

## **A IMPORTÂNCIA DE UMA GESTÃO ADEQUADA NO PROCESSO DE SELEÇÃO E RECRUTAMENTO DE PESSOAS: Uma revisão literária**

**Elesandra da Silva Lima**

Graduanda em Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos  
Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

**Jaqueline Silva de Oliveira**

Graduanda em Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos  
Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

**Elisângela de Aguiar Alcalde**

Mestra-Docente das Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

**Patrícia de Oliveira**

Mestra-Docente das Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

### **RESUMO**

O estudo em questão tem como tema a gestão adequada do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoas, que está relacionado a sistemática de recrutar e selecionar pessoal. Verifica-se que, quando este processo é realizado da forma incorreta ela acarreta em prejuízos organizacionais. Assim, o objetivo geral do estudo foi discorrer acerca das etapas do processo de recrutamento e seleção, e ainda, evidenciar os conceitos, fatores e impactos do processo de recrutamento e seleção nas organizações. Enfatizou uma pesquisa descritiva, onde os dados foram coletados por meio da pesquisa bibliográfica, sendo tratados de forma qualitativa. Os dados mostraram que uma gestão adequada tem impacto positivo nas organizações.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão; Processos; Recrutamento e seleção.

### **INTRODUÇÃO**

Nos dias atuais, verifica-se a grande importância dada pelas empresas ao processo de recrutamento e seleção. Quando este processo é realizado da forma adequada, proporcionará a empresa mais competitividade, pois sempre que a empresa fizer a escolha adequada de pessoas para desempenho de determinada tarefa, alinhada as suas competências e aos seus valores, a organização fará com que essas pessoas alcancem a excelência no trabalho, contribuindo para que empresa atinja seus objetivos.

Para alcançar o sucesso no processo de recrutamento e seleção, se faz necessário a utilização dos métodos que encontrem pessoas engajadas e dedicadas a alcançarem as metas determinadas pela empresa de forma que a empresa tenha

rentabilidade e evite desperdícios de tempo, dinheiro e recurso.

De acordo com Chiavenato (2010), o método usado para recrutar e selecionar deve estar relacionado à necessidade empresa, como por exemplo, se é recrutamento interno ou externo.

Diante do exposto, questiona-se: de que forma o processo de recrutamento e seleção pode influenciar na competitividade organizacional?

De forma a responder esta questão, objetivou-se discorrer acerca das etapas do processo de recrutamento e seleção, e ainda, evidenciar os conceitos, fatores e impactos do processo de recrutamento e seleção nas organizações

O estudo justifica-se na medida em que este é relevante para agregar conhecimento acerca dos fatores que influenciam a sistematização de um processo de recrutamento e seleção adequado, de forma a minimizar os desperdícios de tempo, custos e recursos.

Quanto aos fins, a pesquisa será descritiva, pois procurará elucidar as etapas do processo de recrutamento e seleção. Quanto aos meios a pesquisa será bibliográfica, pois fará o uso de material já publicado, como livros, artigos, teses e etc.

## **1 RECRUTAMENTO DE PESSOAL**

Para se falar acerca do processo de recrutamento e seleção é importante destacar alguns conceitos, Chiavenato (2010, p. 115) define recrutamento como:

Um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização é basicamente um sistema de informação, por meio do que a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos as oportunidades de emprego que pretende preencher.

Já Lacombe (2014, p. 81) escreve que o recrutamento:

Abrange o conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos para vagas existentes ou potenciais. Ele deve ser efetuado em uma unidade centralizada, e é uma atividade permanente, sendo apenas a primeira etapa de um processo que termina com o contrato definitivo após o período de experiência.

Salienta-se que o recrutamento é um processo que varia conforme a empresa, porém quando bem planejado, traz resultados significativos. Em geral o processo é feito em quatro fases:

- **1ª Fase:** coleta de dados: do perfil do cargo, da urgência da vaga, dos recursos disponíveis etc.
- **2ª Fase:** planejamento: que cargo? quando recrutar? quem deve recrutar? onde recrutar? e como divulgar a vaga
- **3ª Fase:** execução do recrutamento: divulgação da vaga, captação de currículos profissionais dos candidatos, conforme a estratégia da empresa.
- **4ª Fase:** avaliação dos resultados: quantos candidatos responderam ao recrutamento? Em que Tempo? Comparação do perfil dos Candidatos com o perfil da vaga e os custos envolvidos (FIDELIS; BANOV, 2013, p.55).

## 1.1 TIPOS DE RECRUTAMENTO

Chiavenato (2014) divide o recrutamento em dois tipos: interno e externo. O primeiro refere-se à atração do pessoal já contratado pela empresa para outras vagas e o segundo refere-se a busca por candidatos que não tem vínculo direto com a empresa no mercado de trabalho.

Ainda de acordo com autor supracitado, o recrutamento interno refere-se a atração do pessoal já contratado pela empresa para outras vagas, onde envolve: Transferência de pessoal; promoções de pessoal; transferência com promoção de pessoal; programas de desenvolvimento de pessoal e planos de carreiras de pessoal.

Já o recrutamento externo, refere-se ao processo de recrutar candidatos de outras organizações e/ou disponíveis no mercado de trabalho. Este processo é realizado, comumente, através das seguintes técnicas:

- Consulta os arquivos de funcionário, candidatos que se apresentam espontaneamente ou não foram escolhidos em recrutamento anteriores;
- Apresentação de candidatos por parte dos funcionários da empresa, a organização estimula seus funcionários a recomendarem candidatos, e este se sente prestigiado junto à organização e aos apresentados;
- Cartazes ou anúncios na portaria da empresa, é um sistema de custo baixa, mas depende onde serão colocados os cartazes, pois os candidatos é que terão que visualizá-los;
- Contato com sindicatos e associações de classe, tem a vantagem de envolver outras organizações no processo de recrutamento, sem elevação de custo;
- Anúncios em jornais e revistas são considerados uma das técnicas mais eficientes de atrair candidatos;

- Agências de recrutamento, são organizações especializadas em recrutamento de pessoal, é mais caro, mas compensa pelo fator tempo e rendimento (CHIAVENATO, 2014, p. 117).

O autor menciona que as vantagens deste tipo de recrutamento, são:

Trazer novas experiências a empresa, as organizações se mantêm atualizadas com o ambiente externo e a par do que está ocorrendo com outras empresas;

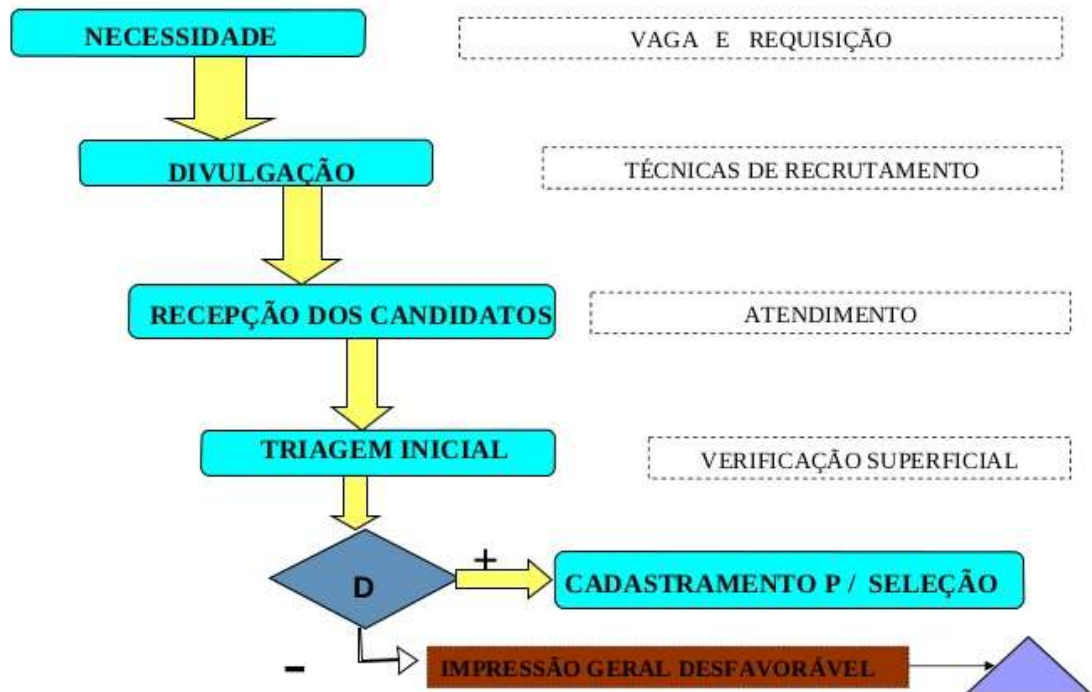
Renovar e enriquecer os recursos humanos da organização, especialmente quando se admite pessoas com gabarito igual, ou melhor, do que já existe na empresa e aproveita os investimentos em treinamento e desenvolvimento de pessoal efetuados por outras empresas, algumas organizações preferem recrutar externo e porem salários mais elevados para evitar despesas com treinamento (CHIAVENATO, 2014, p. 117).

Chiavenato (2000) ainda ressalta a existência do recrutamento misto, sabe-se que no contexto organizacional nunca se realiza um tipo de recrutamento, partindo do princípio que ambos se completam. Este tipo de recrutamento tem sido bastante usado por boa parte das empresas, pois ele foca tanto as fontes internas quanto as externas, que se desdobram em:

- **Planejamento de pessoas:** É o processo de decisões a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos da organização, em determinado período de tempo. trata se qual a força de trabalho de talento humanos necessários para a realização da ação organizacional futura . O planejamento de pessoas nem sempre e responsabilidade do órgão de pessoal da organização;
- **Processo de recrutamento:** O recrutamento envolve um processo que varia conforme a organização. Em muitas organizações o recrutamento não tem autoridade de efetuar qualquer atividade de recrutamento sem a devida tomada de decisão por parte do órgão que possui a vaga a ser preenchida. Como o recrutamento e uma função de staff, suas providencias dependem de uma linha, que é oficialidade através de uma espécie de ordem de serviço (CHIAVENATO, 2010, P. 158).

Chiavenato (2010) assevera que o setor de recursos humanos possui diferentes fontes que devem ser diagnosticadas e localizadas pela empresas que possa a influenciar através de uma multiplicidade de técnicas de recrutamento, visando atrair candidatos para atender a sua necessidade (Figura 1).

## Fluxograma do processo de Recrutamento

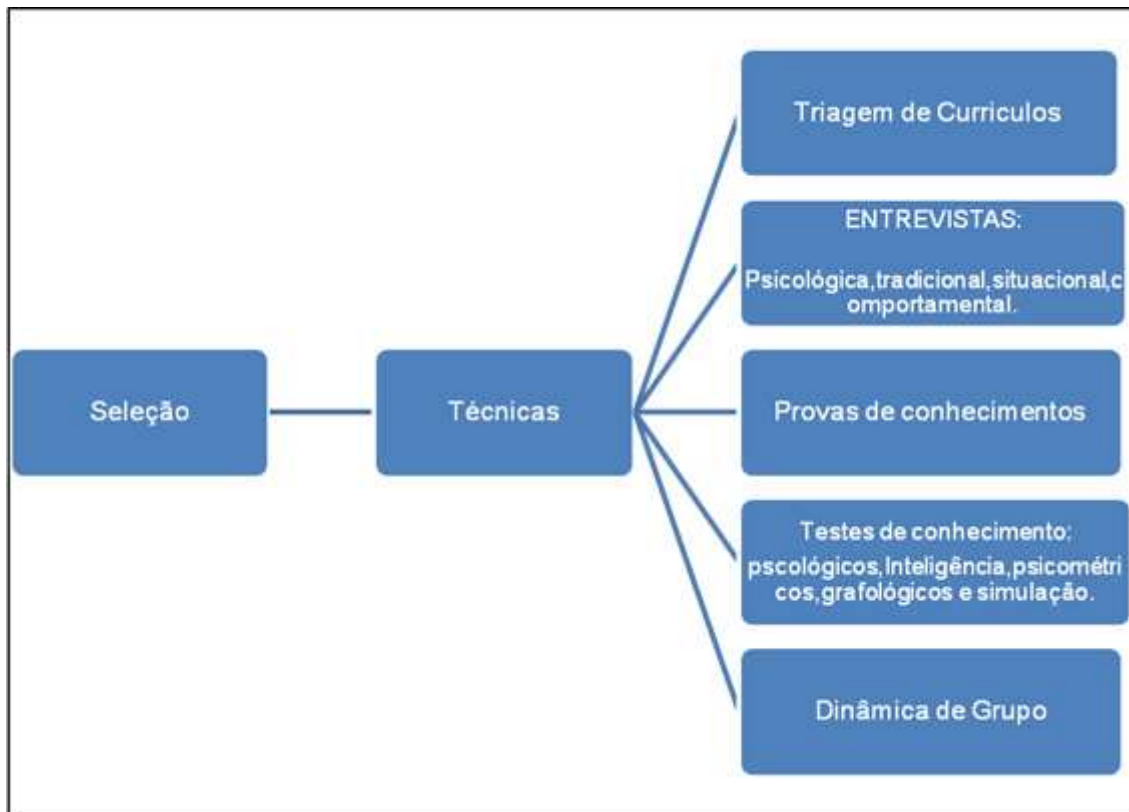


**Figura 1:** Fluxograma do processo de recrutamento  
**Fonte:** Pires (2011, p. 01).

## 2 SELEÇÃO DE PESSOAL

Ferreira (1976) relata que existem na seleção de pessoal técnicas, métodos e recursos para se selecionar pessoal, sendo que está deve ter como principio básico que o fator humano hoje, constituem o fator mais importante em todos os agrupamentos sociais e que cada indivíduo tem uma vida complexa.

Conforme demonstra a figura 2, existem várias métodos para que essa seleção seja o mais acertado possível:



**Figura 2:** Métodos mais comuns no processo de seleção

**Fonte:** Adaptado de Gil (2008, p. 98).

Desta forma,

Uma atribuição muito importante do serviço de seleção é reconhecer as diferenças entre as pessoas e as exigências do trabalho e, ao mesmo tempo, emvidar todos os esforços para escolher as pessoas que melhor se ajustem aos trabalhos que lhes serão atribuídos. A seleção de candidatos realmente aptos será, também, a maior garantia do êxito para os posteriores cursos de treinamento (FERREIRA, 1976, p. 91).

Ainda de acordo com o autor supracitado, a seleção deve ser feita em função das vagas existentes na empresa. Ao selecionar, o profissional deve deter conhecimento acerca do setor de trabalho para o qual seleciona o indivíduo; deve conhecer as atribuições básicas que o selecionado precisa ter, a descrição do trabalho, ou especificação da função, para que tenha as melhores possibilidades de escolher “[...] o homem certo para o lugar certo” (FERREIRA, 1976, p.91).

A seleção como se sabe, consiste na escolha de indivíduos, tendo em vista suas possibilidades para o desempenho de determinada função. Pela seleção apuram-se tanto as aptidões, conhecimentos gerais e conhecimentos especializados como os conhecimentos práticos e experiência profissional do candidato. Dentre as técnicas de seleção

podemos citar: triagem; preenchimento da proposta de emprego; obtenção de referências do candidato; aplicação dos testes; entrevistas de personalidade (FERREIRA, 1976, p. 93).

No que tange ao processo de seleção, Saldanha (2009, p. 21) o define como: o processo de escolha de indivíduos, de acordo com as suas competências para desempenho de determinada função. Este processo oportuniza a apuração de “[...] aptidões, conhecimentos gerais e conhecimentos especializados como os conhecimentos práticos e experiência profissional do candidato”.

Este processo começa com a análise dos currículos dos candidatos. Quando se faz um recrutamento por meio de anúncios na mídia, costuma-se receber grande quantidade de currículos, mas a maioria, após uma simples leitura, é descartada sem mesmo entrar para o cadastro de candidatos. Também são considerados os currículos dos candidatos cadastrados. Segue-se o estabelecimento de critérios para determinar quais serão os candidatos chamados para prosseguir no processo de seleção. Estes são solicitados a preencher um formulário próprio para padronizar as informações sobre candidatos denominados formulário de proposta de emprego, ou alternativamente, formulário de inscrição, disponível na maioria das empresas, o qual atende ao propósito de obter as informações que a empresa julga importantes para a seleção. A análise preliminar obtida por meio do currículo é complementada com as informações contidas nesse formulário. A seguir, algumas informações geralmente contidas no formulário de proposta de emprego ou formulário de inscrição:

- Função pretendida;
- Nome completo do candidato, estado civil, local e data do nascimento, endereço completo, telefone de contato, nome do pai e da mãe (quando existir: faz e e-mail);
- Educação formal e graus completados, incluindo o nome das instituições cursadas e as datas de início e fim de cada curso, outros cursos extras, idiomas e fluência;
- Condição de moradia (própria ou alugada), número e idade dos dependentes (filhos e outros); compromissos financeiros mensais;
- Empregos e outros trabalhos anteriores (para cada um indicar: nome da empresa; data da admissão e da saída; endereço de trabalho; telefone; cargo ou função; cargo de chefe; salário inicial; último salário; motivo da saída);
- Habilidades e principais realizações;
- Carteira de Trabalho e Previdência Social (anteriormente denominada carteira profissional); número do CPF (cadastro de pessoa física); carteira de identidade; título de eleitor; carteira de motorista; tempo de INSS; certificado de serviço militar (LACOMBE, 2014, p.98).

Seleção é o processo de escolha entre os indivíduos que responderam ao recrutamento, daqueles que têm maior possibilidade de desempenho satisfatório numa determinada função. Fornece a possibilidade de se ter uma previsão de desempenho. Já na “[...] seleção de pessoal, procura-se levantar a qualificação do candidato (ou competências), o que ele realmente domina, qual é o seu diferencial” (FIDELIS; BANOV, 2013, p.61).

Marras (2011, p. 65) aponta que:

A seleção de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante o exposto, verifica-se que a gestão adequada dos processos de recrutamento e seleção é essencial para manter qualquer que seja a organização competitiva e rentável no mercado em que está inserida, conciliando interesses, adotando uma postura de aprendizagem contínua, respeitando as diferenças, identificando oportunidades e competências sem, contudo, descuidar do processo de humanização.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Administração**. São Paulo: Makron-Books, 2014.

FERREIRA, P. P. **Administração de pessoal**. São Paulo: Atlas, 1976.

FIDELIS, M. R; BANOV, G. J. **Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégia**. São Paulo: Ática, 2013.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2008.

LACOMBE, F. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Atlas, 2008.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Atlas, 2011.

PIRES, C. **Processos de agregação**. 2011. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/carlopires/tcnicas-de-recrutamento-8327698>>. Acesso em: 28. set. 2015.

SALDANHA, M. **Recrutamento e seleção**. 56f. Trabalho de Conclusão de Curso Especialização (Recursos Humanos). Rio de Janeiro: Estácio de Sá, 2014.