

## RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS: ABORDAGENS E PERSPECTIVAS

Alessandra Maria dos SANTOS<sup>1</sup>  
Daniela Mutti MENDES<sup>2</sup>  
Gilson Rodrigo Silvério POLIDORIO<sup>3</sup>

**RESUMO:** O presente artigo tem como objetivo apresentar os conceitos de recrutamento e seleção de pessoas no processo de agregar novos talentos às organizações, evidenciando sua relevância em um contexto de mudanças rápidas no mercado de trabalho e como possível fonte de vantagem competitiva empresarial, o que justifica este trabalho. Para tanto, utilizou-se como metodologia um breve levantamento bibliográfico e uma sucinta pesquisa de campo efetuada em uma empresa da cidade, facilitando assim, a compreensão prática dos assuntos tratados ao longo deste trabalho.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas. Processo de agregar talentos. Recrutamento. Seleção.

### 1 INTRODUÇÃO

Há alguns anos pode-se observar que o mercado de trabalho vem crescendo e se modificando e com ele as oportunidades de emprego dentro das empresas e o comportamento das mesmas. Para a empresa cada candidato deve ser observado como um talento e não apenas como um número. Com isso, o cargo se tornou mais restrito e as pessoas necessitando buscar meios de capacitação para preenchê-los.

Com isso, as organizações buscaram desenvolver novas técnicas para agregar novos talentos dentro das organizações, adequando cada talento à sua determinada função. Para tanto, métodos de recrutamento foram desenvolvidos, que por sua vez atraem o candidato até a empresa com o interesse de ocupar tal cargo, além da seleção de pessoas, que irá filtrar apenas o candidato competente e capacitado para ocupar o cargo desejado e disponível na mesma. Com a mudança

---

<sup>1</sup> Aluna do 3º ano do curso de Administração do Centro Universitário “Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente.

<sup>2</sup> Aluna do 3º ano do curso de Administração do Centro Universitário “Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente.

<sup>3</sup> Professor dos cursos de negócios do Centro Universitário “Antonio Eufrásio, de Toledo” de Presidente Prudente. Mestre em Administração pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo. Orientador do trabalho.

de mercado e as empresas sofrendo alterações constantemente, o número de empresas que vem adotando esses métodos crescem cada vez mais, pois o custo de implantar um método de recrutamento e seleção é alto, porém ele acaba agregando bons resultados gerando menos rotatividade na empresa e talentos novos.

## **2 METODOLOGIA**

Neste artigo foram utilizadas duas formas de colheita de dados: a primeira delas envolveu uma pesquisa bibliográfica tendo como referência autores de expressão na área de gestão de pessoas no Brasil. A segunda envolveu uma breve pesquisa em uma empresa da cidade de Presidente Prudente/SP, com o intuito de averiguar os resultados obtidos em confronto com as práticas demonstradas pela teoria bibliográfica.

## **3 OBJETIVOS**

Os objetivos desta pesquisa são: elencar as vantagens de se utilizar corretamente os processos de recrutamento e seleção de pessoas ao longo da etapa de agregar talentos às empresas e demonstrar que, apesar de gerarem um certo custo para a empresa, os benefícios valem a pena tanto para a retenção como para a manutenção de talentos competentes em suas respectivas áreas de trabalho.

## **4 RECRUTAMENTO**

O recrutamento funciona como uma ponte entre o mercado de trabalho e o mercado de recursos humanos (RH). Ele sinaliza para determinados candidatos a oferta de oportunidade de emprego.

De acordo com Marras (2009):

“Todo processo de recrutamento de pessoal tem início a partir de uma necessidade interna da organização, no que tange á contratação de novos profissionais. Essa necessidade que, como vimos, origina-se por motivos diversos, é expressa oi emitida formalmente, pelo “requisitante” da área, através de um documento denominado requisição de pessoal (RP). Em linhas gerais, a RP segue um fluxo predeterminante pela própria organização (procedimentos de Organização e Métodos), mas, em geral, o que determina o seu atendimento automático é a sua própria razão de ser: a) RP por motivo de substituição ou aumento de quadro previsto em budget; b) RP por aumento de quadro não previsto em budget” (MARRAS, 2009, p. 69).

Para Chiavenato (2004) o mecanismo de oferta e procura é a característica principal de todo mercado. Ele é composto pelas ofertas de oportunidades de trabalho oferecidas pelas organizações.

O mercado de trabalho sofre contínuas mudanças que influenciam as práticas de RH das empresas. Quando o mercado está em oferta, as empresas se encontram em uma situação de um recurso escasso e difícil, ou seja, as pessoas são insuficientes para preencher as vagas em aberto. Esse excesso de vagas e oportunidades em aberto proporciona ao candidato uma escolha maior entre as vagas, é onde as pessoas se encorajam para sair de seus empregos e procurarem algo que lhe dão uma satisfação maior acompanhada de qualidade de vida e prazer ao que faz. Quando o mercado está em situação de procura, as organizações se encontram em um recurso mais fácil e abundante, ou seja, há profusão de pessoas que disputam empregos no mercado. Nesta situação, há um maior numero de candidatos para poucas vagas, é nessa situação que as pessoas optam em trabalhar por necessidade e não em algo que as traga satisfação (CHIAVENATO, 2004).

Hoje, na atual situação do país, com a crise financeira e muitas empresas sendo fechadas, vive-se um mercado de procura, onde não se tem muitas vagas e cada oportunidade de emprego se encontra restrita e com bastantes exigências e competências a serem adquiridas para assumir determinado cargo. Observa-se um mercado bastante abalado, com um número de desempregados consideravelmente grande. Neste caso, a competição é maior e cada vaga

disponível dentro de uma organização deve ser muito bem estruturada e bem preenchida com uma pessoa competente para a função.

Segundo Vergara (2012) as estruturas organizacionais se modernizam e tornam bem mais frágil a tradicional pirâmide hierárquica e, dessa forma, reduzem as barreiras que separam a empresa de seu ambiente, bem como aquelas que separam suas áreas internas. Ganha destaque a redução dos níveis hierárquicos pela horizontalização das estruturas e as estruturas em rede.

Conforme observado, o mercado de trabalho se refere às oportunidades de empregos e vagas existentes nas empresas, já o mercado de RH se refere ao conjunto de candidatos a emprego. Ela se refere às pessoas que estão dispostas a trabalhar ou que estão trabalhando, porém estão dispostas a buscar outro emprego. O mercado de RH pode se apresentar nas duas situações extremas: oferta e procura. As características do mercado de RH influenciam bastante as práticas de RH das organizações que compõem o mercado de trabalho.

O recrutamento tem como papel divulgar no mercado as oportunidades que a organização pretende oferecer para as pessoas que possuem determinadas características desejadas, ou seja, nada mais é que um conjunto de atividades desenhadas para atrair tais candidatos qualificados para uma determinada função na organização. O recrutamento pode ser interno ou externo.

Recrutamento interno funciona dentro da organização, onde os candidatos atuam em determinada função na mesma. É uma forma de promoção, onde já se conhece tal candidato, sua capacidade e dedicação à empresa. O recrutamento externo atua fora da organização, submetendo os candidatos a um processo de seleção e oportunidade de emprego. Assim enquanto um recrutamento privilegia os atuais funcionários, o outro dá oportunidade a novos candidatos (CHIAVENATO, 2004).

De acordo com Marras (2011):

“O recrutamento interno é aquele que privilegia os próprios recursos da empresa. Isto é, a divulgação das necessidades (vagas em aberto) é informada por meio de comunicação – memorandos ou cartazes - em todos os quadros de avisos da empresa, com as características exigidas pelo cargo, solicitando àqueles interessados que compareçam ao setor de recrutamento para

candidatar-se á posição oferecida ou enviem seus dados para análise” (MARRAS, 2011, p. 71).

O recrutamento externo utiliza várias técnicas diferentes para influenciar e atrair candidatos, como anúncios de jornais e revistas especializadas, por exemplo, é uma boa opção de anúncio, pois gerentes, supervisores e funcionários se dão bem em anúncios por jornais, caso o cargo seja mais específico deve-se ter um anúncio em uma revista um pouco mais especialista, contatos em escolas e universidades oferecendo palestras e incentivos aos estudantes. Uma empresa que veem adotado essas modalidades é o Banco Santander, que promove palestras e parcerias em estágios para fundações de ensino agregando para a empresa, profissionais na área e promovendo oportunidades aos candidatos. Cartazes e anúncios locais também são muito usados em lugares de bastante ciclo de pessoas. Uma técnica muito usada em todas as empresas é a indicação de candidatos através de funcionários, ou seja, quando há um funcionário capacitado e de confiança que indique uma pessoa também de “confiança” a tal função disponível na empresa.

De acordo com Marras (2011):

“O recrutamento externo é o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivos. Todo recrutamento externo tem seu início a partir da tomada de decisão com relação a dois tópicos que definem, para o gestor de RH, qual o melhor caminho a ser seguido na escolha das fontes utilizadas na prospecção de candidatos. São elas: a) a variável tempo. b) o variável custo” (MARRAS, 2011, p. 73).

O desafio principal do recrutamento é agregar valor à organização e às pessoas. Permite proporcionar resultados para ambas as partes envolvidas, para isso é importante que se utilize a avaliação de resultado, para verificar se realmente o recrutamento está cumprindo sua função e a qual custo.

## **5 SELEÇÃO DE PESSOAS**

As empresas estão buscando cada vez mais no mercado novos talentos que agreguem para si pessoas criativas, com comprometimento e agilidade para cada função disponível dentro da instituição, ou seja, por meio de cargos novos ou eventuais perdas de funcionários a determinadas funções ou por outros motivos. Com isso, as empresas utilizam um processo chamado seleção de pessoas. Esse processo é utilizado logo em seguida do recrutamento, é a parte em que a empresa começa a filtrar os candidatos recrutados.

A seleção de pessoas é desenvolvida pelo departamento de RH da empresa, esse processo filtra de todos os candidatos encontrados pelo recrutamento, aqueles com a maior competência para ocupar o cargo disponível. Buscam-se entre os candidatos recrutados aqueles que são mais adequados e capacitados a determinado cargo disponível. Nesta fase, é muito utilizado o processo de entrevista, a estruturada ou não estruturada, pois cada candidato tem diferenças individuais.

Segundo Marras (2009):

“A entrevista estruturada, é aquela entrevista cujo processo baseia-se num método previamente planejado do ‘que’ e ‘como’ fazer ao longo de todo o tempo da entrevista. Esse método prevê todas as questões básicas que deverão ser colocadas aos candidatos, de forma padronizada e sistemática. Entre as vantagens que apresenta a entrevista estruturada, destacamos a possibilidade de melhor comparação de resultados entre diversos candidatos, quando a todos os candidatos são feitas as mesmas questões e mensurados ou qualificados as respostas de imediato, torna-se mais fácil comparar resultados finais” (MARRAS, 2009, p. 80).

Ainda, para Marras (2009):

“A entrevista não estruturada, é aquela que não segue um padrão predeterminado ou não se prende a nenhum planejamento prévio de detalhes individuais. Ela apenas procura registrar fatos e informações decorrentes de encontro, deixando o rumo da entrevista ao sabor dos acontecimentos e do momento. Sua principal vantagem é o aproveitamento individual dos momentos e características de cada candidato, quando o entrevistador pode explorar mais ou menos certos ângulos de análise, sem se preocupar em ter de seguir padrões” (MARRAS, 2009, p. 80).

A Seleção de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH, que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a empregos recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa (MARRAS, 2009). Uma das melhores maneiras de se efetuar uma seleção é à base de comparação entre o cargo e o candidato.

Para Marras (2009) atualmente, entre todos os instrumentos utilizados pelo selecionador, a entrevista de seleção é aquela considerada mais importante. Até alguns anos atrás, contudo, era tida como instrumento acessório: foi uma época em que os testes psicológicos eram mais relevantes que a própria análise pessoal do selecionador.

Existem algumas técnicas de seleção primordiais que são: entrevista prova de conhecimento ou capacidade, testes psicológicos, testes de responsabilidades e técnicas de simulação. Por exemplo, após uma breve pesquisa na empresa Link Contact Center (responsável entrevistado na empresa em 25/11/2015), pode-se perceber que ela utiliza tanto a base de comparação como as cinco técnicas. Após seu recrutamento a empresa marca uma entrevista com todos os candidatos, faz uma palestra apresentando a empresa cada departamento e como funciona. Logo em seguida ela presta uma avaliação psicológica com todos os candidatos, em seguida ela entrevista candidato por candidato perguntando o motivo de ele merecer fazer parte do corpo organizacional e se realmente é competente para ocupar tal cargo. Por fim, ela remarca outro encontro onde o candidato deve vender um produto a ela, ou seja, ele tem que mostrar suas habilidades à empresa. Após essa etapa o candidato já passa pelo treinamento e se efetiva a tal organização.

Mesmo tendo um custo operacional elevado, o processo seletivo traz bons e importantes resultados à empresa, pois ela adequa a pessoa ao cargo devido, melhora o nível das relações humanas, eleva o rendimento e produtividade devido à competência pessoal e proporciona uma possível estabilidade das pessoas, diminuindo a rotatividade, pois através do recrutamento e seleção adequados, a satisfação ocorre em ambas as partes.

## **6 CONCLUSÃO**

Hoje em dia, as empresas buscam contratar talentos e não apenas pessoas. Cada pessoa tem um talento único para exercer cada cargo da empresa. Muitas empresas estão investindo em seus funcionários por observarem que aumentando a satisfação deles, sua capacidade operacional também aumenta.

Podemos concluir que, o recrutamento e seleção de uma empresa devem caminhar juntos. Um depende do outro para que no final o candidato venha a ser a melhor escolha para ocupar capacitadamente o cargo disponível, pois o custo do recrutamento e seleção acaba se tornando um bom investimento, pois atraem talentos e evitam a rotatividade, reduzindo a possibilidade de um transtorno maior aos funcionários e a perda da produtividade.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Saraiva, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.