

**FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS E PSICOLOGIA
ORGANIZACIONAL**

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: PROCESSO ESSENCIAL PARA A
ESCOLHA DE UM BOM PROFISSIONAL**

**JOÃO BATISTA DOS SANTOS
MARTA MARIA DI AMORIM CONSTANTE
PRISCILLA RODRIGUES FERREIRA**

**ANÁPOLIS
2015**

**JOÃO BATISTA DOS SANTOS
MARTA MARIA DI AMORIM CONSTANTE
PRISCILLA RODRIGUES FERREIRA**

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: PROCESSO ESSENCIAL PARA A
ESCOLHA DE UM BOM PROFISSIONAL**

Artigo apresentado à Coordenação da Faculdade Católica de Anápolis para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional sob orientação da Profa. Me. Márcia Sumire Kurogi.

ANÁPOLIS
2015

**JOÃO BATISTA DOS SANTOS
MARTA MARIA DI AMORIM CONSTANTE
PRISCILLA RODRIGUES FERREIRA**

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: PROCESSO ESSENCIAL PARA A ESCOLHA DE
UM BOM PROFISSIONAL**

Artigo apresentado à coordenação do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional da Faculdade Católica de Anápolis como requisito para obtenção do título de Especialista.

Anápolis-GO, 29 de abril 2015.

APROVADA EM: _____/_____/_____ NOTA _____

BANCA EXAMINADORA

Profa. Me. Márcia Sumire Kurogi
Orientadora

Profa. Esp. Aracelly Rodrigues Loures Ragel
Convidada

Profa. Dra. Elaine Abrahão Amaral
Convidada

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: PROCESSO ESSENCIAL PARA A ESCOLHA DE UM BOM PROFISSIONAL

Marta Maria di Amorim Constante¹
João Batista dos Santos²
Priscilla Rodrigues Ferreira³
Profa. Me.Márcia Sumire Kurogi⁴

RESUMO: O presente artigo tem como enfoque o processo de recrutamento e seleção de Pessoas. Destaca as principais características desses processos que são os principais meios de acesso ao mercado de trabalho. Apresenta também todo o processo, desde o planejamento até o momento da seleção final. O que pretendeu-se com essa pesquisa foi esclarecer o que é e como recrutar pessoas e uma vez recrutadas como seleciona-las adequadamente. A pesquisa bibliográfica realizada traz ainda sugestões de técnicas e práticas de recrutamento e seleção para se obter sucesso na contratação. Mediante o que foi pesquisado ficou perceptível as várias fases a serem seguidas e acompanhadas para que se tenha melhor proveito dos candidatos e assim evitar erros e causar perdas financeiras a empresa.

Palavras-chave: Departamento Pessoal; Gestão de Pessoas; Recursos Humanos; Recrutamento; Seleção.

INTRODUÇÃO

Atualmente a busca constante por pessoas qualificadas no mercado de trabalho está em bastante evidência. Pesquisas e dados vinculados na mídia apontam para um crescimento eminente do setor de trabalho e emprego. Observa-se que em decorrência de tamanha demanda e tantos profissionais disponíveis no mercado a escolha de um que seja adequado para determinado cargo oferecido se torna mais difícil.

¹Graduado em Letras- UNIANA -amorimarta@hotmail.com

²Graduado em Superior de Tecnologia em Logística – UniEVANGÉLICA - jsan_22.06@hotmail.com

³Graduado em Administração de Empresas- Faculdade Anhanguera - priscilla310@hotmail.com

⁴Mestre em Psicologia PUC- Goiás -marcia.korugi@gmail.com

O fato é que novos profissionais são disponibilizados ano a ano no mercado, fato esse ocasionado pela maior acessibilidade ao ensino tanto nas escolas, quanto nas grandes Universidades. No entanto é importante saber se esses profissionais ao se formarem estão aptos a assumir na prática determinadas funções dentro de uma Organização.

Analisando por essa ótica da dificuldade de se encontrar os profissionais certos para os cargos adequados dentro das Empresas o presente trabalho aborda o seguinte questionamento: Como Recrutar e Selecionar os melhores profissionais no mercado?

Pesquisas na área da Economia chamam a atenção para o grande número de vagas disponíveis hoje no mercado, em contrapartida apontam também um número grande na taxa de desemprego. Segundo reportagem da Folha de São Paulo de 17/01/2014, baseada em pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) a taxa de desemprego no Brasil ficou mais elevada no segundo trimestre de 2013 se comparada aos primeiros seis meses do mesmo ano. Ao mesmo tempo segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) o emprego no Brasil vem crescendo de forma qualitativa e quantitativa, embora ainda esteja longe de atingir resultados totalmente satisfatórios.

Um fator que pode impulsionar o atual cenário é o melhoramento na área de gestão de pessoas das Empresas. Segundo autores contemporâneos como Bitencourt (2010) e Chiavenato (2008) a Gestão de Pessoas não é mais um setor isolado da organização, muito pelo contrário, a gestão de pessoas se bem capacitada e executada é capaz de recrutar os melhores profissionais para a integrar o quadro de colaboradores da Empresa. Mas como recrutar esses profissionais? E uma vez recrutados, como selecionar dentre eles os melhores, os que virão agregar valores e contribuir para o crescimento da Empresa?

O que parece haver é um desencontro, pessoas a procura de trabalho enquanto há vagas disponíveis por falta de profissionais adequados. Uma explicação pode ser o fato de as vagas disponíveis serem exatamente onde falta profissionais adequados para tais setores e também a dificuldade de deslocamento destes para as áreas necessitadas, geralmente as Regiões Metropolitanas.

O presente artigo tem como objetivo discernir o que é recrutamento e seleção, sugerir onde e como utilizá-los, bem como indicar e sugerir técnicas para todo o processo e conseqüentemente apresentar quais benefícios estas trarão para as

empresas. Portanto, este artigo tem como objetivo delimitar as características individuais dos termos recrutamento e seleção e será realizado por meio de pesquisa bibliográfica.

Gil (2002) afirma que pesquisa Bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Para tanto se procurou embasamento teórico em livros, teses e artigos já publicados na intenção de expor também onde tais técnicas tem alcançado êxito.

Para a escolha deste tema levou-se em consideração a necessidade de se compreender e conhecer mais sobre Recrutamento e Seleção e a necessidade de saber como utilizá-los na obtenção de profissionais competentes.

Espera-se que essa pesquisa sirva de base para outros pesquisadores e Gestores de Pessoas. O intuito é que os mesmos consigam entender que é importante realizar o recrutamento e a seleção de forma competente, além de se aperfeiçoar nessas áreas que tende a contribuir consideravelmente para o processo de contratação e admissão de novos talentos para a organização.

1 RECURSOS HUMANOS E DEPARTAMENTO PESSOAL NA GESTÃO DE PESSOAS

Ao contrário do que muitas organizações acreditam e agem o departamento de pessoal é diferente da área de Recursos Humanos. Segundo Caxito (2008) o Departamento de Pessoal é responsável por funções burocrática do relacionamento entre funcionário e empresa. Sendo assim está sob sua responsabilidade tudo relacionado a vida do funcionário dentro da empresa: contratos, licenças, direitos e deveres, admissão, demissão, entre outros.

Já o setor de Recursos humanos tem outras funções. Para Chiavenato (2004) o setor de recursos humanos é responsável pela gestão de pessoas em uma organização e está dividido em vários processos, dentre eles o Recrutamento e Seleção. O processo de agregar pessoas mais conhecido como recrutamento e seleção são conhecidos como se fossem um só processo, porém exercem atividades diferenciadas e igualmente importantes.

A moderna gestão de pessoas tem como um dos principais objetivos a valorização dos funcionários, pois se acredita que estes não podem ser mais vistos apenas como recursos dentro da organização.

Chiavenato (2004) traz uma importante reflexão sobre o tema. Para ele a partir do momento que as pessoas são vistas como parceiras da organização elas são fornecedoras de conhecimento, habilidade, competência e principalmente da inteligência, que proporciona decisões racionais que dão significados e rumos aos objetivos globais. Para ele alguns aspectos devem ser considerados no conceito de Gestão de Pessoas: pessoas como seres humanos, dotados de defeitos e qualidades, com suas habilidades e particularidades e histórias reais e por esse motivo não devem ser vistas como meros recursos da organização; pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais, que é capaz de impulsionar a organização em um mundo tão competitivo e em constante renovação, isso através de seu talento e inteligência; pessoas como parceiros da organização, que contribuem com esforço, dedicação e responsabilidade para o crescimento da empresa, mas que esperam o retorno em forma de reconhecimento e valorização através de salário, benefícios e possibilidade de crescimento profissional, pessoas ativas e não meros agentes passivos dentro da organização.

Para Bitencourt (2010) é importante enfatizar a diferença de quando as pessoas são tratadas como recursos de quando elas são vistas como parceiras. Se forem vistas como recurso essas pessoas serão empregados isolados nos cargos, se preocuparão com normas e regras, são alienadas à organização, são executores de tarefas, ou seja, prestam um determinado serviço e nada mais. Mas quando essas mesmas pessoas são vistas como parceiros serão colaboradores que se preocuparão com os resultados, terão participação e serão comprometidos com os objetivos da empresa, sobressaindo-se pela inteligência, comprometimento e talento. Essas pessoas devem ser vistas como parte principal das organizações, pois elas dinamizam, criam, tornam a organização competitiva, decidem, inovam e resolvem.

A partir do momento que as pessoas são reconhecidas pelo seu devido valor a organização tende a se destacar pela competitividade e modernidade. A matemática é bastante simples: pessoas valorizadas é igual a empresa com real possibilidade de crescimento.

2 RECRUTAMENTO

Recrutar segundo o dicionário Aurélio é “o modo pelo qual se obtém êxito; habilidade”. A partir daí subentende-se que para um recrutamento é necessário se conhecer as técnicas e práticas para que se obtenha resultados satisfatórios.

Recrutar é reunir, convocar, alistar pessoas para um determinado fim. É arrebanhar ou reunir elementos para uma comunidade, grupo social, partido ou movimentos. A área de recrutamento de uma empresa faz exatamente isso: reúne, convoca, alista pessoas para um determinado cargo ou função a ser desenvolvida na organização. (CAXITO, 2008, p.17)

O autor afirma ainda que antes de se falar como a empresa vai desenvolver o processo de recrutamento deve-se entender o que é Mercado de Trabalho e Mercado de Recursos Humanos. O mercado de trabalho conforme ele especifica é formado pelas vagas oferecidas pelas diversas empresas que atuam em um determinado ambiente, ou seja, o mercado de trabalho é igual ao total de vagas oferecidas. Enquanto que o Mercado de Recursos Humanos é formado pelos profissionais que estão disponíveis e buscam ingressar em alguma função, logo, mercado de recursos humanos é igual a profissionais disponíveis.

É importante ressaltar que um mercado dependerá do outro para que se complete o ciclo de recrutamento, ou seja, um é consequência do outro. Para que as vagas possam ser preenchidas é necessário que haja profissionais, ao mesmo tempo que para que haja profissionais lotados em alguma área é necessário que haja vagas disponíveis. Assim o processo estará completo.

Chiavenato (2004) define recrutamento como o processo de atrair um conjunto de candidatos para um cargo específico.

Já Limonghi França e Arellano (2002) apud Caxito (2008) afirma que recrutamento é a fase inicial do preenchimento de uma vaga. Ainda, é um processo de procurar empregados e incentivá-los a se candidatar às vagas disponibilizadas pela organização.

De uma forma geral os autores definem o processo de recrutar como sendo a partir do momento em que se decide disponibilizar as vagas até a forma de como se dará o processo. Isso não é algo que acontece aleatoriamente, requer todo um planejamento estratégico e técnicas já previamente estudadas afim de evitar o maior número de erros possíveis, pois isso gerará custos, desgastes e perda de tempo.

2.1 TIPOS DE RECRUTAMENTO

2.1.1 Recrutamento interno

Segundo Pontelo e Cruz (2010), o recrutamento interno ocorre quando a vaga disponível na empresa pode ser preenchida por um de seus funcionários, ou seja, é o recrutamento realizado entre os próprios componentes da empresa.

Para Caxito (2008) no recrutamento interno as vagas são preenchidas por meio da seleção de funcionários que já atuam na empresa. Ou seja, os candidatos aprovados são transferidos ou promovidos para novas vagas.

O recrutamento interno é um bom meio de recrutamento, pois os indivíduos já são conhecidos e a empresa lhes é familiar. Este tipo de recrutamento constitui, ainda, um procedimento bastante econômico e serve para demonstrar que a empresa está interessada em promover seus empregados. Com este tipo de recrutamento o gestor obtém informações mais precisas, a possibilidade de preparação para a promoção e melhoria do moral e das relações internas. (BOAS; ANDRADE, 2009, p. 38).

No recrutamento interno não se aceita nenhum tipo de candidato a não serem aqueles que já fazem parte da equipe. Porém é importante se precaver de possíveis problemas, a exemplo, a competitividade que surgirá entre aqueles que almejam preencher a vaga. Algumas medidas podem ser tomadas nesse sentido: delimitar níveis de escolaridade, preferência para funcionários com maior tempo de prestação de serviço na empresa; além de testes específicos e classificatórios.

2.1.1.1- As vantagens e desvantagens do recrutamento interno

Quando uma organização se propõe a fazer um recrutamento interno, lança mão de alguns benefícios e vantagens que podem ser individuais ou coletivos: relativo a empresa pode-se citar o menor custo financeiro com o processo; valorização do funcionário; processo mais rápido e direcionado por se tratar de pessoas já integrante do quadro. E no que diz respeito ao funcionário, pode ser um incentivo para que este busque conhecimento ao mesmo tempo em que tem um aumento motivacional e de produtividade. (PONTELO e CRUZ, 2010).

Quanto às desvantagens desse processo apesar de pequenas elas existem e podem ocasionar algum tipo de problema. Um exemplo é a desmotivação por parte

daqueles que não foram selecionados. Pode ser também que ocorram erros de avaliação e assim alguém com menos qualificação assuma o cargo e outros mais qualificados não conseguem (PONTELO E CRUZ, 2010).

É possível que haja riscos de que o processo falhe e não transcorra da maneira esperada, pode ser que os funcionários participantes se sintam frustrados e desmotivados, mas no momento em que isso acontecer é necessário que a Organização esteja preparada para resolver alguns problemas desse tipo que porventura venham a surgir.

O recrutamento interno pode ser uma forma de incentivar os funcionários a querer alcançar níveis mais elevados e cargos mais promissores voltados para a área em que atuam dentro da organização. Pode ser a oportunidade que a organização dispõe para aqueles que se preocupam em estar sempre atualizados, através de cursos e reciclagens. É possível que na percepção do empregado não haja nada mais desestimulador que ver a oportunidade de atuar na área para a qual se qualificou aparecer em forma de uma vaga disponível e ser preenchida por algum outro profissional contratado externamente para o cargo.

2.1.2- Recrutamento Externo

Ao contrário do recrutamento interno o externo é aquele realizado para pessoas sem nenhum vínculo com a organização. Ou seja, é realizado para que todos que atuam externamente a organização possam participar, desde que esteja apto para tanto. Geralmente alcança um grande número de candidatos em decorrência das fontes utilizadas alcançarem um maior nível de divulgação.

Segundo Chiavenato (2004) nesse processo apenas uma pequena parcela dos candidatos que entram em contato com a oferta de uma vaga concorrerá efetivamente no Processo Seletivo. Ele chama esse fenômeno de Pirâmide Seletiva do Recrutamento.

2.1.2.1 As vantagens e desvantagens do recrutamento externo

Pontelo e Cruz (2010) aponta como principal vantagem do recrutamento externo a possibilidade de encontrar pessoas com experiências diferenciadas que venham agregar novos hábitos, costumes e valores otimizando a produção da

empresa. Já a respeito das desvantagens o autor relata quais seriam as de maiores destaque, a saber: o custo maior em relação ao recrutamento interno devido aos gastos necessários para a execução do processo como um todo e a necessidade de adaptação do recém contratado a empresa.

Caxito (2008) afirma que conhecendo essa realidade o profissional de Recursos Humanos precisa atingir uma quantidade de candidatos suficiente para preencher de forma adequada a oportunidade de emprego. Caso contrário corre o risco do processo fracassar.

Por outro lado se atingir um número excessivo pode encarecer o processo de triagem. Para ele o ideal é evitar duas extremidades nesse processo. Poucos candidatos e dificultar uma boa seleção ou muitos candidatos e elevar consideravelmente o custo do processo.

O recrutamento externo pode alcançar maiores dimensões que o interno, uma vez que o processo pode ser mais longo, caro e complexo. É importante saber que nem sempre é possível preencher a vaga ofertada através do recrutamento interno. Isso porque muitas empresas não tem como hábito o processo de promoção e valorização dos funcionários, outras vezes, é simplesmente por incompatibilidade dos funcionários com a vaga oferecida. Nesse caso a empresa lança mão de um recrutamento externo e é necessário que os profissionais envolvidos nesse processo tenham condições e habilidades concretas para que não ocorram erros excessivos e cause a não credibilidade do processo e da empresa.

2.1.3- Recrutamento Misto

Pode ser considerado como uma junção dos processos descritos acima. Segundo Pontelo e Cruz (2010) o recrutamento misto ocorre quando a empresa opta por desenvolver ao mesmo tempo o recrutamento interno e o externo para preencher uma determinada vaga.

Aparentemente esse método é menos utilizado. Pode ser que seja mais fácil e transparente a escolha de um dos métodos anteriores. O gasto financeiro e de tempo pode ser menor e o processo mais claro e objetivo.

2.2 COMO DEVE FUNCIONAR UM PROCESSO DE RECRUTAMENTO

2.2.1 Planejamento no processo de recrutamento

Para qualquer tarefa que alguém se proponha a executar é necessário que se faça um planejamento, que nada mais é que a definição dos passos a ser seguido a fim de se obter êxito.

Para Caxito (2008) após definidas as características do recrutamento o recrutador precisará estimar o número de contratos necessários para realizar uma boa seleção. A seguir ele define a necessidade de se verificar se a descrição que possui das funções do cargo está atualizada. Caso não esteja é preciso atualizá-la.

Segundo Chiavenato (2004) analisar e descrever um cargo significa detalhar o que o cargo exige do seu ocupante em termos de conhecimentos, habilidades e capacidades para que possa desempenhá-lo adequadamente. Para ele a análise de cargos procura determinar quais os requisitos físicos e mentais que o ocupante deve possuir, as responsabilidades que o cargo lhe impõe e as condições em que o trabalho deve ser feito.

Essas descrições relacionam as atividades e responsabilidades que o cargo oferecido requer. Os possíveis candidatos devem possuir características compatíveis com os mesmos e uma vez que estejam lotados nesses cargos devem desempenhar suas tarefas de forma impessoal e eficaz.

Um bom planejamento é capaz de antever possíveis problemas e solucioná-los a tempo de não permitir que outros maiores ocorram. No processo de recrutamento não é diferente. É preciso planejar minuciosamente os passos a serem seguidos.

2.2.2 Estratégia no recrutamento

Depois de um bom planejamento é o momento de desenvolver a estratégia a ser utilizada. Segundo Caxito (2008) é a hora de definir quais serão as fontes para o recrutamento, os canais de comunicação com os candidatos, as formas de atrair os candidatos e a preparação dos recrutadores.

Após todas estas etapas serem concluídas é o momento de realizar a parte prática e operacional do processo: fazer a abertura e anúncio da vaga, acompanhar

os contatos realizados e realizar a manutenção atualizada dos registros. (CAXITO, 2008).

Diversas fontes de recrutamento podem ser utilizadas nesse processo. Limongi- França e Arellano (2002) apud Caxito (2008) citam algumas: Consultar banco de cadastro da própria empresa; escolas de cursos técnicos, Faculdades e Universidades; fazer anúncio das vagas em locais visíveis; intercambio entre empresas; *sites* especializados em ofertas de candidatos; agências de emprego, entre outras.

Tudo passa por um processo de planejamento e estratégia. É nessa etapa que se pode definir todos os parâmetros a serem seguidos. Esse é o momento de se decidir qual tipo de recrutamento será utilizado, bem como os meios para alcançar o objetivo que é agregar novas pessoas a empresa ou a novos cargos, no caso de se optar pelo recrutamento interno.

3 SELEÇÃO

Uma vez que foi feito o recrutamento, a seleção, que como o próprio nome já define é o momento de selecionar o que há de mais adequado para o momento em questão. Seja uma pessoa para um determinado cargo ou uma melhor solução para determinado problema. É nesse momento que serão escolhidos os possíveis ocupadores das vagas em aberto.

Segundo o dicionário Aurélio Seleção quer dizer: Ato ou efeito de escolher ou selecionar; escolha feita a partir de critérios e objetivos bem definidos: seleção de candidatos.

A seleção tem por finalidade escolher o candidato certo para o cargo certo, para que dessa forma haja otimização dos recursos empregados na organização, pois o sucesso de uma empresa está diretamente relacionado às habilidades técnicas, interpessoais e intrapessoais das pessoas que nela atuam, ou seja, de seus conhecimentos, habilidades e aptidões. (PONTELO; CRUZ, 2010 p. 61)

Fica evidente que é necessário selecionar corretamente e de maneira eficaz as pessoas que passarão a fazer parte do quadro da empresa, pois através delas cria-se a identidade da organização diante dos clientes, quer sejam internos ou externos.

Portanto é preciso que tais pessoas estejam aptas a assumirem os cargos ali disponibilizados.

A seleção é o processo de escolher da melhor forma possível os novos integrantes na equipe de trabalho da organização, por esse motivo precisa ser feito com bastante coerência. Para isso o profissional responsável pela seleção pode lançar mão de algumas técnicas que poderão tornar o processo mais preciso e eficiente.

3.1 TÉCNICAS DE SELEÇÃO

Após obter as informações sobre o cargo e encerrado o processo de recrutamento é necessário a escolha das técnicas de seleção que mais se adequa a realidade da empresa. “As técnicas de seleção permitem um rastreamento das características pessoais do candidato através de amostras de seu comportamento”. (CHIAVENATO, 2005 p. 138). Algumas das mais utilizadas pelas empresas estão descritas a seguir.

3.1.1 Entrevista de seleção

Objetiva detectar dados e informações dos candidatos ao emprego dando subsídio a avaliação do processo seletivo (MARRAS, 2002).

Para Chiavenato (1991) em todo o processo seletivo, a entrevista pessoal é a técnica de seleção que mais influencia a decisão final a respeito do aproveitamento ou não de um candidato a emprego.

A entrevista de seleção normalmente é realizada ou acompanhada pelo Gestor de Pessoas e em algumas empresas o processo pode ser acompanhado por um Psicólogo.

Quanto a metodologia, uma entrevista de seleção pode ser estruturada ou não-estruturada (MARRAS, 2002):

Entrevista estruturada: É a entrevista cujo processo baseia-se num método previamente planejado, nele já está pré-determinado o que fazer, como, fazer,

quanto tempo será utilizado. Esse método utiliza o mesmo sistema de forma padronizada para todos os candidatos (SPECTOR, 2002).

Entrevista não-estruturada: Não segue um padrão pré - determinado. É vista como uma conversa entre o entrevistador e o entrevistado e através dessa interação abrir-se-á um leque para o assunto que será abordado (SPECTOR, 2002).

Embora as técnicas tradicionais de entrevista ainda sejam essenciais nos processos seletivos da maioria das empresas já existem técnicas mais modernas que visam o mesmo objetivo.

3.1.2 Testes de conhecimentos gerais e/ou testes específicos

Segundo Chiavenato (2009) os testes de conhecimento são para avaliar os conhecimentos e as habilidades adquiridas através do estudo. Tende a mensurar o grau conhecimentos profissionais e técnicos exigidos pelo cargo. Para este tipo de técnica de seleção há uma parte escolhida de acordo com o perfil e atividade a ser exercida no cargo e são aplicadas através de provas orais, escritas ou práticas.

De acordo com Gil (2001) para a escolha da modalidade de teste deve ser levado em consideração o perfil do cargo. Afirma ainda que é preferível que se evite o uso de testes meramente acadêmicos, uma vez que tais testes apesar de selecionar pessoas competentes não traz garantia de que se escolha os melhores candidatos para o cargo.

Os testes de conhecimentos, quer sejam gerais, quer sejam específicos tem como principal objetivo medir o grau de conhecimento e habilidades adquiridas ao longo da vida escolar e profissional de cada candidato. É possível que esse seja o momento em que alguns deles se destaquem mais que outros e tenha a possibilidade de ocupar a vaga ofertada.

3.1.3 Testes Psicológicos

Segundo Marras (2002) os testes psicológicos permitem ao psicólogo analisar e avaliar as características individuais dos candidatos e podem ser divididos em dois tipos: Testes de aptidões e testes de personalidade. Para Chiavenato (2009) os testes psicológicos tem como medida objetiva a amostra do comportamento das pessoas. A partir daí pode-se analisar essas amostras de comportamento individuais

e compará-las com outras amostras do padrão humano. Assim estes testes psicológicos revelam se o perfil do candidato se encaixa ou não no cargo a ser ocupado.

É visível a necessidade de uma análise psicológica nesse processo, visto que os psicólogos possuem métodos que podem traçar um perfil psicológico dos candidatos, bem como avaliar se o mesmo está apto ou não para trabalhar em equipe ou até mesmo para assumir determinadas responsabilidades.

3.1.4 Análise de Currículos

Gil (2001), afirma que os currículos são instrumentos úteis para a obtenção de informações. Mas, na maioria dos casos são insuficientes para proporcionar uma visão real do candidato.

Tido como uma das técnicas de seleção utilizadas pelas empresas, a análise de currículos é o momento onde ocorre uma filtragem no processo. Muitos candidatos não conseguem passar dessa fase, pois apesar de não se ter uma visão real do candidato é possível saber se alguns dados ali informados coincidem com as características do cargo oferecido. Tais como, idade, formação, dentre outras.

Diante disso percebe-se a importância de um currículo bem elaborado e com informações verdadeiras, visto que essas informações certamente serão checadas e comprovadas posteriormente.

3.1.5 Dinâmicas de grupos, Jogos e vivências

Essas técnicas podem auxiliar bastante no momento da seleção, pois através delas podem ser analisados o desempenho e desenvoltura dos candidatos.

Assim fica evidente que através de um processo seletivo bem executado é possível trazer para a empresa o que há de melhor no quesito profissional do mercado de trabalho.

É de extrema importância o *Feedback* dado a todos os que participaram do processo. Isso pode ser feito de várias maneiras: de imediato, ou posteriormente através de e-mail, telefone ou um simples comunicado.

3.1.6 Avaliação do Processo seletivo

A eficácia do processo seletivo se encontra no fato de conseguir talentos para a empresa, tornando-a cada dia melhor com as novas aquisições e/ ou movimentações internas. (VILAS BOAS, 2009).

O bom resultado da seleção será perceptível a medida que se observar o melhoramento da produção, a diminuição da rotatividade e o aumento de pontos positivos como; a satisfação dos clientes, a elevação dos lucros e credibilidade da empresa no mercado. Por essa razão é imprescindível que se faça uma descrição exata dos cargos oferecidos para que atraia somente candidatos com real possibilidade de concorrer a vaga, evitando assim que ocorra fatos que fiquem caracterizados como práticas discriminatórias.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diversos estudos realizados apontam para a grande importância que tem o processo de preenchimento de vagas dentro da organização e a dificuldade de se encontrar profissionais qualificados e selecioná-los de forma adequada.

É importante saber que em toda e qualquer tarefa que se proponha a fazer para que se obtenha êxito é necessário planejar. Afinal é a partir desse planejamento que é possível antever problemas e propor intervenções afim de se evitar danos maiores. O Planejamento ocorre antes de qualquer execução de tarefa, isso para que essa tarefa possa ter um direcionamento.

Outros passos necessários são: o acompanhamento e o controle desses processos. Por que através do acompanhamento você controla todas as etapas. Com isso fica claro que planejar, acompanhar e controlar é preciso desde o instante em que se há a necessidade de fazer uma contratação até a sua real efetivação.

Para que haja um verdadeiro processo de recrutamento e seleção é necessário que existam vagas a serem preenchidas e estas vagas precisam ser descritas de forma a evitar perda de tempo e dinheiro no processo. Outro aspecto importante é que é preciso fazer um levantamento do perfil do profissional desejado para futuramente ocupar o cargo. Cabe ao departamento ofertante da vaga fornecer

todas as informações a respeito do cargo, bem como o que se espera de um possível ocupante para o mesmo.

Mediante o entendimento adquirido através da pesquisa bibliográfica realizada nota-se que todos os métodos de recrutamento e técnicas de seleção são válidos e que cabe ao profissional que irá realizar o recrutamento e a seleção avaliar quais se adequam melhor a realidade da sua empresa.

Quando se trata de uma pequena empresa é possível que a mesma não disponha de profissionais suficientes e adequados para um recrutamento interno, nesse caso o recrutamento externo pode ser a oportunidade de contratar aquele profissional que por estar mais preparado trará para a empresa um novo ânimo, o que ajudará a colocar essa empresa em um patamar mais competitivo no mercado. Já para as empresas de médio e grande porte o recrutamento interno pode ser a oportunidade de valorizar aquele profissional que sempre se preocupou em se qualificar e que por conhecer bem a empresa em que atua tem maior possibilidade de adaptação colaboração para o crescimento.

A técnica de seleção vai depender da estrutura disponível, apesar de muitas optarem pela análise de currículos e posteriormente a entrevista de seleção uma vez que são técnicas mais baratas e os processos serem rápidos.

No entanto para as empresas de pequeno e médio porte o mais adequado seria, além dessa análise de currículo e entrevista realizar também alguns testes de conhecimentos e psicológicos que devem ser sempre aplicados por um profissional da área, uma vez que estes são mais precisos no que diz respeito ao mapeamento dos traços de personalidades e as demonstrações de habilidades e competência. E se possível que todas as etapas sejam acompanhadas pelo Gestor de Pessoas.

Diante do exposto fica evidente que tão importante quanto realizar um bom recrutamento é utilizar bem as técnicas para fazer uma seleção que seja capaz de identificar dentre tantos candidatos àquele profissional que melhor se adequará as condições e realidade da empresa. Evitando assim futuras demissões por incompatibilidade com o cargo o que gerará desgastes e gastos com novos processos.

REFERÊNCIAS

AGENCIA BRASIL. **IPEA diz que Brasil está longe de atingir pleno emprego embora tenha aumento de vagas e rendimento.** Disponível em: <http://www.jcom.com.br/noticia/138848/lpea_diz_que_Brasil_esta_longe_de_attingir_pleno_emprego_embora_tenha_aumento_de_vagas_e_rendimento>. Acesso em 29/04/2014 às 16h00min.

BITENCOURT, Claudia. **Gestão contemporânea de pessoas:** novas práticas, conceitos tradicionais. 2. ed. Porto Alegre, Brookmen, 2010.

BOAS, Ana Analice Andrade; ANDRADE, Rui Otávio Bernandes de . **Gestão Estratégica de Pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CAXITO, Fabiano de Andrade. **Recrutamento e Seleção de Pessoas-** Curitiba- IESDE Brasília S. A, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na Empresa:** Planejamento, Recrutamento, Seleção de Pessoal. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A, 1991.

——— **Desempenho humano nas empresas:** como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados. 6. ed. Barueri: Manole, 2009.

——— **Gestão de Pessoas:** e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

——— **Recursos Humanos:** o capital humano das organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009(a).

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas:** Enfoque nos Papéis Profissionais. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2001.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** In: **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v.35, n.2, mar./abr., 1995, p.57-63.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos:** do operacional ao Estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2002

PONTELO, Juliana; CRUZ, Lucineide. **Gestão de Pessoas:** manual de rotinas trabalhistas. 3. ed. Brasília- SENAC/ DF, 2010.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações.** 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

VILAS BOAS, Ana Alice, Rui Otávio Bernardes de Andrade. **Gestão Estratégicas de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

<<http://www.dicionariodoaurelio.com/dicionario.php?P=Selecao>. Acesso em 30/04/2014 às 16h40min.

VETTORAZZO, Lucas. **Nova pesquisa do IBGE mostra taxa de desemprego mais elevada no Brasil**. Disponível em:

<<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2014/01/1398955-nova-pesquisa-do-ibge-mostra-desemprego-maior-no-1-tri-de-2013.shtml> Acesso em: 28/04/2014 às 14h30min.

ABSTRACT

This article is to focus the process of recruitment and selection of people. Highlights the main features of these processes are the principal means of access to the labor market. It also presents the entire process, from planning to the final selection. What it was intended with this study was to clarify what is and how to recruit people and once recruited to select them appropriately. The literature survey also features suggestions of techniques and practices of recruitment and selection for success in hiring. Upon what was noticeable was researched various phases to be followed and monitored in order to have better to candidates and thereby avoid mistakes and cause financial losses to the company.

Key words: Personnel Department; People Management; Human Resources; Recruitment; Selection.