

UMA ABORDAGEM TEÓRICA SOBRE O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS

Sâmela Gêssica Domingues Carneiro (samelag@hotmail.com)¹

RESUMO

Buscar os melhores profissionais que contribuam para a efetividade e o desenvolvimento da empresa é uma necessidade e um desafio para a área de gestão de pessoas, que para atrair e escolher os melhores candidatos precisa conhecer e aplicar adequadamente os conceitos e práticas de recrutamento e seleção de pessoas, desta forma o presente trabalho teve como objetivo entender os conceitos de recrutamento e seleção de pessoas e seus métodos de aplicação no ambiente empresarial, para isso utilizou-se de uma revisão bibliográfica sobre o tema proposto. A partir da pesquisa em livros e artigos sobre o assunto percebeu-se que o recrutamento é o ato de atrair candidatos para uma vaga já a seleção consiste em escolher o melhor candidato dentre os recrutados. O recrutamento pode ser interno, externo ou misto e geralmente utiliza-se de mais de um método para captação de candidatos, tais como anúncios, recrutamento *on line*, agências de recrutamento, indicações, etc. A seleção de pessoas assim como o recrutamento possui várias técnicas para a escolha do melhor candidato, tais como a entrevista de seleção, as provas de conhecimento e as dinâmicas de grupo, sendo a entrevista a técnica mais usada para a decisão de escolha do candidato.

Palavras chave: Recrutamento, Seleção, Pessoas, Organização, Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

Seeking for the best professionals that contribute for the effectiveness and development in an enterprise is a need and also a challenge for the human resources department, so that, in order to able to attract and choose the best ones, the head-hunter needs to know and properly apply the concepts and the practices of recruitment and selection of people. And it's also important to know the ways of applying its methods. This way the present assignment aimed to understand the concepts of recruitment and selection of people and its methods in the workplace, thereunto literature reviews about the theme were deeply studied. From the research in books and articles about this subject, we realized that the recruitment is the act of attracting candidates for a job vacancy, and then the selection is related to choosing the best one. The recruitment can be internal, external or mixed. And usually it is used more than only one method of doing it, such as advertisement in newspapers, on line, recruitment agencies, indications, etc. Thus the selection of a team member and its recruitment has several techniques to choose the best candidate, as the job interview, tests, group dynamics, being the interview the most used technics.

Key words: Recruitment, Selection, People, Organization, People Management

¹ Concluindo especialização em Gestão de Pessoas com Coaching pelo Instituto de Educação Superior Sant'Ana. Possui MBA em Gestão Empresarial com Ênfase em Marketing e Recursos Humanos pelo mesmo Instituto. Graduada em Administração pela Universidade Estadual de Ponta Grossa. Trabalhou por cinco anos no seguimento de cooperativas de crédito, possui CPA 20 destinada à atuação na distribuição de produtos de investimento. Hoje ajuda alunos do ensino fundamental e médio a aprenderem raciocínio lógico matemático de forma descomplicada e divertida.

INTRODUÇÃO

O mundo pós-moderno traz mudanças a todo o momento que exigem das empresas características como criatividade, adaptabilidade e resiliência para se manterem atrativas aos olhos de seus clientes gerando soluções inovadoras e assertivas. Neste cenário de rápidas transformações as empresas buscam formas de se diferenciarem de seus concorrentes e permanecerem competitivas num mercado cada vez mais exigente.

Se no passado, o homem chegou a ser visto como uma peça na engrenagem hoje se entende que “uma empresa é uma entidade do meio social. É constituída de pessoas. O resultado de uma empresa depende muito mais do desempenho das pessoas do que da excelência de seus manuais ou estruturas de organização” (LACOMBE; HEIBORN, 2006, p. 239 apud BELTRÃO, 1984, p. 116).

Está evidente o valor das pessoas para a efetividade e o desenvolvimento das organizações. Não é possível criar ou manter uma empresa sem pessoas, elas são seu principal diferencial e como tal precisam ser bem escolhidas. “O capital humano constitui uma condição vital ao sucesso e, em última instância, à sobrevivência e sustentabilidade das organizações” (CRUZ, 2015, p.39).

Cabe nos apreender que bons colaboradores não aparecem por acaso, há todo um processo de procura e escolha para os quais muitos empresários não dão a devida importância e este descaso pode trazer sérias consequências para a organização (FARACO, 1982).

Buscar os melhores profissionais, que contribuam para a sustentabilidade e o desenvolvimento da empresa é uma necessidade e um desafio da área de gestão de pessoas, que para atrair e escolher os melhores candidatos precisa conhecer e aplicar de forma adequada os conceitos e práticas de recrutamento e seleção de pessoas.

Dada a importância do recrutamento e seleção de pessoas como fator agregador de valor ao quadro de funcionários da empresa o objetivo deste trabalho foi realizar uma revisão bibliográfica sobre estes dois conceitos bem

como os métodos de aplicação no contexto empresarial, oferecendo ao leitor uma forma didática de compreensão do tema.

METODOLOGIA

Este trabalho teve como objetivo apreender sobre o conceito de recrutamento e seleção de pessoas e os métodos de aplicação no contexto empresarial, partindo-se deste objetivo compreende-se necessário tratá-lo dentro da pesquisa descritiva, tendo em vista que “nesse tipo de pesquisa não há interferência do pesquisador, isto é, ele descreve o objeto de pesquisa” (BARROS, LEHFELD, 2010 p. 84).

Já quanto à natureza das fontes usadas para a abordagem e tratamento do objetivo a opção mais adequada é a pesquisa bibliográfica. A “pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir de registro disponível decorrente de estudos anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc.” (SEVERINO, 2016, p. 131).

Barros e Lehfeld (2010, p. 85) prelecionam que “a pesquisa bibliográfica é a que se efetua tentando-se resolver um problema ou adquirir conhecimentos a partir do emprego predominante de informações advindas de material gráfico, sonoro e informatizado”.

Em relação ao levantamento das fontes Severino (2016) relata que o trabalho de pesquisa precisa contar com elementos que embasem o desenvolvimento do raciocínio demonstrativo, de forma a recorrer a um número suficiente de fontes que contribuam para o alcance do objetivo proposto, para ele, quando se trata de trabalho de reflexão teórica as fontes bibliográficas são basicamente textos, tais como livros, artigos, teses etc.

A partir do modelo de pesquisa adotado bem como do melhor método para o levantamento e análise das informações necessárias para o desenvolvimento deste trabalho, coube prioritariamente o uso da investigação através de livros e artigos que tratam do assunto no intuito de relatar e sintetizar de forma didática o conteúdo apreendido ao longo das fontes estudadas.

Pretende-se com este estudo oferecer ao leitor uma maneira simples e direta de compreender o processo de recrutamento e seleção de pessoas bem como os métodos de aplicação no contexto empresarial.

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS

As pessoas formam as organizações, compõem o capital intelectual, são as responsáveis pelas decisões e mudanças do ambiente de trabalho. Não é possível pensar em conceitos como planejamento estratégico, liderança, excelência, sem pensar em pessoas. Embora muito se fale nos avanços que a tecnologia promove no contexto empresarial e nas inúmeras possibilidades de desenvolvimento que ela proporciona, esta nada mais é do que o resultado do trabalho humano e precisa da inteligência e do manuseio deste para ser funcional e continuar a evoluir.

O quadro de funcionários de uma empresa precisa ser entendido como o maior diferencial, por isso, buscar pessoas qualificadas, com conhecimento, habilidades e características como dinamismo, liderança e criatividade é essencial às organizações. Hoje se percebe que não basta que o funcionário tenha conhecimento sobre a área de atuação é necessário também que possua características que agreguem valor a empresa e estejam em consonância com a missão, visão e valores desta.

As empresas entendem que para alcançar os objetivos traçados precisam de profissionais adequados ao perfil do cargo e isto só é possível através da condução cuidadosa do processo de recrutamento e seleção de pessoas, geralmente o responsável por este processo é a área de gestão de pessoas, que age como um intermediário para atrair os candidatos e selecionar os mais aptos, mas é muito importante que os gestores apoiem e estejam envolvidos neste processo já que cabe a eles a decisão de escolha do candidato à vaga.

Ao se falar em atração e escolha do candidato mais adequado ao perfil da vaga está se referindo ao processo de recrutamento e seleção de pessoas, para Lacombe e Heiborn (2006, p. 244, grifo do autor) "o *recrutamento* abrange o conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos para as vagas

existentes ou potenciais". Já a "*seleção* abrange o conjunto de práticas e processos usados para escolher, dentre os candidatos disponíveis, aquele que parece ser o mais adequado à vaga existente" (LACOMBE; HEIBORN, 2006, p. 251, grifo do autor).

Chiavenato (2015, p. 99) define que:

A tarefa do recrutamento é a de atrair com seletividade, mediante várias técnicas de divulgação, candidatos que possuam os requisitos mínimos do cargo a ser preenchido, enquanto a tarefa de seleção é a de escolher e filtrar, entre os candidatos recrutados aqueles que tenham maiores probabilidades de ajustar-se aos cargos vagos.

Através da definição de recrutamento e seleção de pessoas pode-se apreender a relevância do papel da gestão de pessoas para a condução e aplicação de ambos os processos, o sucesso da contratação do candidato mais adequado ao perfil da vaga, depende dos critérios e práticas de recrutamento e seleção adotados. Deve-se lembrar de que quando a área de gestão de pessoas não tem o apoio de toda organização estes processos são claramente prejudicados, já que vagas com perfis e níveis diferentes demandam abordagens de atração e escolha diferentes e conseqüentemente para atingir o resultado esperado todos os processos envolvem tempo e recursos financeiros.

Diz-se então que o processo de recrutamento e seleção de pessoas é a porta de entrada para novos colaboradores, por isso é fundamental que a organização invista tempo e recursos financeiros neste processo, o foco da empresa deve ser a captação de novos talentos, tendo em vista que "se gasta mais tempo e dinheiro para consertar problemas causados por pessoas inadequadas do que com uma boa seleção" (LACOMBE; HEIBORN, 2006, p. 243). Outros fatores a considerar é o dano causado à imagem da empresa, a perda de clientes ou ao moral dos demais funcionários que pode ser irremediável.

Na acepção de Bohlander et al. (2003) para corroborar com o desempenho ideal do recrutamento e seleção cabe à empresa fazer uso do planejamento de recursos humanos, este processo ajuda a antecipar a quantidade de pessoas necessárias para o alcance dos objetivos da organização dentro de um espaço de tempo, tendo em vista que toda empresa está sujeita a

movimentação das pessoas, através de admissões e demissões, transferências e promoções que podem ocorrer de maneira programada ou não. A finalidade do planejamento de recursos humanos é assegurar a quantidade necessária de pessoas para o alcance dos objetivos estabelecidos pela empresa e considera neste processo fatores como rotatividade e absenteísmo. O planejamento de recursos humanos também contribui na análise e definição do cargo, nas fontes de recrutamento e seleção, na integração dos novos funcionários, na aplicação de treinamentos e é considerado um ponto de partida para todas as atividades de gestão de pessoas. O processo de planejamento de recursos humanos é resumido por Chiavenato (2015, p. 27) como uma forma de “[...] antecipar a força de trabalho e os talentos humanos necessários para a realização de ação organizacional futura”.

Para Cruz (2015, p. 26),

O recrutamento e a seleção deverão garantir que a organização disponha, dos colaboradores necessários para a implementação dos planos, das capacidades e competências necessárias à redução de custos ou ao aumento da qualidade, do conhecimento do impacto que as reestruturações de atividades poderão vir a trazer, dos planos de mudança de cultura, do lançamento ou eliminação de produtos e serviços no mercado.

Marcousé et al. (2013) dizem que a necessidade de recrutamento parte do pressuposto de que há uma vaga que precisa ser preenchida, seja porque o funcionário deixa a empresa por vontade própria, é demitido ou se aposenta. Cabe à empresa avaliar se as tarefas do cargo precisam de fato ser executadas ou se podem ser absorvidas por outros funcionários, caso não seja possível, então a empresa deve partir para o recrutamento. Além das formas de saída do funcionário apresentadas o recrutamento também é necessário em situações de promoção do funcionário, transferência para outro setor ou unidade da empresa ou surgimento de novas funções.

É interessante ressaltar que “o recrutamento e a seleção [...] devem ser tomados como duas fases de um único processo: a introdução de recursos humanos na organização” (CHIAVENATO, 2015, p. 99). Pontes (2015) afirma que

não é possível existir seleção se não existir candidatos recrutados e que quanto mais eficaz for o processo de recrutamento melhor será a seleção.

Antes de começar o processo de recrutamento e seleção é necessário definir o perfil que a empresa busca para preencher a vaga, este procedimento garante maior sucesso ao recrutamento e posteriormente a seleção do melhor candidato, conforme apregoa Lacombe e Heiborn (2006, p. 244) “só é possível recrutar a pessoa certa se soubermos antecipadamente o perfil desejado para essa pessoa, isto é, suas características pessoais e profissionais”.

Lacombe e Heiborn (2006, p. 244) ainda acrescentam que

[...] para chegarmos ao perfil ideal é preciso conhecer a cultura da empresa, seus valores e sua ética. Se o candidato for ótimo, mas não tiver um perfil condizente com os valores e expectativas da empresa, provavelmente não conseguirá se adaptar a organização.

Knapik (2006, p. 140) discorre que “as empresas precisam contratar e desenvolver pessoas engajadas com os objetivos empresariais e que usam seus talentos para alcançar resultados”. É fundamental que a área de gestão de pessoas esteja concatenada com os objetivos da organização, o planejamento estratégico precisa estar alinhado ao planejamento estratégico da empresa, de modo que a gestão de pessoas e os gestores da organização atuem de forma colaborativa no processo de criação/definição do perfil necessário para ocupar cada cargo.

O planejamento estratégico contempla a missão, visão e valores da empresa, além das metas e objetivos no longo prazo, por isso é essencial que a gestão de pessoas esteja em consonância com ele, para que o processo de recrutamento e seleção tragam candidatos com características que contribuam com o planejamento estratégico e conseqüentemente com o desenvolvimento da organização.

As iniciativas precedentes ao recrutamento e a seleção são a análise e a descrição de cargos. Pontes (2015, p. 54) trata a análise de cargos como “[...] o estudo das atribuições e responsabilidades dos cargos [...]” sendo possível através dela traçar o perfil dos candidatos a serem procurados. Já a “descrição

de cargos fornece a relação sistematizada das atividades, com detalhes que permitem a compreensão do que, como, e porque é feita cada uma das tarefas” (PONTES, 2015, p. 54).

Marcousé et al. (2013) dizem que a descrição de cargo, de forma geral, está relacionada diretamente a natureza da função e deve conter informações como os deveres e tarefas do cargo bem como a pessoa para quem o contratado se reporta e caso haja, os funcionários que ficam sob a supervisão deste.

Para Cruz (2015, p. 64) “não deve existir recrutamento sem definição de função. Se não existir a definição adequada ou atualizada é necessário elaborá-la ou revê-la no respectivo momento do recrutamento”.

É importante apreender que o recrutamento e seleção é um processo complexo e de várias etapas que devem ser analisadas e inseridas no contexto da empresa, não se atendo apenas a área de gestão de pessoas. A empresa atual se sustenta através das habilidades e características individuais dos funcionários, estes são à base da excelência organizacional, assim aplicar corretamente as técnicas de recrutamento e seleção significa garantir a continuidade e desenvolvimento da empresa ao longo do tempo.

Recrutamento

“Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos e oferecer competências para a organização” (CHIAVENATO, 2015, p. 64).

Para Carvalho e Nascimento (2004, p. 78) “O recrutamento constitui-se no elo de ligação entre a organização e o mercado de trabalho, sendo o ponto de referência inicial entre o candidato a um determinado cargo e a empresa”.

Chiavenato (1999, p. 91) acrescenta que o recrutamento “[...] é um processo de duas mãos: ele comunica e divulga oportunidades de emprego, ao mesmo tempo em que atrai para o processo seletivo”. Logo o recrutamento precisa ser visto como um processo essencial para a atração de potenciais candidatos, uma vez que se não for bem estruturado não atinge o objetivo e o processo de seleção pode ser prejudicado.

Outro ponto a considerar é a imagem da empresa no mercado, sabe-se que quanto melhor esta for maior é a quantidade de candidatos com interesse em ingressar na empresa. “Quase sempre a preferência dos candidatos recai em organizações com reputação de serem os melhores lugares para se trabalhar e de renomada responsabilidade corporativa social” (CHIAVENATO, 2015, p. 96).

Ainda nas considerações de Chiavenato (2015) o recrutamento é basicamente um sistema de informação que comunica o ambiente externo, ou seja, o mercado, as oportunidades de emprego que a organização precisa preencher. Para que o recrutamento seja eficaz deve atrair uma quantidade de candidatos suficientes para abastecer de forma adequada a seleção de pessoas e esta é a função principal do recrutamento.

Segundo Pontes (2015, p. 30),

Uma organização é dinâmica e as vagas surgem por motivos vários: dispensas do empregador (demissões), pedidos de demissão (saídas voluntárias – demissionários), mortes, aposentadorias, promoções, transferências etc., e essas vagas podem ser supridas internamente, através de promoções e transferências, ou externamente, por novas contratações.

A empresa precisa estar continuamente preparada para o contexto descrito, pessoas sempre estão a entrar e sair da organização, contudo quanto mais alinhado for o processo de recrutamento, maiores as chances de obter sucesso na atração e retenção de profissionais adequados ao perfil da vaga e com habilidades e competências capazes de contribuir para o máximo desempenho da empresa, cabe à gestão de pessoas utilizar-se do planejamento de recursos humanos como processo contínuo de decisão sobre a quantidade ideal de pessoal necessário a realização das estratégias e objetivos organizacionais.

Na visão de Chiavenato (1999) o recrutamento precisa estar em congruência com a estratégia da empresa, tendo em vista as constantes mudanças que influenciam a organização é muito importante contar com funcionários flexíveis capazes de se adaptarem as mudanças sempre que estas ocorrerem. Um processo de recrutamento adequado também contribui para a

diminuição da rotatividade e do absenteísmo, pois os candidatos atraídos tendem a apresentar características mais ajustadas ao perfil solicitado.

Um problema recorrente do recrutamento é o diagnóstico e localização das fontes mais adequadas de suprimento de candidatos, também chamadas de fontes de recrutamento, elas representam os alvos específicos sobre os quais incidem as técnicas de recrutamento, Chiavenato (2015) diz que para se conduzir um processo de recrutamento eficiente devem-se considerar três etapas apresentadas como:

- Pesquisa interna das necessidades: é uma avaliação interna da necessidade de reposição de pessoal a curto, médio e longo prazo, busca definir o que a empresa precisa de imediato em termos de reposição de pessoas e a necessidade de reposição futura baseado nos planos de crescimento e desenvolvimento, geralmente esta avaliação é realizada através do planejamento de recursos humanos. Ela constitui o ponto de partida do processo de recrutamento e orienta as demais ações necessárias ao abastecimento de candidatos para a realização do processo seletivo.

- Pesquisa externa do mercado: trata-se de uma pesquisa externa onde a empresa busca segmentar o mercado de candidatos para facilitar a análise e abordagem na intenção de contribuir para a localização das fontes de recrutamento. A segmentação é o processo de dividir o mercado em diferentes classes de candidatos com características definidas para buscar analisá-lo e abordá-lo de maneira específica.

- Definição das técnicas de recrutamento a utilizar: depois de realizada a pesquisa interna das necessidades e a pesquisa externa do mercado o próximo passo é definir as técnicas de recrutamento mais adequadas para cada caso, sendo que o recrutamento pode ser realizado de forma interna, externa ou mista.

O recrutamento interno caracteriza-se pela contratação de candidatos que já são parte da empresa, o recrutamento externo é a busca e atração de candidatos fora da empresa, já o recrutamento misto diz-se da junção do recrutamento interno e externo.

Pontes (2015) afirma que o recrutamento interno deve ser priorizado, por se tratar de uma forma de valorizar aqueles que já fazem parte da organização. Já o recrutamento externo deve ser uma opção quando se tratar do preenchimento de cargos iniciais de carreira ou quando não existir internamente candidatos com as características necessárias para suprir a vaga.

Faraco (1982, p. 30 e 31) traz algumas formas de como não se faz o recrutamento:

- Sem ter consultado a descrição do cargo ou composto essa descrição, caso não exista;
- Esperando que o futuro empregado saiba o que deve fazer;
- Consultando amigos para saber se conhecem alguém capaz de ocupar a vaga, sem esclarecer que o candidato será submetido a processo seletivo;
- Admitindo um candidato sem fazer passá-lo por processo seletivo de forma a confundir recrutamento, recomendação e seleção como um único e mesmo processo.

É o recrutamento que informa o ambiente interno, externo ou ambos sobre as oportunidades de trabalho oferecidas pela empresa. Um processo de comunicação claro e direto precisa ser estabelecido nesta etapa para que o número de candidatos atenda satisfatoriamente a seleção de pessoas e gere o resultado esperado pela empresa, o preenchimento da vaga. Em síntese, “a função do recrutamento é a de suprir a seleção de pessoal com a matéria-prima básica (candidatos) para seu funcionamento adequado” (CHIAVENATO, 2015, p. 65).

Recrutamento Interno

“O recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização - isto é, funcionários – para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas e motivadoras” (CHIAVENATO, 1999, p. 92). O recrutamento interno pode envolver: transferência de pessoal; promoção de pessoal; transferência com promoção de pessoal; programas de

desenvolvimento de pessoal e planos de encarecimento (carreiras) de pessoal (CHIAVENATO, 2002, 2015).

O recrutamento interno privilegia e valoriza aqueles que já estão dentro da organização, os funcionários, dá a eles oportunidades de ascensão de carreira sem sair da empresa. Este tipo de recrutamento eleva o moral dos funcionários além de ser mais rápido e econômico.

Para que o recrutamento interno obtenha sucesso e haja de maneira justa com os funcionários deve promover ou transferir o mais apto a exercer o cargo, para tanto é necessário que exista um planejamento de pessoal efetivo, a análise de cargos precisa ser de conhecimento de todos os funcionários, para que estes conheçam as características e especificações de cada cargo e tenham uma visão clara de onde podem chegar dentro da empresa.

No Quadro 1 seguem algumas vantagens e desvantagens do recrutamento interno:

Autores	Vantagens	Desvantagens
Chiavenato (1999, 2002, 2015)	Melhor aproveitamento do potencial humano. Motiva o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários. Incentiva a permanência dos funcionários e a sua fidelidade à organização. Ideal para as situações de estabilidade e pouca mudança ambiental. Não requer socialização organizacional de novos membros. Probabilidade de uma melhor seleção, já que os funcionários são bem conhecidos. Gera menor custo e é mais rápido que a seleção externa.	Pode bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas. Facilita o conservantismo e favorece a rotina atual. Mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização. Ideal para empresas burocráticas e mecanicistas. Mantém e conserva a cultura organizacional existente. Funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua. Pode gerar perda de criatividade e de inovação, já que os funcionários se adaptam ao cotidiano da organização.
Pontes (2015)	A política de valorização dos profissionais internamente gera elevação do moral interno. Estimula os funcionários na busca da excelência. O funcionário já está adaptado à cultura organizacional. Menor tempo de ambientação. O processo de recrutamento é mais rápido e mais econômico. O	Não há renovação de ideias na empresa.

	recrutamento interno promove um espírito de autodesenvolvimento.	
Marcousé et al. (2013)	É mais rápido e barato que o recrutamento externo. Maior variedade de funções e oportunidades de promoção pode motivar o funcionário. Evita a necessidade de formação inicial. A empresa já conhece as habilidades e atitudes do funcionário com relação ao trabalho.	Os funcionários que já fazem parte da empresa podem não ter as habilidades necessárias, sobretudo se a empresa pretende desenvolver novos produtos ou mercados. Pode levar a uma estagnação de ideias dentro da empresa. Pode criar uma vaga em outro setor, adiando o recrutamento externo em vez de evitá-lo.

QUADRO 1 – Vantagens e desvantagens do recrutamento interno
 Fonte: Quadro elaborado pela autora através dos autores referenciados

Cabe ressaltar a visão de Pontes (2015) sobre o recrutamento interno, para ele este tipo de recrutamento é o mais adequado à organização por promover a elevação da motivação e do moral interno dos funcionários, o único fator que aponta como uma desvantagem do recrutamento interno em relação ao externo é a renovação de ideias, mas sob esta ótica o autor sugere a participação dos funcionários em seminários e treinamentos e a contratação de consultores externos para a elaboração de novos projetos para determinadas áreas da empresa onde esta não possua know-how.

Recrutamento Externo

O recrutamento externo consiste na busca fora da empresa de candidatos que preencham as vagas em aberto. Este processo deve ocorrer preferencialmente quando não há dentro da empresa candidatos com as características e competências necessárias ao desempenho da vaga. Chiavenato (1999) diz que a empresa busca candidatos externos “[...] para trazerem experiência e habilidades não existentes atualmente na organização”.

Nas palavras de Chiavenato (2015, p. 79) “o recrutamento é externo quando a organização procura preencher suas vagas com pessoas vindas de fora, ou seja, com candidatos [...] reais ou potenciais, disponíveis ou aplicados em outras organizações”. Entende-se por candidatos reais aqueles que estão a

procura de emprego ou interessados em mudar de emprego e como candidatos potenciais aqueles que ainda não estão interessados em mudar de emprego.

Para Mozer (2016, p. 3),

Muitas empresas diante de oportunidades em posições mais altas, de liderança, tais como supervisor, coordenador, gerente e diretor, ao invés de tentarem preenchê-las internamente, optam por ir diretamente ao mercado, acreditando que é mais vantajoso, por exemplo, trazer um profissional já preparado, com experiência anterior.

Conforme Quadro 2, seguem algumas vantagens e desvantagens do recrutamento externo:

Autores	Vantagens	Desvantagens
Chiavenato (1999, 2002, 2015)	Traz "sangue novo" e experiências novas a organização. Renova e enriquece os recursos humanos da organização pelo aporte de novas habilidades e talentos. Aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos. Traz novas competências para a organização. Renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações. Aproveita os investimentos em preparação e desenvolvimento de pessoal efetuados por outras empresas ou pelos próprios candidatos.	Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização. Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos. Exige esquema de socialização organizacional para os novos funcionários. Geralmente afeta a política salarial da empresa. É mais custoso, oneroso, demorado e inseguro que o recrutamento interno.
Knapik (2006)	Proporciona o ingresso de novas ideias, experiências e atitudes inovadoras. Enriquece o capital intelectual, trazendo novas habilidades e conhecimentos. Promove uma alteração da cultura organizacional.	Pode desmotivar funcionários que esperam por transferências e promoções. Pode aumentar o <i>turnover</i> , já que os funcionários vão em busca de novas oportunidades fora da organização. Os custos operacionais com os processos de seleção aumentam. As possibilidades de erro são maiores.

Marcousé et al. (2013)	Deve resultar numa gama maior de candidatos do que o recrutamento interno. Os candidatos podem já ter as habilidades necessárias para exercer o cargo evitando a necessidade e os custos de treinamento.	Pode ser um processo caro e demorado. Pode haver um efeito desmotivador nos funcionários que podem ter pedido ou almejam uma promoção.
------------------------	--	--

QUADRO 2 – Vantagens e desvantagens do recrutamento externo

Fonte: Quadro elaborado pela autora através dos autores referenciados

Nem sempre a empresa tem no quadro de funcionários pessoas com as características requisitadas para o cargo em aberto, mesmo assim ela pode optar por promover um funcionário e desenvolvê-lo através de treinamentos, porém em alguns casos a empresa não possui este tempo disponível, assim é necessário recorrer ao recrutamento externo para encontrar candidatos que já possuam as características ou a experiência necessária para desempenhar o cargo.

Outro fator que muitas empresas levam em conta é a renovação de ideias que vem junto a uma nova contratação, quando se contrata um candidato, este traz com ele conhecimentos, habilidades e competências adquiridas nas experiências anteriores, o que pode acarretar num ganho para a empresa que tem a possibilidade de ampliar os conhecimentos e agregar valor através da troca de experiências, mas caso o processo de recrutamento não esteja claro e coeso, pode existir um conflito entre os valores da empresa e os valores do candidato escolhido, neste caso o profissional pode ter dificuldades ou mesmo não assimilar a cultura da empresa, se esta não estiver alinhada aos objetivos do mesmo.

Vê-se então que há vantagens e também desvantagens no recrutamento externo, os gestores junto com a área de gestão de pessoas devem estabelecer quais são as prioridades da contratação de acordo com o perfil da vaga e o planejamento estratégico da empresa para recrutar os melhores candidatos na busca de ampliar as vantagens e minimizar as desvantagens de tal escolha.

Recrutamento Misto

O recrutamento misto é a junção do recrutamento interno e externo. Para Chiavenato (2002, 2015) o recrutamento interno e externo são

complementares já que toda vez que um funcionário passa por promoção ou transferência, a vaga até então ocupada por este funcionário precisa ser preenchida, da mesma forma que toda vez que um funcionário é admitido a empresa precisa oferecer a ele oportunidade de crescimento para motivá-lo a permanecer na empresa.

Bohlander et al. (2003, p. 79) afirmam que “a menos que haja redução na força de trabalho, é preciso encontrar um candidato de fora da empresa para preencher uma vaga quando um funcionário assume outra posição na empresa”.

Chiavenato (2002, 2015) cita três alternativas de recrutamento misto:

Recrutamento externo seguido de recrutamento interno – ocorre quando a empresa precisa, em curto prazo, de pessoal já qualificado para exercer determinada função, quando não encontra candidato externo dentro do perfil da vaga, busca internamente candidatos para a vaga, sem considerar inicialmente as qualificações exigidas para o cargo.

Recrutamento interno seguido de recrutamento externo – neste caso a prioridade de ocupação da vaga é dada aos funcionários internos, quando não há nenhum funcionário que se adeque ao perfil a empresa recorre ao recrutamento externo.

Recrutamento interno e recrutamento externo, simultaneamente – ocorre quando o foco da empresa é o preenchimento da vaga e para isso a empresa utiliza ambos os tipos de recrutamento.

O recrutamento misto tende a ser muito utilizado pelas empresas já que toda vez que ocorre uma movimentação interna, surge uma vaga que precisa ser preenchida de modo a ocasionar o recrutamento externo. Outro ponto é que para que haja um equilíbrio adequado entre a manutenção do moral do público interno e a renovação de ideias trazida pelo público externo faz-se necessário usar o recrutamento misto.

Técnicas de Recrutamento

As técnicas de recrutamento são os métodos por meio dos quais a organização aborda e divulga a existência de uma oportunidade de trabalho junto às fontes mais adequadas de recursos humanos que

proporcionem candidatos para o processo seletivo. São também denominadas veículos de recrutamento, pois são fundamentalmente meios de comunicação. (CHIAVENATO, 2015, p. 81).

O processo de recrutamento pode ser realizado através das técnicas:

Anúncios na mídia: consistem em divulgar a vaga através de jornais e revistas de grande circulação ou direcionados para um público específico, em alguns casos os anúncios podem ser feitos através de programas de rádio, geralmente isso ocorre quando existe uma grande quantidade de vagas para cargos cujo nível de qualificação é baixo. (LACOMBE; HEIBORN, 2006).

Cartazes e anúncios em locais visíveis: "é a forma mais simples de recrutamento, consiste em colocar um painel, em lugar visível ao público externo, próximo à portaria da empresa, contendo as vagas existentes" (PONTES, 2015, p. 129). Costuma-se usar para contratar pessoas com pouca qualificação, geralmente de nível operacional, é muito comum na construção civil, onde se coloca tabuletas nas entradas das obras de modo a atrair pessoas que passam pelo local para as vagas em aberto (LACOMBE; HEIBORN, 2006). "É um sistema de treinamento de baixo custo e com razoável rendimento e rapidez" (CHIAVENATO, 1999, p. 97).

Apresentações espontâneas: é a apresentação espontânea do candidato na empresa, independente da existência de vagas, este método é muito comum em empresas que gozam de uma boa reputação no mercado. O candidato se apresenta na empresa e entrega o currículo, geralmente "[...] é solicitado a ele o preenchimento da Ficha de Inscrição, e, se não houver vagas naquele momento, a ficha, após a análise, será arquivada para futuras consultas" (PONTES, 2015, p. 120).

Indicações: nesta técnica a abertura da vaga é informada aos funcionários para que estes indiquem pessoas conhecidas adequadas ao perfil solicitado, ressalta-se que os candidatos indicados devem passar pelo processo de seleção para identificação do candidato que de fato mais se assemelhe ao perfil da vaga. A indicação também pode ocorrer através de pessoas que não fazem parte do quadro de funcionários como clientes, fornecedores e pessoas da

confiança do gestor ou recrutador, sempre respeitando o processo de seleção. Uma grande vantagem deste método é o baixo custo por enviaar menos esforços da área de recrutamento na atração de potenciais candidatos.

Quadro de avisos: esta técnica é muito similar a indicação, pois consiste em colocar quadros de aviso em áreas de grande circulação da empresa ou através da intranet para difundir a informação para o maior número de funcionários, que podem indicar pessoas dentro do perfil da vaga. "Sua vantagem é o baixo custo e, em alguns casos, o fato de trazer candidatos que sejam de alguma forma, conhecidos" (LACOMBE; HEIBORN, 2006, p. 247). Hoje em dia estes quadros de aviso também são divulgados de maneira eletrônica, através da intranet.

Contato com escolas, universidades e agremiações: "no sentido de divulgar as oportunidades oferecidas pela empresa: mesmo que não haja vagas no momento, algumas empresas desenvolvem este sistema continuamente [...] para intensificar a apresentação de candidatos" (CHIAVENATO, 2015, p. 82-83). Esta técnica de recrutamento é mais utilizada "[...] para a contratação de estagiários e profissionais para ocupar cargos técnicos, tem baixo custo e é uma porta aberta para os jovens universitários ingressarem no mundo do trabalho" (KNAPIK, 2006, p. 145).

Banco de dados da empresa: o banco de dados pode ser físico ou informatizado, nele ficam armazenados os currículos e fichas de inscrição dos candidatos. "É comum as empresas serem procuradas por bons profissionais e não terem vagas disponíveis. Preservar estes currículos minimiza custos e dinamiza os futuros processos seletivos" (KNAPIK, 2006, p. 146). Uma forma de organizar o banco de dados é de acordo com o cargo, área de atividade, nível de cargo ou competências necessárias. A empresa também precisa estar sempre pronta a receber candidatos que se apresentem espontaneamente, mesmo que não haja vagas no momento, tendo em mente que o recrutamento deve ser considerado uma atividade contínua com vista a garantir sempre um estoque considerável de candidatos para qualquer eventualidade que possa surgir (CHIAVENATO, 2015).

Agências de recrutamento: são agências especializadas em recrutar e selecionar candidatos, geralmente são acionadas quando a empresa contratante não possui uma área de gestão de pessoas, ou quando opta por priorizar tarefas mais voltadas ao planejamento, agem assim como intermediários no processo de recrutamento. Percebe-se como uma boa opção “quando a empresa não dispõe de pessoal para recrutamento, porque seu tamanho não justifica uma unidade para isso, ou porque a alta administração entende que não convém internalizar este serviço [...]” (LACOMBE; HEIBORN, 2006, p. 247).

Intercâmbio com outras empresas: consiste na troca de informações entre empresas sobre candidatos a emprego, assim se uma empresa precisa de um candidato com determinadas características e não encontra nenhum perfil no banco de dados pode recorrer ao cadastro das empresas que participam deste intercâmbio. “Por isso, em alguns casos, um candidato pode se oferecer para trabalhar numa empresa e ser chamado para uma entrevista de seleção por outra para ele desconhecida, sem que saiba o porquê” (LACOMBE; HEIBORN, 2006, p. 248).

Recrutamento on-line: Este sistema de recrutamento cada vez mais é utilizado pelos recrutadores pelo baixo custo e facilidade de divulgação da vaga, pode ser usado para recrutar candidatos de todos os níveis hierárquicos da empresa. “O recrutamento pela internet também pode ser mais rápido: as respostas aos anúncios eletrônicos de emprego podem começar a chegar no dia em que o anúncio é publicado [...]” (DESSLER, 2003, p. 87). “Existem *sites* só para recrutamento, mas algumas empresas também fazem recrutamento por meio de páginas especializadas nos seus *sites*” (LACOMBE; HEIBORN, 2006, p. 249). “A internet proporciona velocidade de informação e facilidade em trabalhar grandes volumes de dados. [...] O candidato pode concorrer a várias oportunidades no mercado – nacional e internacional – mesmo estando em casa” (CHIAVENATO, 2015, p. 84).

Headhunter: São profissionais ou empresas que oferecem serviço de recrutamento voltado à busca de talentos que agreguem maior valor a organização contratante. “Trabalham sempre ‘por encomenda’, isto é, só

começam o processo a partir da solicitação do cliente. Mantém, em geral, um cadastro muito selecionado de pessoas de alto gabarito” (LACOMBE; HEIBORN, 2006, p. 248). Por ser mais dispendioso, devem ser usados para a contratação de profissionais estratégicos ou muito especializados.

O processo de recrutamento geralmente utiliza várias técnicas de forma conjunta, a escolha das técnicas depende do perfil e complexidade da vaga a ser preenchida. Fatores muito importantes a considerar na escolha das técnicas de recrutamento são o custo e tempo demandado. Entende-se que quanto maior a urgência maior o custo do processo por isso manter o recrutamento em desenvolvimento contínuo e sistemático ajuda a organização a dispor de candidatos a um menor custo de processamento (CHIAVENATO, 2015).

Seleção de pessoas

“Seleção é o processo pelo qual a organização utiliza certas estratégias para filtrar e identificar os candidatos que reúnem as qualificações e as competências exigidas para ocupar o cargo oferecido pela empresa em um determinado momento” (KNAPIK, 2006, p. 146-147).

Para Chiavenato (2015, p. 100):

A seleção de recursos humanos pode ser definida singelamente como a escolha do homem certo para o cargo certo, ou, mais amplamente, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes na organização, visando a manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização.

A seleção faz se necessária devido às diferenças individuais de cada pessoa, todo indivíduo é constituído de inúmeras características físicas, intelectuais e emocionais que podem contribuir em maior ou menor grau para os objetivos da organização, escolher o candidato mais adequado às características e objetivos da empresa é um desafio da seleção de pessoas, visto que um desempenho superior da função e o alcance das metas da organização dependem de uma coesão entre o perfil traçado pela empresa e a escolha do candidato com as características mais adequadas a este perfil (CHIAVENATO, 2015).

Baseadas nas diferenças intrínsecas de cada pessoa muitas empresas têm optado por realizar seleções cujo foco é as competências do candidato, em

busca de candidatos com atitudes como liderança, facilidade em trabalhar em equipe, comunicabilidade, visão empreendedora, etc., que estejam em conformidade com as próprias competências da empresa de forma a contribuir para a formação de valor intelectual.

Pontes (2015) pontua que é importante levar em conta no processo de seleção às necessidades individuais do candidato, para ele o processo de seleção não é unilateral e por isso além de avaliar as características pessoais como conhecimento e habilidades é necessário considerar as necessidades e motivações uma vez que estas vão influir no desempenho futuro do mesmo.

Já Knapik (2006) destaca o papel da área de gestão de pessoas no processo de seleção, para ela a gestão de pessoas tem a função de assessorar os gestores através dos métodos de seleção (entrevistas, testes, provas situacionais, etc.), de modo a identificar e apresentar os melhores candidatos aos gestores requisitantes para que estes tomem a decisão de escolha.

Chiavenato (2002, 2015) afirma que a seleção é um processo de comparação e decisão, neste sentido ela compara duas variáveis, os requisitos que o cargo exige e o perfil das características de cada candidato e identifica àqueles que mais se aproximam do nível ideal de comparação, o próximo passo é apresentar estes candidatos ao órgão requisitante para a tomada de decisão do candidato a ser contratado.

Dessler (2003) cita três razões pelas quais o processo de seleção é importante e deve ser feito de maneira cuidadosa, para ele o desempenho das empresas depende dos funcionários, outro fator é que funcionários com boas habilidades realizam um trabalho melhor, o terceiro argumento é que funcionários que não tenham as habilidades requisitadas para o cargo, ou que causem atrito ou criem dificuldades tem um desempenho aquém do esperado e conseqüentemente prejudicam o desempenho da empresa.

É interessante observar que "a seleção não cria bons candidatos, apenas os identifica entre os recrutados. Se não existem bons candidatos às vagas é porque o recrutamento foi falho" (PONTES, 2015, p. 30), assim evidencia-se a interdependência e a necessidade de sintonia entre estes dois processos.

Métodos de Seleção

Os métodos de seleção “[...] são técnicas utilizadas para observar e analisar os candidatos que participam do processo de seleção e comparar com os requisitos exigidos pelo cargo” (KNAPIK, 2006, p. 148). “Comumente, escolhe-se mais de uma técnica de seleção para cada caso. Cada técnica pode auxiliar as demais fornecendo um amplo conjunto de informações sobre o candidato” (CHIAVENATO, 2015, p. 120).

Knapik (2006, p.148) ainda ressalta que os métodos de seleção “[...] devem ter um caráter prognóstico, identificando traços pessoais, que podem prever o comportamento futuro do candidato como funcionário da empresa”.

“O processo de seleção inicia-se geralmente por uma triagem entre os candidatos recrutados” (PONTES, 2015, p. 140), pode se dar através da análise dos currículos dos candidatos que procuraram a empresa seja de forma espontânea ou através do recrutamento. Algumas empresas utilizam um formulário de proposta de emprego preenchido pelo candidato na entrega do currículo, este formulário também pode ser preenchido *on line* já que hoje muitas empresas utilizam se deste meio como técnica de recrutamento.

A triagem também pode ocorrer através de uma entrevista rápida onde o recrutador busca avaliar “[...] em termos gerais, se o candidato possui os requisitos exigidos pelo cargo e se as condições oferecidas pela empresa poderão satisfazer a ele” (PONTES, 2015, p. 140). Chiavenato (2015, p. 122) trata a entrevista de triagem como “[...] uma entrevista rápida e superficial que serve apenas para separar os candidatos que deverão passar pelo processo seletivo dos candidatos que não apresentam as condições desejadas”.

Após a triagem, o recrutador pode utilizar um, dois, ou mais métodos de seleção conforme a complexidade da vaga para identificar e escolher o melhor candidato, segundo Knapik (2006) para garantir bons resultados no processo é essencial utilizar mais de um método de seleção.

Alguns dos métodos mais utilizados são:

Entrevista de seleção: a entrevista é o método de seleção mais usado pelas empresas (CHIAVENATO, 2015; KNAPIK, 2006), é também a técnica que mais influencia na decisão de escolha do candidato. A entrevista de seleção embora muito usada, não deixa de ser uma técnica mais subjetiva, mesmo nos mais bem estruturados processos de entrevista o tipo de interação entre entrevistador e entrevistado é diferente a cada entrevista e a personalidade e características do entrevistador, bem como a forma de conduzir a entrevista podem afetar as respostas dadas pelo entrevistado (SPECTOR, 2006). Chiavenato (2015) classifica a entrevista em quatro tipos de acordo com o formato das questões e das respostas requeridas: Entrevista totalmente padronizada - neste tipo de entrevista as questões são estabelecidas previamente e aplicadas para todos os candidatos, as respostas são fechadas, ou seja, obtidas através de sim-não, verdadeiro-falso, agrada-desagrada, de maneira a reduzir a flexibilidade de resposta do candidato. Entrevista padronizada apenas quanto às perguntas ou questões - neste modelo de entrevista apenas as perguntas são elaboradas previamente, permitindo aos candidatos responder livremente, o entrevistador recebe uma lista com os assuntos a serem abordados e a partir dela colhe as respostas dos candidatos.

Entrevista diretiva: as questões não são especificadas, o objetivo desta entrevista é levar o candidato às respostas desejadas, identificar os interesses e pontos de vista. O entrevistador precisa ter habilidade para formular as questões e conduzir a entrevista de forma a alcançar as respostas e informações solicitadas. Entrevista não diretiva - são entrevistas totalmente livres, onde não há um roteiro predefinido, o entrevistador conduz a entrevista a cargo. São conhecidas como entrevistas não estruturadas, não diretivas, exploratórias, informais, etc. Este tipo de entrevista costuma ser criticado pela baixa consistência, já que não há um roteiro preestabelecido e o entrevistador pode esquecer ou omitir sem perceber algum assunto ou informação. Além dos tipos de entrevista mencionados a Entrevista Comportamental tem grande visibilidade nos processos de seleção e é utilizada por muitas empresas por abordar questões focadas em situações reais enfrentadas pelo candidato onde a resposta é

baseada no comportamento apresentado pelo candidato para o enfrentamento da situação, no caso do entrevistado não possuir experiência profissional o mesmo pode responder com base em experiências vividas no cotidiano. Neste modelo “[...] supõe que o desempenho anterior seja o melhor fator de predição do futuro desempenho. Pode ser também um pouco menos suscetível as tentativas de enganar o entrevistador por parte do candidato” (BOHLANDER et all, 2003, p. 119). A intenção do entrevistador neste caso é identificar através das respostas do candidato as competências, ou seja, o conhecimento, habilidades, atitudes e sentimentos do entrevistado diante de determinadas vivências e comparar às competências que a empresa busca. Chiavenato (2015) discorre que a entrevista assim como todo processo de comunicação possui ruído, omissão, distorção, sobrecarga e barreiras típicas do processo de comunicação humana, é imprescindível ao entrevistador buscar a redução destas limitações com vistas a aumentar a confiança e validade da entrevista para isso o entrevistador deve passar por treinamentos adequados e buscar estruturar o processo de entrevista de forma clara e objetiva.

Provas ou testes de conhecimentos ou de capacidade: os testes ou provas de conhecimento buscam avaliar de forma objetiva o nível de conhecimento e de habilidades do candidato adquiridos através do estudo, da prática ou do exercício (CARVALHO; NASCIMENTO, 2004; CHIAVENATO, 2015; PONTES, 2015). As provas de conhecimentos possuem grande variedade e costumam ser classificadas quanto à maneira, a área abordada e a forma. Quanto à maneira são classificadas como: Orais – as provas são aplicadas verbalmente. Escritas – as provas são aplicadas por escrito. De realização – as provas são aplicadas por meio da execução de um trabalho ou tarefa e possui tempo determinado para serem executadas, alguns exemplos são as provas de digitação, manobra de um veículo, etc. Quanto à área de conhecimentos são classificadas como: Gerais – são provas que buscam medir as noções de cultura geral do candidato. Específicas – são provas que medem os conhecimentos técnicos e específicos diretamente relacionados ao cargo em referência. Quanto à forma são classificadas como: Provas tradicionais – são provas do tipo

dissertativo e expositivo, possuem um número menor de questões, devido exigir respostas mais longas, o que acarreta numa avaliação mais demorada e subjetiva. Provas objetivas – são provas estruturadas na forma de testes objetivos, sua aplicação e correção é mais rápida e fácil, pois os testes geralmente são em forma de múltipla escolha, testes de alternativas simples como sim-não, certo-errado, etc. Provas mistas – são provas que utilizam tanto questões dissertativas como testes (CHIAVENATO, 2002, 2015).

Testes Psicológicos: “O teste psicológico é formado por uma série padronizada de problemas ou questões que avaliam uma característica individual específica. [...] O uso de múltiplos itens aumenta a confiabilidade e a validade sobre um determinado indicador da característica” (SPECTOR, 2006, p. 156). O intuito destes testes é avaliar o potencial intelectual, as aptidões e a personalidade do candidato, comparar as características individuais identificadas aos requisitos do cargo de forma a mensurar a probabilidade de adaptação do candidato ao cargo e empresa (PONTES, 2015). Os testes psicológicos analisam a variação das aptidões de um indivíduo em relação a uma amostra representativa de pessoas, tomadas como padrão de comparação, eles “[...] focalizam principalmente as aptidões, procurando a determinação de quanto elas existem em cada pessoa, com o intuito de generalizar e prever aquele comportamento em determinadas formas de trabalho” (CHIAVENATO, 2015, p. 134).

Dinâmicas de Grupo: “[...] são vivências realizadas com grupos de pessoas, que através de exercícios orientados para atingir objetivos específicos experimentam e refletem sobre a experiência” (ALMEIDA, 2004, p. 76). Na dinâmica de grupo os candidatos são expostos a uma situação simulada de trabalho onde o responsável pela condução do processo de seleção observa as atitudes e reações dos participantes frente à situação problema, o objetivo da dinâmica de grupo é ser um complemento às demais técnicas de seleção. Almeida (2004) afirma que a dinâmica de grupo também serve como uma fonte rica de informações sobre os candidatos, principalmente com relação às características atitudinais e comportamentais, o autor cita os tipos de dinâmicas de grupo mais

usados: exercício de dinâmica principal - são exercícios de vivência que trabalham atitudes específicas que serão objeto de avaliação como liderança, motivação, comunicação, etc.; jogos empresariais - é uma disputa com regras a serem seguidas, bem como critérios para definir o ganhador, através desta prática também é possível analisar vários aspectos do comportamento dos participantes; simulação/dramatização - é caracterizada por uma situação problema em que o cenário no qual os candidatos atuam representa modelos reais e torna possível a reprodução do cotidiano. A dinâmica de grupo costuma ser muito utilizada na seleção por competências, sendo o objetivo analisar o comportamento do candidato frente a determinadas situações.

Referências: a busca de referências é apontada por Pontes (2015) como a última etapa do processo de seleção para ele este é o método que apresenta menor segurança quanto às informações prestadas, sabendo-se que os candidatos indicam como fontes de referência apenas aqueles que atestem informações positivas.

Cabe dizer que não há um método mais adequado para a seleção de pessoas, a escolha do método depende de cada selecionador, de sua familiaridade e conhecimento sobre o método, da complexidade da vaga e da necessidade da empresa com relação às características e competências desejadas no candidato, podendo combinar dois ou mais métodos de seleção.

Em face da valorização das competências comportamentais, muitas empresas optam pelo método de entrevista comportamental junto à dinâmica de grupo, pois ambos os processos permitem uma melhor identificação e análise das competências individuais do candidato, bem como sua comparação às competências organizacionais. "Assim, o processo seletivo irá se concentrar no exame e avaliação das competências que o candidato deverá oferecer e que se coadunem com as competências que a organização pretende adquirir" (CHIAVENATO, 2015, p. 111).

Processo de seleção

O processo de seleção consiste na escolha dos métodos mais adequados de seleção e de aplicação, para Pontes (2015, p. 183) “[...] ele deve tornar possível que a organização contrate os candidatos mais brilhantes, conforme suas necessidades de competências”.

Geralmente é utilizado mais de um método de seleção em um processo sequencial onde as alternativas disponíveis são muito variadas, cada método de seleção adotado representa um estágio de decisão para verificar se o candidato passa ao método seguinte (CHIAVENATO, 2015).

De acordo com Pontes (2015, p. 144) “todo processo de seleção esconde, atrás das técnicas, aspectos subjetivos na coleta e interpretação de informações que determinam a tomada de decisões na escolha do candidato”. O ideal para minimizar a subjetividade é que este processo seja compartilhado entre a área de gestão de pessoas e as lideranças, podendo se estender as demais áreas diretamente envolvidas com o cargo a ser preenchido.

CONCLUSÃO

No modelo corporativo atual as pessoas são uma prerrogativa essencial para o sucesso e fortalecimento da empresa. Há uma busca constante pelos melhores profissionais e uma necessidade premente não só da adequada captação de pessoas no mercado, mas de métodos que aumentem as chances destas pessoas permanecerem na organização e contribuírem para seu desenvolvimento.

Atrair e reter talentos é a ordem para toda instituição que busca se diferenciar no mercado, são as pessoas que desenvolvem a organização, produzem, criam produtos e serviços, inovam, planejam e executam as tarefas, sem pessoas uma organização não existe, contudo não basta contratar pessoas, é preciso contratar as pessoas certas com habilidades e características individuais capazes de gerar valor a relação entre a empresa e seus *stakeholders* envidando esforços para destacá-la da concorrência.

Encontrar a pessoa adequada ao perfil do cargo, com competências que se coadunem às competências da empresa é tarefa que envolve tempo, pessoas

e recursos financeiros. Quando as etapas que precedem a contratação como planejamento, recrutamento e seleção são mal conduzidos o processo de admissão é prejudicado resultando na escolha do candidato inadequado ao perfil da vaga, isso gera desperdício dos recursos investidos nas fases de atração, seleção e treinamento e frustração das expectativas da empresa e do contratado, além do retrabalho suscitado por uma nova contratação.

Há muitas pessoas em busca de uma oportunidade de trabalho, mas nem todas tem o perfil demandado pela empresa, por isso possuir processos claros de recrutamento e seleção é imprescindível para a área de gestão de pessoas, quando não se investe nestes processos lança-se mão da oportunidade de direcionar os esforços de contratação para os perfis que de fato são um agregador as competências organizacionais e abrem-se precedentes para as falhas e desperdício de recursos.

Encontrar bons candidatos não é simples, pode incorrer num processo considerado caro e demorado o que faz com que muitas empresas optem por pular etapas no processo impactando negativamente o desempenho organizacional. Faz-se necessário o recrutamento e a seleção de pessoas como um investimento no futuro da organização a curto, médio e longo prazo.

A área de gestão de pessoas deve estar alinhada permanentemente aos objetivos da empresa, seu foco deve ser garantir a competitividade organizacional através das pessoas, para isso o processo de recrutamento e seleção, porta de entrada para novos talentos, precisa estar concatenado ao planejamento estratégico da organização e deve contar com a interação dos gestores e demais áreas da empresa, tendo-se em mente que não é um processo isolado e sim parte das atividades globais da empresa.

Contar com um planejamento de recursos humanos efetivo é indispensável, pois através dele será estabelecida a quantidade adequada de pessoas que comporão a empresa, assim como os demais processos necessários ao desenvolvimento da área de gestão de pessoas.

Cabe lembrar que o processo de recrutamento e seleção de pessoas não acaba no momento da contratação, ele precisa ser continuado através da

adaptação do novo funcionário à empresa e de sua capacitação para exercer adequadamente as tarefas abrangidas pelo cargo. Integrar e treinar o funcionário são formas de acolhê-lo e desenvolver um elo de interação com a empresa, passo importante para a identificação do funcionário com seu novo ambiente de trabalho e para o início de um relacionamento profissional que pode trazer grandes ganhos para a organização e para o próprio indivíduo.

O desafio de uma organização começa na atração e escolha dos funcionários, compreender a relevância do processo de recrutamento e seleção de pessoas é indispensável para o bem-estar e desenvolvimento de qualquer empresa, independente do porte. Sabe-se que pessoas são um diferencial, mas ainda falta entendimento de muitas empresas sobre as etapas básicas de recrutamento e seleção, por isso faz-se necessário trabalhos que conceituem estes processos, bem como as formas de aplicação, tendo em mente que não há uma fórmula para as boas contratações, o que há são métodos que se estudados e aplicados corretamente podem resultar em grandes ganhos para a empresa.

Recrutar e escolher os melhores candidatos é uma tarefa complexa, que deve ser planejada, cada etapa neste processo tem importância e precisa ser despendido tempo, pessoas e recursos financeiros para a sua correta realização. Contar com gestores que apoiem o processo de recrutamento e seleção de pessoas e que contribuam com o desenvolvimento da área de gestão de pessoas é um grande diferencial para a empresa. Captar talentos e investir em pessoas é o caminho para a competitividade e perenidade de uma organização.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Walnice. **Captação e seleção de talentos**: repensando a teoria e a prática. São Paulo: Atlas, 2004.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

_____. **Recursos Humanos**: Edição compacta. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**: como agregar talentos á empresa. 8. Ed. Barueri: SP: Manole, 2015.

CRUZ, Joaquim de Lima. **Gestão de recursos humanos**: o recrutamento e seleção na *Mistic Tour*. 2015. 147f. Dissertação (Mestrado em Sociologia). Universidade do Porto. Disponível em: <https://sigarra.up.pt/fpceup/en/pub_geral.show_file?pi_gdoc_id=490784>. Acessado em: 29/08/2018.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. Ed. São Paulo: Prentice - Hall, 2003.

FARACO, Maria Giovanina. **Manual de recrutamento e seleção de pessoal**. Rio de Janeiro: CNI, 1982.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: IBPEX, 2006.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEIBORN, Luiz José. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2006.

MARCOUSÉ, Ian; SURRIGDE Malcolm; GILLESPIE, Andrew. **Recursos humanos**. 1. Ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

MOZER, André Emílio. Recrutamento e seleção – uma proposta para recrutamento e seleção interno. **Gestão em Foco: Revista Eletrônica On Line**. Amparo: SP, v. 8, n.1, jan./dez. 2016. Disponível em: http://unifia.edu.br/revista_eletronica/revistas/gestao_foco/gestao.html#. Acessado em: 04/09/2018.

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 8. Ed. São Paulo: LTr, 2015. SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 24. Ed. São Paulo: Cortez, 2016.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2006.