



FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS  
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

## **RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS**

Bruna Milhomens dos Santos  
Daniela Ferreira da Cunha  
Kellen Caroline Abreu Carneiro

Anápolis/GO  
2013

BRUNA MILHOMENS DOS SANTOS  
DANIELA FERREIRA DA CUNHA  
KELLEN CAROLINE ABREU CARNEIRO

## **RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS**

**Projeto de pesquisa apresentado na Disciplina Projeto integrador IV, do Curso de Tecnólogo de Gestão em Recursos Humanos da Faculdade Católica de Anápolis como requisito parcial para a apresentação do Trabalho de Conclusão de Curso.**

**Orientador (a):  
Prof. Esp. Neyde Maria**

Anápolis/GO

2013

BRUNA MILHOMENS DOS SANTOS  
DANIELA FERREIRA DA CUNHA  
KELLEN CAROLINE ABREU CARNEIRO

## **RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS**

**Projeto de pesquisa apresentado na Disciplina Projeto integrador IV, do Curso de Tecnólogo de Gestão em Recursos Humanos da Faculdade Católica de Anápolis como requisito parcial para a apresentação do Trabalho de Conclusão de Curso.**

---

Neyde Maria

Professora Orientadora

Anápolis/GO

2013

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente á minha mãe que quando estava triste com medo de não conseguir terminar este trabalho, ela sempre me acalmou e disse que tudo ia dar certo. E também dedico ao meu esposo que quando estava estressada sempre teve paciência e foi ele que me levou durante esses dois anos de faculdade para a faculdade e ate as vezes ficou muito tempo me esperando do lado de fora da faculdade e nunca reclamou, sendo um companheiro de verdade. (Bruna)

Dedico este trabalho às pessoas mais importantes da minha vida: meus pais, Marcos e Sônia, meus filhos: Kethleen e Gabriel, minha irmã Suellen em especial meu esposo Fábio que esteve sempre ao meu lado, que confiaram no meu potencial para esta conquista. Não conquistaria nada se não estivessem ao meu lado. Obrigada, por estarem sempre presentes a todos os momentos, me dando carinho, apoio, incentivo, determinação, fé, e principalmente pelo Amor de vocês. (Kellen)

Dedico este trabalho aos meus amados pais, que em nenhum momento mediu esforços para realização dos meus sonhos, que me guiou pelos caminhos corretos, me ensinou a fazer as melhores escolhas, me mostrou que a honestidade e o respeito são essenciais à vida, e que devemos sempre lutar pelo que queremos. A eles devo a pessoa que me tornei, sou extremamente feliz e tenho muito orgulho por chamá-la de Pai e Mãe!

Te amo, Meus Pais!! ( Daniela)

## **AGRADECIMENTOS**

Acima de tudo a Deus, pai misericordioso que sempre está ao nosso lado e por nos privilegiar por esta conquista em nossas vidas. Aos nossos pais, filhos e esposos que nos deram estrutura para que nos tornássemos uma pessoa melhor. Pela confiança e pelo amor que nos fortalece todos os dias em nossa vida. A faculdade Católica pela oportunidade e pela estrutura educacional. Á todos os professores, futuros colegas e acima de tudo por terem se tornado grandes amigos.

"Estratégia é a arte ou ciência de saber identificar e empregar meios disponíveis para atingir determinados fins, apesar de a eles se oporem obstáculos e/ou antagonismos conhecidos."

Sun Tzu

## RESUMO

As empresas não costumam desenvolver as técnicas de recrutamento e seleção, e a maioria não possui nenhum tipo de planejamento voltado para a área de recursos humanos e não sabem como isso é importante. A falta de um recrutamento e seleção pode causar sérios prejuízos para empresa, como falha no atendimento aos clientes, baixa motivação dos funcionários, redução da rotatividade de pessoas e má colocação de pessoas para preencher o cargo certo. Em uma época em que os avanços tecnológicos contribuem para o surgimento de empresas cada vez mais competitivas, pessoas são considerada verdadeiro capital humano, peças fundamentais para o sucesso da empresa, contribuindo de forma efetiva para alcance dos resultados das organizações. Esta pesquisa tem como propósito da empresa elaborar um processo de seleção de novos talentos almejando ter em seu quadro de funcionários pessoas com experiências, habilidades e um perfil coerente para ocupar o cargo que possa atender as expectativas no ambiente interno. Isso contribui para quem uma empresa tenha um diferencial no seu ramo de atividade e seja uma empresa reconhecida com alto nível de crescimento no mercado, ressalta-se que é por meio de um bom recrutamento que as organizações atingem suas expectativas e objetivos.

## **ABSTRACT**

Companies do not usually develop the techniques of recruitment and selection , and most do not Have any planning toward the area of human resources and not know how this and important. The lack of recruitment and selection can cause serious damage to company as failure in customer service , low employee morale , reducing turnover people and poor placement of people to fill the right job. In an epoch in which advances technological contribute to the emergence of increasingly competitive, people are considered true human capital , critical parts for the company's success , contributing effectively to achieve results of organizations form . This research has the purpose the company develop a selection process for new talent craving to have in your box staff people with experiences , skills and a consistent profile for the position that can meet the expectations in the domestic environment. This contributes to a company who has an advantage in its industry and is a recognized high level of company growth the market , and it is noteworthy that through good recruitment organizations to achieve their expectations and goals.



## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
<b>1 RECURSOS HUMANOS</b> .....	<b>11</b>
<b>1.1 CONCEITUAÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS</b> .....	<b>11</b>
<b>1.2 BREVE HISTÓRICO DAS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS</b> .....	<b>11</b>
<b>1.2.1 PERÍODOS CLÁSSICOS DA ADMINISTRAÇÃO DE RH NO BRASIL</b> .....	<b>12</b>
<b>1.2.2 CONCEITOS E FINALIDADES DAS ORGANIZAÇÕES</b> .....	<b>13</b>
<b>1.3 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS</b> .....	<b>14</b>
<b>1.3.1 OBJETIVOS DE RECURSOS HUMANOS</b> .....	<b>15</b>
<b>2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO</b> .....	<b>16</b>
<b>2.1 RECRUTAMENTO</b> .....	<b>16</b>
<b>2.1.1 RECRUTAMENTO INTERNO</b> .....	<b>16</b>
<b>2.1.2 VANTAGENS DO RECRUTAMENTO INTERNO</b> .....	<b>17</b>
<b>2.1.3 DESVANTAGENS DO RECRUTAMENTO INTERNO</b> .....	<b>18</b>
<b>2.2 RECRUTAMENTO EXTERNO</b> .....	<b>18</b>
<b>2.2.1 VANTAGENS DO RECRUTAMENTO EXTERNO</b> .....	<b>19</b>
<b>2.2.2 DESVANTAGENS DO RECRUTAMENTO EXTERNO</b> .....	<b>19</b>
<b>2.3 RECRUTAMENTO MISTO</b> .....	<b>20</b>
<b>2.4 SELEÇÃO DE PESSOAS</b> .....	<b>20</b>
<b>3 TÉCNICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO</b> .....	<b>21</b>
<b>3.1 TÉCNICAS DE RECRUTAMENTO</b> .....	<b>21</b>
<b>3.1.1 TÉCNICAS DE RECRUTAMENTO INTERNO</b> .....	<b>21</b>
<b>3.1.2 TÉCNICAS DE RECRUTAMENTO EXTERNO</b> .....	<b>21</b>
<b>3.2 SELEÇÃO</b> .....	<b>22</b>
<b>3.2.1 TÉCNICAS DE SELEÇÃO</b> .....	<b>23</b>
<b>3.2.2 ENTREVISTA</b> .....	<b>23</b>
<b>3.2.3 PROVAS DE CONHECIMENTO</b> .....	<b>24</b>
<b>3.2.4 TESTES PSICOLÓGICOS</b> .....	<b>24</b>
<b>3.2.5 TESTES DE PERSONALIDADE</b> .....	<b>24</b>
<b>3.2.4 TÉCNICAS DE SIMULAÇÃO</b> .....	<b>24</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>26</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>27</b>

## INTRODUÇÃO

As políticas e práticas de recursos humanos de uma organização representam forças importantes para determinar o comportamento e as atitudes do funcionário. As práticas de seleção determinam quem deve ser contratado, quando bem planejadas identificarão candidatos competentes e os aproveitarão em cargos de acordo com suas habilidades específicas, adequando “pessoa-cargo”. Faz-se importantes gerentes que tenham experiências em culturas diferentes e que sejam sensíveis aos desafios operacionais de acordo com as expectativas, motivações, respeito pelas crenças do outro, confiança, flexibilidade, tolerância, liderança, adaptabilidade, autoconfiança, iniciativa e harmonia interpessoal, entre outras coisas, para que se possa administrar a diversidade em organizações.

A Gestão de Pessoas foi abordada neste trabalho por ser uma área de afinidade pessoal, levando em consideração a necessidade de entender o comportamento das pessoas dentro da empresa, pesquisando sobre essa área. “Recrutamento” e “Seleção” foi escolhido por ser o primeiro passo da empresa na área de Recursos Humanos, visando a escolha do perfil adequado para o profissional em que essa necessita.

Sendo assim, para realizar a pesquisa foi elaborada a seguinte questão: Quais as técnicas utilizadas para realizar o recrutamento e seleção?

E para nortear a pesquisa foram definidos o objetivo geral: Identificar e analisar as melhores técnicas de recrutamento e seleção, com o intuito de assegurar a contratação de pessoas capacitadas e qualificadas. E os específicos:

Identificar quais tipos de técnicas de recrutamento e seleção existentes.

Analisar os tipos de recrutamento e seleção estudados de acordo com o perfil das empresas.

Relatar como é o processo de recrutamento e seleção nas organizações.

Identificar e analisar vantagens e desvantagens do recrutamento externo.

Identificar e analisar vantagens e desvantagens do recrutamento interno.

## **1- RECURSOS HUMANOS**

### **1.1 Conceituações de Gestão de Pessoas**

Segundo Gil (2012), Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.

A expressão gestão de pessoas visa substituir administração de recursos humanos, que ainda mais é a mais comum entre todas as expressões utilizadas nos tempos atuais para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações. Os argumentos em prol dessa mudança de nomenclatura ressaltam que o termo administração de recursos humanos é muito restrito, pois implica a percepção das pessoas que trabalham numa organização apenas como recursos ao lado dos recursos materiais e financeiro. Por isso mesmo, alguns autores, adeptos da gestão de pessoas, procuram designar as pessoas que trabalham nas organizações não mais como empregados ou funcionários, mas como cooperadores ou parceiros. (Gil, 2012, p.13).

Para Gil, O foco da gestão de pessoas está baseado no desenvolvimento pois se preocupa com o crescimento e desenvolvimento das pessoas para que elas possam atingir níveis mais altos de competência, criatividade e realização, visto que as pessoas tem o objetivo de encontrar, atrair e manter as pessoas de que precisa a organização.

Segundo Chiavenato (2010), As organizações se caracterizam por uma incrível heterogeneidade. Elas apresentam uma enorme variedade. Podem ser indústrias, comércio, bancos, financeiras, hospitais, universidades, lojas, prestadores de serviços etc. Podem ser grandes, médias e pequenas quanto ao seu tamanho. Podem ser públicas ou privadas quanto à sua propriedade. Quase tudo de que a sociedade necessita é produzido pela as organizações, pois nascemos nelas, aprendemos nelas, servimo-nos delas, trabalhamos nelas e passamos a maior parte de nossas vidas dentro delas.

Assim, o contexto em que se situa a Gestão de Pessoas é representado pelas organizações e pelas pessoas. Sem organizações e sem pessoas não haveria a Gestão de Pessoas. Em resumo, as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. E para as pessoas, as organizações constituem o meio através do qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais, com um custo mínimo de tempo, de esforço e de conflito (Chiavenato, 2010, p. 6).

### **1.2 Breve Histórico das Práticas de Recursos Humanos**

É visto que ARH pode ser tratado como uma forma de interação entre funcionários e empresa. Neste contexto, verifica-se que a ARH e GP caminham juntas, pois elas procuram

integrar os colaboradores à empresa em busca de melhores condições possíveis de trabalho de seus colaboradores. (CHIAVENATO, 2004, p.13)

Esse departamento é responsável pelo processo de descrição e análise de cargos, planejamento de ARH, recrutamento e seleção, orientação e motivação das pessoas, avaliação do desempenho, remuneração, treinamento e desenvolvimento, relações sindicais, segurança, saúde e bem estar etc. (CHIAVENATO, 2004, p.13).

O Gestor da área de GP deve procurar exercer os conhecimentos de um administrador, sendo que nas pessoas, que são: planejamento, organização, direção e controle, pois o mesmo irá trabalhar com uma equipe. Todo processo de desenvolvimento das equipes e de cada trabalhador deve ser acompanhado como se fosse um paciente em um hospital, sendo que ao invés de curar uma doença o Gestor de Pessoas deve agir com precaução, com vacinas anti-estresse.(CHIAVENATO, 2004, p. 14).

### **1.2.1 Períodos Clássicos da Administração de RH no Brasil**

Para Lacombe (2005), Desde o início a gestão de pessoas vem passando por diferentes fases de desenvolvimento. Podemos caracterizar a gestão de pessoas como um meio em que a empresa gerencia e orienta o desenvolvimento humano no ambiente de trabalho.

Cada momento em que há uma evolução na história, isto considerando fatores internos e externos de uma empresa e também incluindo os setores de atuação, são sugeridas diferentes formas de gestão. (LACOMBE, 2005, p.32).

De acordo com nossas pesquisas bibliográficas no período de fins do século XIX até primeira guerra mundial, Recursos Humanos surgiu como um meio não estruturado entre empregador e colaborador, o mesmo tinha como finalidade apenas o sistema operacional de captação, exclusão e controle da relação empregatícia.

Tonelli, Lacombe e Caldas (2002, p.64), cogitam sobre tal desenvolvimento no período entre fins do século XIX e a primeira guerra mundial onde relatam que “ ele era o responsável pela contratação e demissão de funcionários para uma fabrica que centralizava a produção e a organização.

Segundo os autores acima citado, o fortalecimento da Revolução Industrial ficou responsável por agregar novos sistemas ao modelo de Recursos Humanos. Não havia nenhuma preocupação com as condições de trabalho, higiene e segurança, e também leis que assegurassem direitos aos empregados, como jornada de trabalho e intervalos, férias, remuneração adequada, horas-extras entre outros. A única preocupação dos empresários era com os resultados da organização.

Para o empresário, o trabalhador era tão-somente um instrumento a mais na busca dos resultados da empresa. O que importava era que o trabalhador tivesse uma boa saúde física e a maior dedicação possível ao trabalho em jornadas que podiam estender-se em até 18 horas diárias. (MARRAS, 2009, p. 22)

Atualmente o contexto em que se situa a Gestão de Pessoas é representado pelas organizações e pelas pessoas. As organizações constituem-se de pessoas e dependem delas para atingirem seus objetivos e cumprir sua missão. Ao ver das pessoas, as organizações constituem o meio pelo qual elas podem alcançar seus objetivos pessoais com um mínimo de tempo, esforço e conflito. As organizações surgem então para aproveitar a sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto. Sem organizações e pessoas inexistiria a Gestão de Pessoas. (CHIAVENATO, 2001, p.21).

### **1.2.2 Conceitos e Finalidades das Organizações**

Segundo Cury (2000), A existência de qualquer bem, justifica-se pelo desejo de obtê-lo em prol de uma necessidade. Assim, a empresa é um bem, formado por outros bens que transcendem simplesmente noção de lucro, uma vez que engloba em seu patrimônio elementos como cultura, valores, expectativas, conceitos, ideias e emoções de seus empregadores e colaboradores.

Sendo assim, verifica-se que “a organização é um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar” (CURY, 2000, p. 116).

Observamos que o autor faz menção a esforços cooperativos como o eixo do fazer organizacional em torno de uma missão delineada através de objetivos, evidenciando a importância das pessoas nesse fazer. Semelhante pensamento encontra-se em Meireles (2003), ao considerar que a organização é um conjunto articulado de pessoas, métodos e recursos materiais, projetado para um dado fim e balizado por um conjunto de imperativos determinantes: crenças, valores, culturas etc.

Ambos os conceitos se articulam com a finalidade das organizações expressa por Silva e Silva (2006), para quem, as organizações existem a partir da articulação de dois pressupostos básicos – desejo e necessidade, enfocando os seguintes dizeres:

Toda e qualquer organização, seja ela grande ou pequena nacional ou multinacional, nasce com o desejo de uma pessoa ou grupo de pessoas a fim de realizar algo. Realizar algo com a finalidade de se obter lucro ou se obter algum benefício para a sociedade ou parte da mesma (SILVA e SILVA, 2006, p. 4).

Na moderna administração, encontra-se, pois, que o fator humano torna-se cada vez mais decisivo para o sucesso de uma corporação, porque há um potencial de aprendizagem em cada ser, bem como, um prisma de visão de mercado que embora com uma base comum, é próprio de cada administrador e de cada cooperador, que se bem conduzido são cruciais para a sobrevivência num mercado de mutações, do qual o organizador não tem total controle das influências sobre o seu negócio. (CHIAVENATO, 2000, p.196)

Em uma empresa é papel do setor de recursos humanos atraírem e selecionar os melhores talentos para a organização. As pessoas e as empresas têm um contínuo processo de atrair uns aos outros. Chiavenato (2000, p. 197) diz que assim como “os indivíduos atraem e selecionam as organizações, informando-se e formando opiniões a respeito delas, as organizações procuram atrair indivíduos e obter informações a respeito deles para decidir sobre o interesse de admiti-los ou não”. Na administração a esse processo de atração, escolha e preparação dos funcionários dão-se os nomes de recrutamento, seleção e treinamento.

### **1.3 Políticas de Recursos Humanos**

O objetivo de uma organização em ter políticas de Recursos Humanos, tem como gestão de Recursos Humanos bem como prover respostas as questões ou aos problemas que podem ocorrer com certa frequência, às políticas são guias para ação.

Na obra de Chiavenato (2003), o autor define que, “políticas são regras estabelecidas para governar funções e assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com objetivos desejados”. Constituem uma orientação administrativa para impedir que as pessoas desempenhem funções específicas. As políticas servem como base para realização de atividades as quais compreendem práticas necessárias para realizar com eficácia o trabalho exercido. As políticas de Recursos Humanos quando bem desenvolvidas podem trazer uma série de consequências positivas para a organização e esta pode desenvolvê-las conforme sua filosofia e variar de acordo com ambiente que está inserida. As políticas referem-se às maneiras pelas qual a organização pretende lidar com seus membros e por intermédio deles, atingir os objetivos organizacionais, permitindo condições para o alcance de objetivos individuais.

Para Lacombe (2005) “política é um conjunto de declarações escritas a respeito das intenções da instituição em relação a determinado assunto, indicam os meios e a forma desejados para atingir os objetivos principais”. As políticas são formuladas . em geral de forma ampla e proporcionam as linhas mestras para orientar as decisões mais importantes ea formulação dos objetivos setoriais e das normas.

As políticas de Recursos Humanos possibilitam a avaliação do comprometimento dos colaboradores junto aos objetivos organizacionais, influenciando assim o comportamento dos colaboradores dentro da organização.

As políticas de Recursos Humanos como foi afirmado por Chiavenato (2003) pode variar conforme a organização devido aos seguintes fatores:

- Antecedentes históricos da organização.
- Cultura organizacional e racionalidade.
- Contexto ambiental: fatores econômicos, políticos, sociais, cultura, tecnológicos, etc.
- Localização geográfica.
- Relação com sindicatos.
- Políticas e restrições governamentais.

No entanto, as políticas de Recursos Humanos de uma empresa podem variar de acordo com a sua cultura organizacional. Para que o objetivo da empresa tenha possibilidade de ser atingido de forma eficiente, é preciso estabelecer uma competente e eficaz política de RH. Isso requer investimentos e recomposição integral de conhecimento organizacional tanto operacional quanto gerencial. (CHIAVENATO, 2003, p.16).

### **1.3.1 Objetivos de Recursos Humanos**

Estabelecer Gestão de Recursos Humanos, atuando estrategicamente, interferindo diretamente no planejamento, na organização e no desenvolvimento, dando consistência e referência a uma prática voltada para promoção da competitividade, autodesenvolvimento e engajamento das pessoas para o cumprimento eficiente e eficaz das atividades e alcance dos objetivos e metas individuais e organizacionais.

## **2- RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

### **2.1 Recrutamento**

O Recrutamento é um processo que tem como objetivo buscar pessoas qualificadas, de entre os quais serão selecionados os futuros colaboradores da organização. Milkovich e Boudreau (2000) explicam que o Recrutamento “é um processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego”.

Gil (2001) descreve que o recrutamento “consiste num processo que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”. Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 168) ressaltam que o recrutamento de pessoal “constitui uma sistemática que objetiva atrair candidatos diretamente nas fontes de recrutamento, sejam elas internas ou externas”.

Chiavenato (2007) relata também que “é uma atividade que tem por objetivo imediato atrair candidatos, entre os quais serão selecionados os futuros participantes da organização”. O referido autor, na mesma obra, ressalta que o recrutamento de pessoal “é basicamente um sistema de informação por meio do qual a organização divulga e oferece ao mercado de RH as oportunidades de emprego que pretende preencher”.

O Setor de Recrutamento e Seleção é responsável por desenvolver vários tipos de recrutamento, que são o recrutamento externo, misto e interno.

#### **2.1.1 Recrutamento Interno**

Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) “o recrutamento é interno quando a organização procura preencher uma vaga para um posto de trabalho (cargo) mediante de seus funcionários, que podem ser promovidos (movimentação vertical), transferido (movimentação horizontal) ou transferidos com promoção (ascensão funcional)”.

No entanto Chiavenato (2007) enfatiza que o recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização, isto é, funcionários para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou motivadoras.

Milkovich e Boudreau (2000) explicam que o recrutamento e a seleção internos referem-se à movimentação dos empregados entre diferentes posições dentro da organização.

Para que o processo de recrutamento seja eficaz e para que o gestor consiga identificar quais os funcionários são capazes de assumir novas funções na empresas, é necessário que tenham conhecimento sobre uma série de dados e informações.

Chiavenato (2007) menciona em sua obra os seguintes:



- a) Resultados obtidos pelo candidato interno nos testes de seleção a que se submeteu quando de seu ingresso na organização;
- b) Resultado das avaliações do desempenho do candidato interno;
- c) Resultado dos programas de treinamento e de aperfeiçoamento de que participou o candidato interno;
- d) Análise e descrição do cargo atual do candidato interno e do cargo que está considerando, a fim de se avaliar a diferença entre ambos e dos requisitos adicionais que se farão necessários;
- e) Planos de carreiras ou planos de encareiramento ou ainda planejamento das movimentações de pessoal para se verificar a trajetória mais adequada do ocupante do cargo considerado;
- f) Condições de promoção do candidato interno (está “no ponto” de ser promovido) substituição (se o candidato interno já tem substituto preparado para seu lugar).

### **2.1.2 Vantagens do Recrutamento Interno**

Chiavenato (2007) afirma que o “recrutamento interno é um processamento (ou transformação) de recursos humanos”. O referido autor na mesma obra descreve as principais vantagens que o recrutamento interno pode trazer para a empresa:

- é mais econômico para empresas, pois evita despesas com anúncios em jornais ou honorários de empresas de recrutamento, custos de atendimento de candidatos, custos de admissão, custos de integração do novo empregado etc;
- é mais rápido, dependendo da possibilidade de o empregado ser transferido ou promovido de imediato, evita as demoras frequentes do recrutamento externo [...];
- apresenta maior índice de validade e de segurança, pois o candidato já é conhecido, avaliado durante certo período de tempo e submetido à apreciação dos chefes envolvidos; [...] a margem de erro é sobejamente reduzida, graças ao volume de informações que a empresa geralmente reúne a respeito de seus funcionários;
- é uma fonte poderosa de motivação para os empregados, desde que estes vislumbrem a possibilidade de crescimento dentro da organização, [...] estimula junto ao seu pessoal a atitude de constante auto-aperfeiçoamento e de auto-avaliação, no sentido de aproveitar as oportunidades de aperfeiçoamento ou mesmo de criá-las;
- aproveitar os investimentos da empresa em treinamento do pessoal que, muitas vezes, somente tem seu retorno quando o empregado passa a ocupar cargos mais elevados e complexos; e

- desenvolve um sadio espírito de competição entre o pessoal, tendo em vista que as oportunidades serão oferecidas àqueles que realmente demonstrem condições de merecê-las.

Conforme Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) “o recrutamento interno funciona como uma poderosa sistemática de ascensão que atende às expectativas que as pessoas têm de serem promovidas para assumir maiores responsabilidades”.

Do ponto de vista de Carvalho e Nascimento (2000) o recrutamento interno oferece para o funcionário “o aumento da moral de trabalho – trabalha numa empresa aberta, que proporciona real oportunidade para progredir, constitui-se num dos mais poderosos fatores de motivação profissional”.

Diante dos benefícios que o recrutamento interno proporciona para a organização, pode-se dizer que é um dos processos mais ágil e seguro, é mais econômico, como também motiva os funcionários a alcançarem suas metas e almejarem por cargos mais elevados.

### **2.1.3 Desvantagens do Recrutamento Interno**

Por outro lado o recrutamento interno possui algumas desvantagens que poderá influenciar as organizações a não optarem por este tipo de processo.

Chiavenato (2007) enfatiza que o “recrutamento interno poderá bloquear a entrada de novas idéias, experiências e expectativas; favorecer na rotina atual de trabalho; manter quase inalterado o patrimônio humano da organização; mantém a cultura organizacional e funciona como um sistema fechado reciclagem contínua.”

Decenzo e Robbins (2001) afirmam que “as buscas internas podem também gerar disputas entre candidatos rivais à promoção, além de diminuir o nível do moral dos que não foram selecionados”.

O recrutamento interno também pode gerar conflitos de interesse entre funcionários e gerar atitudes negativas dos funcionários não promovidos (CHIAVENATO, 2001, p. 112).

Para que recrutamento interno seja bem estruturado sem ocasionar frustrações de funcionários que não foram escolhidos para a promoção do cargo, e que conseqüentemente prejudicará na sua produtividade, faz-se necessário que os gerentes tenham conhecimento sobre as principais técnicas de recrutamento interno.

## **2.2 Recrutamento Externo**

De acordo com Milkovich e Boudreau (2000) o “recrutamento externo é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego”.

Segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) o recrutamento é externo quando a instituição procura preencher a vaga existente com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento.

O recrutamento externo tem como objetivo localizar profissionais que estão espalhados no mercado de trabalho, em busca de uma oportunidade para ingressar em uma nova empresa.

### **2.2.1 Vantagens do Recrutamento Externo**

As vantagens que o recrutamento externo proporciona para empresa pode ser o fator determinante para recrutar o pessoal fora da empresa.

Na visão de Chiavenato (2007) o recrutamento externo apresenta as seguintes vantagens:

Traz “sangue novo” e experiências novas para a organização. A entrada de recursos humanos ocasiona sempre uma importação de idéias novas, de diferentes abordagens dos problemas internos da organização [...]. Com o recrutamento externo, a organização, como um sistema, mantém-se atualizada com o ambiente externo e a par do que ocorre em outras

Renova e enriquece os recursos humanos da organização, principalmente quando a política é a de admitir pessoal com gabarito igual ou melhor do que o já existe na empresa

Aproveita os investimentos em preparação e desenvolvimento de pessoal efetuados por outras empresas ou pelos próprios candidatos. Isto não significa que a empresa deixe de fazer esses investimentos dali para a frente, mas que ela usufrua de imediato do retorno dos investimento já externamente, pagando salários mais elevados exatamente para evitar despesas efetuado pelos outros. Tanto assim que muitas empresas preferem recrutar adicionais de treinamento e desenvolvimento a curto prazo.

### **2.2.2 Desvantagens do Recrutamento Externo**

No entanto, existem algumas desvantagens do recrutamento externo que pode influenciar as organizações a não escolher esse tipo de processo. Geralmente é mais demorado do que o recrutamento interno, os custos são mais elevado e poderá afetar a motivação dos atuais funcionários.

Chiavenato (2007) descreve em sua obra as seguintes desvantagens:

- É um processo demorado e lento;
- É um processo oneroso;

- É mesmo seguro e confiável que o recrutamento interno;
- Quando monopoliza as vagas, pode frustrar o pessoal;
- Pode sinalizar barreiras ao encarecimento das pessoas;
- Pode reduzir a lealdade à empresa;
- Pode alterar a política salarial da empresa quando um novo funcionário é admitido com salário mais elevado.

### **2.3 Recrutamento Misto**

O Recrutamento Misto ocorre quando a empresa faz uso no mesmo processo de divulgar suas vagas, tanto do recrutamento interno, quanto do externo.

Na realidade, uma empresa nunca faz apenas o recrutamento interno ou apenas o recrutamento externo. Um sempre devesse complementar o outro, pois, ao fazer o recrutamento interno, o indivíduo deslocado para a vaga que precisa ser substituída em um determinado setor.

Quando se faz o recrutamento interno em algum ponto da organização, sempre surge uma posição a ser preenchida por meio do recrutamento externo. (CHIAVENATO, 2004, p.76).

### **2.4 Seleção de Pessoas**

No processo de seleção é feita uma avaliação para identificar se o perfil do candidato está adequado as exigências do cargo, para então escolher dentre os candidatos recrutados aquele que possui mais qualificação, habilidades, aptidões e que mais se identifica com as necessidades da empresa.

A seleção pode ser definida singelamente como a escolha do homem certo para o cargo certo, ou, mais amplamente, entre os candidatos recrutados, aquele mais adequado aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização (CHIAVENATO, 2007, p. 81).

A seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: aquelas que apresentam características desejadas [...] (CHIAVENATO, 2001, p. 107).

### **3- AS TÉCNICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

#### **3.1 Técnicas de Recrutamento**

As técnicas de seleção permitem avaliar a adequação do candidato à função. As mais utilizadas são as seguintes:

##### **3.1.1 Técnicas de Recrutamento Interno**

Em sua obra, Milkovich e Boudreau (2000) afirma que “a empresa pode enfatizar os anúncios dessas oportunidades para que os empregados se interessem por elas, ou podem acompanhar e construir características nos empregados e chamar apenas aqueles mais promissores para essas oportunidades”.

Na visão de Carvalho e Nascimento (2000) as principais técnicas utilizadas no processo de recrutamento interno são:

- a) Quadro de avisos ao pessoal, comunicando as vagas previstas;
- b) Comunicação interna dirigida aos gerentes de unidades contendo listas de funcionários disponíveis para transfências (...);
- c) Se existir, consulta ao chamado “banco de recursos humanos” disponível na empresa;
- d) Encontros com pessoal de categoria funcional (...) informando-os sobre as características das vagas em disponibilidade, com o propósito de divulgar essa informação fora da empresa, entre seus amigos e conhecidos; e
- e) Sendo possível, divulgação das vagas existentes em periódicos da empresa destinados a todos os funcionários.

##### **3.1.2 Técnicas de Recrutamento Externo**

Segundo Chiavenato (2007) a técnica de recrutamento externo “trata-se de escolher os meios mais adequados para ir até o candidato desejado – onde quer que ele esteja e atraí-lo para a organização”.

Na mesma obra o referido autor apresenta as principais técnicas recrutamento externo que são: anúncios em jornais e revistas especializadas, agências de recrutamento, contatos com escolas e universidades, cartazes ou anúncios em locais visíveis, apresentação de candidato por indicação de funcionários, consulta aos arquivos e banco de dados de funcionários.

Já Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) apresentam as seguintes:

- a) banco de dados ou arquivos de fichas de candidatos que se apresentaram espontaneamente em recrutamento anteriores;
- b) apresentação de candidatos por empregados da instituição;
- c) cartazes ou anúncios à entrada da instituição;
- d) contatos com sindicatos e associações de classes;

- e) contatos com agremiações estudantis, diretórios acadêmicos e centros de integração empresa-escola;
- f) cooperação mútua com outras instituições de ensino que atuam no mesmo setor educacional;
- g) anúncios em jornais, revistas, rádios etc;
- h) agências de recrutamento e seleção de pessoal;
- i) via internet através de sites especializados em recrutamento online;
- j) outras formas de atração de candidatos.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) ainda enfatizam que “tais técnicas de recrutamento dependem diretamente do tipo de cargo a ser preenchido”.

Chiavenato (2004) explica que os fatores custo e tempo são extremamente importantes na escolha da técnica ou do veículo mais indicado para o recrutamento externo.

Carvalho e Nascimento (2001) alegam que “os classificados de imprensa jornais, revistas, tablóides etc – constituem uma das formas mais utilizadas pelas empresas para atrair candidatos ao preenchimento de vagas”.

As técnicas de recrutamento sejam internas ou externas tem como objetivo comunicar ao mercado as oportunidades de emprego que as organizações estão oferecendo e quais os requisitos que o candidato deverá possuir para ocupar o cargo.

### **3.2 Seleção**

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

Assim sendo, a seleção visa solucionar dois problemas básicos:

- 1) Adequação da pessoa ao cargo e vice-versa ou adequação das competências individuais da pessoa às competências organizacionais desejadas pela empresa;
- 2) Eficiência e satisfação da pessoa no cago ou fornecimento das competências desejadas pela empresa.

De acordo com Chiavenato (2007, p.106) todo critério de seleção fundamenta-se em dados e informações baseados na análise e especificações do cargo a ser preenchido. As exigências de seleção baseam-se nas próprias exigências das especificações do cargo, cuja finalidade é dar maior objetividade e precisão à seleção do pessoal para aquele cargo.

Spector (2005) coloca dois elementos importantes na seleção de pessoal devem ser levados em consideração. O primeiro é o critério, ou seja, a definição do que deve ser um bom

colaborador. Embora seja uma questão óbvia, não é fácil definir o que queremos. O segundo elemento é o fator de previsão, que é um fator relacionado ao critério que envolve os CHAs (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) necessários para o bom desempenho no trabalho, e as medidas desse CHA podem ser utilizadas como fatores de previsão de um critério do desempenho do trabalho. A seleção vem logo após o recrutamento, nos processos de agregar pessoas a organização. É um conjunto de ações técnicas que objetivam suprir as necessidades de profissionais de uma organização. Seleção é o processo pelo qual uma organização escolhe, de uma lista de candidatos, a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições do mercado.

### **3.2.1 Técnicas de Seleção**

O uso de técnicas apropriadas permite que o selecionador escolha o candidato certo para ocupar um cargo dentro da empresa.

Chiavenato (2000) defende a idéia que as técnicas de seleção “permitem um rastreamento das características pessoais do candidato através de amostras do seu comportamento”.

A aplicação dessas técnicas se faz através de diversas fases, conforme a complexidade do cargo a ser preenchido. Cada fase funciona como um filtro seletor que gradativamente vai afinando as peneiras até chegar a uma sintonia fina em relação aos candidatos (CHIAVENATO, 2000 p.116).

### **3.2.2 Entrevista**

Para Gil (2001) a entrevista “possibilita contato direto com o candidato, bem como a identificação de sua capacitação para exercer o cargo que se deseja preencher”.

Enquanto Chiavenato (2004) diz que a entrevista de seleção é um processo de comunicação entre duas ou mais pessoas que interagem entre si e no qual uma das partes está interessada em conhecer melhor a outra.

Decenzo e Robbins (2001) afirmam que as entrevistas podem ser apenas o encontro entre duas pessoas, o entrevistador e o candidato (a entrevista tradicional), ou envolver várias pessoas que entrevistam um candidato ao mesmo tempo (a entrevista de painel).

A entrevista é uma das técnicas mais utilizadas pelas organizações, pois ela possibilita ao selecionador obter informações mais aprofundadas sobre o candidato, identificar o seu perfil e se possui as qualificações que o cargo exige. Em sua obra Chiavenato (2004, p. 86) explica que a entrevista pode se dividir em duas fases, a entrevista preliminar e a entrevista técnica. “Na primeira entrevista, são verificados os dados pessoais e profissionais do candidato por meio de indagações sobre o seu currículo vitae e as características básicas de

personalidade através da avaliação do seu comportamento pessoal”. Se o candidato for aceito na primeira etapa, ele é conduzido para segunda fase que é a entrevista técnica que “trata-se aqui de verificar os conhecimentos e experiência profissional do candidato em relação às exigências do cargo vago”.

### **3.2.3 Provas de Conhecimento**

De acordo com Chiavenato (2000) “as provas de conhecimento são instrumentos para avaliar o nível de conhecimentos gerais e específicos dos candidatos exigidos pelo cargo a ser preenchido”.

### **3.2.4 Testes Psicológicos**

Em sua obra, Gil (2001) afirma que os testes psicológicos “podem ser utilizados para a avaliação do potencial intelectual dos candidatos, de suas habilidades específicas [...], bem como de seus traços de personalidades”.

Já Chiavenato (2000) explica que os testes psicométricos “constituem uma medida objetiva e estandardizada de uma amostra do comportamento no que se refere as aptidões da pessoa”.

### **3.2.5 Testes de Personalidade**

Chiavenato (2000) defende a ideia que os testes de personalidade “revelam certos aspectos das características superficiais das pessoas, como aqueles determinados pelo caráter (traços adquiridos ou fenotípicos) e os determinados pelo temperamento (traços inatas ou genotípicas)”.

Trata-se de avaliar “como anda sua agressividade, seu tipo de relacionamento humano, seus interesses pessoais, suas emoções, seu grau de resistência às frustrações, se esses forem os traços de personalidades requeridos” (CHIAVENATO, 2001, p. 98).

### **3.2.6 Técnicas de Simulação**

A característica que indica esses teste é a exigência de que o candidato realize comportamentos específicos, necessários para o bom desempenho no cargo (DECENZO E ROBBINS, 2001).

Segundo Gil (2001) a dinâmica de grupo “consiste basicamente em colocar os candidatos reunidos em grupo diante de situações em que terão de demonstrar sua forma de reação”.

Gil (2001) destaca algumas das características dos candidatos que devem ser avaliadas. São elas: Liderança, Sociabilidade, Iniciativa, Comunicabilidade, Criatividade, Tomada de decisões, Habilidade para lidar com situações de conflitos, entre outras.



O Recrutamento e a Seleção integram-se no planejamento para captação cuidadosa de pessoal. A seleção constitui na escolha do melhor candidato, aquele que cumpre com as exigências da empresa para o preenchimento da vaga. Quanto maior o número de candidatos recrutados, maior será a possibilidade de serem selecionados bons funcionários.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

De acordo com a história da Administração de Recursos Humanos percebe-se uma evolução no conceito de Recrutamento e Seleção e suas práticas administrativas com o avanço tecnológico. Novas perspectivas vêm surgindo de acordo com a necessidade de melhorar a estrutura do relacionamento entre empregador versus empregado e adequar o trabalhador ao ambiente de trabalho, aproveitando o máximo de sua capacidade e oferecendo serviços de qualidade.

Esta pesquisa tem como propósito de as organizações elaborar um processo de seleção de novos talentos almejando ter em seu quadro de funcionários com pessoas com experiências, habilidades e um perfil coerente para ocupar o cargo que possa atender as expectativas no ambiente interno. Isso contribui para que uma empresa tenha um diferencial no seu ramo de atividade e seja uma empresa reconhecida com alto nível de crescimento no mercado, ressalta-se que é por meio de um bom recrutamento que as organizações atingem suas expectativas e objetivos.

Este estudo estará contribuindo com o conhecimento, proporcionando novos desafios o que trará melhores condições para enfrentar a competitividade no mercado de trabalho.

Assim além de contribuir para gestão de uma organização e possibilitar oportunidades atrativas aos profissionais capacitados e qualificados para atender aos requisitos de uma empresa.

## REFERÊNCIAS

CARVALHO, Antônio Vieira ; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. Administração de Recursos Humanos. 1º ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto, Introdução á teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7º. Ed. Ver e atual. Rio de Janeiro: Elsever, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando Pessoas: O passo decisivo para a administração participativa. 3º ed. São Paulo: Makron, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Como agregar talentos à empresa: Planejamento, Recrutamento e seleção de Pessoal. São Paulo: Atlas, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. 7º ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CURY, Antônio. Organização e Métodos Uma visão Holística. 7ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

DECENZO, A. David.; ROBBINS, Stephen P. Administração de Recursos Humanos. 6º.Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

GIL, Antonio Carlos. Gestão de Pessoas: Enfoque nos papeis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

LACOMBE, Francisco José Masset. Recursos Humanos: Princípios e Tendências. São Paulo: Saraiva. 2005.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 2000.

TACHIZAWA, Takeshy.; FERREIRA, Victor C. Paralela.; FORTUNA, Antonio A. Mello. Gestão com Pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: FGV, 2001.