realizam análise curricular, entrevistas e exames médicos. A análise de currículos e a entrevista são citados por Chiavenato (2009) e Gil (2011). Segundo Gil (2011), a entrevista proporciona o contato direto com o candidato, é flexível e é o instrumento mais indicado para obter dados em profundidade. Entretanto, Gil (2011) ressalta que a entrevista demanda muito tempo para a aplicação, é financeiramente dispendiosa e pode ser afetada pela subjetividade do entrevistador.

Para o terceiro objetivo específico, conclui-se que as técnicas de Recrutamento utilizadas pelas empresas foram o Recrutamento interno, o externo e o misto, cujas fontes utilizadas foram: currículos, indicações de *stakeholders*, divulgações em universidades e no Sine. Quanto à seleção, as fontes predominantes foram: análise curricular, entrevistas e checagem de referências. E sobre a utilização da recomendação/indicação de pessoas, conclui-se que todas as empresas utilizam a indicação para recrutar pessoas e os gestores consideram esta fonte mais assertiva. Assim, confirma-se a hipótese de que a indicação/recomendação de pessoas é a fonte mais utilizada nos processos de R&S pelas empresas estudadas.

Portanto, considerando as conclusões apresentadas, pode-se confirmar o alcance dos objetivos porque foram descritas as técnicas de R&S utilizadas pelas empresas, bem como suas vantagens e desvantagens; foram verificados os critérios de SP utilizados pelas empresas e analisou-se se as formas de R&S utilizadas proporcionam a contratação de profissionais

qualificados. A partir disso, responde-se à questão de investigação: de acordo com os dados obtidos na entrevista e associados aos números de contratações e demissões, entende-se que as fontes utilizadas nos processos de R&S proporcionam a contratação de profissionais qualificados.

Sugere-se que os recrutadores e selecionadores de pessoas utilizem as redes sociais como ferramentas complementares no processo de R&S de candidatos.

Para estudos futuros, sugere-se investigar se a utilização de critérios formais para promover colaboradores, políticas de R&S, tais como o Plano de Carreiras, são mais assertivas que o Plano de Oportunidades e outros critérios informais.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: estratégias e Integração Organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70; 1977. Disponível em: <<http://docslide.com.br/documents/bardin-laurence-analise-de-conteudopdf.html>>; Acesso em: 17 maio 2016.

CARDEIRA, Davide. **Práticas de Recrutamento e Seleção em Portugal**. Dissertação de Mestrado. Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão, 2011. Disponível em: <<<https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/4511>>>; Acesso em: 25 maio 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. 7. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. 6. reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. 11. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 1. ed., 7. tir. São Paulo: Saraiva, 2010.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. Florianópolis: LED/UFSC, 2005. Disponível em: <[http://www.pha.poli.usp.br/LeArq.aspx?id\\_arq=8026](http://www.pha.poli.usp.br/LeArq.aspx?id_arq=8026)>. Acesso em: 19 abr. 2016.