

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS: MÉTODOS E TÉCNICAS QUE PODEM SER UTILIZADOS POR PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS¹

Morgana Figueiredo Medeiros

RESUMO: As pessoas são recursos imprescindíveis para que as organizações atinjam seus objetivos. No entanto, é necessário que elas possuam qualificação para contribuir nessa tarefa. Assim, as organizações precisam escolher as pessoas mais qualificadas para o desenvolvimento das diferentes atividades da empresa. Nesse sentido, o presente estudo tem objetivo apontar diferentes métodos e técnicas que podem ser utilizados, pelos profissionais de Recursos Humanos, nos processos de recrutamento e seleção. Como metodologia, optou-se pela pesquisa bibliográfica com abordagem qualitativa, baseada em diferentes autores que tratam do assunto. Com a realização do estudo, verificou-se que as empresas podem fazer uso de diferentes métodos e técnicas em seus processos de recrutamento e seleção, sendo importante a qualificação do profissional que os realiza. Em relação à estrutura o artigo possui algumas divisões. Na primeira parte será retratada a importância do processo de recrutamento e seleção nas organizações brasileiras, a mesma possui alguns subitens, na segunda parte será relatado sobre a aprovação e admissão do candidato. Por fim estão presentes a conclusão e as referências bibliográficas.

Palavras-chave: Recrutamento. Seleção. Organizações.

1 INTRODUÇÃO

Toda organização é constituída de pessoas e delas depende para seu sucesso e continuidade. (CHIAVENATO, 2006). Por isso, as empresas precisam de profissionais com qualificação para desempenhar suas atividades com eficiência.

Para atrair candidatos qualificados, às vagas em aberto, os profissionais de recursos humanos realizam os processos de recrutamento e seleção, podendo utilizar-se de diferentes métodos e técnicas.

Conforme Chiavenato (2002, p. 198),

¹ Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas.

O recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras de recursos humanos da organização. Consiste na pesquisa e intervenção sobre as fontes capazes de fornecer à organização um número suficiente de pessoas necessárias à consecução dos seus objetivos. É uma atividade que tem por objetivo imediato atrair candidatos dentre os quais serão selecionados os futuros participantes.

De acordo com Orlickas (2001, p.22), “a seleção tem o objetivo de pesquisar, suprir e identificar profissionais qualificados que colaborem para a superação do resultado, como o aprimoramento e a realização pessoal”.

Atualmente, nas organizações brasileiras, são utilizados dois tipos de recrutamento: o interno e o externo. O processo de seleção abrange diversas formas e técnicas, por exemplo, testes de conhecimento, testes de personalidade, grafologia, entrevistas de seleção, dinâmica de grupo entre outros.

O interesse pelo tema “recrutamento e seleção” vem de uma experiência profissional da autora, a qual está relacionada à área de Recursos Humanos que busca ampliar seus conhecimentos a respeito das principais técnicas utilizadas nesses processos, justificando-se a realização do estudo.

A metodologia utilizada no estudo foi a pesquisa bibliográfica, na qual foram utilizados alguns estudos abordando a temática “recrutamento e seleção”, como o da autora Fernandes (2011) que produziu sua monografia com o seguinte tema: Recrutamento e Seleção de Pessoas: Processo fundamental para a escolha de uma boa equipe profissional; com o objetivo de oferecer um projeto com planejamento de recursos humanos e escolha de técnicas de recrutamento e seleção para o Laboratório Santa Clara (FERNANDES, 2011). Os autores Baylão e Rocha (2014) falaram sobre a importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial; com o objetivo de ressaltar o benefício da utilização dos Processos de Recrutamento e Seleção. Calza e Almeida (2010) realizaram uma abordagem teórica sobre o tema, descrevendo as melhores formas de avaliar os candidatos e como tornar agradável o processo de recrutamento e seleção.

Assim, a pesquisa que será elaborada possui suma importância para os profissionais da área de Recursos Humanos, responsáveis pelo processo de recrutamento e seleção, que possui grande relevância para que a empresa tenha um bom desenvolvimento e consiga atrair bons candidatos e selecionar os melhores. Uma vez que estes profissionais precisam possuir conhecimento sobre tal processo.

Diante disso, o presente artigo tem por objetivo, apontar diferentes métodos e técnicas que podem ser utilizadas, pelos profissionais de Recursos Humanos, nos processos de recrutamento e seleção.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Apontar diferentes métodos e técnicas que podem ser utilizados, pelos profissionais de Recursos Humanos, nos processos de recrutamento e seleção.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Realizar uma pesquisa bibliográfica sobre os conceitos dos procedimentos de Recrutamento e Seleção.
- Descrever os métodos e técnicas do processo de recrutamento e seleção, que podem ser utilizados por profissionais de Recursos Humanos.

2 A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS

Segundo Chiavenato (1999), o grande diferencial e a principal vantagem competitiva das empresas estão relacionados com as pessoas que nelas trabalham, pois são as pessoas que geram e fortalecem a inovação e que produzem, vendem, servem ao cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios das empresas.

Assim, as empresas precisam realizar um planejamento de pessoal, identificando as necessidades de contratação de capital humano. Lucena (1995, p. 84) destaca que:

Planejamento de Recursos Humanos compreende o processo gerencial de identificação e análise das necessidades organizacionais de Recursos Humanos e o consequente desenvolvimento de políticas, programas, sistemas e atividades que satisfaçam essas necessidades, a curto, médio e longo prazos, tendo em vista assegurar a realização das estratégias do negócio, dos objetivos da Empresa e de sua continuidade sob condições de mudanças.

Para Chiavenato (1999, p.58): “O planejamento de pessoal é o processo de decisão a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais, em determinado período de tempo”.

As empresas devem utilizar diferentes métodos e técnicas de recrutamento e seleção, a fim de contratar o candidato mais indicado para determinada vaga, que possa contribuir para o sucesso da empresa e atenderem as exigências do mercado de trabalho.

Sendo assim, os próximos tópicos, apresentam conceitos, ideias e opiniões de diversos autores sobre o assunto.

2.1 COMPREENDENDO O RECRUTAMENTO

O mercado tornou-se competitivo, resultando em mudanças no processo de recrutamento. As empresas possuem urgência nas contratações e para isso precisam de profissionais qualificados e criativos para tornar o processo interessante e motivador para os candidatos.

O primeiro passo para iniciar à busca pelo candidato ideal, é o recrutamento. Um processo que se inicia quando a empresa precisa ampliar ou substituir seu quadro de funcionários.

O recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras de recursos humanos da organização. Consiste na pesquisa e intervenção sobre as fontes capazes de fornecer à organização um número suficiente de pessoas necessárias à consecução dos seus objetivos. É uma atividade que tem por objetivo imediato atrair candidatos dentre os quais serão selecionados os futuros participantes da organização. (CHIAVENATO, 2002, p.198)

Outra definição é dada por Ribeiro (2005, p.52), “recrutamento trata-se de um trabalho de pesquisa junto às fontes capazes de oferecer à organização um número suficiente de pessoas”.

Assim, quanto ao conceito, podemos confirmar que são diversos. Os autores Toledo e Milione (1983 *apud* Pontes, 1996, p.81), definem o recrutamento como “a etapa inicial do processo de busca e atração de mão de obra para a organização, procurando prover o número adequado de candidatos para as posições em aberto”.

O objetivo do recrutamento é: “conseguir um grupo de candidatos suficientemente grande para que a organização possa selecionar os empregados qualificados de que precisa” (STONER, FREEMAN, 1999, p.278). É a busca de candidatos que “pode ser entendida como toda e qualquer atividade da empresa para encontrar e estabelecer uma relação de trabalho com pessoas capazes de atender a suas necessidades presentes e futuras” (DUTRA, 2002, p.82).

Inicia-se o processo de recrutamento a partir da requisição de pessoal, ou seja, um documento relatando a necessidade da contratação. O profissional responsável, pelo processo, analisa e coleta os dados, necessários, descritos no documento, para assim realizar um processo de recrutamento e seleção qualificado.

Nas organizações brasileiras, os tipos de recrutamento existentes são o interno, o externo e o misto, sendo que os mais utilizados são: o interno e o externo. A escolha do tipo de recrutamento será influenciada pelas necessidades ou visão da empresa em relação à seleção.

2.1.1 Recrutamento Interno

O recrutamento interno ocorre quando os funcionários da própria empresa, que está disponibilizando a vaga, podem participar do processo. Esse tipo de processo pode ser visto como um fator para motivar, reter e fidelizar os colaboradores.

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

Funcionários motivados contribuem para o equilíbrio e para o bom desempenho da organização. Fatores internos e externos, na área organizacional, influenciam o desempenho dos funcionários e o modelo de gestão. Como fatores internos, podemos citar: produto ou serviço oferecido, a tecnologia adotada, a estratégia de organização do trabalho, a cultura e a estrutura organizacional (FISCHER; FRANÇA, 2002).

Segundo Chiavenato (2006), o recrutamento interno acontece quando a empresa possui uma vaga em aberto e procura preenchê-la através do remanejamento de seus empregados, que podem ser promovidos (movimentação vertical) ou transferidos (movimentação horizontal) ou ainda transferidos com promoção (movimentação diagonal). Assim, o recrutamento interno pode envolver:

- Transferência de pessoal;
- Promoções de pessoal;
- Transferências com promoções de pessoal;
- Programas de desenvolvimento de pessoal;

- Planos de carreiras de pessoal.

Para sua realização, podem-se utilizar diferentes meios. Segundo Carvalho e Nascimento (2004), os principais meios utilizados no processo de recrutamento interno de RH podem ser descritos da seguinte maneira:

- Quadros de avisos ao pessoal, comunicando as vagas previstas;
- Comunicações internas dirigidas aos gerentes de unidades contendo listas de funcionários disponíveis para transferências, com especificação de características individuais de cada empregado listado;
- Se existir, consulta ao chamado "banco de recursos humanos", disponível na empresa;
- Encontros com pessoal de categoria funcional, tais como, por exemplo: auxiliares de laboratório, operadores de computador etc., informando-os sobre as características das vagas em disponibilidade, com o propósito de divulgar essa informação fora da empresa, entre seus amigos e conhecidos;
- Sendo possível, divulgação das vagas existentes em periódicos da empresa destinados a todos os funcionários.

A empresa deve utilizar o maior número de ferramentas possíveis para divulgação da vaga para que todos os colaboradores interessados possam participar do processo, a fim de não criar um clima ruim entre os colaboradores, por se sentirem excluídos e outros beneficiados.

Chiavenato (2005) destaca que existem aspectos positivos e negativos neste tipo de processo. Dentre os pontos positivos, destacam-se: rapidez e baixo custo; valoriza e motiva os funcionários da empresa, promovendo lealdade. Dentre os aspectos negativos, destacam-se: insatisfação dos funcionários não escolhidos; não permite renovação do quadro de funcionários, nem absorção do *Know-how* de empresas concorrentes ou outras empresas; não pode ser exclusivo.

Os autores Bohlander, Snell e Sherman (2003, p.79), também citam alguns pontos negativos, como por exemplo: “a possibilidade de gerar conflitos de interesses, pois, ao oferecer crescimento, cria uma atitude negativa nos empregados que não demonstram condições de realizarem estas oportunidades”.

Caso os candidatos da empresa não atendem às necessidades do cargo disponível a empresa poderá realizar o recrutamento externo.

2.1.2 Recrutamento Externo

O recrutamento externo focaliza na busca de candidatos que não fazem parte do quadro, atual, de funcionários da empresa.

Segundo Chiavenato (2000, p. 212) “O recrutamento externo funciona com candidatos vindos de fora. Havendo uma vaga, a organização procura preenchê-la com pessoas estranhas, ou seja, com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento”.

Limongi-França e Arellano (apud Fleury 2002) definem o recrutamento externo como a forma pela qual a organização capta indivíduos no mercado de trabalho ou em fontes específicas. No entanto, existem aspectos positivos e negativos na captação de indivíduos por essa modalidade. Em relação aos pontos positivos, pode ser destacada a renovação do capital humano, outra questão é que a organização aproveita os investimentos de capacitação feitos por outras organizações ou pelo próprio candidato. No que se refere aos pontos negativos, se destacam o tempo e o custo que este processo exige; frustração de funcionários da empresa e redução da lealdade.

Para realizarmos o recrutamento externo, é preciso despertar o interesse nos candidatos, para atraí-los para o processo seletivo. Possuímos algumas fontes para realizarmos as divulgações das vagas em aberto, como destaca Chiavenato (2006):

- *Anúncios em jornais e revistas especializadas* – quando o interesse for por cargos bem específicos, a empresa deve procurar por revistas especializadas; já, se forem cargos menos especializados, a procura pode ocorrer em jornais populares. A construção do anúncio é importante e deve ter quatro características: atrair a atenção, despertar o interesse, criar o desejo e levar o indivíduo à ação. O anúncio pode ser aberto (aquele em que aparece o nome da empresa) ou fechado (quando a empresa se identifica apenas com o porte e o ramo de atividade).
- *Agências de recrutamento* – as agências servem como intermediárias para fazer o recrutamento. Existem agências operadas pelo governo, associadas com organizações não-lucrativas e particulares/privadas.
- *Contatos com escolas, universidades e agremiações* – a empresa pode organizar palestras e conferências em universidades e escolas como propaganda institucional para divulgar suas políticas de RH e criar uma atitude favorável entre os candidatos em potencial.

- *Cartazes ou anúncios em locais visíveis* – é um veículo estático e indicado para cargos simples.
- *Apresentação de candidatos por indicação de funcionários* – faz com que a organização delegue aos seus funcionários boa parte da continuidade da sua organização informal.
- *Consulta aos arquivos de candidatos* – é consultar um banco de dados anteriormente elaborado que pode catalogar os candidatos que se apresentam espontaneamente ou que não foram considerados em recrutamentos anteriores.
- *Internet* – utilizar sites de pesquisa da área e encontrar currículos que os profissionais disponibilizam na rede também é uma forma de recrutar, além de abrir fichas de preenchimento de competências no próprio site da organização que está iniciando o processo de recrutamento.

Além dessas técnicas tradicionais, as empresas estão buscando novas alternativas na hora de recrutar pessoas, fazendo uso de redes sociais para atrair e identificar talentos.

Na hora de contratar a pessoa certa, as empresas e suas parceiras de recrutamento desenvolvem as mais diferentes formas de captar candidatos. As novas técnicas incluem desde envio de vídeos até jogos capazes de traçar um perfil dos aspirantes. Pode ser um quebra-cabeça, jogo de dados, de criação de desenho etc. Depende muito do que a empresa está querendo propor como desafio aos candidatos — comenta Anna — Processos com filmagens visam analisar a pessoa pela postura corporal, fala, criatividade e visão — completa. (KOSACHENCO, 2015, p. 1)

É importante que sejam utilizados diferentes meios para que se recrute o maior número de candidatos possíveis a fim de se escolher o que mais atenda as necessidades da empresa, sendo possível utilizar a técnica de recrutamento misto.

Como o nome sugere, este tipo de recrutamento mistura as duas técnicas, ou seja, o recrutamento interno e externo. Segundo Chiavenato (2006, p. 87), uma empresa nunca faz apenas recrutamento interno ou apenas recrutamento externo.

Cabe a empresa determinar quais as melhores formas de preencher as vagas existentes em sua empresa e utilizar o tipo de recrutamento mais adequado para cada situação. Assim, depois de atrair os candidatos interessados às vagas disponíveis, a empresa precisa realizar a seleção, ou seja, escolher entre todos, os mais qualificados.

2.2 COMPREENDENDO A SELEÇÃO PESSOAL

Finalizando o processo de recrutamento, inicia-se o processo de seleção. Onde

abrangemos diversas formas e técnicas, por exemplo, testes de conhecimento, testes de personalidade, grafologia, entrevistas de seleção, dinâmica de grupo e etc.

Para Chiavenato (2002, p.223) a seleção “é uma atividade obstativa, de escolha, de opção e decisão de filtragem da entrada, de classificação e, portanto, restritiva”.

Já Pontes (2001, p.89), diz que a seleção é: “Uma escolha dos candidatos dentre os recrutados, uma série de passos específicos, para decidir que recrutados devem ser recrutados, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal”.

Segundo Moraes (2010), a seleção é a ferramenta que faz a apresentação do colaborador à empresa, mas se bem aplicada funciona como descoberta de talentos. Cabe ao Gestor de Gestão de Pessoas conhecer e estimular o entrevistado para saber se o mesmo tem potencial ou não, se tem o perfil da empresa ou não.

A seleção de pessoal tem a finalidade de escolher o candidato mais adequado dentre aqueles recrutados. No entanto, Santos (1985, p. 161) destaca que:

Nem sempre isso significa escolher candidatos que revelam aptidões ou capacidades em índices elevados. Em princípio, é a escolha dos candidatos com maior afinidade de expectativas e potencialidades com as expectativas e necessidades previstas para o cargo ou posição em processo de preenchimento. Isso significa aqueles que mais convêm a determinado plano de ação, pois em muitos casos os escolhidos não são os mais talentosos, e sim os mais adequados a uma função em uma situação predeterminada.

Para escolher os candidatos, as empresas podem utilizar diferentes técnicas, sendo que estas devem ser escolhidas de acordo com a necessidade da empresa, bem como da vaga que se pretende preencher.

A utilização de diversas técnicas que se complementam pode diminuir a possibilidade de erro na escolha do candidato. As mais utilizadas conforme Silva e Nunes (2002) são:

- *Testes de Conhecimento*: visam medir o grau de conhecimento, capacitação e habilidade que o candidato adquiriu por meio do estudo, da prática, ou do exercício, prática do trabalho e experiência de vida. Quanto às formas de apresentação, os testes de conhecimentos podem ser:

- Escritos (por meio de perguntas e respostas escritas);
- Oraís (por meio de perguntas e respostas verbais); e
- Práticos (por meio de execução de um trabalho).

- *Testes Psicológicos*: avaliam a individualidade do candidato em relação aos requisitos do cargo e da empresa. Os testes psicológicos são utilizados para medir:

- Potencial intelectual (inteligência);
- Aptidões (atenção concentrada, memória visual, aptidão mecânica, burocrática);
- Personalidade (caráter, temperamento, equilíbrio emocional, frustrações, ansiedades);
- Aprendizagem;
- Destreza e coordenação;
- Atitudes; etc.

Os testes psicológicos possibilitam uma avaliação objetiva dos candidatos, colocando-os diante de situações semelhantes para todos em função da padronização das provas, do meio ambiente e do comportamento do selecionador.

- *Testes de Personalidade*: visam analisar os diversos traços determinados pelo caráter (traços adquiridos) e pelo temperamento (traços inatos). São genéricos quando revelam os traços gerais de personalidade numa síntese global e são também chamados psicodiagnósticos. São específicos quando pesquisam determinados traços ou aspectos da personalidade, como equilíbrio emocional, interesses, frustrações, ansiedade, agressividade, nível motivacional, etc.
- *Entrevista de Seleção*: A técnica de seleção mais utilizada, nas empresas brasileiras, é a entrevista. Durante a entrevista podemos observar e interagir com o candidato.

Uma entrevista não é apenas uma maneira de avaliar a adequação de um candidato para uma função específica. Ela sozinha não é sequer a melhor maneira. Nas mãos de uma pessoa que não possua as habilidades necessárias para encaminhar uma entrevista de maneira eficaz, ela pode ser mais que desnecessária. Mesmo assim, ela é de longe o método mais amplamente utilizado (...). (HACKETT, 2000, p.7)

O profissional responsável pela realização da entrevista, precisa estar preparado e treinado para essa atividade, precisa ter conhecimento sobre a vaga, sobre as habilidades que precisa observar nos candidatos e ter ética durante a entrevista.

A eficiência reside em fazer corretamente as coisas: saber entrevistar bem aplicar testes de conhecimentos que sejam válidos e preciosos, dotar a seleção de rapidez e agilidade, contar com o mínimo de custos operacionais, envolver as gerências e suas equipes no processo de escolher candidatos etc. A eficácia reside em alcançar resultados e atingir objetivos: saber trazer os melhores talentos para a empresa e, sobretudo, tornar a empresa cada dia melhor com as novas aquisições de pessoal. (CHIAVENATO, 2005, p.161)

Os profissionais da área de Recursos Humanos utilizam alguns tipos de entrevista. Chiavenato (2000, p.161) cita alguns:

- 1) Entrevista totalmente padronizada: é o tipo de entrevista fechada ou estruturada em que tem uma forma pré-elaborada e cujas questões podem assumir a forma de verdadeiro-falso, sim-não, agrada-desagrada etc. Neste tipo de entrevista não há preocupação por parte do entrevistador quanto aos assuntos a abordar, podendo deste modo ultrapassar as suas limitações. Esta é, aliás, uma vantagem associada à entrevista padronizada.
- 2) Entrevista padronizada quanto às questões: é um tipo de entrevista que as questões são também pré-elaboradas, mas a resposta a ela é aberta. O entrevistador tem uma lista das questões a serem perguntadas com o objetivo de recolher informação sobre o entrevistado, sendo que este responde livremente.
- 3) Entrevista diretiva: é um tipo de entrevista onde as questões não são especificadas, mas sim as respostas, visando apenas conhecer “certos conceitos espontâneos dos candidatos”. O entrevistador formula as questões conforme o decorrer da entrevista com o objetivo de obter uma determinada resposta.
- 4) Entrevista não diretiva: é um tipo de entrevista não estruturada. Neste caso não são especificadas nem as questões nem as respostas, sendo totalmente livres. É o entrevistador que tem a seu cargo a condução na sequência da entrevista.

- *Dinâmica de Grupo*: é a atividade que leva o grupo a uma movimentação, a um trabalho em que se percebe, por exemplo, como cada pessoa se comporta em grupo, como é a comunicação, o nível de iniciativa, a liderança, o processo de pensamento, o nível de frustração, se aceita bem o fato de não ter sua ideia levada em conta. (SILVA; NUNES, 2002)

No entanto, com as mudanças na sociedade e evolução tecnológica, algumas técnicas modernas estão sendo utilizadas no processo de seleção de pessoal, como destaca o especialista Gama Filho:

Simulações e jogos on-line: buscam identificar o comportamento do candidato por meio de atitudes mensuráveis nas tomadas de decisões durante o game.

Análise de gestor ideal: também conhecida como, *Manager Matching*, que procura identificar pontos de aderência entre o colaborador e seu futuro gestor.

Sistemas de simulação de software e de programação: validam na prática se o candidato realmente sabe utilizar um determinado software ou programar em uma determinada linguagem.

Ferramentas de análise de voz, dicção e gramática por telefone: muito utilizadas nos processos seletivos de cargos de atendimento ao cliente.

Avaliação do rastro social on-line: ferramentas que analisam a interação do candidato em diversas redes sociais e procura tanto por pontos positivos como negativos do seu histórico on-line.

Entrevistas on-line: estas podem ser feitas a qualquer hora do dia, dentro de um prazo estipulado pelos recrutadores. (LAM, 2012, p. 1)

É possível fazer uso de apenas uma ou várias técnicas durante um processo de seleção. A empresa deve escolher as técnicas que mais se encaixam em seu ramo de atuação

ou situação financeira, uma vez que todo processo exige tempo e custos. Ou seja, não existe técnica mais ou menos adequada. A técnica de seleção mais adequada é aquela que satisfaz as necessidades da empresa, por isso cabe a empresa definir quais métodos serão utilizados em cada processo seletivo.

2.3 DA APROVAÇÃO À ADMISSÃO DO CANDIDATO

Finalizado o processo de seleção, o selecionador realizará a avaliação final e a aprovação do candidato. O profissional precisa estar atento em todos os detalhes, é importante analisar o histórico profissional do candidato e buscar algumas referências pessoais e, também, profissionais.

Logo após, se tudo estiver conforme o desejado, o candidato é encaminhado para realizar o exame admissional, uma obrigação legal. Por fim, será solicitado ao candidato, aprovado, alguns documentos, por exemplo: CPF, RG, Título de Eleitor, Carteira de Trabalho, Comprovante de Residência, Certidão de Nascimento ou Casamento, Exame Médico Admissional, Carteira de Reservista e etc. (AZEVEDO; HABER; MARTINS, 2011).

Geralmente, depois que o candidato entrega os documentos, exigidos pela a empresa, ocorre o processo de integração. É apresentado, ao novo colaborador da empresa, aos colegas de trabalho, a estrutura dos ambientes, que compõe a empresa, as tarefas e materiais que precisa utilizar na execução de suas atividades.

Segundo Chiavenato (2002, p. 177-178):

O programa de integração é destinado aos novos membros da organização para familiarizá-los com a linguagem usual da organização, com os usos e costumes internos, a estrutura da organização, os principais produtos ou serviços, a missão da organização e os objetivos organizacionais. O programa ou treinamento de integração constitui o principal método de aculturação dos novos participantes as práticas correntes da organização. Sua finalidade é fazer com que o novo participante aprenda e incorpore valores, normas e padrões de comportamento.

Diante disso, pode-se concluir que para serem realizadas todas as etapas, é preciso de um profissional qualificado, que conhece as necessidades da empresa e que valorize os funcionários.

3 CONCLUSÕES

Com as mudanças ocorridas no mercado, as pessoas passaram a ser consideradas um recurso valioso, sendo essas responsáveis em atingir os objetivos propostos pela organização. Sendo assim, a empresa precisa escolher profissionais qualificados para atuar em seus diferentes departamentos, realizando atividades de forma eficiente, contribuindo para o sucesso da organização. Para tanto, realizam os processos de recrutamento e seleção que são as portas de entrada do colaborador na empresa. Erros nesses processos implicam na produtividade e no alcance dos objetivos organizacionais, por isso, o profissional de gestão de pessoas que realiza esses processos deve ser flexível, qualificado e usuário de uma gama de recursos, técnicas e instrumentos para que atinja seus objetivos, ou seja, contratar a pessoa certa para o lugar certo.

A presente pesquisa teve como objetivo geral apontar diferentes tipos e técnicas que podem ser utilizados, pelos profissionais de Recursos Humanos, nos processos de recrutamento e seleção. O mesmo foi alcançado por meio da pesquisa bibliográfica baseada em diferentes autores que tratam sobre o assunto.

Na pesquisa, foram tratados os conceitos básicos, os pontos positivos e negativos dos processos de recrutamento e seleção. Também foi verificado que as empresas podem fazer uso de diferentes métodos de recrutamento e seleção, desde os tradicionais até os mais modernos, sendo que os mesmos devem ser escolhidos de acordo com a necessidade da empresa. Dentre as formas e métodos de contratação utilizados pelas empresas podemos citar o recrutamento interno, externo e misto. Percebeu-se que existem diversas formas para executar o processo de seleção.

Independente da técnica ou método utilizado verificou-se que a qualificação do profissional que realiza esses processos é de suma importância para seu sucesso, uma vez que será o responsável por captar e escolher talentos para atuarem na organização. Também, pode-se concluir que os citados processos, possuem a finalidade de valorizar o capital humano da Instituição.

Enfim, considera-se que o presente artigo pode ser utilizado por gestores e profissionais do RH, para conhecerem ou ampliarem seus conhecimentos sobre as diversas formas de recrutamento e seleção existentes. Pois esses profissionais possuem a importante função de garantir a entrada de colaboradores com potencial, que contribuem para o alcance dos objetivos da Instituição.

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 Ago 2017.
- BOAS, Ana Analice Andrade; ANDRADE, Rui Otávio Bernandes de. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott. A; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Thomson, 2003.
- CALZA, Elisa Bozza Ferraz; ALMEIDA Vanessa Monteiro de. **Recrutamento e Seleção de Pessoal: Uma abordagem teórica**. Capivari: Faculdade FACECAP, 2010.
- CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- _____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Campus, 2002.
- _____. **Recursos Humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- _____. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- FERNANDES, Daniela Mota. **Recrutamento e Seleção de Pessoas: Processo Fundamental para a escolha de uma boa equipe profissional**. Paracatu: Faculdade TECSOMA, 2011.

FISCHER, André Luiz; FRANÇA, Arnaldo José. **As pessoas na organização**. 6 ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

HACKETT, Penny. **Como fazer entrevistas de seleção**. São Paulo: Nobel, 2000.

KOSACHENCO, Camila. **Conheça as novas técnicas de recrutamento de pessoal que buscam atrair mais candidatos**. Disponível em: <http://zh.clicrbs.com.br/rs/vida-e-estilo/noticia/2015/06/conheca-as-novas-tecnicas-de-recrutamento-de-pessoal-que-buscam-atrair-mais-candidatos-4787695.html>. Acesso em: 27 Maio 2017.

LAM, Camila. **Quais as técnicas mais modernas de seleção de pessoas?** Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/quais-as-tecnicas-mais-modernas-de-selecao-de-pessoas/>. Acesso em: 27 Maio 2017.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.

MORAES, Vanderlei. **Recrutamento e seleção de pessoal**. 2010. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/recrutamento-e-selecao-de-pessoal/45696/>. Acesso em: 29 Ago 2017.

ORLICKAS, E. **Seleção como estratégia competitiva**. São Paulo: Futura, 2001.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 2. ed. São Paulo: LTR, 1996.

_____. **Planejamento Recrutamento e Seleção de Pessoal**. 3. ed. São Paulo, 2001.

RIBEIRO, Antonio I. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SANTOS, Oswaldo de B. Seleção de Pessoal. In: _____. **Psicologia aplicada à orientação e seleção de pessoal**. 9. Ed. São Paulo: Pioneira, 1985.

SILVA, Marilene Luzia da; NUNES, Gilvan da Silva. **Recrutamento & Seleção de Pessoal**. São Paulo: Érica, 2002.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.