

## **RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE COMUNICAÇÃO MULTIMÍDIA (INTERNET)**

**Alana Nicco Marchiori<sup>1</sup>  
Fernanda Fernandes Jorge<sup>2</sup>**

### **RESUMO**

Diante das constantes mudanças no cenário econômico-social, as organizações procuram cada vez mais por estratégias que as tornem mais competitivas no mercado atual. Um dos fatores primordiais é o recurso humano, responsável pelos resultados de desempenho no ambiente interno e, conseqüentemente, pela performance da empresa no ambiente externo. Com base nesta premissa, realizou-se um estudo de caso, de natureza aplicada e caráter descritivo e bibliográfico, em uma empresa prestadora de serviços multimídias, na cidade de São Mateus/ES. Esta pesquisa teve por finalidade verificar como o processo de recrutamento e seleção da organização é desenvolvido e realizar uma análise sobre a metodologia adotada e a eficácia da mesma. Mediante resultados obtidos, notou-se um processo de recrutamento e seleção falho até a decisão pela terceirização deste serviço, que repercutiu de forma mais satisfatória. Sugeriu-se que a empresa realizasse a mensuração da efetividade por meio de acompanhamento periódico, com intuito de manter a provisão de recursos humanos de acordo com os objetivos e resultados esperados pela organização.

**PALAVRAS-CHAVE:** Recrutamento. Seleção. Eficácia.

<sup>1</sup> Graduanda em Administração pela Faculdade Norte capixaba de São Mateus.

<sup>2</sup> Graduanda em Administração pela Faculdade Norte capixaba de São Mateus.

## **ABSTRACT**

Faced with the constant changes in the socio-economic scenario, organizations are increasingly looking for strategies that make them more competitive in the current market. One of the key factors is the human resource, responsible for the performance results in the internal environment and, consequently, for the company's performance in the external environment. Based on this premise, a case study of an applied nature and descriptive and bibliographic character was carried out in a multimedia services company in the city of São Mateus / ES. This research had as purpose to verify how the process of recruitment and selection of the organization is developed and to carry out an analysis on the methodology adopted and the effectiveness of the same. Through results obtained, a process of recruitment and selection failed until the decision to outsource this service, which had a more satisfactory repercussion. It was suggested that the company carry out the measurement of effectiveness through periodic monitoring, in order to maintain the provision of human resources in accordance with the objectives and results expected by the organization.

**KEY-WORDS:** Recruitment. Selection. Effectiveness.

## **1 INTRODUÇÃO**

No mercado atual, onde as mudanças no contexto político, econômico, tecnológico e social são constantes e a concorrência tem se intensificado, é essencial que as organizações tomem decisões mais acertadas e em menor tempo e tornem-se mais dinâmicas e ágeis para se manterem competitivas. Para isso, se torna estratégico que tenham em seu alcance pessoas capacitadas que possam direcioná-las no caminho certo, diminuindo ao máximo a probabilidade de falhas. Ferreira e Vargas (2014) frisam que com a incerteza e a dificuldade de prever as mutações no mercado, a administração de recursos humanos é crucial para as organizações, que buscam se destacar no mercado competitivo.

Neste cenário, as empresas passam a compreender seu capital humano como fator estratégico para sua sustentabilidade no mercado. A partir disso, o processo de recrutamento e seleção tem sua importância acentuada devido à crescente demanda do mercado por profissionais capazes de agregar valor, justamente pelas empresas serem formadas e geridas por pessoas. São elas as responsáveis pelo planejamento e controle, pela produção e realização de serviços e, principalmente, pela tomada de decisões que influenciam todo o ambiente organizacional. Guimarães e Arieira (2005) evidenciam o recrutamento e seleção como uma das técnicas de maior relevância para a administração de recursos humanos e que através desta ferramenta é que as empresas estão alterando a visão arcaica das pessoas como apenas funcionários e passam a vê-las como parceiras.

Em decorrência do constante desenvolvimento esperado das empresas para acompanharem as mudanças mercadológicas e com a intensa busca por talentos, os métodos para atrair e selecionar pessoas foram aprimorados, tendo em vista que a escolha assertiva ou precipitada e inadequada traz consigo uma gama de consequências que podem conduzir a empresa ao sucesso ou fracasso.

Empregar pessoas sem a qualificação requerida custa muito dinheiro à organização. Pode acarretar problemas na produção e no atendimento, gerar hostilidade por parte de clientes e fornecedores, favorecer conflitos interpessoais e intergrupais, o que acaba por aumentar a rotatividade de pessoal e gerar outras complicações. (GIL, 2007, p. 92).

Desta forma, a abordagem deste tema justifica-se pelo fato da precisão e peculiaridade de cada empresa, visto que apesar de todo embasamento teórico existente, ainda não é o suficiente, pois esta é uma demanda que não se resolve através de fórmulas prontas, e sim com uma metodologia particular para cada caso. Este trabalho abordou um estudo de caso com objetivo de verificar se os métodos de recrutamento e seleção empregados pela Super Net, localizada no município de São Mateus – ES, são os mais adequados considerando a expectativa da empresa em relação ao perfil do candidato.

A Super Net é uma empresa de pequeno porte onde verificou-se a ausência de uma metodologia implantada para o recrutamento e seleção de recursos

humanos. Devido a mesma trabalhar essencialmente com prazos, torna-se necessária a contratação de profissionais capacitados que atenderão às expectativas da organização do setor de prestação de serviços. Em consequência, o estudo de como é feito este procedimento é essencial para que a empresa possa compreender possíveis falhas na contratação ou pontos a serem melhorados, buscando-se uma metodologia que se adapte à realidade da empresa. Assim sendo, procurou-se responder a seguinte questão: as técnicas utilizadas pela Super Net para recrutar e selecionar pessoas são as mais eficazes para a admissão de profissionais com o perfil desejado pela mesma?

Além de buscar responder ao problema da pesquisa, foi apresentada também a visão de autores da área de Recursos Humanos acerca da temática, pontuando a importância da escolha adequada das técnicas de provisão de recursos humanos para a sustentação da organização, além de destacar os processos empregados pela Super Net.

## **2 METODOLOGIA**

Levando-se como critério a natureza da pesquisa, este estudo foi identificado como uma pesquisa aplicada. Prodanov e Freitas (2013) ressaltam como sendo o propósito deste tipo de pesquisa fornecer conhecimentos para a aplicação empírica com foco em solucionar problemas específicos, envolvendo interesses locais. Quanto aos seus objetivos, a pesquisa foi considerada exploratória, que auxilia no alcance dos objetivos traçados. Ferrão e Ferrão (2012, p. 79) afirmam que este tipo de pesquisa “estabelece critérios, métodos, técnicas para a elaboração de uma pesquisa. Visa oferecer informações sobre o assunto, definir os objetivos da pesquisa e orientar a formulação da hipótese.”.

Prodanov e Freitas (2013) ressaltam que a pesquisa exploratória pode assumir, geralmente, a condição de pesquisa bibliográfica e estudo de caso, sendo esta a forma empregada no presente trabalho, que tem como objeto de estudo a empresa Super Net, localizada na cidade de São Mateus, ES, e seu processo de recrutamento e seleção. De acordo com Yin (2001, p. 32), “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro

de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.”.

Esse tipo de estudo é de grande valia para empresas cujos processos administrativos ainda se encontram em fase de desenvolvimento e adaptação, haja vista que permite obter um panorama do caso estudado, ao mesmo tempo em que é possível fazer comparações com outros casos presentes na literatura da área e em outras organizações reais. Desse modo, sustenta-se que a pesquisa, análise e avaliação do processo de recrutamento e seleção trouxeram benefícios não somente para a Super Net, como também para a comunidade acadêmica e outras empresas da região, que terão à sua disposição análises e conclusões a partir deste estudo de caso.

Outro tipo de pesquisa que também foi utilizada é a descritiva, empregada na análise das técnicas de recrutamento e seleção na empresa foco do estudo de caso, bem como na descrição de como são adotadas e desenvolvidas dentro da organização. Barros e Lehfeld (2007, p. 84) frisam:

Nesse tipo de pesquisa, não há interferência do pesquisador, isto é, ele descreve o objeto de pesquisa. Procura descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua natureza, características, causas, relações e conexões com outros fenômenos.

Para coleta de dados, houve a necessidade de empregar a pesquisa bibliográfica, através de livros e artigos da área de Recursos Humanos, para fundamentação e contextualização do tema. Conforme Gil (2010, p. 29) “a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado.” Também foram utilizadas como técnicas para coleta de dados a entrevista e o questionário, para efetivação do estudo de caso.

Yin (2015) enfatiza a importância da entrevista como fonte de dados para o auxílio do desenvolvimento do estudo de caso. Esta foi realizada com a responsável pelo setor administrativo da empresa foco da pesquisa, tornando possível alcançar informações sobre a mesma e a ponderação destas com os conhecimentos obtidos por meio da pesquisa bibliográfica. O tipo de entrevista utilizado foi a semiestruturada, na qual, segundo Lakatos e Marconi (2011), o entrevistador explora de forma ampla as questões previamente elaboradas e as adequa de acordo com o desenvolvimento da entrevista.

Já os questionários foram aplicados à um total de 27 colaboradores da empresa, abordando dez questões objetivas e de seleção quanto os processos de recrutamento e seleção, descrição de cargo, avaliação e *feedback*. Este método de pesquisa utiliza uma série de perguntas ordenadas, respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador (FERRÃO; FERRÃO, 2012).

Desta forma, foi possível destacar que as fontes utilizadas para a coleta de dados empregadas no desenvolvimento desta pesquisa foram as primárias, através da entrevista e questionários, e secundárias, por meio da pesquisa bibliográfica em livros e artigos. Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 80) consideram as fontes como primárias quando os dados são “coletados em primeira mão, como pesquisa de campo, testemunho oral, depoimentos, entrevistas, questionários, laboratórios”. Já Ferrão e Ferrão (2012, p. 63) classificam as fontes secundárias como sendo aquelas que “contêm trabalhos não originais, que citam, revisam e interpretam os trabalhos originais de fontes primárias, como: enciclopédias, livros textos, tratados e revistas.”.

Quanto ao tratamento e análise de dados, aplicou-se uma abordagem qualitativa, na qual consistiu no cruzamento do conhecimento resultante da pesquisa bibliográfica com as informações coletadas a respeito da empresa. Segundo Gil (2002), a análise qualitativa é definida como uma sequência de atividades (redução, categorização e interpretação dos dados) e todo o processo está sujeito a diversos elementos, como a natureza dos dados, extensão da amostra, instrumento de pesquisa e pressuposto teóricos. No final, foram apontadas possíveis melhorias no processo de recrutamento e seleção da Super Net.

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **3.1 A PROVISÃO DE RECURSOS HUMANOS**

Para se entender o que é Provisão de Recursos Humanos, torna-se necessário conceituar o que são recursos humanos e o que estes representam para uma organização. O capital humano de uma empresa é o ponto diferencial de maior

impacto em seu desenvolvimento. Chiavenato (2009, p. 97) conceitua recursos humanos como sendo “as pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, qualquer que seja seu nível hierárquico ou sua tarefa na atividade.”.

Para o alcance dos objetivos organizacionais é fundamental a empregabilidade de material humano, como afirma Maximiano (2000). Por serem a base de sustentação de qualquer organização, justamente pelos recursos humanos estarem presentes em todos os setores da empresa e serem responsáveis por gerenciá-los, torna-se essencial a gestão de recursos humanos.

Devido a importância das pessoas, as organizações estão dando maior atenção, investindo mais tempo e dinheiro em setores responsáveis pelo gerenciamento desses recursos. Ferreira e Vargas (2014) ressaltam que cabe a organização empregar a forma mais adequada de administração de pessoas, objetivando adequar-se rapidamente as mudanças ocorridas no contexto atual.

Segundo Marras (2000), o sistema de Administração de Recursos Humanos é composta de um grupo de subsistemas que são responsáveis, cada um, por cada uma das funções contidas em uma gestão de pessoas. Williams (2010, p. 204) destaca que:

O gerenciamento de recursos humanos (GRH), ou o processo de identificação, desenvolvimento e manutenção de pessoas para formar uma equipe de trabalho qualificada, constitui, entre todas as tarefas gerenciais, uma das mais difíceis e importantes.

É dentro desse complexo sistema de administração de pessoas que se encontra o subsistema de provisão, que é encarregado de suprir a necessidade de pessoal dentro da organização através do recrutamento e seleção de pessoas.

Chiavenato (2009, p. 15) notabiliza:

[...] o subsistema de provisão de recursos humanos funciona como a porta de entrada dos talentos que trazem a vida, a inteligência, a motivação e as competências para a organização, mas essa porta de entrada precisa filtrar e deixar entrar apenas os candidatos que realmente trazem recursos e competências desejados pela organização.

Um bom planejamento para provimento de capital humano gera diversos benefícios para a empresa, que em consequência disso, acaba se destacando entre as outras organizações no mercado. O eficaz desenvolvimento do recrutamento e seleção permite à organização a maior possibilidade de escolha do melhor candidato para o cargo certo, diminuindo a probabilidade de falhas e dos gastos com decisões erradas.

Chiavenato (2009, p. 1) evidencia a importância do subsistema de provisão, pois:

São as pessoas, isto sim, que pensam, interpretam, avaliam, raciocinam, decidem e agem dentro das organizações. O segredo das organizações bem-sucedidas é saber agregar valores humanos e integrá-los e alinhá-los em suas atividades. Saber buscar pessoas no mercado que tenham condições de ajudar a organização a navegar pelas turbulências dessa nova era. Neste aspecto, os subsistemas de provisão de recursos humanos constituem a fonte inesgotável desses valores e talentos humanos capazes de formar o cérebro, a inteligência e o sistema nervoso da organização moderna.

Para o emprego correto do processo de Recrutamento e Seleção é necessário conhecer, primeiramente, as fontes e técnicas disponíveis, que possam auxiliar a organização na seleção assertiva de um candidato para ocupação de um cargo.

### 3.2 O RECRUTAMENTO

O processo de Recrutamento de pessoas é a porta de entrada para talentos em uma organização. Ferreira e Vargas (2014) ressaltam que a maior quantidade de pessoas para uma vaga específica abrangida pelo recrutamento torna-se uma vantagem, uma vez que o maior número de candidatos significa o aumento na probabilidade em se encontrar um candidato qualificado e apropriado para o cargo. Contudo, para alcançar um maior número de indivíduos que possuam o perfil que a organização procura, torna-se necessário a utilização dos métodos mais adequados e do conhecimento do mercado, para melhor localizar os talentos e para empregar eficazmente a técnica de recrutamento, de forma que possa atrair uma maior gama de candidatos para a vaga. Carvalho e Nascimento (2004, p. 114) conceituam Recrutamento como sendo o “procedimento sistêmico de RH que objetiva atrair o maior número possível de candidatos ao preenchimento de determinados cargos oferecidos pela empresa.”.

O principal desafio do processo de recrutar para as organizações, de acordo com Chiavenato (2009), é o de detectar onde se encontram as fontes de recursos humanos para o suprimento de suas necessidades, para então, aplicar as técnicas propícias, de acordo com seus objetivos.

Para a eficaz realização da atividade de recrutar, é fundamental que a organização desenvolva um planejamento, levando em consideração suas necessidades atuais e futuras, o mercado que lhe é disponível e seus objetivos para que seja feita a escolha da melhor técnica de Recrutamento, possibilitando abranger um quantitativo de candidatos que se encaixem no perfil da vaga disponibilizada, conforme é apontado por Chiavenato (2009).

Carvalho e Nascimento (2004, p. 80) destacam como os primeiros passos do processo de recrutamento “coletar dados acerca da força de trabalho da empresa” e, em seguida, “preparar e divulgar as necessidades de RH junto ao mercado de trabalho.”. Desta forma, o Recrutamento é iniciado a partir do momento no qual a empresa percebe a existência de um cargo deserto que deve ser preenchido para o seu correto funcionamento. Com a verificação de necessidade de pessoal torna-se imprescindível que a organização estabeleça a Descrição e Análise de Cargo, traçando as funções e o perfil que o aspirante a vaga deve apresentar, bem como as habilidades, competências e conhecimentos, afirma Souza (2013).

Após a constatação de necessidade e da verificação do perfil que o candidato deve portar, a empresa deve iniciar uma pesquisa interna (dentro da organização) e externa (no mercado) para averiguar a existência de possíveis candidatos para a seleção. Portanto, deve ser decidir qual a fonte de recrutamento mais viável naquela ocasião a ser aplicada: Recrutamento Interno ou Externo.

### **3.2.1 FONTES DE RECRUTAMENTO**

Para iniciar-se um processo de Seleção, a organização necessita tomar uma decisão sobre qual fonte de recrutamento utilizará para a obtenção dos melhores candidatos e assegurar de que os mesmos possuam capacidade para exercer as requisições das vagas disponibilizadas.

O Recrutamento Interno ocorre quando a organização procura por candidatos potenciais a ocupação de um cargo em seu próprio quadro de funcionários. Milkovich e Boudreau (2006) ressaltam que a fonte interna de recrutamento focaliza os colaboradores da empresa, e, desta forma, a atração e identificação destes candidatos devem ser um processo contínuo. Chiavenato (2009) destaca a ocorrência da movimentação no quadro de pessoal com o uso dessa fonte de recrutamento, que pode se dar por meio da promoção, na qual ocorre o deslocamento vertical; pela transferência, através do deslocamento horizontal; e, até mesmo, pela ocorrência da promoção e transferência, tendo-se uma movimentação diagonal.

Esse tipo de Recrutamento apresenta benefícios para a organização, como citados por Carvalho e Nascimento (2004): a economia no gasto com o recrutamento; a rapidez, devido à organização já possuir maior proximidade com os possíveis candidatos; a promoção, que gera maior motivação entre os colaboradores em consequência da possibilidade de crescimento dentro da empresa. Chiavenato (2009) indica a menor probabilidade de falhas no recrutamento e maior segurança como benefícios do recrutamento interno, pois o candidato, além de ser habituado a cultura e política da organização, é também conhecido dentro da empresa, através das informações que a organização já possui dele.

Como desvantagem, Gil (2007) aponta que este tipo de recrutamento pode atrapalhar a relação entre a organização e o colaborador, justamente devido a possibilidade deste não passar pelo processo de seleção, o que pode causar frustração e a redução na produtividade do funcionário. Outro ponto negativo encontrado neste processo é o de que pode desenvolver conflitos entre os colaboradores, através da criação de um ambiente de “competição”, o que pode atrapalhar o clima organizacional da empresa.

Apesar do Recrutamento Interno possuir desvantagens, seus benefícios se sobressaem e em razão disso, torna-se uma das fontes mais utilizadas pelas empresas, como ressaltado por Carvalho e Nascimento (2004). Porém, quando estas não conseguem uma boa quantidade de candidatos para o processo de seleção, devem recorrer ao Recrutamento Externo, que é a busca de potenciais

candidatos no mercado. Williams (2010, p. 212) conceitua o recrutamento externo como sendo “o processo de obtenção, fora da empresa, de um conjunto de candidatos a um cargo.”.

Como vantagens dessa fonte de recrutamento, têm-se a entrada de uma pessoa de fora da empresa (“sangue novo”), que pode trazer novas experiências e renovar as competências da organização, enriquecendo o capital humano, e o aproveitamento dos investimentos em treinamentos efetuados por outras organizações ou, até mesmo, pelo próprio candidato; já a maior demanda de tempo e de gasto, que torna essa fonte mais dispendiosa para a empresa, a menor segurança que se tem devido ao não conhecimento prévio dos candidatos e a frustração que pode ser gerada entre os colaboradores internos, por não possuírem a possibilidade de desenvolvimento dentro da empresa, são alguns pontos negativos decorrentes do recrutamento externo (CHIAVENATO, 2009).

Em decorrência dos benefícios e desafios das fontes internas e externas de Recrutamento, dá-se como solução o Recrutamento Misto, que utiliza ambas as fontes para atingir um maior número de candidatos capacitados para a vaga e que possuam as exigências requeridas para o preenchimento do cargo. Chiavenato (2009, p. 167) ressalta:

Ao fazer um recrutamento interno, o indivíduo deslocado para a posição vaga precisa ser substituído em sua posição atual. E se é substituído por outro funcionário, o deslocamento produz uma vaga que precisa ser preenchida. Quando se faz o recrutamento interno em algum ponto da organização surge sempre uma posição a ser preenchida pelo recrutamento externo, a menos que seja cancelada.

Portanto, pode haver a tendência do emprego das duas fontes de recrutamento, como forma de se precaver as possíveis carências internas/externas e abranger a maior quantidade possível de candidatos para o preenchimento da vaga.

### **3.2.2 TÉCNICAS DE RECRUTAMENTO**

Ao se decidir pela fonte de recrutamento, a organização deve tomar a decisão sobre qual técnica irá utilizar para a divulgação da vaga, podendo ser empregada um ou mais tipos, que devem ir de acordo com os objetivos organizacionais, com o perfil do candidato para a vaga e da relação tempo/custo. Chiavenato (2009,

p. 164) destaca que “as técnicas de recrutamento representam os métodos através dos quais a organização divulga a existência de oportunidades de trabalho junto às fontes de RH mais adequadas.”.

A empresa pode utilizar técnicas como quadros de avisos, comunicação interna com todos os setores da organização para o levantamento de recursos humanos ou até mesmo o Banco de Talentos interno; já externamente, podem ser empregados métodos como anúncios em jornais, revistas, televisão etc., divulgação em agências de empregos, escolas ou universidades, comparecimento espontâneo por parte do candidato, entre outros (CARVALHO; NASCIMENTO, 2004).

Souza (2013) cita a Internet como uma fonte bastante utilizada, devido, principalmente, ao grande número de pessoas que se consegue atingir por este meio e também, devido ao baixo custo e rapidez. A indicação é um recurso muito empregado pelas empresas, justamente por apresentar melhores resultados.

Chiavenato (2009, p. 86) afirma:

[...] é um sistema de recrutamento de baixo custo, alto rendimento e baixo índice de tempo. A organização que estimula seus funcionários a apresentarem ou recomendarem candidatos está utilizando um dos veículos mais eficientes e de mais amplo espectro de cobertura [...].

Independentemente da técnica utilizada para atrair talentos, ela só se torna eficaz se o objetivo do recrutamento é atingido, ressaltam Milkovich e Boudreau (2006). Portanto, deve-se aplicar o método mais viável financeiramente para a organização e que ao mesmo tempo, conceba uma quantidade suficiente de profissionais qualificados para suprir o processo de seleção.

### 3.3 A SELEÇÃO

Após recrutar o maior número de pessoas com os requisitos mínimos para o preenchimento do cargo, inicia-se o processo de triagem, onde serão selecionados os candidatos que mais se aproximam ao perfil desejado pela organização. Guimarães e Arieira (2005) ressaltam que por meio deste processo que é tomada a decisão sobre qual candidato, ou candidatos, possui as

características, habilidades e competências necessárias para ocupar o cargo vago, e, quando realizado corretamente, assegura a entrada de indivíduos de alta capacidade e potencial na empresa.

Assim como no recrutamento, é fundamental a Descrição e Análise de Cargos para que se dê continuidade à seleção de pessoas, justamente por esse processo necessitar de variáveis para a comparação entre o que é esperado pela organização e o que o candidato pode oferecer. Carvalho e Nascimento (2004, p. 114) salienta que “[...] a seleção tem contribuído bastante como um processo de comparação entre duas variáveis, como sejam: a) requisitos do cargo; e b) perfil das características dos candidatos recrutados.”.

Segundo Gonçalves (2015, p. 15):

Todo critério de seleção tem como fundamento dados e informações básicas na análise e especificações do cargo e tem como objetivo maior precisão a seleção de pessoal. Assim, o processo de planejamento inicial da vaga, escolha dos meios de recrutamento e das formas para seleção deve considerar a urgência e as necessidades da organização.

Desta forma, pode-se considerar o processo de seleção como uma ferramenta organizacional para a ponderação entre os pré-requisitos e competências individuais para preencher a vaga e o perfil das pessoas recrutadas, e, até mesmo, para a verificação se o processo de Recrutamento e as técnicas foram empregados corretamente. Para ser possível a comparação entre as variáveis, faz-se necessário o emprego de técnicas para a verificação das habilidades, competências e conhecimento dos candidatos, e também de um profissional capacitado para seguir com o processo adequadamente.

### **3.3.1 TÉCNICAS DE SELEÇÃO**

O currículo, segundo Williams (2010), é o primeiro método de seleção de pessoas utilizado pela maioria das empresas, que apresenta informações pessoais e técnicas como nome, endereço, formação acadêmica, experiências profissionais, entre outros. A partir desta técnica, a organização consegue fazer a triagem inicial entre os candidatos recrutados, verificando os requisitos básicos que devem apresentar. Para Gil (2007), o currículo é uma ferramenta essencial

para a aquisição de dados. Entretanto, pode não ser suficiente para a tomada de decisão sobre qual candidato selecionar para o cargo. Portanto, deve-se empregar outras técnicas para complementá-lo.

A entrevista é a técnica mais empregada nas empresas, de acordo com Chiavenato (2009). Esse procedimento deve ser feito de forma planejada e sem pressa e por um profissional que saiba prosseguir e avaliar as respostas adequadamente. A entrevista pode ser estruturada, semiestruturada ou não estruturada, conforme Williams (2010). Cabe a organização escolher a que mais se adequa aos seus objetivos.

Outro método utilizado para a seleção de pessoas são os testes de conhecimento, que irão avaliar os conhecimentos ou habilidades técnicas dos candidatos sobre determinado tema, podendo ser escritos, orais ou práticos, como aponta Carvalho e Nascimento (2004).

Também podem ser empregados testes psicológicos e de personalidade que servem para mensurar os traços de personalidade do candidato e analisar o comportamento do indivíduo ao se deparar com determinadas situações (GIL, 2007). Segundo Chiavenato (2009, p. 140), a função dos testes psicológicos é a de “analisar essas amostras de comportamento humano, examinando-as sob condições padronizadas e comparando-as com padrões baseados em pesquisas estatísticas.”.

Guimarães e Arieira (2005) apontam o emprego de dinâmicas em grupo como parte do procedimento de seleção, onde a organização submete os candidatos a alguma situação, na qual possa ser possível verificar como estes se comportam, avaliar a iniciativa, trabalho em equipe e a tomada de decisão. Gil (2007, p. 109) destaca que “a dinâmica de grupo se mostra bastante adequada para a avaliação de muitas características dos candidatos, tais como: liderança; sociabilidade; iniciativa; comunicabilidades; criatividade; espontaneidade; [...]”.

Independente das técnicas utilizadas, cada etapa do processo de seleção deve ser bem planejado, com o propósito de auxiliar a organização na tomada de decisão sobre o candidato a escolher para ocupar a vaga. Deve-se ter em mente,

que os métodos apresentados só terão sucesso caso sejam dirigidos por profissionais, levando em consideração o objetivo de cada empresa.

## 4 TABULAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A presente análise de dados foi fundamentada nos questionários aplicados para um total de 27 colaboradores, em 10 e 11 de outubro de 2018, e na entrevista ocorrida no dia 13 de outubro de 2018 com a gerente administrativa, Caroline Stófele Queiroz, responsável pela realização dos processos de recrutamento e seleção da Super Net.

Tabela 1: Dados do questionário.

Em qual setor você trabalha?	Suporte técnico (30%); Instalação (26%); Atendimento (11%); Outros (33%)
Há quanto tempo está trabalhando na empresa?	Entre 3 e 8 meses (22%); Entre 8 meses e 1 ano (22%); Entre 3 e 5 anos (19%); Outros (37%)
Qual motivo o(a) levou a escolher esta empresa?	Foi indicado por um conhecido (47%); Desempregado (37%); Outros (16%)
Quanto tempo durou o processo de seleção (momento no qual foi chamado para a entrevista até o momento da contratação)?	1 a 5 dias (78%); Mais de um mês (11%); Outros (11%)
Você gosta de trabalhar na empresa?	Sim, e pretendo continuar (54%); Sim, mas aberto a outras propostas (18%); Outros (28%)
Com qual frequência você executa tarefas além das que competem ao seu cargo?	Sempre (54%); Às vezes (38%); Nunca (8%)
Você é/foi avaliado(a) após contratado?	Não tenho ciência (44%); Sim, periodicamente por metas/resultados (41%); Outros (15%)
Já recebeu <i>feedback</i> (retorno sobre o desempenho na empresa)?	Sim, poucas vezes (37%); Sim, periodicamente (30%); Outros (33%)

Fonte: dados da pesquisa, 2018.

Percebe-se que o suporte técnico e o setor de instalação são as áreas de maior presença com 56% dos colaboradores da empresa e que grande parte destes trabalham na mesma entre 3 meses e 1 ano (44%), seguido por 19% dos funcionários que estão na organização entre 3 e 5 anos.

A maioria dos colaboradores informou ter escolhido a Super Net através de indicações de conhecidos, somando-se um total de 47%, e 54% afirmaram gostar de trabalhar na empresa e que pretendem continuar trabalhando na

mesma. De acordo com os dados obtidos, 78% dos questionados informaram que o processo de seleção ocorreu entre 1 a 5 dias.

Já em relação à descrição de cargos, avaliação de desempenho e *feedback*, um total de 92% dos funcionários afirmou que às vezes ou sempre executam tarefas além das que competem ao seu cargo; 44% informaram que não possuem ciência se são avaliados quanto ao desempenho na empresa e 37% já receberam/recebem retorno às vezes sobre sua performance no trabalho.

Através da entrevista realizada, verificou-se que é dado início ao recrutamento e seleção a partir da identificação de necessidade de contratação, seja ela por desligamentos de funcionários, do aumento na demanda de serviços ou da reorganização dos cargos. No caso da demanda por serviços, o indicador utilizado é o da média mensal de contratos vendidos, observada a partir de relatórios do sistema informatizado da empresa, conforme informado pela gerente. Constatada esta necessidade, é observada, inicialmente, se há possibilidade de promoção de algum colaborador apto naquele momento para a ascensão na carreira. Ressalta-se que, como é realizada apenas uma seleção de alguém para suprir a vaga, não havendo exposição do cargo aberto, esta promoção não é formalizada por um processo de recrutamento interno, como indicado por Marras (2000, p. 71), que destaca que o recrutamento interno:

É aquele que privilegia os próprios recursos da empresa. Isso é, a divulgação das necessidades (vagas em aberto) é informada por meio de comunicação – memorandos ou cartazes –, em todos os quadros de avisos da empresa, com as características exigidas pelo cargo, solicitando àqueles interessados que compareçam ao setor de recrutamento para candidatar-se à posição oferecida ou enviem seus dados para análise.

Na ocupação da vaga internamente, verificando-se o surgimento de outra devido à movimentação no quadro de pessoal, ou da impossibilidade de preencher o cargo por meio de funcionários, a empresa introduz o recrutamento externo para a captação de profissionais no mercado de trabalho. A divulgação é realizada por meio das redes sociais, jornal local, Sine e indicações e os currículos dos concorrentes ao cargo podem ser entregues na própria empresa ou enviados por e-mail.

Dos canais utilizados para o recrutamento, recorria-se às redes sociais por atingirem uma maior gama de candidatos e por um preço muito baixo, no caso do impulsionamento como no *Instagram* ou *Facebook*, ou até mesmo gratuitamente. Contudo, como a rede social é muito abrangente, não possibilitando uma melhor filtragem no recebimento de currículos, muitas pessoas se candidatam independentemente de possuírem ou não os critérios básicos que o cargo demanda, o que constantemente acarreta um montante inapropriado de candidatos sem os pré-requisitos necessários. Neste contexto, após a frustração com as redes sociais, a empresa passou a trabalhar com o Sine, que se tornou uma técnica sem custo e que realizava a filtragem dos currículos, sendo necessário apenas o cadastro da empresa no sistema.

Segundo dados da entrevista, a Super Net recorria à divulgação no jornal local quando desejava buscar um profissional mais experiente para suprir algum cargo. Já a indicação é uma das técnicas mais utilizadas e de maior importância para a empresa, na qual é dada preferência aos candidatos indicados pelos colaboradores, justamente por estes já conhecerem a cultura organizacional e recomendarem pessoas que possam se adaptar e encaixar mais facilmente na mesma.

Chiavenato (2009, p. 164) destaca que a indicação é:

[...] um sistema de recrutamento de baixo custo, alto rendimento e baixo índice de tempo. A organização que estimula seus funcionários a apresentarem ou recomendarem candidatos está utilizando um veículo dos mais eficientes e de amplo espectro de cobertura [...].

Quando questionados, os colaboradores informaram ter conhecimento da vaga para qual concorreram, em sua maioria, através de terceiros e pela internet, conforme o gráfico abaixo. Percebe-se que nenhum funcionário citou o jornal local ou o Sine, mas não se pode desconsiderar estas técnicas, justamente por não se ter acesso aos meios que os terceiros descobriram a vaga.

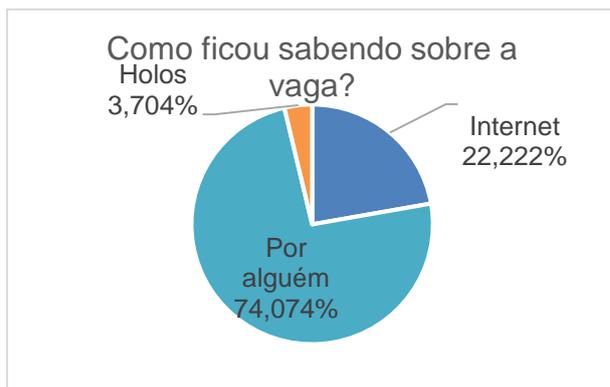


Gráfico 1: Como ficou sabendo sobre a vaga?  
 Fonte: Dados da Pesquisa, 2018.

Mesmo com os diversos meios de recrutamento e com o grupo considerável de candidatos atingidos, ainda existe a dificuldade em alguns setores em encontrar profissionais, como no caso do setor externo (técnico) que exige do colaborador habilidades com instalação de fibra óptica e redes eletrônicas. Para tentar amenizar essa falta no mercado, caso ocorra o desfalque na equipe, a empresa investe no treinamento de outros funcionários que acompanham os empreiteiros na realização dos serviços.

O perfil requerido pela empresa é definido por área, dependendo então das características de cada cargo, não havendo a existência de um documento que defina os requisitos, sendo algo que foi e é adaptado aos poucos conforme experiências anteriores. Os currículos das pessoas recrutadas e não selecionadas, assim como as anotações sobre o perfil de cada uma e sobre como foram suas entrevistas, são arquivados para uma posterior reanálise no caso de surgimento de novas vagas. Porém, a gerente enfatiza que “não acontece muito de ter outras pessoas que se destacam que valham a pena deixar para uma futura oportunidade; caso aconteça a gente deixa guardado.”. (FALA DA ENTREVISTADA, 2018).

Neste cenário, pode-se destacar uma possível falha no processo de recrutamento, pois, como afirmado pela gerente, quase nunca ocorre de a empresa recrutar uma quantidade relevante de candidatos aptos à vaga. O recrutamento sendo realizado de forma ineficiente, pode tornar o processo de seleção ineficaz em alguns casos.

O adequado mapeamento das fontes de recrutamento permite à organização: 1) aumentar o rendimento do processo de recrutamento,

elevando a proporção de candidatos/candidatas criados para a seleção, bem como a proporção de candidatos/empregados admitidos [...]. (CHIAVENATO, 2009, p. 73).

A seleção de pessoal é iniciada após o recebimento dos currículos, filtragem e análise dos mesmos. Os passos seguintes, evidenciados pela gerente, são o agendamento das entrevistas com os concorrentes pré-selecionados, seguida da escolha do indivíduo e o retorno para os demais entrevistados. Por fim, o profissional contratado recebe orientações gerais sobre o cargo e é encaminhado aos exames admissionais.

Existe um roteiro prévio para as entrevistas, desenvolvido para cada cargo, mas que não fica documentado de forma que possa ser reaproveitado em seleções futuras.

Foram citados pelos funcionários os meios de seleção pelos quais participaram, sendo citados a entrevista, análise dos currículos e o exame admissional, apresentado pelo gráfico abaixo.

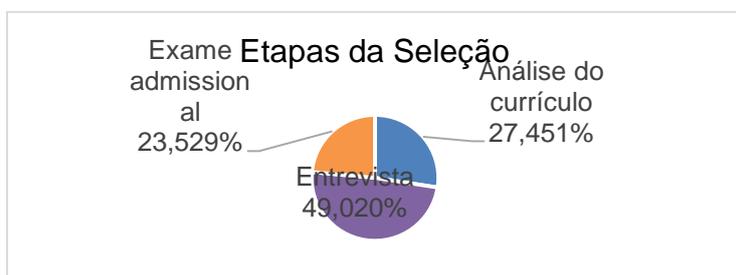


Gráfico 2: Etapas da seleção.  
Fonte: Dados da Pesquisa, 2018.

A gerente ao ser questionada sobre a possibilidade de implantação de outros métodos de seleção, informou que, por ser uma empresa pequena, não há recursos para introduzir outros meios de avaliação de candidatos, como dinâmicas e testes de personalidade. Para compensar a subjetividade da entrevista, em algumas seleções há a presença de gerentes de outras áreas e/ou do diretor-proprietário da empresa.

Assim como casos da escolha de candidatos abaixo do perfil demandado, a gerente alegou que, devido às carências e faltas de oportunidades encontradas no mercado de trabalho atualmente, já ocorreram contratações de candidatos fora do perfil demandando. A inserção desse tipo de profissional foi positiva em

determinados casos, onde alguns funcionários se habituaram às necessidades da empresa, mas em outros episódios, os contratados não se adaptaram e acabaram deixando o quadro de colaboradores da organização.

Além dessas falhas, a falta de análise minuciosa de informações referentes a vida pessoal dos concorrentes à vaga já trouxe complicações para a Super Net. Uma das formas encontradas para superar este problema, segundo a gerente, foi a busca em redes sociais sobre a vida pessoal e social do candidato e checagem de antecedentes criminais, filtrando a entrada de pessoas que possam passar uma imagem negativa da Super Net no mercado, pois os funcionários carregam em si o nome da empresa.

Neste contexto que se encontra o maior desafio no momento da contratação, deve-se analisar cuidadosamente qual o indivíduo certo para determinada vaga, se seu perfil será bem aceito pela equipe e se o mesmo se adaptara à cultura organizacional. Feito isso, as chances de uma seleção errônea diminuem e o contratado agregará novas ideias e experiências à organização.

Foram abordados também temas como descrição de cargos, avaliação e *feedback* por meio da entrevista e dos questionários. Descobriu-se que não existe uma descrição de cargos na empresa, apenas é informado aos funcionários sobre suas tarefas, ultrapassa um pouco de sua função, visto que são setores muitos interligados, como afirmado pela gerente administrativa. Percebe-se, através dos dados obtidos com os questionários, que a maioria dos colaboradores informou que “*sempre*” executa tarefas que não competem ao seu cargo, confirmando a afirmação da gerente.

Também foi observado que, apesar das expectativas depositadas nos funcionários, uma parcela informou desconhecer se são realizadas avaliações após a contratação e outra parte considerável afirmou ser avaliada por meio de metas/resultados apresentados. Agregada à essas informações, verificou-se que a maioria dos colaboradores já recebeu ou recebe *feedback* periodicamente sobre sua atuação no cargo, sendo que uma pequena parte afirmou nunca ter sido informado sobre sua performance no trabalho.

A gerente administrativa constata a ocorrência de uma avaliação, mas que a

empresa não possui embasamento para mensurar esse tipo de procedimento e repassar aos colaboradores, descartando-se os recém-contratados que se encontram em período de observação. São realizadas reuniões com os setores, sem periodicidade determinada, com o auxílio do responsável por cada área, onde ocorre o diálogo entre gerente/colaboradores e vice-versa. São explanados pontos nos quais foram notados divergências e propostas de melhorias, criando-se assim, um ambiente harmônico no qual todos os funcionários possuem voz dentro da organização.

Fatores como rotatividade e retenção de talentos também foram apurados. Através das informações obtidas pelos questionários, notou-se que a maioria dos colaboradores trabalham na empresa em até 1 ano, podendo indicar um alto índice de rotatividade. Ao ser questionada sobre estes dados, a gerente informou que somente no período de transição que apresentaram um significativo número de dispensas: “Antes de se tornar a Super Net, a empresa era Super TV e tinha um grande quadro de funcionários obsoletos. Quando houve essa migração, houve uma diminuição no quadro e foi quando tivemos um grande número de demissões.”.

Fora esse caso excepcional, o índice de rotatividade é considerado aceitável, de acordo com a gerente, a qual afirma que a ocorrência se dá quando o contratado não se adequa à função durante o período de experiência ou então quando algum funcionário recebe uma proposta dentro de sua área de conhecimento, visto que a empresa abre espaço para profissionais atuantes em outras vertentes além da administrativa e de análise de sistemas.

Quanto ao mecanismo de retenção de talentos, existem duas formas utilizadas, oferecidas de acordo com as delimitações orçamentárias da empresa, representadas pelo aumento salarial e pelo oferecimento de cursos dentro da área de atuação. Através desses incentivos objetiva-se a manter os funcionários motivados e valorizados.

Com a análise dos dados obtidos pelos questionários e pela entrevista, é possível constatar que a metodologia para recrutamento e seleção na Super Net era feito de forma pragmática e assistemática, no sentido de que todas as etapas

eram realizadas com base na experiência dos funcionários responsáveis pelo mesmo. Durante todo o processo, buscava-se, de forma prática e baseada no *feeling* dos gestores, identificar o candidato ideal, dotado de características comuns a todos os colaboradores da empresa, como o zelo pela boa comunicação, bom atendimento e relacionamento interpessoal.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No decorrer do estudo, foi possível reafirmar a importância dos processos de recrutamento e seleção para as empresas, principalmente àquelas que buscam preencher seus postos de trabalho com colaboradores não somente responsáveis por suas atividades laborais, mas também com pessoas disseminadoras da visão, missão, valores e cultura da organização, capazes de entendê-la e de melhorá-la cada vez mais através de suas colaborações diárias.

Dito isto, considera-se que a pesquisa pôde identificar, registrar e avaliar integralmente o atual sistema de recrutamento e seleção da empresa Super Net, contribuindo para construção de um panorama holístico e de possíveis intervenções de melhoria desses dois processos, não generalizando ou pormenorizando ações, hajam vistas os diversos pontos de vista e conclusões que a contratação de funcionários permite ter dentro das organizações atuais.

Inicialmente é necessário permitir esta análise tendo em conta como eram realizados o recrutamento e seleção na Super Net, pois no decorrer desta pesquisa, a empresa iniciou um projeto de terceirização de escolha de candidatos a uma outra empresa especializada em Recursos Humanos de São Mateus, ES. Desse modo, ao longo desta conclusão, haverá dois contextos: um pré-terceirização e um pós-terceirização.

No período pré-terceirização, avalia-se o processo de recrutamento como assistemático e sob demanda, como ocorre na maioria das empresas de pequeno porte. Embora pareça desordenado em uma visão superficial, para a empresa funcionava de acordo com as expectativas e atendia às necessidades daquele momento. Entretanto a gestão e consequente avaliação dos recrutados

eram ofuscadas pela ausência de especialização do processo e metodologia internalizada, gerando acúmulo de recrutados fora dos pré-requisitos ou não aproveitados devido à penosa triagem.

Por meio das análises efetuadas neste trabalho percebe-se a ocorrência ocasional de recrutamentos e seleções de profissionais que não atendiam aos pré-requisitos esperados pela empresa, seja pela falta de profissionais no mercado para atender à determinada demanda ou pelo desenvolvimento incorreto de determinada técnica para atrair ou selecionar pessoas. As falhas no processo de provisão poderiam provocar o desligamento do colaborador, acarretando custos processuais e operacionais extras não planejados, o que conseqüentemente interferiam no orçamento empresarial da Super Net.

Durante o início desta pesquisa e sua colheita dos dados, a empresa passou a terceirizar alguns serviços do processo de recrutamento e seleção, devido justamente às dificuldades em encontrar profissionais para determinados setores, buscando evitar ao máximo erros na contratação. Assim, atualmente, ao ser identificada a necessidade de contratação, a Super Net aciona uma empresa especializada em recrutamento e seleção, descrevendo a vaga e o perfil do colaborador desejado, e esta fica responsável pelo recrutamento e uma pré-seleção. Após selecionado(s) o(s) aspirante(s) à vaga, a Super Net realiza uma entrevista informal para conhecer o(s) indivíduo(s) e selecionar o melhor candidato ao cargo.

Neste período de pós-terceirização, a Super Net vem analisando e se adequando à nova metodologia de contratação, implantada em parceria com a empresa especializada em assessoria em gestão de pessoas. Porém, em pouco tempo de teste, constatou-se a eficácia do processo, visto que as duas primeiras contratações pela terceirizada foram avaliadas como “excelentes e de acordo com o que a empresa esperava” (FALA DA ENTREVISTADA, 2018). Logo, tendo em visto que o processo anteriormente era falho, com base nos dados apresentados, tal mudança é considerada apropriada e é um meio pelo qual a Super Net pode otimizar seus processos, concentrando-se no seu *core business*.

Indica-se que a Super Net averigue após determinado prazo se a terceirização do processo de recrutamento e seleção alterou o cenário interno notado nesta pesquisa, com a finalidade de constatar a efetividade desta nova metodologia e sua real contribuição para a empresa. Sugere-se também que a empresa adote a utilização da análise e descrição de cargos, pois tratam-se de ferramentas que auxiliarão no momento da contratação dentro do perfil desejado além de delinear aos futuros colaboradores todas as funções que competem ao cargo para o qual se candidataram.

## 6 REFERÊNCIAS

- 1 BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2007.
- 2 BAYLÃO, André Luis da Silva; ROCHA, Ana Paula de Sousa. **A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial**. Associação Educacional Dom Bosco, 2014. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320178.pdf>>. Acesso em: 02 mai. 2018.
- 3 CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos, v. 1**. 7. reimpr. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- 4 CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- 5 CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 7. ed. ver. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009.
- 6 \_\_\_\_\_. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. 5. reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- 7 FERRÃO, Romário Gava; FERRÃO, Liliâm Maria Ventorim. **Metodologia científica para iniciantes em pesquisa**. 4. ed. rev. e atual. Vitória, ES: Incaper, 2012.
- 8 FERREIRA, Franciele Silva; VARGAS, Cristiano. **A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial**. Portal de Periódicos da UNIFAP, 2014. Disponível em: <<https://periodicos.unifap.br/index.php/estacao/article/view/1125/francielev4n2.pdf>>. Acesso em: 26 abr. 2018.

9 GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

10 \_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

11 \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 1. ed. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

12 GONÇALVES, Fernanda Nascimento. **Recrutamento e seleção**: estudo de caso em uma Autarquia Federal do Distrito Federal. Centro Universitário de Brasília, 2015. Disponível em: <<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/235/6936/1/21100311.pdf>>. Acesso em: 16 nov. 2018.

13 GUIMARÃES, Marilda Ferreira. ARIEIRA, Jailson de Oliveira. **O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão**. Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR, 2005. Disponível em: <<http://revistas.unipar.br/index.php/empresarial/article/view/309/280>>. Acesso em: 26 abr. 2018.

14 LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

15 MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

16 MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

17 MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. 1. ed. 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

18 PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**. Universidade Feevale, 2013. Disponível em: <<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>>. Acesso em: 02 mai. 2018.

19 SOUZA, Bárbara de. **Recrutamento e seleção**: um desafio ao psicólogo organizacional. LUME – Repositório Digital, 2013. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/70053/000875617.pdf?sequence=1&locale-attribute=es>>. Acesso em: 26 abr. 2018.

20 WILLIAMS, Chuck. **ADM**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

21 YIN, Robert K.. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

22 \_\_\_\_\_. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre, Bookman, 2015.