

**CENTRO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR REINALDO RAMOS – CESREI
FACULDADE REINALDO RAMOS – FARR
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

EMYLLE STEFANE SOUSA SILVA

**IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO PARA
UMA GESTÃO DE PESSOAS EFICIENTE**

Campina Grande – PB

2021

EMYLLE STEFANE SOUSA SILVA

**IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO
PARA UMA GESTÃO DE PESSOAS EFICIENTE**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Administração
Do Centro de Educação Superior
Reinaldo Ramos / Cesrei, para obtenção
do grau de bacharel em Administração.

Orientador: Profa. Dra. Juaceli Araújo
de Lima.

Campina Grande – PB

2021

S586i

Silva, Emylle Stefane Sousa.

Importância do processo de recrutamento e seleção para uma gestão de pessoas eficiente / Emylle Stefane Sousa Silva. – Campina Grande, 2021.
44 f. : il. color.

Monografia (Bacharelado em Administração) – Faculdade Reinaldo Ramos-FAAR – Centro de Educação Superior Reinaldo Ramos-CESREI, 2021.

"Orientação: Profa. Dra. Juaceli Araújo de Lima".
Referências.

1. Gestão de Pessoas. 2. Recrutamento de Pessoas. 3. Seleção de Pessoas. 4. Administração de Pessoal. I. Lima, Juaceli Araújo de. II. Título.

CDU 005.95(043)

EMYLLE STEFANE SOUSA SILVA

**IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO PARA
UMA GESTÃO DE PESSOAS EFICIENTE**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Administração Do
Centro de Educação Superior Reinaldo
Ramos / Cesrei, para obtenção do grau de
bacharel em Administração.

BANCA EXAMINADORA

Prof.º Juaceli Araújo de Lima (Orientador)

Prof. (Examinador)

Prof. (Examinador)

Aos meus pais, amigos e familiares pela
confiança em mim depositada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida e por ter me proporcionado chegar até aqui.

A minha mãe, por estar do meu lado me ajudando, apoiando e motivando para não desistir com muita dedicação, paciência e por todo o apoio nesta longa jornada.

Aos meus amigos e colegas de sala, pelos momentos de alegria e descontração dentro e fora da instituição de ensino.

Agradeço aos professores do curso de Administração do CESREI que sempre estiveram dispostos a ajudar e contribuir para um melhor aprendizado.

Enfim, a todos que colaboraram direta e indiretamente para a conclusão deste trabalho.

“O insucesso é apenas uma oportunidade para recomeçar de novo com mais inteligência”.

Henry Ford

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo geral compreender a importância do processo de recrutamento e seleção para uma gestão de pessoas eficiente. Destaca-se como problema: Qual o impacto de um processo de recrutamento e seleção para uma gestão de pessoas eficiente? Diante desse questionamento, percebe-se a relevância de buscar e permitir vagas para colaboradores capacitados e preocupado em contribuir para o bom andamento das atividades e assim obter lucratividade e expandir ainda mais no segmento no qual está atuando. Portanto, torna-se fundamental um processo de recrutamento e seleção que garanta uma Gestão de Pessoas eficiente e, conseqüentemente, atenda plenamente as necessidades da organização. No que diz respeito à metodologia, utilizou-se o método de revisão bibliográfica, onde foram utilizados artigos científicos ou livros publicados que abordem a problemática estudada. De um modo geral, a busca foi realizada por meio do Google Acadêmico, Scielo e Biblioteca Virtual. Ao concluir a pesquisa, constatou-se que 100% dos entrevistados acreditam que por meio do processo de seleção e recrutamento pode-se obter o candidato mais adequado ao cargo. Outros 53% consideram que a entrevista individual é fundamental para conhecer o perfil do futuro colaborador e detectar se as aptidões correspondem ao cargo.

Palavras-chave: Recrutamento. Seleção. Gestão de Pessoas. Eficiência.

ABSTRACT

This work has as general objective to understand the importance of the recruitment and selection process for an efficient people management. The problem stands out: What is the impact of a recruitment and selection process for an efficient people management? Faced with this question, it is clear the importance of seeking and allowing vacancies for trained employees concerned with contributing to the smooth running of activities and thus obtaining profitability and expanding further in the segment in which it is operating. Therefore, it is essential to have a recruitment and selection process that ensures efficient People Management and, consequently, fully meets the organization's needs. With regard to the methodology, the literature review method was used, in which scientific articles or published books that address the studied problem were used. In general, the search was carried out through Google Academic, Scielo and Virtual Library. Upon completing the survey, it was found that 100% of respondents believe that through the selection and recruitment process, the most suitable candidate for the position can be obtained. Another 53% consider that the individual interview is essential to know the profile of the future employee and to detect whether the skills correspond to the position.

Keywords: Recruitment. Selection. People management. Efficiency.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Escolaridade:	34
Gráfico 2	Antes do processo de seleção, a empresa define o perfil do candidato?	35
Gráfico 3	A empresa utiliza o processo de seleção para melhor escolher os colaboradores e, conseqüentemente, adequar o perfil do candidato ao cargo?	35
Gráfico 4	Durante o processo de seleção do candidato, quais as principais técnicas utilizadas pela empresa?	36
Gráfico 5	Dentre os itens abaixo, qual o indicador mais importante para que o candidato seja aprovado no processo de seleção?	37
Gráfico 6	Como gestor, você acredita que através do processo de seleção e recrutamento a empresa obterá o candidato mais adequado ao cargo?	38

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
CAPÍTULO I	14
1 ALGUMAS CONSIDERAÇÕES ACERCADA ADMINISTRAÇÃO	14
Definição	15
Importância social da administração.....	16
CAPÍTULO II.....	18
2 GESTÃO DE PESSOAS	18
CAPÍTULO III.....	22
3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: PRINCIPAIS FONTES E ETAPAS UTILIZADAS	22
Principais fontes utilizadas no processo de recrutamento	24
Recrutamento interno	25
Recrutamento externo.....	26
Processo de seleção e suas etapas.....	26
CAPÍTULO IV	30
4 PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO PARA UMA GESTÃO DE PESSOAS EFICIENTE.....	30
CAPÍTULO V	34
5 RESULTADOS E DISCUSSÕES	34
Questionário aplicado aos gestores e/ou supervisores de lojas de confeções situadas no centro de Campina Grande – PB.....	34
CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
REFERÊNCIAS	41
APÊNDICE	43

INTRODUÇÃO

Considera-se relevante o presente tema, pois trata-se de um estudo teórico, no qual pretende-se ressaltar o impacto do processo de recrutamento e seleção para uma gestão de pessoas eficiente, contribuindo e conscientizando as empresas acerca da necessidade de estar com uma equipe de funcionários comprometidos com o sucesso da organização no mercado no qual atua.

A cada dia as empresas são mais cobradas pelos seus clientes e até mesmo os próprios membros. Esta cobrança é por melhores resultados, por produtos com maior qualidade e com alto valor agregado, por inovação surpreendente, por um atendimento ao cliente estonteante, por respeito aos prazos pactuados, por melhores preços etc.

No passado, contratava-se um profissional de qualquer área, observando-se sua experiência profissional, sob o aspecto técnico, para ocupar o cargo em aberto. Hoje, isso não é mais assim, na maioria das organizações. As áreas de recursos humanos mudaram muito esse paradigma, por entenderem que mais que um profissional qualificado tecnicamente, a empresa buscam pessoas com comportamentos e atitudes adequados à cultura, a missão, a visão e aos objetivos do empreendimento.

Problema

O trabalho apresenta a seguinte problemática: Qual o impacto de um processo de recrutamento e seleção para uma gestão de pessoas eficiente? Considerando a importância de ter colaboradores capacitados, torna-se fundamental um processo de recrutamento e seleção que possa atender plenamente as necessidades da empresa.

Objetivos

O trabalho apresentado trouxe como objetivo geral compreender a importância do processo de recrutamento e seleção para uma gestão de pessoas eficiente. A partir disso, apresentou-se os seguintes objetivos específicos:

Apresentar o conceito de Gestão de Pessoas; Explicar o processo de recrutamento e seleção, enfatizando suas principais fontes e técnicas utilizadas; Compreender a importância do processo de recrutamento e seleção para uma gestão de pessoas eficiente.

Metodologia

A metodologia do presente estudo teve como base a pesquisa bibliográfica, fundamentando em análise dos conteúdos que descrevem o fenômeno em questão. Contudo vale lembrar que se fará pesquisa exploratória nos mais diversos livros, artigos e outros documentos bibliográficos.

O tipo de pesquisa realizado neste trabalho foi uma Revisão de Literatura qualitativa e descritiva, no qual foi realizada uma consulta a livros, dissertações e por artigos científicos e sites confiáveis. Os principais autores consultados foram: Chiavenato (2004; 1999) e Pires (2005).

Para melhor compreensão sobre o tipo de pesquisa adotada, apresenta-se Cervo (2007, p.63) que diz:

A pesquisa exploratória não requer a elaboração de hipóteses a serem testadas no trabalho, restringindo-se a definir objetivos e buscar mais informações sobre determinado assunto de estudo. Tais estudos tem por objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou obter uma nova percepção dele e descobrir novas ideias.

Sobre o aspecto da pesquisa bibliográfica adota-se também Cervo (2007, p.60) que nos diz:

A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referência teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses. Pode ser realizada independentemente ou como parte de pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos busca-se conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado sobre determinado assunto, tema ou problema.

Lembra-se que a principal fonte de informação e coleta de dados foi a pesquisa bibliográfica, por se tratar de um assunto sistematizado desenvolvido com base em material publicado (fonte primária ou secundária) em livros, revistas, jornais e redes eletrônicas. Nesta pesquisa, utilizou-se referências bibliográficas

para composição do referencial teórico, bem como o uso de fontes primárias, isto é, material escrito e visual relacionados ao tema ora abordado.

Realizou-se também uma pesquisa de campo, no qual o universo do presente estudo contou com a participação de gestores e/ou supervisores de lojas de confecção situadas no centro da cidade de Campina Grande - PB.

Desenvolvida principalmente nas ciências sociais, a pesquisa de campo é aquela em que o pesquisador, através de questionários, entrevistas, protocolos verbais, observações etc., coleta de seus dados investigando os pesquisados no seu meio (PRESTES, 2013).

Como instrumento de pesquisa foram aplicados questionários fechados a dez gestores e/ou supervisores das respectivas empresas objeto de estudo. Como técnicas de pesquisa de campo, exigiu o auxílio da abordagem diretiva extensiva. Os questionários foram elaborados com perguntas estruturadas fechadas. Além de perguntas avaliativas de múltipla escolha e dicotômicas.

O trabalho está dividido em quatro capítulos. Inicia-se com essa introdução. O primeiro capítulo apresenta algumas considerações acerca da Gestão de Pessoas. O segundo capítulo tem como foco identificar o processo de recrutamento e seleção, enfatizando suas principais fontes e técnicas utilizadas. O terceiro capítulo destaca o processo de recrutamento e seleção para uma gestão de pessoas eficiente. O quarto capítulo está entre os mais relevante, pois trata-se dos resultados e discussões obtidos a partir da pesquisa de campo. Por fim, as considerações finais.

CAPÍTULO I

1 ALGUMAS CONSIDERAÇÕES ACERCA DA ADMINISTRAÇÃO

Administração é mais que uma ciência, é uma arte, uma vez que dirigir uma instituição, delegar funções e controlar pessoas com diferentes pensamentos e comportamentos não é tarefa fácil, mesmo para os administradores mais experientes.

O simples fato de possuir a graduação em Administração de Empresas não faz do ser humano um administrador. É necessário mais que isso, que o mesmo tenha a habilidade conduzir de maneira coesa e eficiente toda a equipe dentro dos mais variados setores da organização.

O ato de administrar é o processo de alcançar com eficiência os objetivos através das pessoas, o recurso mais valioso de uma organização. Para alcançar seu objetivo, a administração geralmente exige a aplicação de vários componentes vitais, a que chamamos funções. Segundo DeCenzo e Robbins (2001, p.2) As funções principais de administração são:

- Planejamento: instituir objetivos;
- Organização: determinar que atividades precisam ser completadas para se alcançarem os objetivos;
- Direção: garantir que as pessoas certas estejam nos cargos, com as habilidades apropriadas, motivando-as aos níveis de alta produtividade;
- Controle: atividades de monitoração para assegurar que os objetivos sejam cumpridos.

Quando essas quatro funções operam de uma maneira coordenada, podemos dizer que a organização segue no rumo certo para a consecução de seus objetivos. Há três elementos comuns em qualquer ação para alcançar objetivos: metas, recursos e pessoal.

Em suma, DeCenzo e Robbins (2001, p.2) afirmam: “Administradores são aqueles que trabalham com e através das pessoas, distribuindo recursos, no esforço para alcançar objetivos. Eles cumprem suas tarefas através de quatro atividades críticas: planejamento, organização, direção e controle”.

Em qualquer análise de administração, é preciso reconhecer a importância de se fixarem os objetivos. Pois é em busca destes objetivos que a organização

realiza o planejamento, traçando estratégias e mobilizando recursos. Para Andrade (2008, p.35):

A arte de Administrar não é algo que necessita somente de vontade, uma base fundamentada, conhecimentos técnicos e específicos é fundamental para que os administradores possam ter êxito, sucesso e reconhecimento durante a execução de suas atividades.

Desde os primórdios da humanidade, o homem já se preocupa em administrar algo, seja sua comida, sua bebida ou sua própria moradia. A arte de administrar é uma responsabilidade que aumenta a medida que o homem cresce e conquista seus espaço na sociedade.

Segundo Lacombe (2003, p.49):

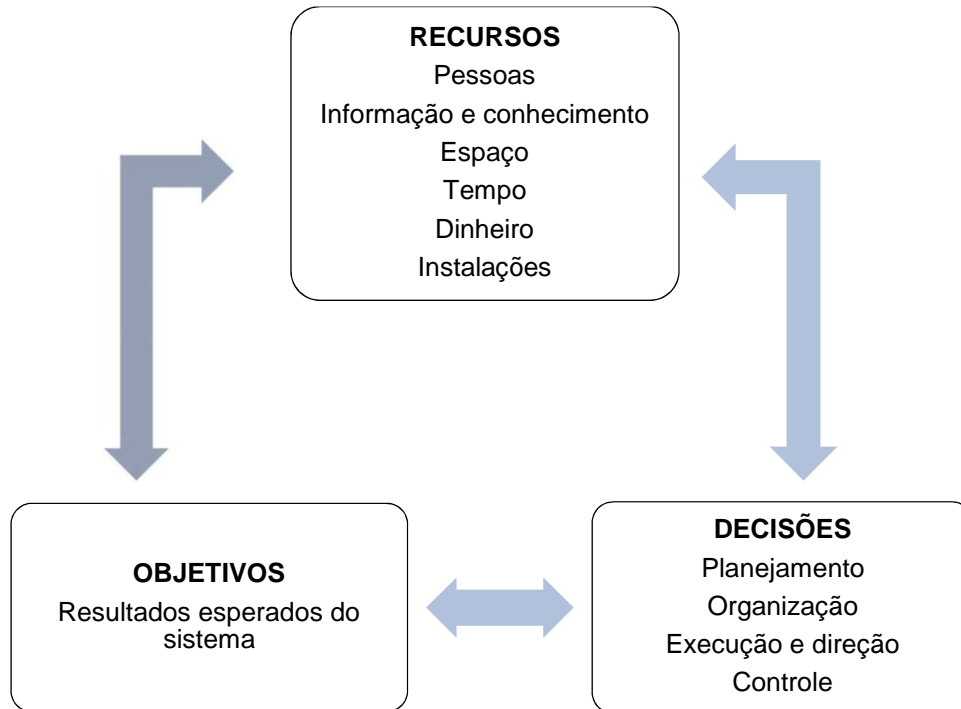
A administração é uma ciência fundamentada em um conjunto de normas e funções elaboradas para disciplinar elementos de produção. A administração estuda os empreendimentos humanos com o objetivo de alcançar um resultado eficaz e retorno financeiro de forma sustentável e com responsabilidade social. Administrar envolve a elaboração de planos, pareceres, relatórios, projetos, arbitragens e laudos, em que é exigida a aplicação de conhecimentos inerentes às técnicas de Administração.

Para a melhor compreensão do conceito de administração, é necessário que exista uma organização a ser dirigida e administrada, isto é, um conjunto de pessoas que atuam num mesmo ambiente, seja físico ou não. Tais membros são orientados para uma mesma finalidade que é agir em prol da empresa.

Definição

Objetivos, decisões e recursos são palavras que abreviam a definição de administração. Administração é o processo de tomar decisões, e colocar em prática todo o planejamento definido visando alcançar os objetivos. Conforme Maximiano (2002, p.26) "O processo administrativo abrange quatro tipos principais de decisões, também chamadas processos ou funções: planejamento, organização, execução e controle".

A seguir é possível visualizar um organograma onde demonstra melhor tais diferenças.



Fonte: (MAXIMIANO, 2002, p.26).

O processo de administrar é peculiar a qualquer situação onde haja pessoas que utilizam recursos para atingir algum objetivo. A finalidade do processo de administrar é garantir a conquista de objetivos por meio de aplicação de recursos.

Para melhorar e aproveitar o estudo da administração, é necessário pensar em situações práticas em que exista pessoas que utilizam recursos para produzir bens e serviços. Pense em organizações próximas, como supermercados, farmácias, restaurantes, padarias, e outras, com as quais você tem contato direto. Pense também em organizações que mesmo distantes, tem influência sobre sua vida: a rede de televisão cujos programas você assiste, as empresas que fabricam os produtos que você usa e as companhias fornecedoras de serviços, como esgoto, telefone, água e energia elétrica. Pense na organização em que você trabalha. Pense no governo. Pense em si próprio e na família como administrador de recursos e tomadores de decisões.

Importância social da administração

A administração como assinalou Fayol, é importante em qualquer escala de utilização de recursos para realizar objetivos: Individual, familiar, grupal, organizacional ou social.

Embora o processo administrativo seja importante em qualquer contexto de utilização de recursos a razão principal para estudá-lo é seu impacto sobre o desempenho das organizações. As organizações assumiram importância sem precedentes na sociedade e na vida das pessoas. Há poucos aspectos da vida contemporânea que não sejam influenciados por alguma espécie de organização. A sociedade moderna é uma sociedade organizacional, em contraste com as sociedades comunitárias (MAXIMIANO, 2002, p.28).

A principal justificativa para a existência das organizações é o fato de certos objetivos só podem ser alcançados por meio de ação coordenada de grupos de pessoas. Muitos produtos e serviços essenciais como: Saúde, segurança e saneamento, somente se tornam acessíveis quando há organizações interessadas em realizá-los.

Como são tão importantes para a realização de objetivos sociais, as organizações afetem a qualidade de vida tanto positiva quanto negativamente. Organizações bem administradas são importantes por causa do impacto sobre qualidade de vida da sociedade. Administradores competentes são recursos sociais importantes. A supremacia das organizações e sua importância para a sociedade, assim como a necessidade de administradores competentes, justificam e fundamentam o estudo e o desenvolvimento da teoria geral da administração.

CAPÍTULO II

2 GESTÃO DE PESSOAS

Com o passar dos anos, a área de Recursos Humanos deixou de ser um simples departamento de pessoal para tornar-se um agente de transformações na organização, provocando mudanças e oferecendo sustentação na implementação das mesmas.

Certamente, a empresa que prioriza a gestão de pessoas certamente obterá resultados benéficos a sua saúde organizacional, aumentando a produtividade, garantindo a sobrevivência do negócio e propiciando satisfação aos colaboradores.

Para isso, as empresas contam com ferramentas de gestão capazes de fomentar resultados satisfatórios. Logo a seguir, estuda-se o conceito de gestão de pessoas.

A área de Recursos Humanos desempenha um papel fundamental no gerenciamento de profissionais, desde a atração de talentos, aliando processos educacionais e de desenvolvimento, gestão do clima organizacional, até a remuneração, aplicando práticas inovadoras e reconhecendo talentos.

A gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes (CHIAVENATO, 2004).

Nos tempos atuais, as organizações estão ampliando a sua visão e atuação estratégica. Todo processo produtivo somente se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros, cada qual contribuindo com algum recurso. Os fornecedores contribuem com matérias-primas, insumos básicos, serviços e tecnologias. Os acionistas e investidores contribuem com capital e investimentos que permitem o aporte financeiro para a aquisição de recursos.

Para Chiavenato (2004, p.6): “Os empregados contribuem com seus conhecimentos, capacidades e habilidades, proporcionando decisões e ações que dinamizam a organização. Os clientes e consumidores contribuem para a organização adquirindo seus bens ou serviços colocados no mercado”.

Cada um dos parceiros da organização contribui com algo na expectativa de obter um retorno pela sua contribuição. As alianças estratégicas constituem meios através dos quais a organização obtém a inclusão de novos e diferentes parceiros para consolidar e fortificar seus negócios e expandir suas fronteiras.

Cada parceiro está disposto a continuar investindo seus recursos na medida em que obtém retornos e resultados satisfatórios de seus investimentos. Graças ao emergente sistêmico – que é o efeito sinérgico da organização –, esta consegue reunir todos os recursos oferecidos pelos diversos parceiros e alavancar seus resultados. Através de seus resultados a organização pode proporcionar um retorno maior às contribuições efetuadas e manter a continuidade do negócio (CHIAVENATO, 2004).

Normalmente, as empresas procuram privilegiar os parceiros mais importantes. Os acionistas e investidores eram, até há pouco tempo, os mais privilegiados na distribuição e apropriação dos resultados organizacionais. Essa assimetria está sendo substituída por uma visão sistêmica e integrada de todos os parceiros do negócio, já que todos são indispensáveis para o sucesso da empresa. Acontece que o parceiro mais íntimo da organização é o empregado: aquele que está dentro dela e que lhe dá vida e dinamismo.

Diante desse cenário, o ponto fundamental é se as pessoas devem ser tratadas na organização como recursos ou como parceiras. Os funcionários podem ser vistos como recursos produtivos, isto é, os chamados recursos humanos. Assim, devem ser gerenciados, o que inclui o planejamento, a gestão e o controle de suas atividades diárias, visto que são sujeitos passivos da organização.

Daí a necessidade de administrar os recursos humanos para obter deles máximo rendimento possível. Neste sentido, as pessoas constituem parte do patrimônio físico na contabilidade da organização. As pessoas podem ser visualizadas como parceiros das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações – a inteligência, que proporciona decisões racionais e imprime o significado de rumo aos objetivos globais. Desse modo, as pessoas constituem o capital intelectual da organização (CHIAVENATO, 2004, p.7).

As organizações bem sucedidas se deram conta disso e tratam seus funcionários como parceiros do negócio e não mais como simples empregados contratados.

Isto significa que com o passar dos anos, os empregados são considerados parte da “família” da empresa, é uma relação amigável entre gestor e colaborador, ou seja, sua ideia é ouvida, mas nem sempre atendida, no momento de uma tomada de decisão, este colaborador tem vez e voz, entretanto, o empregador tem decisão superior aos demais (CHIAVENATO, 2004).

Na medida em que o retorno é bom e sustentado, a tendência certamente será a manutenção ou aumento do investimento. Daí o caráter de reciprocidade na interação entre pessoas e organização. E o caráter de atividade e autonomia e não mais de passividade e inércia das pessoas. Pessoas como parceiros ativos da organização e não como meros sujeitos passivos.

Assim, a moderna gestão de pessoas passa a perceber e a utilizar novas formas de lidar com os profissionais que trabalham na organização, como esclarece Chiavenato (2004, p.8):

1. *Pessoas como seres humanos*: personalidade própria, profundamente diferentes entre si, com uma história particular e diferenciada, possuidores de conhecimentos, habilidades, destrezas e capacidades indispensáveis à adequada gestão dos recursos organizacionais.
2. *Pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais*: como elementos impulsionadores da organização e capazes de dotá-la de inteligência, talento e aprendizados indispensáveis à sua constante renovação e competitividade em um mundo de mudanças e desafios.
3. *Pessoas como parceiras da organização*: capazes de conduzi-la à excelência e ao sucesso. Como parceiros, as pessoas fazem investimentos na organização – como esforço, dedicação, responsabilidade comprometimento, riscos etc.

As pessoas deve ser vistas como parceiros ativos da organização e não como meros sujeitos passivos. Na medida em que o retorno é sustentado, a tendência será a manutenção ou aumento do investimento. Daí, o estilo de reciprocidade na interação entre pessoas e organização.

A área de gestão de pessoas desempenha um papel estratégico, em que ela deve conhecer a essência da organização e de cada uma de suas áreas para garantir a melhor aplicação e alocação possíveis dos recursos humanos. Essa área deve ser a detentora das informações sobre o perfil dos funcionários da organização e também sobre os resultados, devendo coordenar os esforços para suprir as necessidades de pessoal de uma forma altamente técnica, com a identificação dos perfis profissionais adequados. Isso inclui a criação de oportunidades de

crescimento profissional para as pessoas da organização, uma vez que novas competências individuais poderão ser necessárias (PIRES, 2005).

A atuação estratégica desse setor antecipa que sejam reestudadas as formas de admissão de funcionários, baseando-se na identificação das competências essenciais para a organização e daquelas que podem ser obtidas fora da organização. O cunho estratégico dessa e das demais áreas da organização deve representar a obtenção dos melhores resultados com a melhor aplicação possível de todos os recursos (PANTOJA et al., 2010).

CAPÍTULO III

3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: PRINCIPAIS FONTES E TÉCNICAS UTILIZADAS

Pode-se definir que o processo de recrutamento é um conjunto de atividades desenhadas para atrair um conjunto de candidatos qualificados para uma organização. Para Schermerhon (2002, p.309):

Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego que pretende preencher.

Em outras palavras, a organização deve buscar candidatos dentro da organização, fora da organização ou em ambos.

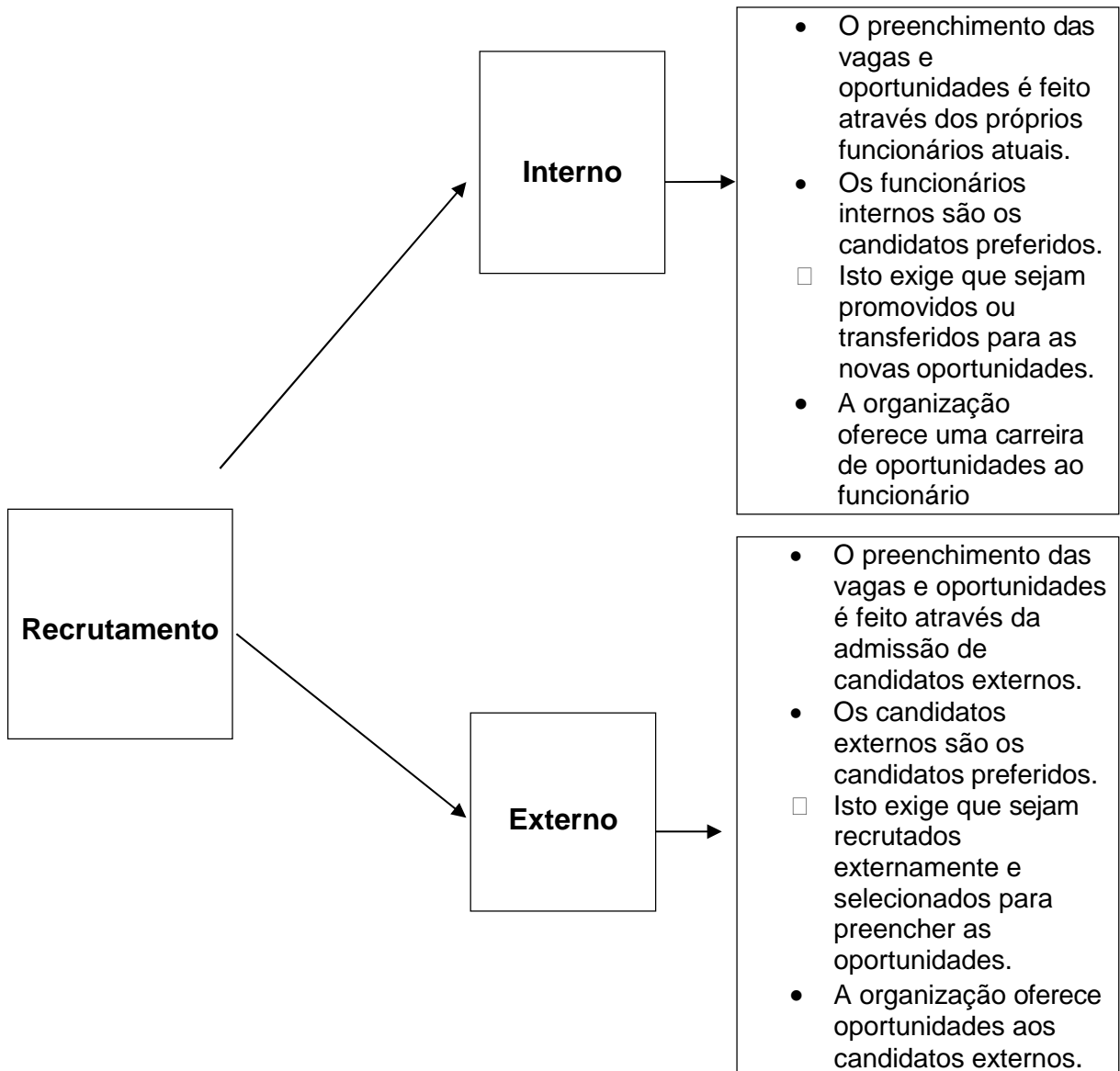
O recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização – isto é, funcionários – para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou mais motivadoras.

O recrutamento externo atua sobre candidatos que estão no Recursos Humanos, portanto, fora da organização, para submetê-los ao seu processo de seleção de pessoal. Assim, enquanto o recrutamento interno aborda os atuais funcionários da organização, o recrutamento externo focaliza os candidatos que estão no RH (CHIAVENATO, 1999, p.91).

Um privilegia os atuais funcionários para oferecer-lhes oportunidades melhores dentro da organização, enquanto o outro busca candidatos externos para trazerem experiências e habilidades não-existentes atualmente na organização.

A figura a seguir, percebe-se que tanto o recrutamento interno quando o externo são válidos e podem ser utilizados conforme as exigências e interesse da organização.

Figura 1: Recrutamento interno e recrutamento externo.



Fonte: Chiavenato (1999, p.92)

Conforme a imagem acima ilustrada, verifica-se que o recrutamento divide-se em interno e externo. Cada um com suas particularidades, tendo como um dos fatores diferenciais, o fato do recrutamento interno ser mais viável e econômico, pois pode ser realizado dentro da própria organização.

Fontes utilizadas no processo de recrutamento

Conforme Davis (2002, p.114), vejamos abaixo as principais fontes utilizadas pelas empresas no processo de recrutamento de candidatos:

- **Recrutamento Interno** - É a primeira fonte a ser adotada. Sempre que houver uma vaga em aberto, podemos fazer a divulgação da mesma entre os funcionários, de acordo com a Política de Aproveitamento Interno.
- **Banco de Dados** - Arquivo de currículos que são encaminhados espontaneamente à empresa através de correio, e-mail ou fax.
- **Internet** - Existem muitos sites para disponibilizar vagas e currículos gratuitamente. Também é possível cadastrar-se diretamente nas empresas e consultorias.
- **Intercâmbio com Empresas** - Sempre que necessário, podemos consultar outras empresas para troca de currículos/ indicações.
- **Cartazes em Universidades** - É uma ótima fonte de recrutamento de estagiários, Trainees e também quando se pretende contratar profissionais em busca de desenvolvimento/ reciclagem (Pós-graduação e MBA's).
- **Feiras de Recrutamento/ Palestras em Universidades** – Existem algumas feiras de recrutamento universitário que acontecem durante o ano, onde diversas empresas participam através de *stands* e/ou palestras para os estudantes. Estes podem inscrever-se para algum programa específicos.
- **Anúncio em Jornal** – Nem sempre é a melhor fonte de recrutamento, pois além do custo envolvido com o anúncio, o retorno é demorado e nem sempre é eficaz.
- **Consultorias de Outplacement** - Existem algumas empresas que trabalham na recolocação de profissionais. Permitem às empresas que divulguem suas oportunidades em aberto, juntamente com os requisitos / perfil. Em seguida, eles encaminham currículos de profissionais a custo zero.

De fato, são várias as fontes utilizadas pelas empresas no processo de recrutamento de candidatos. O objetivo maior é sempre dar oportunidades a todos

de desenvolverem seu trabalho e mostrarem potencial. Nos dias de hoje é possível obter uma boa fonte de recrutamento de forma gratuita que permite a profissionais de todo o país conhecerem as oportunidades no mercado. Importante estar sempre atento às vagas que surgirem.

Recrutamento interno

O recrutamento é o processo de localizar e incentivar os candidatos potenciais a disputar vagas existentes ou previstas. Durante esse processo, tenta-se informar plenamente os candidatos sobre as qualificações exigidas para o desempenho do cargo e as oportunidades de carreira que a empresa pode oferecer aos funcionários. O preenchimento de determinada vaga por alguém de dentro ou de fora da empresa dependerá da disponibilidade do pessoal, das políticas de RH e dos requisitos do cargo a ser preenchido.

A maioria das empresas tenta seguir uma política de preenchimento de vagas acima da posição inicial por meio de promoções e transferências. Preenchendo vagas dessa maneira, uma empresa pode capitalizar o investimento feito no recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de seus atuais funcionários (BOHLANDER, 2003, p.265).

Para que a política de promoção de uma empresa atinja um valor motivacional máximo, os funcionários devem conhecê-la. O exemplo a seguir ilustra a declaração da política que uma empresa pode preparar:

A “promoção interna” geralmente é reconhecida como o alicerce de uma boa prática de emprego, e é política de nosso museu a promoção interna sempre que possível, quando surge uma vaga. A vaga será afixada durante cinco dias para dar a todos os funcionários qualificados, que trabalham em tempo integral ou parcial, iguais oportunidades de se candidatarem.

Embora uma transferência não tenha o valor motivacional de uma promoção, às vezes ela pode servir para proteger os funcionários da demissão ou para ampliar suas experiências de trabalho. Além disso, a familiaridade dos funcionários transferidos com a empresa e sua maneira de funcionamento pode eliminar os custos de orientação e recrutamento exigidos para uma pessoa de fora.

O mais importante, o registro de informações sobre o desempenho de um funcionário transferido provavelmente forneça uma previsão mais exata do sucesso do candidato do que de candidatos obtidos de fora.

Recrutamento externo

A menos que haja redução na força de trabalho, é preciso encontrar um candidato de fora da empresa para preencher uma vaga quando um funcionário assume outra posição na empresa. Assim, quando o presidente ou CEO de uma empresa se aposenta, uma reação em cadeia de promoções pode ocorrer subsequentemente. Isso gera outras vagas gerenciais em toda a empresa. A questão, portanto, não é se devem ser trazidas pessoas para a empresa, mas em que nível elas devem ser trazidas.

O mercado de trabalho, ou área para qual os candidatos devem ser recrutados, irá variar com o tipo de posição a ser preenchida e com a remuneração a ser paga. O recrutamento de executivo e de pessoal técnico – que exige elevado grau de conhecimentos e habilidades - pode abranger âmbito nacional e mesmo internacional. A maioria das faculdades e universidades, por exemplo, realiza buscas de nível nacional para preencher altas posições administrativas. O recrutamento para cargos que exijam relativamente pouca habilidade, no entanto, pode abranger uma pequena área geográfica (BOHLANDER, 2003, p.268).

A obstinação das pessoas em mudar-se pode fazê-las recusar ofertas de emprego, levando os empregadores a desconsiderar a possibilidade de empregá-las fora do mercado de trabalho local. Entretanto, ao oferecer um nível atraente de remuneração, e ajudar a arcar com os custos de mudança, os empregadores podem induzir a mudança alguns candidatos.

Processo de seleção e suas etapas

Enfatiza-se mais acerca do processo de seleção, isto 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 de mercado” (IVANCEVICH, 1995, p.777).

Para Milkovich (1994, p.333): “Seleção é a obtenção e uso da informação a respeito de candidatos recrutados externamente para escolher qual deles deverá receber a oferta de emprego”.

Se não houvesse as diferenças individuais e se todas as pessoas fossem iguais e reunissem as mesmas condições individuais para aprender e trabalhar, a seleção de pessoas seria totalmente desnecessária. Acontece que a variabilidade humana é enorme: as diferenças individuais entre as pessoas, tanto no plano físico (como estatura, peso, compleição física, força, acuidade visual e auditiva, resistência à fadiga etc.) como no plano psicológico (como temperamento, caráter, inteligência, aptidões, habilidades mentais etc.) levam as pessoas a se comportar diferentemente, a perceber situações de maneira diferente e a se desempenhar diferentemente, com maior ou menor sucesso, nas organizações.

Para Chiavenato (1999, p. 107): “As pessoas diferem entre si tanto na capacidade para aprender uma tarefa como na maneira de executá-la após a aprendizagem”. A estimação apriorística dessas duas variáveis – tempo de aprendizagem e nível de execução – é um aspecto importante da seleção de pessoal.

Quando completo, o processo seletivo deve fornecer não somente um diagnóstico atual, mas principalmente um prognóstico futuro a respeito dessas duas variáveis. Não apenas uma ideia atual, mas uma projeção de como a aprendizagem e a execução se situarão a longo prazo.

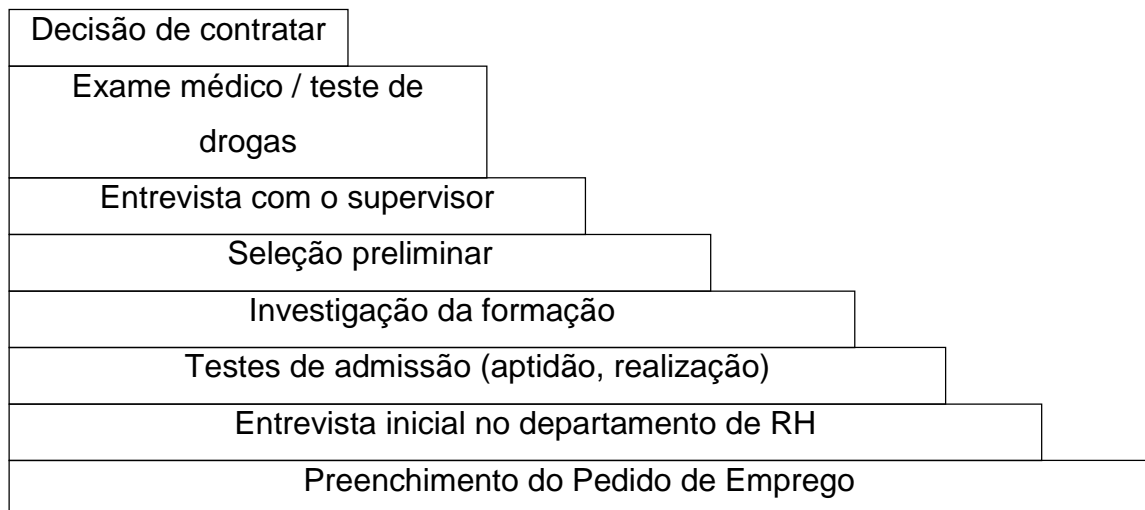
O processo seletivo baseia-se em dados e informações sobre o cargo a ser preenchido. As exigências dependem desses dados e informações para que a seleção tenha maior objetividade e precisão para preencher o cargo. Se de um lado temos o cargo a ser preenchido, temos, de outro, candidatos profundamente diferentes entre si, disputando a mesma posição. Nestes termos, a seleção passa a ser configurada basicamente como um processo de comparação e de decisão (BOHLANDER, 2003, p.103).

Na maioria das organizações, a seleção é um processo contínuo. A rotatividade ocorre inevitavelmente, deixando vagas a serem preenchidas por candidatos de dentro e de fora da organização ou pelos indivíduos cujas qualificações foram avaliadas anteriormente. É comum ter uma lista de espera de candidatos que podem ser chamados quando vagas temporárias ou permanentes são abertas.

O número de etapas no processo de seleção e sua sequência irão variar, não somente com a organização, mas também com o tipo e o nível de cargos a serem preenchidos. Cada etapa deve ser avaliada em termos de sua contribuição. Nem todos os candidatos passarão por todas essas etapas. Alguns podem ser rejeitados depois da entrevista preliminar; outros, depois de fazer os testes, e assim por diante (BOHLANDER, 2003, p.103).

Destaca-se a seguir uma figura no qual nos mostra claramente as etapas no processo de seleção. Entretanto, é importante ressaltar que as etapas podem variar de uma empresa para outra e o candidato pode ser rejeitado depois de qualquer uma das etapas que compõem o processo.

Figura 1: Etapas no processo de seleção



Fonte: (BOHLANDER, 2003, p.104).

As empresas usam diversos meios para obter informações sobre os candidatos: preenchimento de formulários de solicitação de emprego, entrevistas, testes, exames médicos e investigações de sua formação. Independentemente do método usado, é essencial que esteja de acordo com os padrões éticos aceitos, respeitando a privacidade e a confidencialidade, bem como os requisitos legais. Acima de tudo, é essencial que as informações obtidas sejam suficientemente confiáveis e válidas.

É notório que uma gestão de pessoas forte, gerando maior capacidade é a ambição de toda organização. Assim, é necessário uma administração dos recursos humanos de maneira moderna, planejada e não se limitando à simples análise do

currículo. Deve-se levar em consideração o conhecimento técnico, intelectual e emocional de cada um.

O próximo capítulo é um dos mais relevantes, pois corresponde ao processo de recrutamento e seleção para uma gestão de pessoas eficiente, justamente o foco principal do trabalho.

CAPÍTULO IV

4 PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO PARA UMA GESTÃO DE PESSOAS EFICIENTE

É extremamente relevante compreender o processo de recrutamento e seleção, pois para obter a experiência profissional é quase impossível desvincular a área de recursos humanos desse processo de inserção no mercado. Portanto, é vital ampliar o seu conhecimento das técnicas, daí a justificativa para a condução do estudo.

Como mencionado no capítulo anterior, há dois tipos de recrutamento utilizados nas organizações brasileiras: interno e externo. O processo de seleção inclui várias formas e técnicas, por exemplo, testes de conhecimento, testes de personalidade, grafologia, entrevistas de seleção, Dinâmica de grupo, entre outras coisas.

É durante o Recrutamento e Seleção de Pessoas que usa-se procedimentos fundamentais para selecionar uma boa equipe profissional; com o objetivo de oferecer um projeto de planejamento e seleção de técnicas de recrutamento e seleção (FERNANDES, 2011).

Os autores Baylão e Rocha (2014) falaram sobre a importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas na organização da empresa, com o objetivo de destacar as vantagens da utilização do processo de recrutamento e seleção, isto é, descrever os melhores métodos de avaliação de candidatos e tornar agradável tal processo.

A melhor maneira de conceituar seleção é representá-la como uma comparação entre duas variáveis: de um lado, os requisitos do cargo a ser preenchido (requisitos que o cargo exige de seu ocupante) e, de outro lado, o perfil das características dos candidatos que se apresentam para disputá-lo. A primeira variável é fornecida pela descrição e análise do cargo, enquanto a segunda é obtida por meio de aplicação das técnicas de seleção.

Quando x é maior do que y dizemos que o candidato não atinge as condições ideais para ocupar um determinado cargo e, portanto, é rejeitado para aquele cargo. Quando x e y são iguais, dizemos que o candidato reúne as condições ideais para tanto e, portanto, é aprovado. Quando a variável y for maior do que x , o candidato reúne mais do que as

condições exigidas pelo cargo e, portanto, torna-se superdotado para aquele cargo. Na realidade, essa comparação não se concentra em um único ponto de igualdade entre as variáveis, mas, sobretudo, em uma faixa de aceitação que admite uma certa flexibilidade a mais ou a menos em torno do ponto ideal. Isso equivale aos limites de tolerância admitidos nos processos de controle de qualidade (CHIAVENATO, 1999, p.106).

Geralmente, essa comparação exige que a descrição e a análise do cargo sejam transformadas em uma ficha de especificações que funcionará como o instrumento de medida a partir da qual se possa estruturar o processo seletivo com maior rigor.

A seleção, como com a Administração de Recursos Humanos, é uma responsabilidade de linha e uma função de *staff*. Em outras palavras, o órgão de RH presta assessoria aplicando provas e testes, enquanto o gerente de linha toma as decisões a respeito dos candidatos”. A comparação é quase sempre uma função de *staff* executada pelo órgão de seleção de pessoal, que deve contar com especialistas e psicólogos para tal tarefa com a finalidade de tornar a seleção um processo fundamentado em bases científicas e estaticamente definidas (CHIAVENATO, 1999).

A comparação permite verificar quem possui as qualificações desejadas e é aceito (aprovado) e quem não as possui (rejeitado) em relação ao cargo com que estão sendo comparados os candidatos. A comparação permite indicar os candidatos aprovados no processo de seleção, isto é, aqueles cujos resultados se aproximam do nível ideal de qualificações. Quando se trata de vários candidatos aprovados para um mesmo cargo, surge o problema de escolher um deles. Assim, além de ser um processo de comparação, a seleção é também um processo de escolha: um dos candidatos deverá ser o escolhido em detrimento dos demais.

O grande diferencial e a mais importante vantagem competitiva das empresas estão relacionadas às pessoas que trabalham para elas, pois são elas que geram e fortalecem as inovações e que produzem, vendem, atendem os clientes, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, monitoram, dirigem e dirigem os negócios das empresas (CHIAVENATO, 1999).

Portanto, as empresas precisam realizar um planejamento de recursos humanos e identificar a necessidade de contratação de capital humano. Lucena (1995, p. 84) aponta que:

O planejamento de pessoal inclui o processo de gestão para identificar e analisar as necessidades organizacionais do departamento de recursos humanos e do desenvolvimento consistente de políticas, programas, sistemas e atividades que atendam a essas necessidades no curto, médio e longo prazo, a fim de garantir a realização das estratégias de negócios, objetivos corporativos e sua continuidade em condições de mudança.

Embora pareça uma receita de bolo, as organizações podem usar diferentes métodos e técnicas de recrutamento e seleção, no intuito contratar o candidato mais indicado para aquele cargo. Tudo é pensado para melhor contribuir para o sucesso da empresa e que mais atendam às exigências do mercado.

Para Chiavenato (1999, p.58): “O planejamento de pessoas é o processo de tomada de decisão quanto aos recursos humanos necessários para atingir os objetivos da empresa em um determinado período de tempo”.

Dando continuidade aos estudos e para melhor conhecer o presente estudo, cita-se Spencer (2000, p.178) que aponta as técnicas utilizadas constantemente no processo de seleção:

Análise de Currículos - Nesta etapa é importante que o selecionador tenha em mãos o perfil definido para a posição para que ele possa analisar os currículos de maneira objetiva e identificar aqueles que se adequem ao que está sendo buscado.

Entrevista de Triagem (telefônica) - Como os currículos não são padronizados, algumas informações apresentam-se de maneira incompleta e deve-se aproveitar o momento da entrevista telefônica para checar as dúvidas levantadas na triagem. O selecionador deve identificar-se e mencionar que necessita de algumas informações sobre o candidato.

Testes Psicológicos - São testes que podem auxiliar no entendimento do perfil e de habilidades do candidato. Visam averiguar a capacidade do candidato para questões como atenção concentrada, memória, planejamento e organização, personalidade, etc. Vale ressaltar que os estes testes só podem ser aplicados por psicólogos.

Dinâmicas de Grupo - São exercícios criados a partir da descrição do perfil do cargo, com o objetivo de identificar os candidatos que possuem as características de personalidade/ habilidades necessárias para o desempenho da função. Em geral, são observados os seguintes aspectos: habilidade para trabalhar em equipe, comunicação, iniciativa, dinamismo, flexibilidade, postura, etc.

Provas Situacionais - São criadas situações reais referentes ao dia-a-dia da função, com o objetivo de verificar as atitudes dos candidatos diante daquelas situações.

Testes de Conhecimentos Específicos - Os candidatos são submetidos a avaliações de conhecimentos técnicos específicos, desenvolvidos pela própria área requisitante. Também podem considerar os testes de microinformática e de idiomas, quando necessário.

Entrevista Individual - Esta é uma etapa que requer muita atenção. É uma das etapas mais importantes do processo, pois é o momento de "perceber" o candidato de maneira mais completa. Neste momento, estaremos buscando fatos profissionais, educacionais, socioeconômicos do candidato de forma a subsidiar o processo decisório de contratação.

O grau em que as entrevistas, testes e outros procedimentos de seleção geram dados comparáveis num período de tempo é conhecido como confiabilidade. Por exemplo, se os entrevistadores não acharem que as capacidades de um grupo de candidatos são as mesmas, seus julgamentos não são confiáveis (ou seja, são instáveis). Da mesma forma, um teste que resulta em pontuações muito diferentes ao ser aplicado ao mesmo indivíduo, no intervalo de alguns dias, não é confiável.

A confiabilidade refere-se também à extensão em que dois ou mais métodos (entrevistas e testes, por exemplo) geram resultados semelhantes ou são consistentes. A confiabilidade entre os classificadores – a concordância entre um ou mais classificadores – é uma medida da consistência de um método. Se os dados sobre os quais as decisões de seleção são baseadas não forem confiáveis, em termos tanto da estabilidade quanto da consistência, eles não poderão ser usados no prognóstico sobre o candidato.

Além de confiáveis quanto à adequação de uma pessoa a um cargo, as informações devem conter a máxima validade possível. A validade refere-se ao que um teste ou outro procedimento de seleção mede e de que forma mede. No contexto da seleção de pessoal, a validade é essencialmente um indicador da medida em que os dados de um procedimento (entrevista ou teste, por exemplo) predizem o desempenho no emprego (BOHLANDER, 2003, p.104).

Como um novo medicamento, um procedimento de seleção deve ser validado antes do uso. A necessidade de se validar um procedimento está diretamente relacionada aos aumentos na produtividade do funcionário. Apesar de quase sempre nos referirmos a “validar” um procedimento de teste ou entrevista, a validade no sentido técnico refere-se às interferências feitas a partir do uso de um procedimento, e não ao procedimento em si.

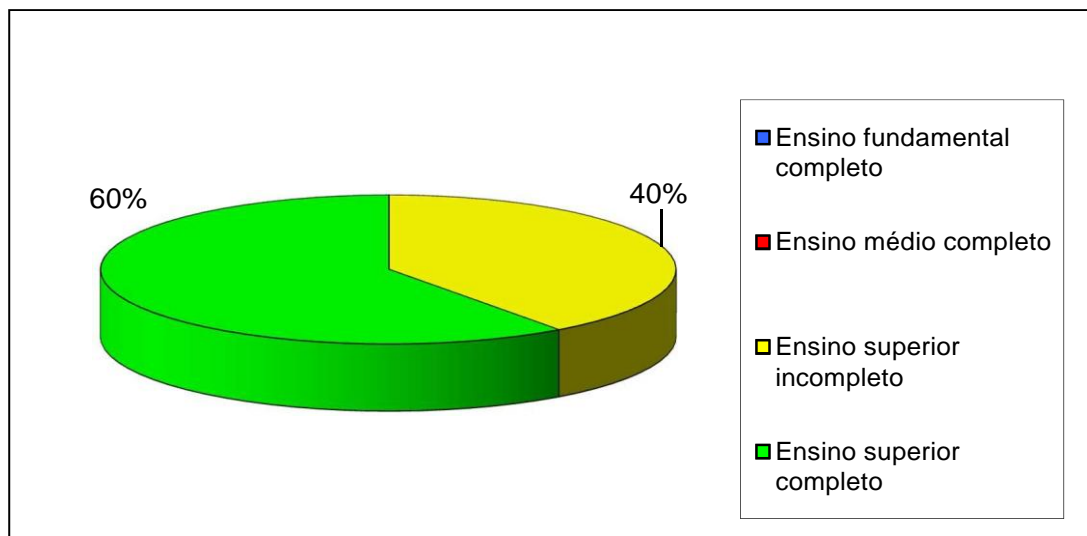
CAPÍTULO V

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Sabendo da importância de compreender a importância do processo de recrutamento e seleção para uma gestão de pessoas eficiente, realizou-se uma pesquisa de campo no qual foram aplicados questionários fechados aos gestores de lojas de confecções situadas no centro da cidade de Campina Grande – PB. A partir disso, serão apresentados seis gráficos acompanhados dos respectivos comentários para uma maior compreensão dos resultados obtidos.

Questionário aplicado aos gestores e/ou supervisores de lojas de confecções situadas no centro de Campina Grande – PB

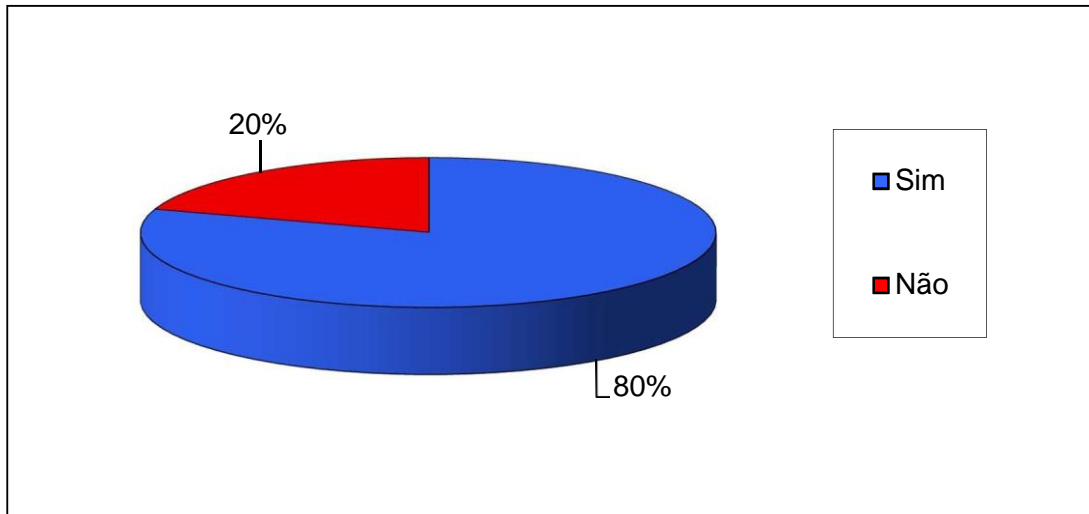
Gráfico 1 – Escolaridade:



Fonte: Pesquisa de campo, 2021

Neste primeiro gráfico, percebe-se claramente que a maioria de 60% dos gestores e/ou supervisores entrevistados durante a pesquisa possuem o ensino superior completo, pois é praticamente pré-requisito para a ocupação do cargo. Outros 40% ainda não concluíram o ensino superior e já tem bastante tempo atuando na organização, pois além da experiência no cargo, são muitas vezes os proprietários da loja.

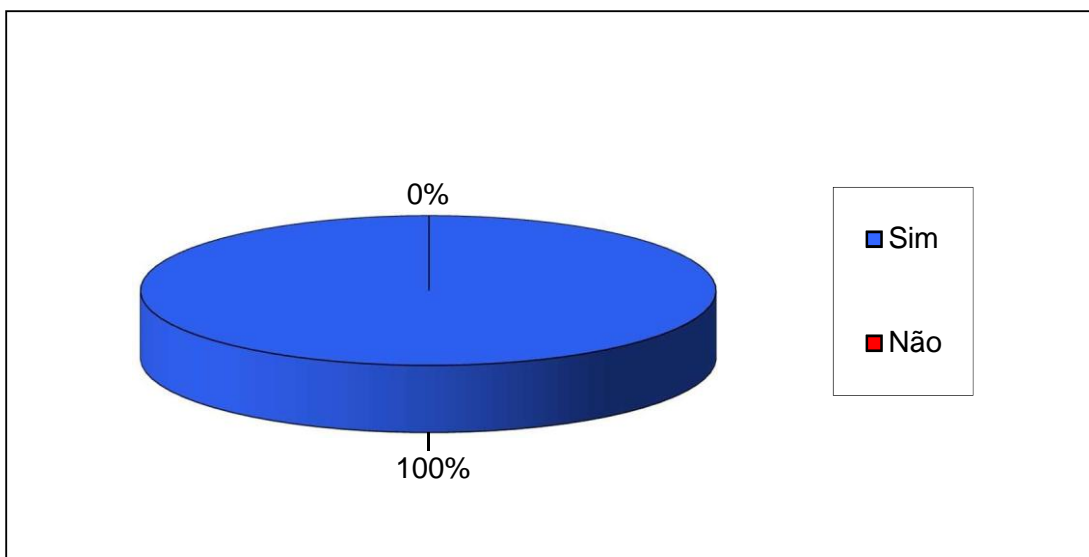
Gráfico 2 – Antes do processo de seleção, a empresa define o perfil do candidato?



Fonte: Pesquisa de campo, 2021.

O gráfico 2 destaca que a grande maioria de 80% dos entrevistados admitiram que a empresa define o perfil do candidato antes do processo de seleção. Outros 20% responderam que não.

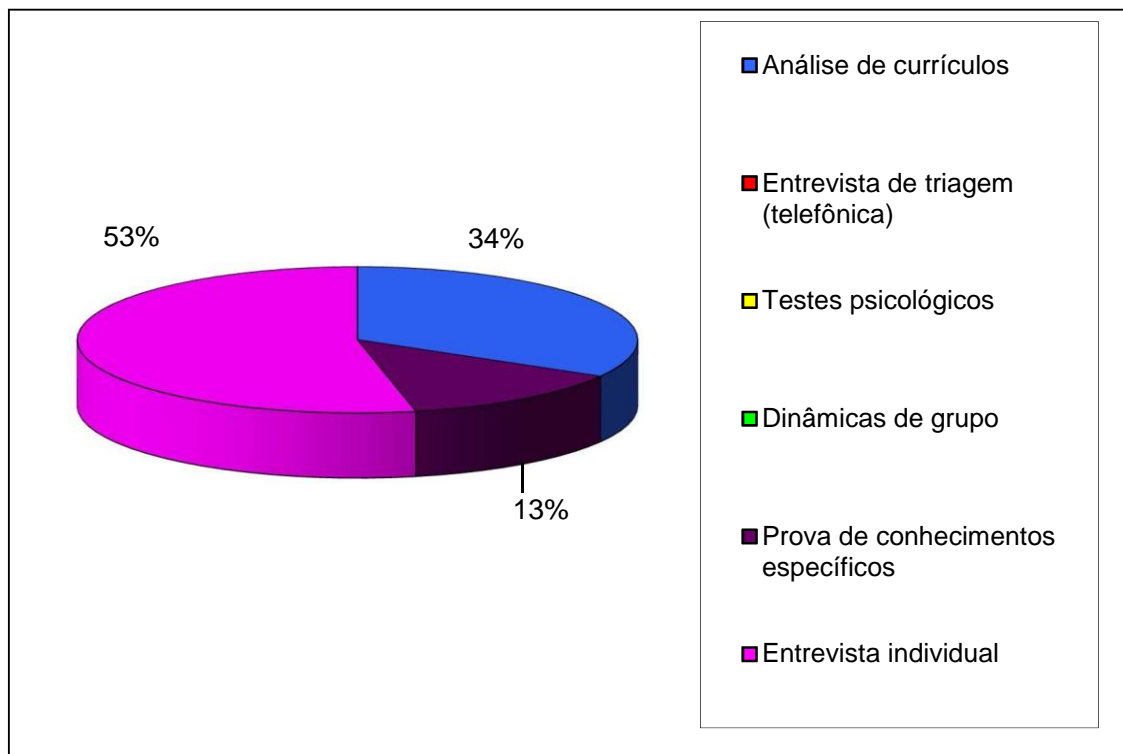
Gráfico 3 – A empresa utiliza o processo de seleção para melhor escolher os colaboradores e, conseqüentemente, adequar o perfil do candidato ao cargo?



Fonte: Pesquisa de campo, 2021.

Conforme o gráfico anterior, 100% dos entrevistados afirmaram que a organização usa o processo de seleção para melhor escolher os colaboradores e adequar o perfil do candidato ao cargo que está em aberto.

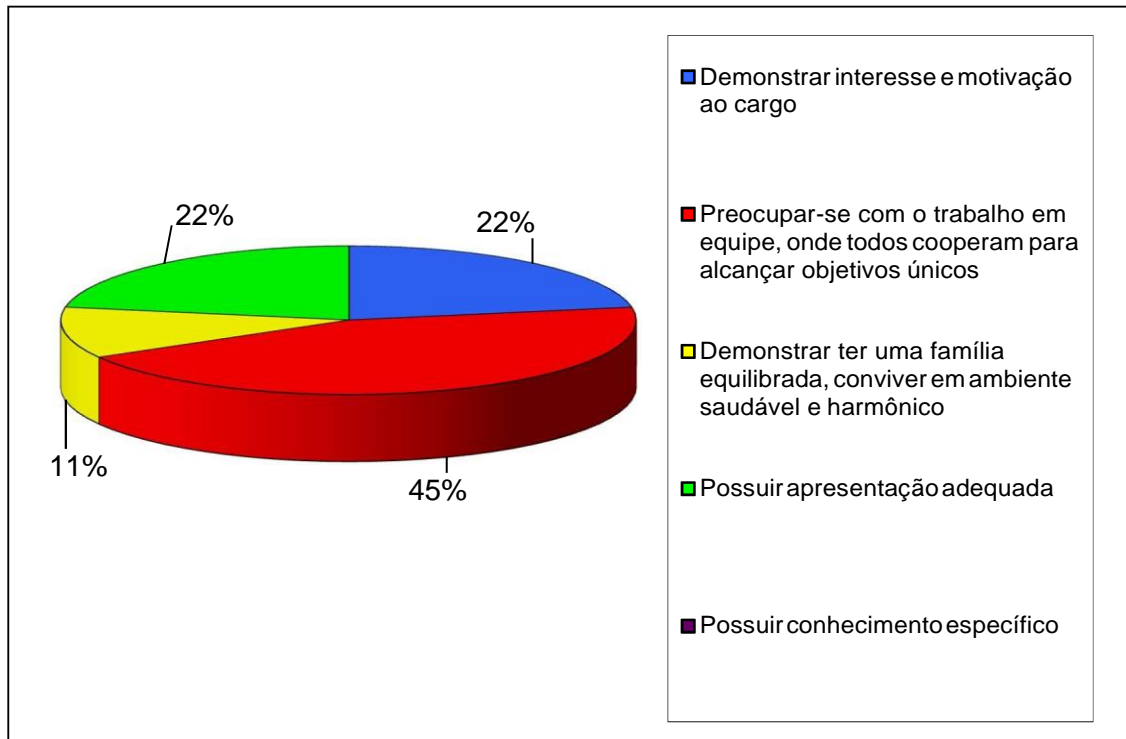
Gráfico 4 – Durante o processo de seleção do candidato, quais as principais técnicas utilizadas pela empresa?



Fonte: Pesquisa de campo, 2021

Segundo o gráfico 5, dentre as principais técnicas utilizadas pela empresa para selecionar o candidato, 53% preferem a entrevista individual, 34% analisam currículos e 13% prova de conhecimentos específicos. Mesmo estando na era da informação, o currículo impresso e a conversa cara a cara serão sempre ferramentas poderosas na contratação de um novo colaborador.

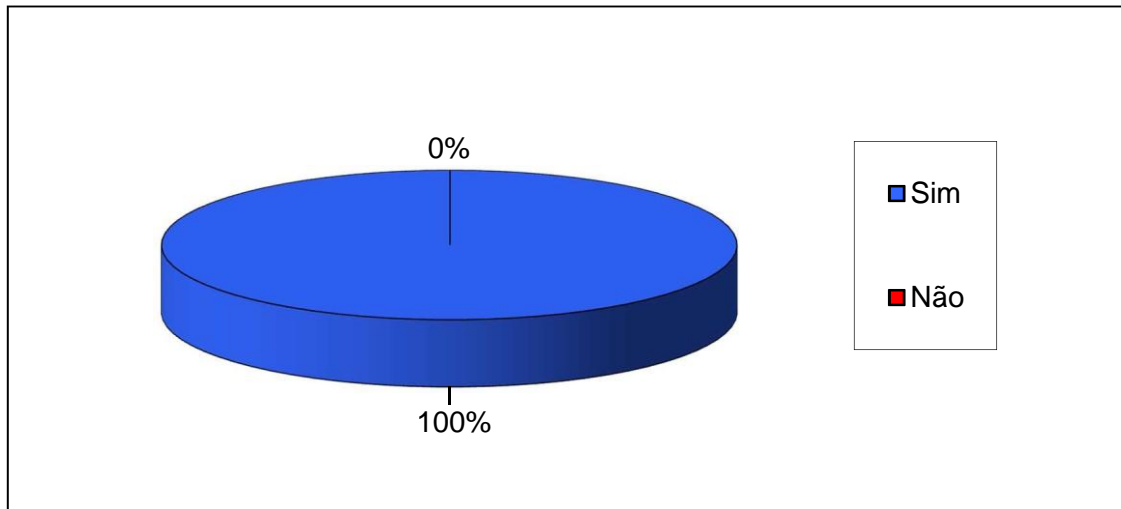
Gráfico 5 – Dentre os itens abaixo, qual o indicador mais importante para que o candidato seja aprovado no processo de seleção?



Fonte: Pesquisa de campo, 2021

Quando questionado sobre o indicador mais importante para que o candidato seja aprovado no processo de seleção, percebe-se que 45% dos gestores e/ou supervisores preocupam-se com o trabalho em equipe, onde todos cooperam para alcançar objetivos únicos. Outros 22% demonstram interesse e motivação ao cargo. Um mesmo percentual de 22% possui apresentação adequada. Apenas 11% demonstrar ter uma família equilibrada, conviver em ambiente saudável e harmônico.

Gráfico 6 – Como gestor, você acredita que através do processo de seleção e recrutamento a empresa obterá o candidato mais adequado ao cargo?



Fonte: Pesquisa de campo, 2021

Neste último gráfico, observa-se que 100% dos entrevistados afirmaram que por meio do processo de seleção e recrutamento a empresa obterá o candidato mais adequado ao cargo, daí a relevância do processo de recrutamento e seleção.

Na visão do Entrevistado A: “Precisamos conhecer o perfil do candidato, pois trabalhar com vendas exige mais uma comunicação do que propriamente saber as quatro operações matemática. Com isso, a probabilidade de acerto na escolha de um profissional será bem maior. Justificando assim a necessidade de um bom processo de recrutamento e seleção”.

Para o Entrevistado B: “Todas as ferramentas são utilizadas para este fim e na maioria das vezes atinge-se o objetivo esperado e seleciona-se o melhor candidato naquele momento, porém, ainda acontece surpresas desagradáveis após a contratação”.

Diante das respostas de dois entrevistados percebe-se que ambos sabem da importância do processo de recrutamento e seleção, no entanto, reconhecem que às vezes, o mesmo não é tão eficiente como deveria, pois ainda ocorre erros, isto é, há escolhas que depois não são aceitas e a procura pelo profissional ideal continua.

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Ao término deste trabalho, ficou evidenciado que falar sobre recrutamento e seleção é a mesma coisa que referir-se a uma das ferramentas de gestão de recursos humanos mais ricas em qualquer empresa atualmente. Por meio desse processo, as organizações reconhecem a importância das pessoas que as constituem e as representam. Não trata-se apenas como meros funcionários, mas sim como parceiros que crescerão junto com a empresa e contribuirão para o sucesso.

Nesse sentido, a importância de uma boa gestão de pessoas passa a ser um requisito básico necessário para atingir o esperado sucesso empresarial. O ato de lidar com pessoas não é visto como um desafio e sim, uma vantagem competitiva para as organizações. No processo de busca por um novo funcionário, o aspecto humano é valorizado na tentativa de encontrar pessoas que se encaixem quase que perfeitamente à função. Lembra-se que o recrutamento inclui a procura e aquisição de candidatos para um determinado cargo e a seleção do candidato ocupará o cargo no processo conforme as tomadas de decisão realizadas.

O processo de recrutamento e seleção deve ser mais formal e as pessoas responsáveis por ele devem estar atentas às técnicas utilizadas no processo. Sempre que necessário, deve haver um recrutamento e seleção com o objetivo de captar o melhor candidato, ou seja, aquele que se identifica com o cargo e possui o perfil que a empresa procura. É vital saber ouvir cada candidato e observar suas habilidades individuais e conhecimentos específicos e não se prender a currículos e certificados que, muitas vezes, não determinam o verdadeiro potencial do candidato.

Portanto, o processo de recrutamento e seleção faz parte de um procedimento muito maior que é o fornecimento e entrega do talento e das habilidades que a organização procura e espera encontrar durante essas etapas.

Tudo isso será necessário para sua continuidade e, conseqüentemente, sucesso em um contexto bastante dinâmico, pois o mercado é muito competitivo e acirrado. É notório que nos dias de hoje, um currículo impecável e altamente qualificado, recheado de cursos extracurriculares não é mais um diferencial para candidatar-se a uma vaga específica. Se considerarmos o cenário de vendas, por

exemplo, a comunicação e o fato de saber trabalhar em equipe é algo a ser bastante valorizado.

A capacidade técnica precisa ser acompanhada por uma série de habilidades que as empresas valorizam, assim como também, o potencial intelectual e emocional. Estes valores são avaliados e podem comprovar o senso de liderança, trabalho em grupo e capacidade de decisão em diferentes situações do cotidiano.

Conforme os dados obtidos durante a pesquisa de campo, foi possível observar que 100% dos entrevistados acreditam que através do processo de seleção e recrutamento a empresa obterá o candidato mais adequado ao cargo. Constatou-se também que 53% deles consideram que a entrevista individual realizada no processo de recrutamento e seleção é fundamental para conhecer o perfil do colaborado e detectar suas reais aptidões e se correspondem ao cargo. De um modo geral, o processo recrutamento e seleção feito de forma eficiente, é uma ferramenta relevante para detectar o profissional que melhor se adequa à organização.

Diante dos fatos relatados anteriormente, acredita-se que a problemática foi respondida e o objetivo geral alcançado, uma vez que o trabalho não pretende esgotar o tema, mas sim, torná-lo mais discutido no meio acadêmico, entre professores e estudantes do curso de Administração, bem como a sociedade de uma forma geral.

REFERÊNCIAS

BAYLÃO, André Luis da Silva; ROCHA, Ana Paula de Sousa. **A importância do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal na Organização**. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320178.pdf>. Acesso em: 22 out. 2021.

BOHLANDER, George W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CARVALHO, Antônio Vieira de. **Administração de recursos humanos**. V. 1, 2. ed., São Paulo: Pioneira, 1997.

CERVO, Amado Luiz. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: E o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAVIS, Keith. **Administração de Pessoal e Recursos Humanos**. São Paulo: Editora McGraw-Hill, 2002.

DECENZO, David; ROBBINS, Stephen. **Administração de Recursos Humanos**. 6 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

FERNANDES, Daniela Mota. **Recrutamento e Seleção de Pessoas: Processo Fundamental para a escolha de uma boa equipe profissional**. Paracatu: Faculdade TECSOMA, 2011. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/Acesso em: 28 out. 2021>.

IVANCEVICH, John. **Human resource management**, Nova York Wiley, 1995.

LACOMBE, F.J.M. **Administração: princípios e tendências**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2003. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Administra%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 05 nov. 2021.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1995. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/Acesso em: 28 out. 2021>.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru Maximiano. **Teoria geral da administração. Da revolução Urbana à Revolução Digital**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MILKOVICH, George. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura R.S.; BERGUE, Sandro T. **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010. Disponível em: <https://repositorio.ena.gov.br/bitstream/1/2521/1/GPFT%20-%20ApostilaCE.pdf> Acesso em: 10 nov. 2021.

PIRES, Alexandre Kalil. **Gestão por Competências e os subsistemas de Gestão de Recursos Humanos**. In: **Gestão por Competências em organizações de governo**. Mesa-Redondo de pesquisaação – ENAP – 2005. Disponível em: <https://repositorio.ena.gov.br/bitstream/1/2521/1/GPFT%20-%20ApostilaCE.pdf> Acesso em: 10 nov. 2021.

PRESTES, Maria Luci de Mesquita. **A pesquisa e a construção do conhecimento científico: Do aos textos, da escola à academia**. 4. ed. São Paulo: Rêspel, 2013.

SCHERMERHORN, J. R. **Fundamentos de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2002.

SPENCER, Johnson. **Quem Mexeu no Meu Queijo?** São Paulo: Record, 2000.

APÉNDICE

APÊNDICE A – Questionário aplicado aos gestores e/ou supervisores de lojas de confecções situadas no centro da cidade de Campina Grande – PB.

1) Escolaridade:

- Ensino fundamental completo
- Ensino médio completo
- Ensino superior incompleto
- Ensino superior completo

2) Antes do processo de seleção, a empresa define o perfil do candidato?

- Sim Não

3) A empresa utiliza o processo de seleção para melhor escolher os colaboradores e, conseqüentemente, adequar o perfil do candidato ao cargo?

- Sim Não

4) Durante o processo de seleção do candidato, quais as principais técnicas utilizadas pela empresa?

- Análise de currículos
- Entrevista de triagem (telefônica)
- Testes psicológicos
- Dinâmicas de grupo
- Prova de conhecimentos específicos
- Entrevista individual

5) Dentre os itens abaixo, qual o indicador mais importante para que o candidato seja aprovado no processo de seleção?

- Demonstrar interesse e motivação ao cargo.
- Preocupar-se com o trabalho em equipe, onde todos cooperam para alcançar objetivos únicos.
- Demonstrar ter uma família equilibrada, conviver em ambiente saudável e harmônico.
- Possuir apresentação adequada.
- Possuir conhecimento específico

6) Como gestor, você acredita que através do processo de seleção e recrutamento a empresa obterá o candidato mais adequado ao cargo?

- Sim Não

Justifique: _____

Observação: Todas as informações serão aproveitadas apenas como dados para complementação de pesquisa monográfica. Havendo assim a garantia total anonimato dos entrevistados.