

DOI: 10.33947/1982-3290-v12n1-3649

## RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: VISÃO ESTRATÉGICA PARA O SUCESSO ORGANIZACIONAL

### RECRUITMENT AND SELECTION: STRATEGIC VISION FOR ORGANIZATIONAL SUCCESS

Caliane Oliveira Estevam<sup>1</sup>; Angélica Molteni<sup>2</sup>

**RESUMO:** Pretende-se nesse artigo analisar o processo de recrutamento e seleção no contexto organizacional e suas contribuições para o sucesso empresarial, além de observar os aspectos e tipos de técnicas que são empregadas nesse processo. Trata-se de uma revisão de literatura, buscando os principais postulados sobre esta temática, ancorando-se em autores renomados sobre o assunto, e em pesquisas relacionadas ao recrutamento e seleção. Com a apuração dos dados, houve um consenso em considerar o recrutamento como um mecanismo utilizado pela empresa para atrair o maior número de candidatos. Para tanto, vale-se de diferentes abordagens para o recebimento dos currículos dos interessados, podendo acontecer de maneira interna, externa ou mista, neste caso, considerando os dois primeiros tipos de recrutamento. Em relação à seleção, verificou-se que representa uma estratégia para, a partir do universo de candidatos, escolher aquele que apresenta as habilidades a capacidade necessária para o desempenho das atividades. Ainda, a pesquisa evidenciou a relevância destes dois procedimentos como forma de possibilitar o desenvolvimento organizacional. Por esse motivo, o setor de RH deve atentar-se para estabelecer estratégias de recrutamento e de seleção alinhadas à realidade empresarial, e de forma suficiente para atender às demandas contemporâneas, a partir de seu quadro de colaboradores. Sendo assim, quando adequados, estes processos fazem a diferença no final, pois pode escolher o candidato mais apto para preencher a vaga. Segundo Chiavenato (2014) respeitar as etapas do processo de Recrutamento e Seleção é chave para que o processo de recrutamento e seleção seja eficaz.

**PALAVRAS-CHAVE:** Recrutamento. Seleção. Sucesso organizacional.

**ABSTRACT:** *This article aims to analyze the recruitment and selection process in the organizational context and its contributions to business success, as well as to observe the aspects and types of techniques that are employed in this process. It is a literature review, searching for the main postulates on this subject, anchoring itself in renowned authors on the subject, and in research related to recruitment and selection. With data collection, there was a consensus on considering recruitment as a mechanism used by the company to attract the largest number of candidates. In order to do so, it uses different approaches to receive the curricula of the interested parties, which can happen in an internal, external or mixed way, in this case, considering the first two*

<sup>1</sup> ESTEVAM, Caliane O. Psicologia pela Faculdade Pitágoras de Londrina; Pós-graduação em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade TUIUTI de Curitiba e Cursando Pós-graduação em Psicologia Clínica com Aprofundamento em Psicologia Analítico Comportamental pela Universidade TUIUTI de Curitiba.

<sup>2</sup> PAIXÃO, ANGÉLICA C. M. Bacharelado em Turismo pela Universidade Positivo de Curitiba e Mestrado em Turismo e Hotelaria pela Universidade Federal do Paraná e Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração pela Universidade Positivo de Curitiba

*types of recruitment. In relation to the selection, it was verified that it represents a strategy to, from the universe of candidates, choose the one that presents the abilities the necessary capacity for the performance of the activities. Also, the research evidenced the relevance of these two procedures as a way to enable organizational development. For this reason, the HR sector must strive to establish recruitment and selection strategies aligned to the business reality, and sufficiently to meet contemporary demands, based on its staff. Therefore, when appropriate, these processes make the difference in the end, since you can choose the most suitable candidate to fill the vacancy. According to Chiavenato (2014), respecting the stages of the Recruitment and Selection process is key for the recruitment and selection process to be effective.*

**KEYWORDS:** Recruitment. Selection. Organizational success.

## INTRODUÇÃO

Muito se tem discutido, recentemente, acerca de gestão estratégica de pessoas, o processo de Recrutamento e Seleção é parte mais importante desse contexto, visando sempre otimizar resultados no ambiente corporativo.

A *priori* esse processo tem como principal função, alocar candidato mais adequado a vaga, podendo assim otimizar a produtividade e qualidade dos serviços ofertados pela organização. Uma má contratação pode vir acarretar diversos prejuízos a uma organização, esses custos podem ser diversos entre eles estão tempo; desmotivação; baixa produtividade; sofrimento psicológico; reputação da organização e por último o custo financeiro.

O processo de Recrutamento e Seleção atual foca nos resultados, e não só no processo em si, como era feito no modelo antigo. O recrutamento e seleção estratégico, tornou-se um diferencial para o sucesso organizacional, pois com esse modelo atual de processo, as contratações tornou-se mais assertiva. A análise das competências necessárias ao cargo e o conhecimento da cultura e dos valores da empresa tornaram mais fácil encontrar candidatos aderentes as vagas em aberto, quanto maior é aderência, maiores são as chances de êxito na contratação.

Uma má contratação pode aumentar de ma-

neira significativa o *turnover* de uma empresa, cada contratação tem um custo para a organização, esse custo vai desde do processo de captação; seleção; tempo de treinamento e capacitação; encargos trabalhistas de contratação e demissão e gastos com um novo processo de contratação. Nesse modelo estratégico visa somente a contratação de bons profissionais, mas também a satisfação e retenção dos mesmos;

“O Recrutamento e Seleção estratégico realmente pode otimizar os resultados nas organizações? ” Recentemente a revista Harvard Business publicou uma matéria onde se afirmar que empresas que investem em um RH estratégico possuem um desempenho até 51% superior às outras, levando em consideração organizações de diversos países — incluindo o Brasil (BEL20, BOVESPA, DAX, CAC40, FTSEMIB, AEX, WIG20, IBEX35, FTSE 100) entre janeiro de 2011 e janeiro de 2016. Com base nessas pesquisas mostram que um processo de R&S estratégico, preocupado com aderência do candidato, tanto a vaga como também a cultura organizacional da empresa, pode otimizar os resultados dentro das organizações, resultados esses que refletem na produtividade e qualidade de produtos ou serviços, impactando de maneira direta nos lucros da organização.

Com a aumento da competitividade empresa-

rial, o capital humano se tornou um diferencial dentro das organizações, com essa mudança de visão, foi adotado um novo modelo de contratação chamado Recrutamento e Seleção estratégico.

O Recrutamento e Seleção estratégico realmente pode otimizar os resultados nas organizações?

O objetivo geral é “Analisar o processo de o recrutamento e seleção no contexto organizacional”.

Já os específicos são: pesquisar a teoria acerca dos temas de como é feito o processo de recrutamento e seleção; identificar as técnicas são usadas nesse processo; apresentar como o processo de recrutamento e seleção pode contribuir para o sucesso organizacional.

Com isso aprofundar o conhecimento na área de gestão de pessoa, visando a valorização dos profissionais, caracterizada pela participação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização, que é o capital humano. O cuidado com este capital deve existir mesmo antes dele ser inserido no contexto organizacional, pois, recrutar e selecionar de maneira eficaz o profissional que tem maior aderência ao perfil da vaga pode ser considerado uma grande estratégia na redução de custos para organização.

O estudo, de natureza investigativa, concentra-se no levantamento de dados para construção do tema proposto.

A pesquisa bibliográfica é então feita com o intuito de levantar um conhecimento disponível sobre teorias, a fim de analisar, produzir ou explicar um objeto sendo investigado. A pesquisa bibliográfica visa então analisar as principais teorias de um tema, e pode ser realizada com diferentes finalidades (CHIAVENATO, 2008).

O estudo bibliográfico é normalmente feito a partir da investigação de fontes que elucidam, de maneiras diversas, o tema proposto para estudo. As fontes

podem ser livros, artigos, documentos monográficos, periódicos (jornais, revistas, etc.), textos disponíveis em sites confiáveis, entre outros locais que apresentam um conteúdo documentado.

## 1 REVISÃO DE LITERATURA

### 1.1 Integração entre pessoas e organização: um processo para o desenvolvimento de ambos

Antes de abordar os temas recrutamento e seleção, e como as intenções deste estudo se concentra em como esse processo pode otimizar os resultados das organizações, torna-se relevante apresentar como a relação simbiótica entre as pessoas e a organização pode estabelecer um mecanismo de desenvolvimento para esses pares.

O desenvolvimento de pessoas que compõem uma organização, juntamente com o desenvolvimento desta, encontra-se em um processo de simbiose e que, por este motivo, ambos estão intimamente relacionados. Este pensamento é asseverado por Chiavenato (2008), ao afirmar que as organizações são compostas por pessoas e que delas dependem para cumprir seus objetivos. Assim, acrescenta que as organizações não existiriam sem as pessoas.

Ainda segundo o autor, as pessoas são compreendidas como um ser social e interativo, em que esses sujeitos estão constantemente convivendo e compartilhando seus anseios, angústias e emoções com seus semelhantes, e que dependem de outras pessoas para que determinados objetivos individuais sejam alcançados. Em contrapartida, as organizações são entendidas como um sistema de atividades que se encontra regido por uma ou mais pessoas (CHIAVENATO, 2008).

A interação entre as pessoas e a organização acaba gerando uma relação de mutualidade vantajosa para ambos. Acerca desta simbiose, Dutra (2009)

comenta sobre a via de mão dupla estabelecida entre ambas. Desta maneira, argumenta que num processo que coloca empresa e sujeitos lado a lado, torna-se possível um processo constante de troca de competências, no qual a organização transfere conhecimentos para seus colaboradores, aprimorando-os para que saibam lidar com diversas situações, sejam elas profissionais ou na vida cotidiana, fora do trabalho. Como resultado, os conhecimentos adquiridos através da organização são transferidos para esta, a qual terá melhores condições de enfrentar os desafios do mercado.

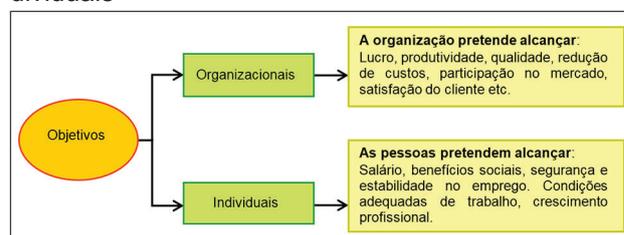
Diante do exposto, percebe-se que é estabelecida uma relação de reciprocidade entre a organização e seu quadro de pessoal. Neste sentido, os custos atrelados ao desenvolvimento de pessoal devem ser entendidos como investimentos, haja vista que os conhecimentos e habilidades empregados aos funcionários irão retornar de maneira benéfica ao possibilitar que a organização saiba se adequar às intempéries do mercado.

Esta interação entre empresa e funcionário acontece de tal forma que Casado (2002) a considera necessário ao mundo organizacional, refletindo inclusive no desenvolvimento individual. O autor justifica que é a partir dos demais membros organizacionais que a individualidade se completa. Com isso, o desenvolvimento de grupos de trabalho, por exemplo, implica na expansão e desenvolvimento em nível individual, e que as organizações devem disponibilizar condições para que o desenvolvimento integral do ser humano seja estabelecido.

Apesar disto, Chiavenato (2008) considera este como um processo dinâmico e complexo, em função da possibilidade de ocorrer conflitos de interesse entre os objetivos individuais e organizacionais, no entanto possível. Por esta razão, as organizações devem dispor de aparatos suficientes para que seus objetivos

sejam alcançados por meio das pessoas, criando um ambiente de trabalho confortável. O autor coloca que os objetivos organizacionais contrapõem os individuais, ao almejar redução de custos, frustrando expectativas como aumento de salário por exemplo. A figura 1, a seguir, mostra os objetivos organizacionais e individuais que Chiavenato (2008) desenvolveu.

Figura 1 – Objetivos organizacionais e objetivos individuais



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2008).

Diante da figura, percebe-se que, neste caso, os objetivos caminham em lados opostos. No entanto, Chiavenato (2008) salienta que o colaborador deve ser eficiente de modo que seja capaz de satisfazer a própria necessidade individual frente à sua participação no ambiente organizacional; em contrapartida, deve ser eficaz para que os objetivos organizacionais sejam alcançados, também, através de sua participação nesta.

Frente ao quadro apresentado pelos autores, verifica-se a relevância de se estabelecer uma parceria entre organização e pessoal, a fim de que os objetivos de ambos não entrem em conflito. Dessa forma, será possível sua manutenção no mercado, especialmente considerando a diversidade de empresas que atuam na realização de um mesmo produto ou serviço.

## 1.2 Recrutamento como estratégia organizacional

Neste ponto da pesquisa, aborda-se sobre re-

crutamento. Conforme as proposições de Chiavenato (2006), o processo de recrutamento é compreendido como um compilado de práticas e procedimentos que a organização utiliza, a fim de atrair potenciais candidatos, esperando desses indivíduos as qualificações e as habilidades exigidos pelo cargo. Ainda sobre o processo de recrutamento, o autor realiza um comparativo entre um sistema de informação, afirmando que a organização coloca à disposição do mercado as oportunidades que desejam serem preenchidas.

Esses pressupostos estão em consonância com as ideias de Gomes et al. (2008), quando colocam que o recrutamento constitui um conjunto de atividades que a empresa faz uso, visando identificar possíveis candidatos, a fim de atraí-los e retê-los no ambiente organizacional. Além disso, alertam que os procedimentos de recrutamento e seleção devem estar de acordo com os objetivos da empresa e, para tanto, seus gestores devem levar em consideração os fatores financeiros, o ambiente externo e o cargo a ser preenchido.

Na visão de Marras (2005) o recrutamento de pessoal representa uma atividade estratégica da gestão de Recursos Humanos (RH), e, nessa direção, busca captar novos recursos humanos, interna ou externamente, para abastecer seu subsistema de pessoal, para atender a qualidade esperada do desenvolvimento das tarefas. O referido autor salienta que o processo de recrutamento de pessoal tem início a partir de uma necessidade interna da empresa, sobretudo no que concerne à contratação de novos colaboradores.

Ao abordar este tema, Milkovich e Boudreau (2010) argumentam que a intenção é atrair o maior número de candidatos para que sejam selecionados os mais qualificados para o cargo disponível. Sendo assim, colocam que consiste em um método utilizado para identificar e atrair um conjunto de postulantes

ao cargo, dos quais serão selecionados alguns para, posteriormente, serem contratados para preencher a vaga em aberto. Ainda com base nos referidos autores, a movimentação de colaboradores nas empresas representa um movimento constante na maioria delas, sendo seu gerenciamento uma das mais relevantes e atuantes formas de atuação da gestão de RH.

O recrutamento é influenciado por alguns fatores, e Limongi-França e Arellano (2002) destacam o mercado de trabalho como um dos mais relevantes. Explana que esse fator interfere tanto no recrutamento interno como no externo, haja vista que, no primeiro caso, a vaga em aberto poderá ser preenchida por um candidato externo. Em relação ao recrutamento externo, explicam que períodos de recessão econômica ou de poucas aquisições, o mercado de trabalho lida com maior oferta de trabalho do que postos de trabalho, o que torna esse processo ainda mais acirrado entre os candidatos.

O movimento de recrutamento, na visão de Ribeiro (2012), em linhas gerais, acontece quando a organização realiza uma pesquisa para identificar as áreas ou funções que demandam de pessoas competentes para seu desempenho. Não obstante, argumentam que o procedimento de atrair novas pessoas para dentro do ambiente organizacional pode ocorrer de modo reverso, isto é, as pessoas escolhem as organizações conforme suas peculiaridades, tornando essa busca algo constante de ambas as partes.

De acordo com Chiavenato (2008) o recrutamento é realizado a partir de necessidades contemporâneas e de recursos humanos que fazem parte da organização. Para tanto, deve-se atentar a algumas etapas, colocadas pelo autor e descritas na sequência.

Pesquisa interna: é a partir dessa atividade que a empresa constará necessidades referentes ao quadro de pessoal, que estão em consonância com as características de RH, em prazos diferentes. Dessa

maneira, desenha-se o que a empresa carece de imediato, além de delinear quais são seus objetivos e metas relativos ao crescimento e desenvolvimento, implicando em novas contratações. Esse levantamento não é ocasional, portanto, algo que acontece de maneira constante nas organizações, com vistas a elencar suas necessidades de pessoal e contornar as peculiaridades que os novos postulantes ao cargo deverão ter (CHIAVENATO, 2008).

**Pesquisa externa:** consiste em uma pesquisa de mercado realizada pelo RH, visando fornecer subsídios para orientá-lo nesse processo, e promover sua análise e a consequente abordagem de pessoal. Uma pesquisa externa bem estruturada é capaz de fornecer dois aspectos importantes à empresa, sendo eles: a orientação de mercado de RH; e as ideias de fontes de recrutamento (CHIAVENATO, 2008).

**Técnica de recrutamento:** depois de realizar as duas etapas descritas, o próximo passo é representado pela seleção das técnicas de recrutamento mais adequadas para cada situação, levando-se em conta suas particularidades. Nesse sentido, permite estudar as alternativas de recrutamento que mais se adequem às necessidades organizacionais (CHIAVENATO, 2008).

A literatura evidenciou que o recrutamento pode acontecer sob diferentes formas. Sendo assim, na sequência, serão apresentados os seguintes tipos: recrutamento interno; recrutamento externo; recrutamento misto; e recrutamento online.

### 1.2.1 Recrutamento interno

É evidente que qualquer organização conta com um quadro de pessoal com capacidade de assumir os cargos disponíveis, o que confere maior potencialidade aos recursos humanos. Nas palavras de Chiavenato (2008), o recrutamento inter-

no pode acontecer de algumas formas, quando a organização deseja alcançar objetivos diferentes com isso. Dessa maneira, acontece com a realocação de colaboradores para preencher uma vaga disponível quando possui pessoas com habilidades necessárias para transferi-las, promove-las ou ainda as transferir com promoção. Discorrendo sobre o recrutamento interno, Chiavenato (2014) afirma que esse processo pode envolver a promoção de pessoal, programas de desenvolvimento, bem como planos de carreira profissional.

Conforme Ribeiro (2012), este tipo de recrutamento pode estimular o bom desempenho profissional, além de possibilitar a redução de custos atrelados a essa atividade, quando externa, incluindo agências de emprego, anúncio etc. Para este autor, o recrutamento interno tem na maior chance de acertar um contributo para este tipo de atividade, uma vez que a organização já conhece o profissional, com suas habilidades e competências.

Outras vantagens ainda são colocadas por Melo et al. (2017), quais sejam: a utilização de recursos é mais coerente, haja vista que a fonte de recrutamento é mais imediata e com maior possibilidade de reduzir gastos; a empresa tem maiores chances de obter dados sobre seus candidatos, pois, tem conhecimento de seu desempenho e comportamento interno; e instiga o preparativo para a promoção, podendo implicar em um bom clima organizacional. Além disso, estes autores colocam que o recrutamento interno tem a possibilidade de aperfeiçoar o moral interno e especializar as relações públicas com os colaboradores.

Apesar disto, Chiavenato (2008) coloca algumas desvantagens do recrutamento interno, como limitações às políticas e diretrizes da empresa e conflitos de interesses entre os clientes internos. Acrescenta que este recrutamento ainda pode dificultar que a empresa tenha contato com novas

ideias e experiências para seu interior, sobretudo, considerando as novas respostas contemporâneas colocadas às organizações.

### 1.2.2 Recrutamento externo

Dentre os motivos que conduzem as empresas a buscarem novas pessoas a partir do recrutamento externo destacam-se a procura por novas ideias e novos talentos, visando desenvolver o capital intelectual interno. Dessa maneira, torna-se possível mesclar a novidade junto aos conhecimentos já existentes.

Esse movimento pode estabelecer maior competitividade, uma vez que é possível integrar novas experiências em prol da expansão de suas atividades e poder de mercado, estando sensíveis às tendências do macroambientais. Para tanto, o foco consiste em candidatos advindos de fora da empresa, os quais são atraídos através de técnicas de recrutamento (CHIAVENATO, 2003).

Tratando-se de formas de recrutamento externo, Limongi-França e Arellano (2002) explicam que são diversas, destacando-se: anúncios em murais visíveis da empresa; parcerias institucionais, como escolas, instituições de ensino superior, cursos técnicos; anúncios em mídias de jornais e revistas; consulta ao banco de dados interno, representado por pessoas cadastradas anteriormente; intercâmbio entre empresas; o próprio site da instituição; e agências

especializadas em recrutamento.

A opção por cada uma dessas fontes deve ser avaliada pela empresa, para escolher a mais adequada para cada momento. Nessa senda, anúncios em locais visíveis e consultas ao próprio banco de dados constituem opções de baixo custo para empresas com menor aporte financeiro. Já aquelas que não apresentam um RH ou quando não possuem banco de dados, um caminho é a inclinação por empresas especializadas em recrutamento (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

Ainda sobre a diversidade de formas de recrutamento, Chiavenato (2003) salienta que empresas familiares se utilizam bastante de recomendações. Para o autor, suas vantagens estão no baixo custo de captação de pessoal e na maior credibilidade que um colaborador potencial pode transmitir para o recrutador. Não obstante, esclarece que o avanço tecnológico tem possibilitado que as empresas realizem o recrutamento por meio do próprio site, sob a justificativa de que é mais rápido, prático e com menor custo. Além disso, é possível estabelecer um filtro de candidatos a partir do anunciado por eles, amparando-se nas peculiaridades que estão em consonância com as pretendidas pela empresa ao recrutá-los.

Este tipo de recrutamento mostra-se relevante para a empresa na captação de novos funcionários. E, assim como qualquer outro processo, apresenta vantagens e desvantagens elencadas no quadro 1, a seguir.

**Quadro 1:** Vantagens e desvantagens do recrutamento externo

Vantagens	Desvantagens
Entrada de novos colaboradores para a organização, com visões diferentes e muitas vezes fundamentais para a resolução de problemas existentes. Enriquecem a organização com novas ideias e perspectivas.	É um processo mais demorado e dispendioso comparativamente ao recrutamento interno.
Contribui para o desenvolvimento e enriquecimento das pessoas da organização.	Pode ser fator de desmotivação para colaboradores da própria empresa, na medida em que estes podem sentir que não são capazes de desempenhar as funções relativas à oferta em questão.
Dá uma maior visibilidade à empresa no mercado de trabalho.	Comporta riscos pois os candidatos são desconhecidos.
Aproveitamento de investimento feito pelos colaboradores em formação.	Existe o risco de incompatibilidade cultural entre o candidato e a empresa.
Enriquecimento de uma base de dados para possíveis futuras diferentes funções.	Redução da lealdade de funcionários.

Fonte: Adaptado de Fernandes (2017).

A partir da análise de todas as vantagens e desvantagens que cerceiam o recrutamento externo, na visão de Milkovich (2010), esse movimento desenha um processo de comunicação bilateral, sendo importante para empresa e seus possíveis funcionários. Assim, explica que, de um lado, os candidatos almejam informações consistentes sobre como é trabalhar na organização. Em contrapartida, a empresa visa saber que tipo de colaborador pode ter, caso o encontre. Para tanto, ambas as partes emitem sinais acerca das relações no trabalho: os candidatos sinalizam que são bons concorrentes, extraindo informações para que decidam ou não entrar na empresa; e as organizações buscam transparecer que são um bom local para trabalhar, extraindo dos candidatos recrutados seu valor potencial enquanto futuros funcionários.

### 1.2.3 Recrutamento misto

Nas abordagens de Chiavenato (2014), o processo de recrutamento misto faz parte de grande

parte das empresas, em que seus elementos se complementam e se completam na busca de funcionários e, portanto, baliza-se no recrutamento a partir da mesclagem de fontes internas e externas. O autor ainda argumenta que esse caminho pode acontecer a partir de três alternativas. Assim, a primeira delas refere-se ao recrutamento externo acompanhado do interno, quando, no último caso, não tenha alcançado resultados desejados, e vice-versa. Comenta que essa ação, na maioria das vezes, acontece sem uma ponderação imediata das reivindicações referentes às necessárias qualificações para o cargo.

Ainda para o autor, a segunda possibilidade acontece com o recrutamento interno, seguido do externo. Acontece quando a empresa oferece as oportunidades aos atuais colaboradores e, não apresentado alguém considerado suficiente para assumi-las, direcionam-se ao recrutamento externo. Por fim, o terceiro caminho é através do recrutamento interno e externo de maneira conjunta, em que as vagas disponíveis podem ser preenchidas por qualquer pessoa que se interesse, e que se adeque ao que a em-

presa busca, podendo ser um novo colaborador ou um funcionário atual.

Apesar disso, constata-se que muitas organizações se voltam ao recrutamento junto a candidatos internos, sobretudo sob a justificativa de evitar choque cultural entre o novo funcionário e as políticas empresariais. Dessa maneira, estabelece um modo de competição interno, dispondo oportunidades de acesso a vagas internamente (SANTORO, 2017).

### 1.2.4 Recrutamento online

O mundo globalizado possibilitou o aprimoramento de diversos aspectos das organizações, especialmente com o desenvolvimento das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), em que a internet e o mundo virtual ganharam destaque. Esses dois elementos tiveram implicações no processo de recrutamento e seleção, que, na visão de D'ávila, Régis e Oliveira (2010), suas formas tradicionais já não são mais suficientes na contemporaneidade, especialmente se considerados os benefícios por eles trazidos.

Portanto, o suporte tecnológico de comunicação estabeleceu inovações no modo como as empresas realizam o recrutamento e seleção. Uma das principais ferramentas para esses objetivos é representada pelo próprio site institucional, em que a maior parte das organizações apresentam uma aba (Trabalhe Conosco) destinada ao recrutamento de pessoal, sendo uma das mais relevantes formas de alcançar colaboradores potenciais (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008). Conforme os autores, em linhas gerais, isso ocorre quando o candidato preenche um formulário preestabelecido, contendo informações pessoais e profissionais, sendo possível, ainda, anexar o currículo, para que a empresa obtenha maiores informações.

Realizados esses procedimentos, os dados gerados serão encaminhados para um banco de dados da empresa e, quando necessário, realizar-se-á uma filtragem de candidatos, de acordo com o quadro de vagas disponíveis, com o auxílio de *softwares* específicos para apontar os melhores concorrentes. Além disso, os pretendentes ainda podem enviar seus currículos via e-mail, entretanto, a filtragem será realizada pela equipe de RH (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008).

O ambiente virtual ganhou tamanha importância no recrutamento de candidatos, a ponto de empresas utilizarem a *internet* como fonte de informação sobre seus candidatos, ancorando-se em buscas realizadas em *sites* como *Facebook*®, *LinkedIn*® e *Twitter*®. Dessa maneira, podem ter maior visão sobre as pessoas que pretendem trabalhar na instituição, podendo utilizar de seu comportamento online para auxiliar no recrutamento (SOUZA NETO et al., 2015).

Outra alternativa para recrutamento diz respeito a parceria com empresas que oferecem serviços de divulgação de vagas e candidatos, tendo como *sites* de maior relevância *Catho.com.br*, *Manager.com.br* e *Vagas.com.br* e *Empregos.com.br*. Para tanto, as organizações contratam os serviços desses *sites*, a fim de divulgarem suas vagas disponíveis para alcançar os candidatos esperados. Do mesmo modo é possível que as pessoas podem realizar a compra de planos nesses ambientes para divulgarem seus currículos, além de disponibilizarem assessoria em serviços que vão desde a montagem do currículo até o auxílio em traçar o perfil profissional (SOUZA; SANTOS, 2016).

Conforme Chiavenato (2014), a tecnologia da informação tem possibilitado maiores avanços no que concerne tanto ao processo de recrutamento quanto de seleção de candidatos, contribuindo para maior fluidez do trabalho da equipe de RH. Contudo,

salienta que essas tecnologias devem estar alinhadas aos objetivos, realidade e estrutura da empresa, de modo de sejam contratados profissionais em simbiose com a filosofia empresarial, portanto, com o perfil mais adequado ao cargo disponível.

Depois de decididas as etapas de escolhas de candidatos, a partir do processo de recrutamento mais adequado, o próximo passo consiste em colocar em prática as etapas referentes à escolha de pessoal. Sendo assim, os candidatos recrutados passarão pelo processo de seleção, quando há um quantitativo de candidatos suficiente para isso, que será comentado no item seguinte deste estudo.

### 1.3 Seleção como estratégia organizacional

A seleção de profissionais, de acordo com Chiavenato (2006), se traduz em escolha, opção, decisão, filtragem e classificação de candidatos. Nesta etapa, a empresa visa suprir suas necessidades de recursos humanos de maneira satisfatória, selecionando os indivíduos que apresentam as habilidades e competências que a vaga exige. Para tanto, essa escolha é realizada a partir da ponderação das peculiaridades dos sujeitos (como habilidades e conhecimentos) e de suas motivações em relação ao cargo.

Nas abordagens de Pereira, Primi e Cobêro (2003), a seleção de pessoas discrimina-se em duas finalidades principais. A primeira, selecionar os profissionais que julgar mais adequados para a vaga, diante de uma variedade de candidatos. A segunda, é tentar estabelecer uma visão futura no que se refere ao comportamento do possível contratado relativo ao cargo que pode ocupar.

Para realizar esse processo, há diversas opções, destacando-se: entrevista; testes informatizados; formulários; e questionários. Salienta-se que algumas seleções acontecem de maneira mais ade-

quada quando realizada a partir da integração de diferentes técnicas, pois, quando sistematizada corretamente, tem melhores resultados na escolha do profissional (MARRAS, 2005).

Na maioria dos casos, a seleção de candidatos é feita pelo setor de RH da empresa, que escolhe o meio de recrutamento que considera mais alinhado às demandas organizacionais. Isso posto, os candidatos são analisados de maneira criteriosa, comparados, confrontados e estimulados a realizarem determinadas atividades durante a seleção, em busca do candidato mais adequado (CHIAVENATO, 1991).

Retomando os dizeres de Marras (2005), tem-se que os meios para selecionar os candidatos devem ser os mais variados possíveis. Assim, argumenta que, além das habilidades profissionais relacionadas ao cargo, devem ser levadas em consideração habilidades coadjuvantes, incluindo redação, informática, conhecimento em língua estrangeira, dentre outras formas de contribuem para esse processo. Nesse sentido, o resultado da seleção consiste em um candidato (ou mais) que se apresentou como aquele que melhor pode adaptar-se ao cargo.

De certo modo, a seleção ampara-se nas peculiaridades das funções a serem desempenhadas no cargo e nas particularidades do profissional que será escolhido, podendo trazer novas pessoas a contribuir para o sucesso e desenvolvimento organizacional. Apesar de cada empresa possuir seus processos de recrutamento e seleção, o que elas almejam acaba tendo o mesmo foco: a seleção de pessoas que podem refletir em benefícios e resultados empresariais (DESSLER, 2003).

Isso está de acordo com as proposições de Chiavenato (1991), quando o autor sinaliza que as técnicas de seleção são utilizadas como forma de identificar as características pessoais do candidato a partir de amostras de seu comportamento. Defen-

de que uma seleção bem estabelecida coloca em evidência atributos importantes do candidato, como rapidez e confiabilidade. Contudo, deve proporcionar a simulação do melhor colaborador, visando um bom desempenho do candidato, em que as técnicas de seleção buscam, assim, o profissional certo para a vaga certa.

Segundo Dessler (2003), a técnica de entrevista é a mais utilizada pelas empresas e a que mais influencia na tomada de decisão em relação à escolha do candidato entre os demais, embora considerada imprecisa e subjetiva, por tratar-se de um procedimento pessoal. Sendo assim, pondera que a entrevista representa um procedimento gerencial elementar.

Essas ideias estão em consonância com as de Dutra (2006), quando o autor coloca que a função do entrevistador é essencial durante a seleção possíveis funcionários. Salaria que muitas entrevistas seguem determinados padrões em relação ao que é solicitado do candidato. Contudo, essa é uma ação necessária, sendo que as entrevistas não-diretivas ficam a cargo dos gerentes que, após o processo de seleção, representarão os entrevistadores finais.

Conforme Gil (2016) recomenda, os testes escritos representam uma boa alternativa para as empresas quando o cargo exigir conhecimentos e habilidades específicos, sendo a redação um principal instrumento. Não obstante, alerta que essa técnica e seu conteúdo devem estar em consonância com o perfil do cargo disponível. Caso esse procedimento não esteja alinhado, a empresa corre o risco de não escolher adequadamente o indivíduo para ocupar o cargo.

O referido autor ainda discorre que os testes psicológicos têm importância na seleção, haja vista que é capaz de identificar as competências dos candidatos. Nessa conjuntura, argumenta que tais testes podem avaliar capacidades específicas das pesso-

as, incluindo raciocínio verbal, abstrato e mecânico, além de revelar o potencial intelectual e os traços de personalidade dos concorrentes.

Nas abordagens de Limongi-França e Arellano (2002) um bom processo de seleção não é suficiente quando a empresa não apresenta pessoas apropriadas tecnicamente para avaliar e identificar a pessoa certa a ocupar a vaga. Na presença dessa deficiência, na maioria das situações, os entrevistadores finais que ficam com essa responsabilidade e que, portanto, demanda conhecimento amplo para realizar uma seleção satisfatória.

#### 1.4 Recrutamento e seleção como mecanismos de sucesso

Os procedimentos de recrutamento e seleção são considerados uma das atividades mais relevantes no âmbito do RH, a ponto de Chiavenato (2006) recomendar que as empresas invistam de maneira inteligente em funcionários desse setor, a fim de selecionar adequadamente seus colaboradores. Isso, pois, todas as organizações empresariais são constituídas por pessoas, sendo quadro profissional e seus atributos os elementos de maior sucesso empresarial.

Portanto, destaca-se que o contributo humano sempre estará presente nas empresas e, mesmo com a tecnologia e seu avanço, o componente humano é o maior responsável pelo êxito ou fracasso da organização. Dessa maneira, compreende-se que as pessoas podem resultar em diferenciais para a manutenção da empresa no mercado em que atua. Por esse motivo, o capital intelectual acaba constituindo um dos destaques do sucesso.

Esse movimento tem desenhado um ambiente em que os profissionais que se destacam na área de RH representem aqueles de grande estima. Isso, pois, quando selecionam adequadamente os funcio-

nários, são capazes de acomodá-los na empresa, motivando-os e trazendo retornos em médio e longo prazos (RABAGLIO, 2001).

A área de RH é considerada um setor complexo da empresa, justamente por estar representada por diferentes papéis, dentre os quais encontram-se: recrutamento e seleção; serviço social e benefícios; admissão e demissão; cargos e salários; treinamento e desenvolvimento; e segurança do trabalho e medicina do trabalho. Nesse sentido, é relevante que a empresa tenha um setor de RH bastante alinhado com seus objetivos e composta por diferentes profissionais, como forma de atender a necessidades empresariais de maneira eficiente, sobretudo relativas ao capital humano (SOUZA NETO et al., 2015).

Nesse contexto, o alinhamento do planejamento de RH deve estar organizado para garantir nas necessidades de pessoal, independentemente dos períodos em que as vagas serão preenchidas. Sendo assim, o RH tem a responsabilidade de fomentar a seleção de profissionais para trabalhar, inclusive, no próprio setor, contribuindo para o desenvolvimento integral da empresa, sendo o aparato intelectual um dos principais diferenciais da sociedade contemporânea (SOUZA NETO et al., 2015).

Essas ideias estão de acordo com as abordagens de Chiavenato (2014), quando o autor argumenta que o RH contemporâneo busca não somente pessoas como pessoas; mas como recursos importantes para o sucesso empresarial. Contudo, disserta que há casos em que a seleção de profissionais funciona como eleição de pessoas como dispositivos de produção, não se atentando para os potenciais humanos. Sendo assim, defende que o RH deve voltar-se para identificar nos profissionais suas habilidades e competências intelectuais, como forma de contribuir para o desenvolvimento da empresa.

Há um consenso na literatura em considerar o

processo de recrutamento e seleção um procedimento fundamental para escolher o capital humano para o sucesso holístico da empresa. Sobre isso, Gil (2016) comenta que esse processo deve estar alinhado aos objetivos da organização que, munida dessa forma, terá uma visão sobre que tipo de candidato procurar, considerando suas perspectivas e os aspectos a serem valorizados no preenchimento da vaga.

## 2 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na sociedade contemporânea, é evidente a necessidade de aperfeiçoamento das organizações, visando a atender às necessidades do mercado em que atuam. Caso não estejam atentas a essa estratégia, as organizações podem ser conduzidas ao processo de marginalização no ambiente competitivo, de modo que o componente humano se mostra como elemento essencial para a superação de dificuldades diversas. O desenvolvimento deste estudo mostrou que o recrutamento de pessoas representa um caminho importante para atrair candidatos potenciais para as vagas disponíveis.

Além disso, apurou-se que os processos de recrutamento e seleção devem estar alinhados ao planejamento estratégico da organização, especialmente no que se refere à captação de pessoal. Nesse sentido, são colocados alguns tipos de recrutamentos, sendo a escolha por um ou mais deles em função da realidade interna e suas necessidades. Com isso, a literatura mostrou, basicamente, três tipos de recrutamento: interno; externo; e misto. Para tanto, podem se valer de diferentes formas de abordar os candidatos, utilizando de anúncios que variam desde aqueles circulados em mídias, até divulgação no próprio site, em área específica. A seleção requer cuidado, e deve estar bem estruturada, para que possa extrair do candidato aquilo que a empresa julgar mais ne-

cessário em cada momento, acontecendo por meio de entrevistas, questionários e alguns testes.

Salienta-se a importância da realização diferentes análises, com o objetivo de definir o processo de recrutamento, para atrair o maior número de candidatos dentre os interessados e, a partir da seleção, ter como resultado um profissional com competências e habilidades suficientes para atender as demandas do cargo, a partir da seleção. Em linhas gerais, foi constatado que o recrutamento e a seleção funcionam como mecanismos para que a empresa selecione os candidatos que lhe compete ao cargo pretendi-

do, munido de conhecimentos que agregue valor às atividades desenvolvidas, portanto, buscam um profissional comprometido com o sucesso empresarial.

Acrescenta-se esses processos que devem ser realizados da melhor forma possível, especialmente porque são seus colaboradores os principais responsáveis pelo sucesso e desenvolvimento organizacional. Por esse motivo, à área de RH é colocada a responsabilidade de realizar esses procedimentos, balizando-se em métodos específicos para identificar os candidatos com maior potencial para integrar os recursos de sucesso empresarial.

## REFERÊNCIAS

- CASADO, T. O indivíduo e o grupo: a chave do desenvolvimento. In: \_\_\_\_\_. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 235-246.
- CHIARA, I. D. et al. **Normas de documentação aplicadas à área de Saúde**. Rio de Janeiro: Editora E-papers, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Iniciação à Administração da Produção**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
- \_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. São Paulo: Atlas, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8.ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2014.
- D'ÁVILA, G. C.; RÉGIS, H. P.; OLIVEIRA, L. M. B. Redes sociais e indicações para processos de recrutamento e seleção: uma análise pela perspectiva dos candidatos. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 10, n. 1, p. 65-80, jan-jun 2010. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/17282/15849>>. Acesso em: 23 jul. 2018.
- DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 2.ed. 2. reimpr. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: Modelo, processo, Tendência e Perspectiva**. São Paulo: Atlas, 2006.
- FERNANDES, v. h. m. **Recrutamento e Seleção: As práticas de Recrutamento e Seleção nas Startups**. 2017. 84 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos) – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto, 2017. Disponível em: <[http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/11283/1/Vitor\\_Fernandes\\_MGDRH\\_2017.pdf](http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/11283/1/Vitor_Fernandes_MGDRH_2017.pdf)>. Acesso em 25 ago. 2018.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. 2.ed. São Paulo: Atlas S.A, 2016.
- GOMES, J. F. et al. **Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humanos**. Lisboa: Edições Sílabo, 2008.
- HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. **Gestão do fator humano: uma visão baseada nos stakeholders**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- MARRAS, J. P. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. São Paulo: Futura, 2005.
- MELO, F. A. O. et al. A importância do recrutamento e seleção interna: Um estudo de caso em uma Instituição Financeira de Economia Mista. **Cadernos UniFOA**, Edição, v. 5, n. 17, dez., 2017. Disponível em: <<http://revistas.unifoa.edu.br/index.php/cadernos/article/view/1085>>. Acesso em: 23 jul. 2018.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. 1 ed. 8. reimpre. **Administração de recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.
- PEREIRA, F. M.; PRIMI, R.; COBÊRO, C. Validade de testes utilizados em seleção de pessoal segundo recrutadores. **Psicologia: teoria e prática**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 83-98, 2003. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/ptp/v5n2/v5n2a08.pdf>>. Acesso em: 23 jul. 2018.
- RABAGLIO, M. O. **Seleção por competência**. São Paulo: Educator, 2001.
- RIBEIRO, A. de L. **Gestão de pessoas**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

SANTORO, s. O Recrutamento Interno e sua Relação com o Desenvolvimento Profissional e Retenção de Talentos. **Revista da Faculdade de Administração e Economia**, v. 8, n. 2, p. 37-59, 2017. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/ReFAE/article/viewFile/7644/5822>>. Acesso em 25 ago. 2018.

SILVA, F. C.; SILVA, M. S. V. Recrutamento e seleção: recursos humanos desenvolvendo o capital humano. **Revista Administra-Ação**, Anápolis, v. 1, n. 3, p. 98-109, 2006. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320178.pdf>>. Acesso em 25 ago. 2018.

SOUZA NETO, R. A. et al. Recrutamento e seleção nas redes sociais: a percepção dos estudantes de administração da UFRN. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, v. 11, n. 22, jul./dez. 2015. Disponível em: <[https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/OC/article.pdf\\_150](https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/OC/article.pdf_150)>. Acesso em 25 ago. 2018.

SOUZA, D. A.; SANTOS, I. F. Uso da tecnologia da informação no processo de recrutamento e seleção. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 13, 2016. In: **Anais... XIII SEGeT**, Agência Espacial Brasileira, Resende, 2016. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/952469.pdf>>. Acesso em 25 ago. 2018.