

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS: Uma Análise sobre o Processo para a Organização

Alef Henrique Mendes Alves

Graduando em Administração,
Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

Jéssica da Silva Santos

Graduando em Administração,
Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

Júlio Cesar da Silva

Graduando em Administração,
Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

Elisângela de Aguiar Alcalde

Mestre em Desenvolvimento Local – UCDB;
Docente do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC;
Docente das Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

Maria Luzia Lomba de Sousa

Doutora em Teoria Econômica – UEM; Mestre em Desenvolvimento Local – UCDB;
Docente do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC;
Docente do Instituto Euvaldo Lodi – IEL;
Docente das Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

RESUMO

Com o mercado altamente competitivo, concorrer a uma vaga no mercado de trabalho não é só possuir um bom Curriculum, qualificação técnica, carta de recomendação, mas também possuir competências capazes de complementar o capital empresarial já existente de uma organização. Diante desse mercado, as organizações devem ser capazes de recrutar e selecionar os melhores candidatos, com potencial e perfil adequado para ocupar o cargo. Este trabalho objetiva despertar o interesse pelos processos de recrutamento e seleção de pessoal, seus processos, gestão de pessoas, os benefícios da prática nas organizações e por fim os compromissos que a mesma tem com seu colaborador. O sucesso empresarial depende das pessoas que a compõem. Para isso, realizou-se revisão bibliográfica de artigos na Internet e livros abordando os conceitos além de técnicas e estratégias empregadas, suas vantagens e desvantagens visando encontrar a pessoa certa, para um cargo certo definindo assim qual candidato ou talento que ficará com o cargo.

PALAVRAS-CHAVE: organização; processos; recrutamento; seleção.

INTRODUÇÃO

Vivemos numa época caracterizada por mudanças econômicas, sociais e tecnológicas, que se torna fundamental em qualquer organização, uma administração voltada para a gestão e recursos humanos, visto que o desafio para a continuidade de sua existência será determinada pela qualidade agregada de

produtos ou serviços, tendo por base, colaboradores motivados e com alto nível de qualidade pessoal e profissional.

Com o desenvolvimento tecnológico acelerado e o grande fluxo de informações, as organizações necessitam compreender que o potencial para o sucesso no mercado reside em selecionar pessoas para serem as peças fundamentais no desenvolvimento e nos resultados da empresa. Para que isso aconteça a relação homem versus empresa deve estar focada em vantagens para ambos os lados, e se faz necessário que a empresa tenha bem definido qual é o perfil de competências que ela precisa; analise as funções e estratégias organizacionais. Para efetivar essa relação é necessário que o processo de recrutamento e seleção de pessoal seja aplicado, pois com o cenário competitivo o processo de recrutar e selecionar pessoas carece de mudanças que acompanhem a competitividade no mercado.

A escolha do profissional adequado para o trabalho oferecido tem merecido, por parte dos gestores empresariais, particular atenção, e isto se dá frente à importância de que as competências apresentadas irão gerar resultados esperados. Portanto, o colaborador com perfil mais adequado ao cargo disponível, com o passar dos anos, tem se tornado cada vez mais complexa, além de se levar em conta o interesse da organização, deve considerar também os interesses dos candidatos, já que se trata do ser humano, que para desenvolver um bom trabalho, é preciso estar em equilíbrio, tendo os objetivos pessoais como os da organização estar alinhados. Frente a isso, impõe-se a necessidade de examinar com cautela os aspectos que integram o processo seletivo, a fim de verificar sua eficiência e eficácia. Para isso, o avaliador deve estar ambientado ao que se espera do funcionário nomeado, e se o mesmo está de acordo com os objetivos da organização. Portanto, questionam-se quais as técnicas de recrutamento e seleção, sua importância e quais são as mais utilizadas pelas organizações.

Para responder o questionamento, objetivou-se descrever, com base na literatura existente, despertar o interesse pelo recrutamento e seleção e seus processos como acontece à gestão de pessoas, quais os benefícios que esta prática gera nas organizações e, por fim, os compromissos que a mesma tem com seu colaborador.

O estudo justifica-se pela sua relevância em agregar conhecimento acerca

dos processos de recrutamento e seleção, sua relevância no sucesso das organizações, bem como o conhecimento necessário, assertividade para minimizar os desperdícios de custos, recursos e tempo.

Quanto aos meios da pesquisa realizou-se revisão bibliográfica de artigos na internet, livros, dissertações abordando os conceitos além de técnicas e estratégias empregadas, suas vantagens e desvantagens visando encontrar o profissional ou talento certo, para o cargo adequado.

2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS: EFICÁCIA ORGANIZACIONAL

2.1 Gestão de Pessoas

Para iniciar a conceituação de gestão de pessoas, antes é necessário entender que as organizações são formadas por indivíduos que buscam alcançar objetivos, que em ação individual isolada não conseguiriam alcançar e precisam desses indivíduos para alcançar os seus objetivos propostos e, conseqüentemente, os colaboradores precisam das organizações para alcançar seus objetivos pessoais. Pautado nisso, é imprescindível que a relação colaborador-organização seja vantajosa para ambos os lados, ou seja, uma relação ganha-ganha.

Drucker (2002) relata que a administração de pessoal teve seu estopim na década de 1910, com a Primeira Guerra Mundial, pois para a seleção de soldados foi feito recrutamento, seleção e treinamento de novos trabalhadores, todos envolvidos em uma produção de economia de guerra.

Nas últimas décadas, percebeu-se que os setores de recursos humanos (RH) e gestão de pessoas receberam atenção especial dentro das organizações. Estes setores tornaram-se parte da estratégia das grandes organizações de sucessos, pois serviam de base para o recrutamento e seleção de seu corpo funcional. O departamento de RH das empresas se resumia somente a alguns cargos e funções, porém hoje compõe o perfil de todos os gestores da organização, primando pelo gerenciamento adequado de seus subordinados.

A nomenclatura utilizada era basicamente a de Administração de Recursos Humanos, que tratava o funcionário como recursos da empresa, equiparando-o aos recursos necessários para a manutenção da atividade empresarial. Com o passar dos anos, percebeu-se que o colaborador precisava ser gerenciado, e não administrado e assim a gestão de pessoas começou a ganhar seu lugar sob o ponto

de vista dos gestores, alterando a nomenclatura que vinha sendo usualmente mal empregada.

Chiavenato (2014) descreve algumas características que facilitam o entendimento e a diferenciação entre administração de recursos humanos e gestão de pessoas. Para o autor, na primeira o profissional é tratado como recurso, e na gestão de pessoas, o funcionário é tratado como colaborador. Para o autor, gestão de pessoas é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e dos demais recursos disponíveis para alcançar objetivos estabelecidos, com eficiência e eficácia.

Dentro de uma empresa, o profissional responsável pela gestão de pessoas é encarregado de gerenciar os planos de carreira, gerir a política salarial, remunerações e benefícios, além de avaliar a necessidade da contratação de novos colaboradores, elaborando estratégias e planos de recrutamento, bem como integrando os novos colocados dentro da corporação. Portanto, gestão de pessoas é o conjunto de técnicas, processos, práticas e ferramentas utilizadas para o gerenciamento das pessoas nas organizações com o objetivo de atrair, manter e desenvolver talentos. E, ainda, tem por objetivo administrar o comportamento dos colaboradores, potencializar o capital humano, aprimoramento das relações interpessoais e de confiança mútua, com habilidade, métodos e técnicas (CHIAVENATO, 2014).

Ainda de acordo com Chiavenato (2014, p.12), “[...] o funcionário é tratado como recurso quando é visto apenas como mais um dentro da empresa, passível de ser substituído a qualquer momento”. Porém, ainda segundo o autor, quando o mesmo passa a ser visto como colaborador e parceiro da organização, a participação e o comprometimento aumentam, assim as buscas por melhores resultados estarão inerentes ao funcionário, e os resultados são evidentes, o funcionário sente-se fundamental para o sucesso corporativo (CHIAVENATO, 2014). Desse modo, pode-se descrever a gestão de pessoas com o conjunto de práticas pré-estabelecidas, que tem por objetivo gerir o comportamento interno da empresa, buscando extrair do colaborador o melhor de seu trabalho, para que gere os resultados necessários ao sucesso corporativo. Tal gestão se faz a partir da participação e empenho de todos os funcionários, independente da posição hierárquica assumida dentro da empresa, tornando o ambiente profissional mais humano e

favorável ao melhor desempenho, e conseqüentemente, atingindo melhores resultados.

A gestão de pessoas engloba uma definição mais abrangente sobre a administração de pessoal da empresa, buscando integrar a mão de obra da melhor maneira possível, com práticas que visem o bem estar dos colaboradores, baseados principalmente na motivação, talentos e competências dos funcionários.

O setor de gestão de pessoas tem a responsabilidade pela formação de profissionais, objetivando desenvolver o colaborador para que este contribua para o crescimento da instituição. Neste viés, como é o objetivo de toda organização gerar lucro, algumas instituições estão cada vez mais engajadas em investir em consultorias e até mesmo implantar setores específicos dentro do espaço físico empresarial para gerir o pessoal que compõe o quadro funcional.

Dessler (2003, p. 17) classifica a gestão de pessoas como sendo uma, “[...] função administrativa, pois relata que todos os gestores, responsáveis por um determinado grupo ou equipe de colaboradores estão envolvidos em atividades como recrutamento, entrevistas e seleções”. Assim, percebe-se que a visão de colaboradores e dos gestores vem sendo modificada, não cabendo somente como mero empregado, responsável pela execução de seu trabalho, mas como parte componente da organização, capaz de pensar, agir e se manifestar em prol da empresa.

Em suma, vale ainda salientar que o conceito de gestão de pessoas difere do conceito de recursos humanos, porém ambos se complementam. Pode-se tratar o RH na empresa como o departamento que utiliza a técnica e os mecanismos que o profissional lança mão; e a Gestão de Pessoas a valorização do profissional para alcançar os objetivos propostos.

2.2 Recrutamento de Pessoas

A superação dos problemas como as mudanças econômicas, sociais e tecnológicas, bem como rotatividade e absenteísmo de pessoal, acidentes de trabalho, retrabalho e desperdício de materiais, salários baixos, condições de trabalho e relações de trabalho insatisfatórias, dentre outros; as organizações modernas estão investindo em recrutamento, seleção e treinamentos que levem as pessoas ao autoconhecimento e autodesenvolvimento, buscando maior capacidade

de trabalho em equipes multidisciplinares, bem como adaptação às condições dos postos de trabalho visando o conforto e bem-estar de seus colaboradores.

O objetivo do processo de recrutamento é divulgar e atrair o maior número de candidatos com o perfil desejado para uma determinada vaga que esteja aberta ou em iminente processo de abertura.

Para Milkovich e Boudreau (2000 apud ARAÚJO; GARCIA, 2009, p. 47), o recrutamento consiste no “[...] processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados”.

Para a organização, este processo deve ser considerado de suma importância, pois será através dele – aliado a seleção do candidato – que o aspirante com perfil mais adequado será efetivamente incorporado ao quadro de colaboradores da empresa. Ainda, neste mesmo viés, Lacombe (2004, p. 65) coloca que “[...] o recrutamento abrange o conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos para as vagas existentes ou potenciais, ou seja, práticas que garantam a atração do candidato adequado a ocupar o cargo”. Assim, é imprescindível que a equipe responsável pelo recrutamento conheça o cargo oferecido, os requisitos exigidos para ocupação da vaga, ter ciência do número de vagas ofertadas, suas características e ainda, realizar uma análise do cargo no mercado atual, como por exemplo, as características específicas ainda não trabalhadas na organização.

De acordo com Chiavenato (2008), também se faz necessário definir o processo de recrutamento mais adequado antes do seu início, por meio da obtenção de informações relativas ao perfil do profissional analisando os currículos recebidos e selecionados para as próximas etapas que são: seleção por meio de testes, entrevistas, provas e outros.

Vale ressaltar que, caso estas definições sejam insuficientes, pode-se fazer uma previsão aproximada do cargo a ser exercido, baseando-se em hipóteses e situações cotidianas a que o colaborador vivenciará, primando pela solução e resultado que melhor satisfaça aos objetivos dos envolvidos, bem como atinja os resultados esperados (CHIAVENATO, 2008).

Segundo Chiavenato (2014), um cargo consiste em enumerar todos os afazeres e responsabilidades atribuídas ao seu ocupante/colaborador. O autor

ênfatiza que não podemos levar em consideração a pessoa que ocupa atualmente, e sim que esse cargo deve realizar as suas atribuições.

Pertence lembrar que o processo de busca pelas informações pode se pautado em competências do candidato à vaga e não do cargo a ser exercido. Neste contexto é importante que a organização mapeie as competências essenciais, funcionais de cada departamento, gerenciais e individuais de cada pessoa.

2.2.1 Formas de Recrutamento

O recrutamento consiste na técnica de agregar um conjunto de candidatos para uma determinada vaga. Para ser eficaz, deve promover o conhecimento da disponibilidade do cargo no mercado, atraindo o maior número de candidatos aptos a participar da seleção. Segundo Marras (2000), recrutamento de pessoal é uma atividade de:

[...] responsabilidade do sistema de Administração de Recursos Humanos, que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa (MARRAS, 2000 p. 69).

Neste sentido, cabe salientar que a organização também deve compreender e conhecer profundamente o que se espera do processo de recrutamento, pois caso estas premissas não sejam abordadas, podem gerar problemas – em médio e longo prazo - para a organização. O autor Marras (2000, p.47) adverte que:

Só mediante a identificação da real necessidade da empresa e a análise das opções às quais se podem recorrer é que se torna viável definir através de que meios ou técnicas será executado este recrutamento, pois se estas fases iniciais não forem devidamente cumpridas, é possível que haja distorções no processo e a necessidade da empresa não seja solucionada em um primeiro momento.

Para que a seleção de pessoas seja eficaz e atinja os objetivos propostos pela empresa, o recrutador deve se pautar no processo de recrutamento, que pode ser diferenciado de acordo com a necessidade da organização e o público a se pretende atingir.

Segundo Chiavenato (2009), recrutamento ocorre por meio de técnicas e processos que propõem a despertar o interesse de candidatos qualificados para ocupar cargos na organização. O processo de busca dos candidatos pode ser realizado internamente ou externamente. Ainda segundo o autor recrutamento é um:

[...] conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos e oferecer competência para a organização. É basicamente um sistema de informação por meio do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos as oportunidades de emprego que pretende preencher. Para ser eficaz o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de seleção [...] (CHIAVENATO, 2009, p. 68).

Marras (2000) indica a existência de dois processos principais de recrutamento: o recrutamento interno e o externo. Além, pode-se dizer que algumas empresas lançam mão do recrutamento misto, que compreende na utilização de técnicas dos dois tipos de recrutamento em um mesmo processo seletivo.

Chiavenato (2009, p. 79) define recrutamento interno quando “[...] a empresa procura preencher determinada vaga ou oportunidade por meio do remanejamento de seus próprios funcionários”. Neste tipo de recrutamento, a divulgação da vaga ocorre dentro própria organização por meio da intranet, murais, correio interno, jornal ou cartaz, atraindo colaboradores de todas as áreas funcionais; com isso o clima organizacional é favorecido e a mão-de-obra já existente é aproveitada, motivando e proporcionando aperfeiçoamento contínuo internamente.

Outro tipo de recrutamento, e não menos importante, é o recrutamento externo, que, diferentemente do recrutamento interno, definido por Marras (2000, p. 73), é o processo de “[...] captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivos”.

No recrutamento externo a divulgação da vaga existente é feita no mercado externo por meio de anúncio em jornais, revistas, universidades, feiras, sites, arquivo de currículos, *e-mails*, concursos, agências de empregos, entre outros. Para o recrutamento, as etapas são, segundo Chiavenato (2009), planejamento, execução e fontes de recrutamento. Planejamento, análise do organograma e fluxograma de atividades, quantidade de vagas, responsabilidade, faixas salariais, etc. Execução, realizado por profissionais internos ou terceirizar a atividade. A decisão deve levar em conta o custo, agilidade e qualidade de vagas. Fontes de recrutamento, locais de captação de candidatos para preenchimento das vagas, podendo ser internos ou externos.

Vale salientar que, em certas ocasiões, o recrutamento externo deve ser elaborado depois de exauridas as seleções internas, com os colaboradores da empresa, para que se não se esgote as expectativas de carreira.

O recrutamento *online* também divulgado como recrutamento eletrônico é o mais atual e dinâmico por meio de tecnologias de informação, *internet*, sites das empresas ou sites específicos como o *LinkedIn*¹.

Por fim, temos a combinação de duas formas de recrutamento, o recrutamento misto, ou seja, a junção do recrutamento interno e externo onde a empresa atrai tanto funcionários internos, quanto os disponíveis no mercado de trabalho. Para Chiavenato (2009, p. 96):

As empresas nunca se utilizam somente de um tipo de recrutamento; mesmo com a promoção de um colaborador para o preenchimento de uma vaga disponível, o mesmo deverá ser substituído por outro empregado, ou seja, o próprio deslocamento abre uma vaga que será preenchida por um funcionário vindo do recrutamento externo.

Assim, pode-se dizer que, para a maioria das empresas, o recrutamento interno pode ser um meio mais viável, pois traz uma redução no tempo no preenchimento da vaga, tornando-se favorável em relação a custos e ao bem estar entre os colaboradores, que sempre almejam um cargo melhor dentro da organização. Porém, não se pode desconsiderar que os novos profissionais formados pelo mercado, normalmente, apresentam uma maneira mais fácil de moldar aos objetivos implementados e tem uma visão externa dos negócios, o que em determinados casos, pode favorecer a organização.

2.3 Recrutamento Interno, Externo: Vantagens e Desvantagens

A promoção de colaboradores é uma prática usual em todos os países, e para evitar o apadrinhamento ou perseguições, se torna necessário estabelecer normas para a promoção. O recrutamento interno tem suas vantagens e desvantagens, conforme Chiavenato (2009). Dentre as vantagens, incluem-se incentivo para os colaboradores, redução de custos com divulgação e terceirização; motivam os colaboradores, redução de tempo, fidelização à organização, aproveitamento dos investimentos na formação profissional dos colaboradores existentes. As desvantagens são que pode gerar conflitos de interesse entre os colaboradores interessados, expectativas frustradas dos candidatos excluídos provocando desmotivação, rotatividade excessiva por falta de normas claras (ter mais de um ano no cargo atual), aumento na idade média dos colaboradores que

¹*LinkedIn* é uma rede social de negócios utilizada por profissionais que pode ser usada para encontrar trabalho, pessoas e oportunidades em sua rede de contato.

pode perder flexibilidade e dinâmica interna, sucessivas promoções, bloqueio da entrada de novas ideias e experiências. Portanto, o colaborador deve ser avaliado, desde o início da seleção até o resultado final para minimizar as desvantagens e potencialidade das vantagens.

No recrutamento externo, a vantagem é que há entrada de novas experiências e uma nova visão para a organização, porém a desvantagem é afetar a motivação dos demais colaboradores. Conforme Chiavenato (2009), dentre as vantagens, incluem-se admitir candidatos de fora com ideias novas, com competências nem sempre existentes na organização, mão de obra temporária para demandas sazonais, enriquecer a organização com experiência e conhecimento sobre o mercado, custos menores na formação da mão de obra, reforça a imagem da empresa como empregadora de mão de obra principalmente se for local. As desvantagens são que acarretam insatisfação e desmotivação dos colaboradores internos que tem expectativa de promoção, desperdício de tempo e custo, risco de recrutar candidatos inadequados para o cargo, risco de incompatibilidade cultural entre os colaboradores já contratados e necessidade de período de ajuste na função.

3 SELEÇÃO DE PESSOAS

Após o processo de recrutamento, em que ocorreu a atração dos melhores profissionais designados para exercer a função, cuja vaga encontra-se em aberto, é necessário escolher dentre eles, o melhor. Esta fase se dá posteriormente ao recrutamento, e baseia-se na verificação das características apresentadas pelos candidatos. Para Marras (2000, p.79), a seleção de pessoas: “[...] é uma atividade 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”.

Surgindo a preocupação da organização em ter o controle do que está ocorrendo na seleção de pessoal, identificando os candidatos que melhor se adequem ao perfil solicitado para determinado cargo, portanto a necessidade de se conhecer o que se objetiva com o profissional selecionado e quais as funções serão desempenhadas.

Para Araújo (2006), a escolha deve buscar o recrutado mais adequado a realidade e demanda da empresa. Pode-se dizer que a incumbência de selecionar o candidato mais adequado compreende o dever mais complexo do processo de seleção, pois tendo o recrutamento sido feito de forma correta e havendo qualquer falha na seleção, a empresa poderá ser prejudicada.

Segundo Marras (2000), a seleção consiste, inicialmente, na comparação entre perfis dos candidatos e as exigências do cargo, o ideal é que o perfil e a cargo se ajustem. Portanto, a escolha da pessoa certa para o cargo certo, ou seja, entre candidatos recrutados os adequados aos cargos disponíveis na empresa, visando manter ou melhorar a eficiência e desempenho do pessoal.

Chiavenato (2009) afirma que, após obter todas as informações sobre a vaga a ser preenchida, deve-se analisar as técnicas de seleção e designar a mais adequada a escolha do candidato. O autor elenca como cinco, as principais técnicas após o recrutamento do candidato: a) triagem, entrevistas e análise curricular; testes de conhecimento e desempenho psicológico; entrevista de seleção; entrevista técnica; dinâmica de grupo; exame médico; referência do candidato e admissão. Durante o processo tanto a empresa como os candidatos podem tomar decisão negativa, a empresa pode recusar o candidato ou o candidato recusar a organização e desistir da vaga.

Para Dessler (2003, p. 114) a entrevista é “[...] um procedimento projetado para obter informações a partir das respostas verbais de uma pessoa a perguntas verbais”. É a técnica mais utilizada pelas organizações – ou pelo menos a mais conhecida, explorada nos processos seletivos.

É na entrevista que o candidato poderá mostrar o conhecimento adquirido ao longo da carreira, e relatar suas experiências, bem como se pautar pela sinceridade, respondendo às questões de acordo com seus conhecimentos, evitando situações de mal estar, caso seja selecionado.

Outro método, que para alguns cargos específicos torna-se de extrema importância quando aliado a entrevista é a aplicação de provas de capacidade; “[...] que podem ser de cunho geral, buscando avaliar o grau de conhecimento do candidato, ou de cunho específico, cujo objetivo principal é analisar e avaliar os conhecimentos profissionais necessários para o desempenho da função” (CHIAVENATO, 2009, p.17).

Ainda, como técnicas aplicadas têm-se os testes psicológicos e de personalidade. De acordo com Gomes (2000, p.5) os “[...] testes psicológicos buscam avaliar características individuais do candidato” frente aos requisitos necessários pelo cargo, e os testes de personalidade, buscam levantar características inerentes de cada avaliado, distinguindo-os entre si através do caráter e comportamento.

Por fim, mas não menos importante, tem-se as técnicas de simulação, onde são construídas situações cotidianas, que buscam verificar o nível de conhecimento e a capacidade do candidato de gerir, de maneira eficaz, o problema apresentado obtendo a melhor solução. Para Chiavenato (2009) estas técnicas são compostas basicamente por dinâmicas de grupo.

Assim, percebe-se que a seleção de pessoas é um processo complexo, que é sempre utilizado nas organizações, a fim de angariar os melhores e mais adequados profissionais para ocupação dos cargos disponíveis. Para isso, faz-se necessário, uma equipe de recursos humanos habilitada a aplicar tais técnicas.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As pessoas são fundamentais para o desenvolvimento e sucesso da organização. São os colaboradores que garantem a qualidade e excelência dos produtos e/ou serviços ofertados pela organização.

Pode-se dizer que é na pessoa que está centrado o capital intelectual de uma organização; e para que suas competências gerem os resultados esperados, essas pessoas precisam ser gerenciadas de maneira eficaz.

Neste viés entra em cena o gestor de pessoas, capaz de iniciar o processo de recrutamento e seleção que melhor se adeque ao preenchimento da vaga em aberto. Cabe a este profissional, juntamente com os responsáveis pela vaga entrarem em acordo quanto aos processos a serem empregados e as técnicas de seleção.

Desta maneira, percebe-se que a Gestão de Pessoas é fundamental para a eficácia de um processo seletivo e recrutamento, pois é através dela que o funcionário/colaborador mais adequado e qualificado dentro do perfil pretendido será escolhido, tendo por consequência nesta seleção de profissionais, o sucesso da corporação.

Vale ressaltar que nem sempre, na visão dos candidatos, principalmente os não selecionados, o processo é satisfatório, mas o interessante primordial é que a organização e o setor responsável pela seleção de pessoas tornem o processo transparente para todos os colaboradores das organizações e os candidatos externos, principalmente para os envolvidos diretamente no processo.

Por fim, deve-se levar em conta que todo esforço de seleção deve ser orientado no sentido de compreender o futuro colaborador como membro da comunidade de trabalho, primando pelo alcance, em um mesmo momento da realização dos objetivos da organização, bem como dos seus próprios objetivos em relação ao trabalho, sendo também beneficiado pelo apoio e respeito que permeia a corporação.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C. G. de. Gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2006.

ARAÚJO, L. C.G.; GARCIA, A. A. Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa. 7. ed. São Paulo: Manole, 2009.

_____. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

DESSLER, G. Administração de recursos humanos. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DRUCKER, P. F. Fator humano e desempenho. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

GOMES, M. A.N. Análise dos processos de recrutamento e seleção na pequena empresa: estudo multicasos no setormetal-mecânico de São Carlos. 182f. 2000. Dissertação [Mestrado em Engenharia da Produção] – Universidade de São Paulo-USP, São Paulo, 2000. Disponível em: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:TIAZjyoiVkJMj:www.geop.e.prod.eesc.usp.br/index.php%3Foption%3Dcom_content%26view%3Dcategory%26

id%3D21%26layout%3Dblog%26Itemid%3D54+&cd=2&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>.
Acesso em: 18 set. 2016.

LACOMBE, F.J.M. Dicionário de administração. São Paulo: Saraiva, 2004.

MARRAS, J.P. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.
3. ed. São Paulo: Futura, 2000.