

# A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial

Franciele Silva Ferreira<sup>1</sup> e Eudes Cristiano Vargas<sup>2</sup>

1 Graduada em Administração de empresas pela Faculdade do Noroeste Paranaense - FANP/UNIESP, Brasil. E-mail: fran1982@hotmail.com

2 Mestrando em Administração de Empresas pela Universidade Estadual de Maringá. Professor Mediador do NEAD da Unicesumar e Professor Titular dos Cursos de Ciências Contábeis e Administração da Faculdade do Noroeste Paranaense - FANP/UNIESP, Brasil. E-mail: eudes.cristiano@ig.com.br

**RESUMO:** Os processos de recrutamento e de seleção constituem-se um diferencial para as empresas que sabem escolher os indivíduos apropriados para o trabalho a ser executado, as quais identificam a importância da cooperação dos mesmos para o alcance de seus objetivos. As empresas, portanto, precisam atentar-se aos mecanismos empregados na seleção de candidatos, analisando se são coesos às pretensões da empresa e com os valores por ela difundidos. Ressalvados tais aspectos, salienta-se que o presente estudo objetiva identificar como é realizado o processo de recrutamento e seleção de pessoas e a sua importância. Para tanto, o objetivo deste estudo é apresentar a importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial empregando como metodologia, a pesquisa bibliográfica, abordando o que é gestão de pessoas, o conceito de recrutamento e de seleção de pessoa, assim como avaliar a contribuição destes procedimentos para o êxito empresarial. Com as informações levantadas, é possível concluir que o processo de recrutamento e seleção tem extrema relevância para as empresas, pois se encarregam pelo recrutamento, entrevistas com os selecionados e treinamentos para o desenvolvimento dos cargos disponíveis. Também fica explícito que as organizações procuram moldar estratégias com o intuito de localizar talentos adequados. É imprescindível que as empresas tenham um programa de estratégia organizacional, que deixem bem evidenciados suas metas e seus objetivos. Para que isso ocorra é primordial a integração e colaboração de todos na empresa, sendo comum a responsabilidade, é fundamental o espírito de equipe. Conclui-se, ao final, que quando bem fundamentado, o processo seletivo proporciona às empresas funcionários comprometidos com seu sucesso.

**Palavras-chave:** Recrutamento. Seleção. Empresas. Organizações.

## **The importance of the recruitment process and selection of people in business context**

**ABSTRACT:** The recruitment and selection constitute a differential for companies that know how to choose the appropriate individuals for the work to be performed, which identify the importance of cooperation of the same for the achievement of its objectives. Companies therefore need to pay attention to employees mechanisms in the selection of candidates, analyzing whether they are cohesive to the claims of the company and the values it widespread. Except these aspects, it is emphasized that this study aims to identify how is performed the process of recruitment and selection of peo-

ple and its importance. Therefore, the objective of this study is to present the importance of the recruitment and selection process of people in a business context using as methodology, literature review, addressing what people management, the concept of recruiting and people selection, as well as evaluate the contribution of the following to business success. With the information acquired, it can be concluded that the process of recruitment and selection is extremely important for companies because are responsible for recruiting, interviewing selected and training for the development of the available positions. It is also explicit that organizations seek to shape strategies in order to locate suitable talent. It is imperative that companies have an organizational strategy program that let well evidenced its goals and objectives. For this to happen it is essential the integration and collaboration of everyone in the company, with joint responsibility, team spirit is key. It can be concluded at the end, when well-founded, the selection process provides to employees companies committed to your success.

**Keywords:** Recruitment. Selection. Companies. Organizations

## 1 INTRODUÇÃO

Diante da conjuntura das mudanças econômicas, sociais e políticas que ocorrem cada vez mais, as quais estão acompanhadas de incerteza e imprevisibilidade para as empresas, mostra-se a imprescindibilidade da eficaz administração de recursos humanos.

Considerando a importância que as pessoas apresentam para a sobrevivência das organizações, mostra-se imprescindível a gestão de pessoas, que recruta e seleciona as pessoas para atender a necessidade da organização. No momento em que a empresa procura por profissionais dentro ou fora da organização, ocorre o recrutamento, podendo o mesmo ser do tipo interno, externo, misto ou até mesmo *on-line*, como ficará evidenciado.

No processo de seleção de pessoas, é vital que se encontre o melhor candidato que se adapte ao perfil estabelecido previamente pela organização, sendo verificadas nesta etapa, as habilidades, os conhecimentos e as experi-

ências do possível colaborador, que serão de essencial estima para organização.

Assim, este possível colaborador enfrentará uma série de procedimentos, como entrevista, para que a empresa escolha a pessoa correta para um determinado cargo.

Selecionado o colaborador, a empresa tem o encargo de integrá-lo à sua função. Nesta etapa, o colaborador conhecerá os principais aspectos inerentes à organização. Deste modo, é essencial que o processo de recrutamento e seleção da organização, seja competente e dinâmico, no intuito de contratar aqueles que são melhores profissionais.

O presente estudo, portanto, trata de uma explanação acerca da gestão de pessoas, dos conceitos de Recrutamento e de Seleção, tendo por objetivo elencar a importância deste processo, cuja finalidade é acrescentar indivíduos nas organizações.

Na tentativa de oferecer informações para o estudo sobre o recruta-

mento e seleção e de identificar e investigar a importância destes processos no âmbito empresarial, o presente estudo utiliza-se da metodologia de pesquisa bibliográfica, objetivando assim que seja aproveitado o favorecimento da produtividade e competitividade nestas organizações.

## 2 A GESTÃO DE PESSOAS E O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS

De acordo com Milkovich e Bordreau (2000), os processos de recrutamento e de seleção constituem um procedimento que mobilizam os funcionários não somente para dentro da organização, como também em seu interior, de modo a determinar um conjunto de pessoal da dimensão e da especificidade desejada.

Quanto mais ampla é a quantidade de candidatos, maior é a probabilidade de que seja selecionado um funcionário bom, salienta Lodi (1976). O recrutamento é negativo, todavia, caso haja um candidato para uma vaga, não havendo seleção possível.

O processo de recrutamento e de seleção, conforme observam Limongi-França e Arellano (2002), correspondem a processos que integram o costume de preenchimento de vagas em aberto, ou seja, da contratação de pessoal.

A diferença entre recrutamento e seleção de pessoal é evidenciada por Ribeiro (2005), quando ressalta que o recrutamento se trata de um sistema de informações que tende a aproximar

candidatos qualificados, entre os quais é possível selecionar posteriores funcionários da organização. De outro modo, o processo de seleção implica em selecionar a pessoa adequada para o cargo adequado, ou seja, entre os candidatos recrutados, dos mais apropriados aos cargos que existem, com a finalidade de conservar ou alargar, tanto a produtividade quanto os efeitos.

Segundo os autores mencionados, para que o processo de seleção ocorra de forma efetiva o procedimento de recrutamento tem que ser de alta eficácia no intuito de que as duas fases ocorram satisfatoriamente para a organização. Os processos de recrutamento e de seleção conforme Limongi-França e Arellano (2002) constituem-se ferramentas que podem ser utilizadas na integração da estratégia de negócios da organização. De qualquer forma, segundo Ribeiro (2005), o papel do recrutamento é prover os candidatos ao emprego.

Os procedimentos de recrutamento e seleção visam esquadrihar no mercado de trabalho os profissionais que se encaixam melhor ao perfil demandado pela vaga a ser ocupada na empresa.

Salientados tais aspectos, adiante será explicitado de forma mais detalhada cada um dos métodos para contratação de pessoal. Sendo, portanto, destacadas noções acerca da gestão de pessoas, antes de ser abordado o subsistema de recrutamento e de seleção, visto que é a gestão de pessoas que gerencia as relações dos indivíduos com a organização.

## 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A importância de ser abordada a gestão de pessoas se destaca quando se parte do pressuposto que muitas empresas consideram como recurso mais fundamental o seu pessoal, porém, poucas delas instituem padrões para contratação, examinam resultados e procuram talentos para fazer carreira não somente para preencherem uma vaga, conforme explica Paschoal (2006).

Ora, levando-se em consideração as palavras de Milkovich e Boudreau (2000), onde a gestão de pessoas se trata de uma preocupação fundamental de qualquer executivo em uma organização, então, os executivos das áreas de marketing, operações, finanças, compras, distribuição e planejamento são todos gestores de pessoas.

Segundo Almeida (2004):

A gestão de talentos, tão debatida atualmente e adotada por organizações mais modernas, propõe, também, uma atuação integrada dos recursos humanos, com foco em estratégias organizacionais e em competências. A gestão de talentos é um enfoque estratégico, que visa criar valor para o acionista, cliente, empregado e sociedade, a partir da captação, seleção e retenção e desenvolvimento do talento individual e organizacional (ALMEIDA, 2004, p.107).

A cooperação eficaz das pessoas para alcançar as metas individuais e organizacionais, segundo Chiavenato

(2006), é viabilizada pela gestão de pessoas. O autor explica que contar com talentos demanda um recrutamento eficaz, uma triagem bem realizada e contínuo acompanhamento do desempenho alcançado, assim como uma cultura organizacional que instigue a cooperação e o compartilhamento de conhecimento.

Os profissionais de gestão de pessoas, de acordo com Ribeiro (2005), integram os mais relevantes desafios da organização e colaboram para a aquisição dos objetivos individuais e organizacionais.

Conforme Dutra (2009), as pessoas adquirem cada vez mais a compreensão de sua função e passam a cobrar de si mesmas a gestão de sua carreira e, conseqüentemente, as condições objetivas de desenvolvimento profissional da sua empresa. Assim, avalia-se que uma organização existe para acolher às necessidades dos clientes, na intenção de impetrar um equitativo retorno financeiro por seus produtos ou serviços prestados. A fim de desempenhar seu maior objetivo, a organização precisa agregar o trabalho de técnicos, gestores e de mais pessoas que compõem a sua força de trabalho. Cada organização apresenta uma maneira apropriada de gestão de pessoas, segundo seu andamento e sua natureza, com o meio que a cerca, com a cadeia de reunião de valores e a tecnologia dominante em seu meio social.

Para Davel (2009), a administração de RH é instituída por uma série articulada de atividades, que supõem os resultados ambicionados pela organiza-

ção e que são possíveis de serem alcançados através de uma ação livre e programada quanto às atribuições de aproximar, escolher, reter, incitar, habilitar, considerar e recompensar pessoas.

Já para Ribeiro (2005), administração de recursos humanos tem o encargo de desempenhar ações de recrutamento, triagem, destreza, planos de cargos e salários, contratação, remuneração e questões trabalhistas. Diante de tais métodos, empregados pelos administradores de gestão de pessoas, segundo o autor, é possível visualizar que além destas atribuições, o profissional deve acompanhar determinados desígnios essenciais para tal método.

Na acepção de Chiavenato (2008), os utilitários da gestão de pessoas são múltiplos, pois para a eficácia organizacional ela precisa auxiliar a organização a alcançar seus desígnios e desempenhar sua missão, além de também propiciar competitividade à organização, proporcionar pessoas bem motivadas e bem treinadas à organização e alargar o contentamento dos indivíduos no trabalho.

Conforme Davel (2009) demandam-se dos gestores bom senso, sensibilidade, precaução e consciência para saber lidar com os indivíduos e com as astúcias de suas relações num espaço socioeconômico cada vez mais abarcado pela complexidade, fugacidade, fragilidade e incongruências. Não obstante, para um desempenho estratégico, precisa ainda abraçar medidas para ampliar as habilidades e instituir um

ambiente de trabalho voltado a novas ideias.

Por fim, destaca-se que conforme Ribeiro (2005), com a intenção de reter habilidades para a empresa, a área de RH deve instituir medidas que instiguem e ampliem o potencial de seus profissionais.

## 2.2 RECRUTAMENTO DE PESSOAL

Recrutamento de pessoal na concepção de Marras (2005) consiste numa atividade que se encontra sob a responsabilidade da administração de RH, objetivando captar recursos humanos interna e externamente no intuito de aprovisionar o subsistema de seleção de pessoal na sua recepção aos clientes internos da empresa. Para o autor, todo o processo de recrutamento de pessoal inicia-se a partir de uma necessidade interna da organização, no que se refere à contratação de profissionais novos.

Recrutamento é um conjugado de procedimentos e técnicas que ambicionam aproximar candidatos qualificados e capazes de tomar cargos dentro da organização, ressalta Chiavenato (2002).

Stoner e Freeman (1999) observam que a intenção do recrutamento é aproximar a maior quantidade de candidatos a fim de que a organização seleccione aqueles que são mais qualificados. No mesmo sentido, Milkovich e Boudreau (2000) anunciam que o recrutamento é um método que se utiliza para identificar e atrair um conjunto de candidatos, dentre os quais serão sele-

cionados alguns para, em seguida, serem contratados para o preenchimento da vaga de emprego.

A entrada e saída de empregados, no entendimento de Milkovich e Boreau (2000) é um sucessivo movimento que ocorre no interior das organizações, e o gerenciamento de tal movimento de pessoas é uma das mais atuantes e importantes atividades da administração de RH.

O mercado de trabalho exerce influência direta sobre o recrutamento, mesmo ao se realizar um recrutamento interno, ainda assim haverá influência do mercado de trabalho, pois a vaga deixada em aberta de alguma maneira deverá ser reposta por um candidato externo. Em épocas de crise econômica, recessão e poucas aquisições, o mercado de trabalho aufere uma oferta maior de mão de obra do que postos de trabalho, sendo que a disputa pelos candidatos torna-se acirrada em tempo de crescimento, como explicam Limongi-França e Arellano (2002).

Ribeiro (2005) pontua que no procedimento de recrutamento em geral há uma pesquisa realizada junto às fontes competentes de munir a organização de uma suficiente quantidade de pessoas.

O procedimento de atrair indivíduos para dentro da organização, por sua vez, também ocorre de modo reverso, ou seja, os indivíduos escolhem as organizações segundo suas peculiaridades, o que se torna uma busca de atração e contínua procura tanto pelas empresas quanto pelos indivíduos.

O recrutamento é realizado de acordo com Chiavenato (2002) conforme as necessidades contemporâneas e vindouras de recursos humanos que se fazem presente na organização, evidenciando assim três etapas de seu processo:

- *Pesquisa Interna*, que equivale a uma constatação das necessidades da organização de acordo com suas características de RH, a curto, médio e longo prazo, desvendando assim o que a organização carece de imediato e quais são seus objetivos de crescimento e desenvolvimento futuros, o que com certeza importará em novos aportes de RH. Tal levantamento interno não é ocasional ou esporádico, pelo contrário, é constante e contínuo e necessita abarcar as extensões e níveis da organização, a fim de elencar suas necessidades de pessoal e o contorno e peculiaridades que os mesmos deverão ter e proporcionar.

- *Pesquisa Externa*: esta é uma pesquisa de mercado de RH na intenção de orientá-lo e diferenciá-lo para promover sua análise e, por consequência, abordagem. Desta forma, preponderam da pesquisa externa, dois importantes aspectos: a orientação de mercado de RH e o encontro das fontes de recrutamento.

- *Técnica de Recrutamento*: realizada a pesquisa interna e externa, o próximo passo é selecionar as técnicas de recrutamento que são mais recomendadas para cada caso e estudar os meios, ou seja, fontes de recrutamento que mais atendam a necessidade da organização.

Denota-se que o recrutamento de mais ampla quantidade de pessoas para um cargo específico aparenta ser uma vantagem no processo, visto que quanto maior a quantidade de candidatos, maior é a chance de ser descoberto um indivíduo apropriado de se encaixar nas tarefas a ser desempenhadas.

Limongi-França e Arellano (2002) mencionam que o procedimento de recrutamento pode ser desempenhado de dois modos básicos: recrutamento interno, o qual aproxima indivíduos já contratados que trabalham na organização em outros cargos e recrutamento externo, o qual busca candidatos que não têm no mercado de trabalho vínculo direto com a empresa. Já Chiavenato (2002) transplanta tais formas de recrutar pessoas, indicando dois outros processos: o recrutamento misto e o recrutamento on-line. Portanto, em seguida será elencado cada tipo de recrutamento: Interno, Externo, Misto e *On-line*.

### 2.2.1 Recrutamento Interno

Ao dispor de recursos humanos com capacidade de assumir os cargos disponíveis, uma organização apresenta uma qualidade no seu quadro de pessoal, pois ganha em potencialidade de pessoal. Para Chiavenato (2002), o recrutamento interno ocorre quando por meio do remanejamento de seus empregados a organização busca preencher determinada vaga disponível através dos que podem ser transferidos,

promovidos e ainda transferidos com promoção.

Ainda para Chiavenato (2002), o recrutamento interno pode abarcar a promoção de pessoal; programas de desenvolvimento de pessoal; transferência de pessoal; transferência com promoções de pessoal, assim como planos de carreiras de pessoal.

Ribeiro (2005) destaca que o processo de recrutar no interior da empresa instiga o bom desempenho profissional, além de poupar gastos com honorários, com agências de emprego, anúncios, etc. Observa também que a chance de acerto na seleção tende a ser mais ampla pelo fato de a empresa já ter um conhecimento sobre o candidato e pelo mesmo já ter sido notado por seu chefe.

Lodi (1976), por sua vez, expõe como fatores que favorecem o processo de recrutamento interno os seguintes: I) é o recurso mais coerente, visto que é a fonte de recrutamento mais imediata e menos custosa; II) há possibilidade de obter informações mais precisas acerca dos "candidatos", pois se conhece o desempenho anterior dos mesmos por meio de uma sistemática avaliação; III) instiga o preparativo para promoção, gerando especiais medidas de treinamento e institui um saudável clima de progresso profissional; IV) aperfeiçoa o moral interno; V) especializam as relações públicas com empregados.

Portanto, de acordo com o já explicitado no parágrafo anterior, é possível observar uma vantagem no que tange aos colaboradores internos da organi-

zação, já que cada pessoa em regra ambiciona ao longo da vida desenvolvimento e promoção profissional no decorrer de sua carreira.

Contudo, há de se mencionar que o recrutamento interno também tem determinadas desvantagens, as quais são elencadas por Chiavenato (2002), dentre as quais enumeram-se a limitação às políticas e diretrizes da organização e conflitos de interesses ocasionados em meio aos colaboradores. Nada obstante, ressalta-se que o processo de recrutamento interno também dificulta a entrada de ideias e experiências novas para o interior das organizações.

Elencadas as principais características do recrutamento interno, serão expostas a seguir as peculiaridades do recrutamento externo.

### 2.2.2 Recrutamento Externo

A procura por ideias novas e possíveis talentos é um recurso empregado pelas empresas para buscarem inovar e desenvolverem seu capital intelectual, ou seja, agregarem novos conhecimentos e até desenvolver conhecimentos já experienciados. Novas experiências e pensamentos vindos de fora detêm a capacidade de auxiliar de modo competitivo as organizações que buscam a expansão de suas atividades e que procuram conservarem-se atualizadas conforme as tendências do mercado onde se faz cada dia mais presente a globalização. Para que tal processo ocorra, empresas têm a tendência de procurar por recursos fora do seu meio organizacional.

A empresa assim traz um novo pessoal e de certa forma conserva as práticas que as demais organizações costumam aproveitar, explica Ribeiro (2005). Incrementando o assunto, Chiavenato (2003) observa que o recrutamento externo é focado em candidatos derivados de fora da organização, sendo estes atraídos pela empresa por meio das técnicas de recrutamento.

De outra forma, Lodi (1976) apresenta que muitas vezes as organizações que procuram por recursos de pessoal externamente, apresentam uma carência de importância com seus RH internos, e não instituem formas de capacitação de seus contemporâneos funcionários.

Limongi-França e Arellano (2002) ressaltam as seguintes fontes de recrutamento externo: anúncios em locais visíveis da empresa; organizações institucionais: escolas, universidades e faculdades, cursos técnicos; anúncios em jornais, revistas, etc.; consulta ao banco de dados da própria empresa, ou seja, cadastros de processos seletivos anteriores ou de candidatos que se apresentam espontaneamente; contato com sindicatos e associações; cadastro de outros recrutadores; intercâmbio entre empresas; sites especializados; site da própria organização ou agência de recrutamento.

Diversas fontes das apresentadas têm um custo baixo de captação, como anúncios expostos em locais visíveis e consulta do banco de dados da empresa, que apresentam praticamente nenhum custo. Já para aquelas empresas que não têm um RH e quando não a-



presentam um suficiente banco de dados, ordinariamente uma opção são as empresas com especialização em recrutamento/emprego. Outra forma costumeiramente utilizada, sobretudo por empresas familiares, são as recomendações, que tem um custo baixo de captação, e que de certo modo transmite uma maior credibilidade para o recrutador, já que abarca o funcionário da empresa no processo, salienta Chiavenato (2003).

Pelo intenso emprego de tecnologias é cada vez mais empregada pela maior parte das empresas a procura por candidatos através de cadastro no próprio site da organização, que se apresenta como uma ferramenta rápida, prática e que possibilita um filtro segundo as peculiaridades ambicionadas para os cargos disponíveis, comumente com nenhum custo e de uma boa visualização para o recrutador.

Como se percebe, há uma diversidade de conclusões opostas por parte de muitos autores sobre recrutamento externo. Alguns consideram que atualizar a organização com entrada de novas ideias é uma crescente. Nada obstante, na concepção de outros isso denota um aspecto negativo ou incompetência de muitas empresas por não conservarem seus funcionários e não instituírem meios para que os mesmos apresentem oportunidades de crescimento em seus quadros, além disso, na maioria das vezes, o processo é mais árduo do que o de recrutamento interno. Uma das razões pelas quais uma empresa lança demasiado mercado externo de mão de obra é porque ou a

mesma apresenta uma alta rotatividade de seu quadro de funcionários ou porque ela não crê em seu pessoal e não os conserva motivados, ou ainda, na possibilidade de a mesma não manter um programa de valorização interna, explica Lodi (1976).

Salientados os tipos básicos de recrutamento, em seguida serão elencadas as principais características do recrutamento misto.

### 2.2.3 Recrutamento Misto

Na maior parte dos casos, tratar dos processos de recrutamento é, fundamentalmente, abandonar a teoria, deixando-a apenas no papel, visto que na prática considerável parcela das organizações não empregam somente um processo de recrutamento no momento de agregar pessoas. Chiavenato (2002), neste sentido, observa que ambos se complementam e se completam. Portanto, o procedimento de recrutamento misto diz respeito à procura por candidatos tanto de fontes internas quanto externas.

Na concepção de Chiavenato (2002), pode-se adotar o recrutamento misto em três alternativas de sistema:

Recrutamento externo, acompanhado de recrutamento interno, na hipótese de não ser alcançado efeitos desejáveis. Assim, caso a empresa necessite de pessoal já qualificado e treinado, a mesma introduz do mercado externo. Na hipótese de não encontrar candidatos que se enquadrem em seus moldes, procuram em meio ao seu próprio pessoal, não ponderando de imediato,

as reivindicações quanto às necessárias qualificações.

Recrutamento interno, seguido de recrutamento externo. A princípio a empresa oferece chances do pessoal interno, não existindo candidatos à altura, parte em direção ao recrutamento externo.

Recrutamento externo e recrutamento interno simultaneamente, ou seja, a empresa atenta-se primeiramente ao preenchimento da vaga existente, seja por meio do emprego de recursos humanos já existentes ou da importação de pessoal. Entretanto, para uma política de pessoal eficaz, comumente há prioridade aos candidatos internos sobre os externos na hipótese de identidade de condições. Assim, a empresa institui um modo sadio de competição profissional, oferecendo oportunidades a seu pessoal e oportunidade de acesso ao emprego a diversos candidatos.

Realizadas as etapas de escolha do método de recrutamento de candidatos, introduzem-se as etapas envolvidas na escolha dos mesmos. Efetuado o processo de recrutamento, a generalidade de selecionados passa pelo procedimento de seleção, de forma que o mesmo apenas se dará se existir uma quantia de candidatos competindo pela vaga/cargo, pontua Lodi (1976).

#### 2.2.4 Recrutamento *on-line*

Considerando o fato de a Internet ser um valioso canal e uma ferramenta fácil, rápida e crescente para a captação de candidatos para recrutamento,

são empregados *sites* de recrutamento e o próprio *site* da organização para o desempenho desta tarefa, visto que no mercado atual de negócios é praticamente inconcebível que uma empresa não tenha a internet como suporte tecnológico de comunicação. Assim, uma variedade de empresas de *sites* de recrutamento procura pela oportunidade de utilização deste veículo de comunicação.

No recrutamento virtual, como explica Chiavenato (2002), o espaço principal do *site* é destinado a cadastrar currículos onde os candidatos confirmam seus dados pessoais e determinadas características, como: aptidões, preferências, conhecimento, etc. Salienta, ainda, que os serviços *on-line* de recrutamento abrem as portas de muitas empresas e possibilitam suprimir etapas de provisão.

Os *sites*, caso bem formatados, oferecem acesso instantâneo e simplificado na busca do perfil dos candidatos, sem computar no tempo do processo, que se torna bem célere cotejando com a manipulação e leitura de currículos. Caso o cadastro do candidato seja realizado diretamente pelo *site* da empresa, além de repassar suas informações pessoais o mesmo pode concomitantemente armazenar conhecimentos sobre a organização que anseia cadastrar seu perfil, sendo mais simplificado no momento da seleção pela empresa que mais se encaixar às suas características. Ou seja, é um processo de mão-dupla, ao passo em que a empresa recruta alguém próximo ao seu

perfil ideal, a pessoa se candidata àquela empresa ideal para seu perfil.

Outra ferramenta virtual são as redes sociais, que amplamente é empregada para anunciar vagas e procurar candidatos, visto que seu uso distribui a informação para milhares de pessoas ao mesmo tempo. A tecnologia da informação tem, portanto, auxiliado de modo direto a área de RH.

Salienta-se que o implemento das técnicas tem que se apresentar em conformidade com os objetivos, com a realidade e com a estrutura da empresa, no intuito de que sejam contratados colaboradores que se encaixem no perfil mais próximo possível almejado pelo cargo a ser desempenhado. Ademais, a análise e descrição do cargo são de suma importância, pois é necessário que sejam apresentadas as informações acerca dos requisitos que o ocupante do cargo tem que demonstrar.

### 2.3 SELEÇÃO

Para Chiavenato (2006) a seleção consiste numa atividade obstativa, de escolha, opção e decisão, de filtragem da entrada, de classificação e, por conseguinte, restritiva. A tal entendimento somam-se as palavras de Lobos (1979), o qual soma os parâmetros conhecimento, motivações e habilidades a tal raciocínio, ao expor que seleção se trata de um procedimento de administração de RH através do qual a empresa busca a satisfação de suas necessidades de RH, selecionando as pessoas que desempenhariam de melhor forma um cargo determinado na empresa,

fundamentada em uma ponderação de suas peculiaridades pessoais (habilidades, conhecimentos, etc.) e de suas motivações.

Para Pereira, Primi e Cobêro (2003) a fase de seleção de pessoas apresenta duas finalidades básicas. Inicialmente a de selecionar em meio a um grupo de candidatos com melhores competências para apontada posição, e outro tentar prever o melhor modo possível o futuro comportamento em relação ao cargo a ser ocupado.

Tal processo é capaz de ser administrado por técnicas diversas, dentre as quais se destacam: entrevistas, triagem genética, testes informatizados, formulários e procedimentos, através dos quais o processo de medir informações pode ser promovido se sistematizado devidamente, ou seja, quando se amplia técnicas para alinhar perfil com habilidades, como elenca Marras (2005).

Decidido qual o processo de recrutamento a ser perseguido, realiza-se em seguida a seleção dos candidatos para determinar quem está hábil a ocupar o cargo. Tal seleção é realizada através do departamento de RH onde os candidatos de modo criterioso são analisados. Decorrido o processo de comparação, realiza-se o procedimento de decisão e escolha, que cogita pela procura dos candidatos mais adequados ao cargo. Chiavenato (1991), neste sentido, destaca:

Após a comparação entre as características exigidas pelo cargo e as características oferecidas pelos candidatos, pode acontecer que vários

destes apresentem condições aproximadamente equivalentes para serem indicados para ocupar o cargo vago. O órgão de seleção não pode impor ao órgão requisitante a aceitação dos candidatos aprovados no processo de comparação. Pode apenas prestar o serviço especializado, aplicar as técnicas de seleção e recomendar aqueles candidatos que julgar mais adequados ao cargo. Porém, a decisão final de aceitar ou rejeitar os candidatos é sempre de responsabilidade do órgão requisitante. Assim, a seleção é responsabilidade de linha (de cada chefe ou gerente) e função de *staff* (prestação de serviço pelo órgão especializado) (CHIAVENATO, 1991, p. 108).

Para seleção de candidatos, Marras (2005) sugere como um dos meios o mapa de competências em planilha, sugerindo que o mesmo pode adaptar-se de acordo com a feição de cada cargo, visto que, além do específico presentemente avalia-se habilidades coadjuvantes, como redação, informática, conhecimento de pelo menos uma língua estrangeira, comumente o inglês, entre as demais especialidades demandadas.

Nada obstante, observa-se que é necessário também se ater às consequências legais de uma seleção, pois de acordo com Dessler (2003), a legislação estabelece que a empresa realize uma efetiva e sistemática avaliação dos processos seletivos, afiançando, desta forma, que não está de forma injusta discriminando nenhum candidato.

Observa-se, assim, que a seleção se trata de uma atividade de escolha, de

decisão e opção, que tem por finalidade resolver dois problemas: a adaptação do candidato ao emprego e sua eficácia no cargo sugerido. Ou seja, tem por papel eleger entre os candidatos os que tenham as mais aptas condições de enquadrar-se ao cargo.

De tal modo, pode-se afirmar que o processo de seleção encontra-se baseado nas particularidades da função a ser desempenhada e nas peculiaridades do indivíduo a ser escolhido, além de depender também da entrada de pessoas com ideias novas, caracteres que conjuntamente podem oferecer o desenvolvimento da organização. Avalia-se que cada organização tem sua forma de seleção, porém as decorrências finais continuam as mesmas.

Chiavenato (1999) aduz que as técnicas de seleção possibilitam rastrear as características pessoais do candidato por meio de amostras de seu comportamento, sendo que um bom método de seleção deve ter apontados atributos, como rapidez e confiabilidade. Nada obstante, ela necessita simular o melhor funcionário para um bom desempenho do candidato no cargo vindouro. Deste modo, as técnicas de seleção se mostram importantes, visto que implica no candidato certo para a vaga certa.

Uma das técnicas mais aproveitadas pelos empregadores é a de entrevista, a qual apesar de ser imprecisa e subjetiva, por ser pessoal é a que mais influencia na seleção final de candidatos. Seria bem excepcional um gerente realizar entrevista com um provável futuro funcionário, haja vista que a entrevista

se desponta como instrumento gerencial imprescindível, pontua Dessler (2003).

Discorrendo sobre os processos de seleção bem-sucedidos, Chiavenato (1999) destaca sobre a entrevista que é fundamental a função do entrevistador. Nestes, os gerentes são habilitados para entrevistar os candidatos, assumindo a função primordial no processo de seleção, enquanto o órgão de *staff* ostenta a função de consultor interno e orientador a fim de que os gerentes e suas equipes realizem entrevistas com os candidatos e adotem suas decisões sobre elas.

Os entrevistadores principiantes, de seu modo, iniciam entrevistas completamente padronizadas, o que pode ocasionar distorções, porém, é relevante que isso aconteça até os mesmos poderem realizar uma entrevista com maior eficiência. Em geral, as entrevistas não-diretivas ficam sob a responsabilidade dos gerentes que, seguidamente ao processo seletivo, serão os entrevistadores finais, explica Chiavenato (1999).

Gil (2001), por sua vez, faz sua recomendação pelo emprego de testes escritos para serem ocupados os cargos para os quais se demanda conhecimentos específicos, assim como habilidades específicas, como a de redação, por exemplo.

A seleção pela modalidade de teste, assim como a aceção de seu conteúdo deve atentar-se ao perfil do cargo, evitando-se o emprego dos testes de caráter acadêmico e de "pacotes", visto que apesar de serem utilizados para

eleger pessoas competentes, não afirmam a seleção dos melhores candidatos para o cargo demandado, explica Gil (2001).

Por outro lado, os mesmos autores também indicam a importância de testes psicológicos, por serem de grande utilidade para identificação das competências dos candidatos. Podem ser empregados para avaliarem as capacidades específicas dos candidatos, como raciocínio verbal, abstrato e mecânico, bem como o potencial intelectual dos mesmos e seus traços de personalidade.

Limongi-França e Arellano (2002) destacam a importância dos testes práticos no processo de seleção, informando consistirem em técnicas que determinam réplicas a circunstâncias, de modo que os candidatos interajam e participem delas de forma ativa. Por serem atividades que abarcam atuação e por diversas vezes simulações de uma conjuntura profissional, o domínio pelo candidato fica restrito e as consequências podem ser mais concretas e espontâneas.

Por fim, destaca-se não ser suficiente que se disponha de candidatos qualificados para que haja um processo de seleção eficaz, há a necessidade de também haver indivíduos apropriados a avaliar o pessoal disponível à vaga, competindo, portanto, aos entrevistadores realizarem um primoroso papel, com conhecimento e característica no desenvolvimento de sua função.

## 2.4 A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E DE SELEÇÃO

Os procedimentos para recrutamento e para seleção de pessoal são formados pelas atividades avaliadas como as mais relevantes na área de RH, de forma que Chiavenato (2006) aponta que as empresas de sucesso investem de forma massiva em tempo laboral dos seus funcionários de primeira linha para recrutar e selecionar pessoas. As empresas consideram que, futuramente, aquele empregado médio terá de ter à sua disposição uma infraestrutura de apoio muito mais eficaz para o desempenho de suas atividades. Todavia, por outro lado, o empregado médio deverá, em grupo ou pessoalmente, colaborar muito mais do que antes.

Destaca-se que o fator humano sempre estará presente. Assim, ainda que haja tecnologia e avanço, o fator humano sempre se fará mais constante, tanto no êxito como no fracasso de uma empresa. Deste modo, entende-se que os indivíduos que realizam o trabalho e o modo como o fazem, ainda produz significativa diferença. Por tal razão, o capital fundamental de uma empresa é constituído pelos indivíduos, o que se denomina de capital intelectual (LODI, 1986). Portanto, os profissionais que mais se destacam nas áreas de RH vêm sendo cada vez mais estimados, pois é incumbência dos mesmos procurar pelas pessoas adequadas para as funções, acomodá-las na empresa e conservá-las motivados com seu emprego.

Na concepção de Lodi (1986), o recrutamento tem sua importância conforme o ciclo econômico, as crises de desenvolvimentos, sociais e políticas, os meses do ano, e, até mesmo de acordo com a mudança de estação em tempos de prosperidade, que faz aumentar a quantidade de empregos e a competição das indústrias pela mão de obra disponível. Todavia, determinadas empresas abrem oportunidades de mais vagas em apontados períodos do ano, como empresas do comércio e varejo, por exemplo, que apresentam maior número de vagas nos meses de novembro a fevereiro em razão da maior agitação de pessoas nesta época do ano.

Ainda no entendimento de Lodi (1986), é interessante compreender que a seleção passa à sua função negativa através do recrutamento positivo, suprimindo os inadequados e apontando os melhores para serem contratados. Este aspecto negativo da seleção na verdade não cria bons candidatos, somente os apontam e apresentam.

Quando a área de RH em uma empresa encontra-se bem organizada, não há a possibilidade de uma pessoa sozinha desempenhar todos os papéis que são demandados: o recrutamento e seleção, serviço social e benefícios, cargos e salários, departamento de pessoal, treinamento e desenvolvimento, segurança do trabalho e medicina do trabalho constituem-se alguns desses setores, por isso torna-se impossível, tanto fisicamente quanto habil-

mente cerebral realizar todas essas tarefas de maneira eficiente.

Empresas relativamente novas e pequenas geralmente têm organizado somente o departamento de pessoal. Há também aquelas que mesmo com uma composição com capacidade de sustentar todas essas atividades e setores escolhem terceirizar um ou mais deles, contratando outras empresas especialistas nessas atividades para desempenhar esses serviços.

De forma cada vez mais constante, as organizações inserem em uma conjuntura competitiva de mercado, onde o capital intelectual se faz um significativo diferencial entre as mesmas. Neste contexto, o planejamento de RH, conforme destacam Stoner e Fremman (1999), é realizado para garantir que as necessidades de pessoal, sejam elas futuras ou instantâneas, sejam preenchidas, considerando os fatores internos e os fatores externos, tornando um disponível conjugado de candidatos a serem elegidos de uma forma que seja quase sempre alcançada sua eficácia.

O setor moderno de RH, de acordo com Chiavenato (2002), ambiciona abordar pessoas como pessoas e como recursos importantes organizacionais, contudo, rompe com a forma de considerá-las somente como elementos de produção, avaliando os indivíduos como indivíduos.

Assim, o papel do setor de recursos humanos é essencial para a sadia continuidade da organização e de todos aqueles que nela se inserem ou que venham a ser inseridos. Ribeiro (2005), neste sentido alude que devido à glo-

balização e as constantes mudanças no mercado, uma das tarefas primordiais do RH é gerenciar de modo correto as habilidades de pessoal que existem na empresa para a sobrevivência do seu êxito.

O processo de recrutamento e seleção se trata de uma das principais técnicas a serem desempenhadas pela área de RH das empresas, sempre com a intenção de assegurar técnicas que visam assegurar a qualidade de pessoal que a empresa necessita sustentar. Este processo é um instrumento de vital importância a ser empregado para associar a estratégia de negócios da empresa, especialmente se ela precisa atravessar modificações e renovar sua composição operacional, ressaltam Limonge-França e Arellano (2002).

O processo de recrutamento e seleção, conforme Carvalho (1997), consiste numa composição de técnicas vitais para serem conduzidos os recursos humanos no interior da organização e busca dirigir e acolher os colaboradores na empresa, escolhendo os candidatos mais aptos para a execução de determinado trabalho conforme o grau de aptidão de cada um.

Para Gil (2001), o processo de selecionar os candidatos recrutados deve encontrar-se relacionado com as metas organizacionais. Assim, a empresa terá noção do que irá procurar nos candidatos, suas perspectivas diante do indivíduo e o aspecto mais apropriado ao cargo.

Menciona-se que é possível evidenciar que o processo de seleção se sujeita a um bom processo de recrutamen-

to, sendo que ambos os procedimentos devem estar unidos para uma finalidade eficaz. O aproveitamento de técnicas e o aprimoramento dos processos, por conseguinte, é de importância fundamental para promoção daquilo que as organizações ambicionam quanto aos seus recursos humanos.

Conforme a pesquisa teórica realizada, aponta-se que os processos de recrutamento e seleção são avaliados como importantes instrumentos para o sucesso das empresas, por tal motivo são tão empregados no contexto empresarial.

Por fim, destaca-se também a importância de ser realizada a técnica de entrevista por aquele que vai contratar ou por aquele profissional incumbido pela área de Recursos Humanos da empresa, pois tal técnica apresenta relevante condição de aprofundamento no tocante aos conhecimentos e habilidades que o candidato deve apresentar, assim como o ajustamento às estratégias organizacionais.

### 3 PERCURSO METODOLÓGICO

A metodologia, de acordo com Santos (2000), versa sobre as atividades práticas indispensáveis para a obtenção dos dados com os quais serão realizados os raciocínios que resultarão em cada parte do trabalho final.

Em relação aos meios, o presente estudo é classificado como pesquisa bibliográfica, conforme apresenta Vergara (2005), Este tipo de pesquisa bibliográfica, segundo Gil (2002), serve-se de material secundário, ou seja, é

realizada através de levantamento de bibliografia já publicada, como livros, cujo objetivo é fazer com que o pesquisador entre em contato direto com aquilo que foi escrito acerca de determinado assunto, possibilitando dessa forma um apoio para a análise a ser feita sobre as informações colhidas, conforme afirma Lakatos (1992).

Lima (2004) destaca que a pesquisa bibliográfica é a atividade de localização e consulta de fontes distintas de dados escritos, a qual é norteadada pela finalidade explícita de coletar materiais mais específicos ou mais genéricos sobre um tema, caracterizando-se pela busca em livros e documentos escritos de informações imprescindíveis para desenvolver a investigação de um tema de verdadeiro interesse do pesquisador.

Menciona-se que na concepção de Gil (2002), a vantagem principal da pesquisa bibliográfica está no fato de tornar viável ao investigador a cobertura de uma série de fenômenos muito mais abrangente do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

Quanto aos fins, considera-se a pesquisa exploratória, pois teve por objetivo investigar por meio de uma pesquisa teórica a importância dos procedimentos de recrutamento e de seleção de pessoal para as empresas. Tal classificação de pesquisa é qualificada por ter objetivos deliberados, quais sejam: apresentar o que é gestão de pessoas, o conceito de recrutamento e de seleção de pessoa, assim como avaliar a contribuição destes procedimentos para o êxito empresarial.



O presente estudo, portanto, pretendeu apresentar a importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial.

#### 4 CONCLUSÃO

É notório que a cada dia mais as empresas estão se aperfeiçoando para suprirem as exigências do mercado, de modo que a não adequação a tais exigências faz com que as empresas fiquem marginalizadas deste processo. Diante desta realidade, mostra-se imperativo que sejam valorizados os potenciais de cada indivíduo, vez que há uma extensa carência de profissionais.

Como visto no decorrer deste estudo, o recrutamento de pessoas é um processo que tem por intuito selecionar os candidatos qualificados em uma triagem inicial, combinando a demanda da empresa com as habilidades do sujeito selecionado para ocupar o cargo.

Os processos de recrutamento e de seleção se integram ao planejamento para cautelosa captação de pessoal. A seleção se estabelece como a escolha do melhor candidato, que preenche as exigências da empresa para ocupar a vaga. Quanto mais ampla a quantidade de candidatos recrutados, maior é a probabilidade de bons funcionários serem selecionados. Salientados estes aspectos, destaca-se que este estudo objetivou apontar a relevância do processo de seleção e recrutamento para a contratação de novos candidatos.

Assim, este trabalho objetivou responder qual a importância dos processos de recrutamento e seleção de pes-

soas no âmbito empresarial. Levantou-se, para tanto, elementos que respondessem qual a relevância de se fazer, da melhor forma possível, o processo de recrutamento e seleção, visto que são os funcionários que trazem desenvolvimento à empresa e que são capazes de atuarem com competência e qualidade no desempenho de suas funções no mercado de trabalho.

Deste modo, é possível considerar que, quando bem fundamentado, o processo de recrutamento e seleção de pessoas viabilizará à organização funcionários comprometidos com o êxito da empresa. Tal fato é confirmado pelo fato de o processo de recrutamento e seleção viabilizar que a empresa selecione o candidato que complete as suas necessidades, que lhe agregue valor com seu conhecimento, enriquecendo o quadro de colaboradores da empresa.

Assim, as empresas precisam enfrentar no mercado de trabalho o desafio do planejamento das necessidades de pessoal, do recrutamento, da seleção, do treinamento e desenvolvimento de funcionários capacitados. Nada obstante, as empresas também precisam inserir seus funcionários em ambientes produtivos e apropriados, além de retribuí-los pelo desenvolvimento e comprometimento por eles evidenciado.

Considera-se, por fim, ser de extrema importância que as empresas realizem, da melhor forma possível, os processos de recrutamento e de seleção, pois são os funcionários que trazem considerável parcela de desenvolvi-

mento à empresa e faz com que a mesma desempenhe com competência e qualidade seu papel no mercado de trabalho.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, W. **Captação e seleção de talentos**: repensando a teoria e a prática. São Paulo: Atlas, 2004.
- CARVALHO, A. V. de; NASCIMENTO, L. P. do. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Administração da Produção**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
- CHIAVENATO, I. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**: Como Agregar Talentos à Empresa. 4. ed. São Paulo: Atlas S.A, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. São Paulo: Atlas, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**: Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- \_\_\_\_\_. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 8.ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.
- DAVEL, Eduardo. **Gestão com pessoas e subjetividade**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 2.ed. 2. reimpr. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DUTRA, A. Curso de Especialização em Administração Pública. **Gestão de pessoas na área pública**. 2009.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**: Enfoque nos Papéis Profissionais. 2 ed. São Paulo: Atlas S.A, 2001.
- LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- LOBOS, J. A. **A administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1979.
- LODI, J. B. **Recrutamento de Pessoal**. São Paulo: Pioneira, 1976.
- \_\_\_\_\_. **A empresa familiar**. São Paulo, Pioneira, 1986.
- MARRAS, J. P. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. São Paulo: Futura, 2005.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- PASCHOAL, L. **Gestão de Pessoas**: nas micros, pequenas e médias empresas.. Rio de Janeiro: Qualimark, 2006.
- PEREIRA, F. M.; PRIMI, R.; COBÊRO, C. Validade de testes utilizados em seleção de pessoal segundo recrutadores. **Psicologia: teoria e prática**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 83-98, 2003.
- RIBEIRO, A. de L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- SANTOS, A. R. dos. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC Editora S.A., 1999.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

License information: This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Artigo recebido em 08 de agosto de 2014.

Aceito em 24 de julho de 2015.