

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

IZABELA SANTINA CARLOS
MARCOS PAULO DIAS DOS SANTOS
SUYSMARHA MENDES DA SILVA

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO E SUA
IMPORTÂNCIA NA GESTÃO DE PESSOAS EM
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE
CASO EM UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA**

RECIFE/2021

IZABELA SANTINA CARLOS
MARCOS PAULO DIAS DOS SANTOS
SUYMARHA MENDES DA SILVA

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO E SUA
IMPORTÂNCIA NA GESTÃO DE PESSOAS EM
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE
CASO EM UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA**

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Brian Victor Lima da Silva

RECIFE/2021

Ficha catalográfica elaborada pela
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 1745.

C284r Carlos, Izabela Santana

Recrutamento e seleção e sua importância na gestão de pessoas em pequenas e médias empresas: um estudo de caso em um escritório de advocacia. / Izabela Santana Carlos, Marcos Paulo Dias dos Santos, Suymarha Mendes da Silva. - Recife: O Autor, 2021.

36 p.

Orientador(a): Me. Brian Victor Lima da Silva.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA. Bacharelado em Administração, 2021.

Inclui Referências.

1. Gestão de pessoas. 2. Organizações. 3. Recrutamento. 4. Seleção. I. Santos, Marcos Paulo Dias dos. II. Silva, Suymarha Mendes da. III. Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA. IV. Título.

CDU: 658

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a oportunidade que nossos pais nos deram de nos fornecer o seu melhor. Ensinaram-nos a sermos pessoas mais pacientes e resilientes. Obrigado a todo o apoio e o amor incondicional das nossas famílias por nós. Agradecemos também aos nossos esposos por toda parceria e compreensão que passaram para nós durante esta jornada.

Somos gratos por trabalhar em uma empresa em que conhecemos ótimas pessoas e amigos que levamos para a vida. Obrigado por confiar em nós, porque incentivaram sempre a ir além e ensinar para terem mais compaixão pelos outros e mais compaixão pela vida, isso mostra amor e carinho pela gente, ajudou-nos a crescer como pessoas mais fortes e mais confiantes.

Por último, mas não menos importante professor Brian, nosso orientador. Obrigado por toda a paciência e empenho na construção do nosso TCC e por nos guiar no final dessa jornada de faculdade com tanta maestria.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AERH	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS
GRH	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
OIT	ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO
RH	RECURSOS HUMANOS

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	7
2. DELINEAMENTO METODOLÓGICO	8
3. RESULTADOS	9
3.1 Ambiente organizacional	9
3.2 Recursos Humanos nas organizações e sua evolução	9
3.3 Gestão de Pessoas.....	11
3.3.1 Processo de agregar.....	14
3.3.2 Processo de aplicar	15
3.3.3 Processo de recompensar	16
3.4 Recrutamento e Seleção	17
3.4.1 Recrutamento	18
3.4.2 Recrutamento Interno	18
3.4.3 Recrutamento Externo	19
3.4.4 Recrutamento Misto	21
3.4.5 Seleção	21
3.5 A Importância dos Processos de Recrutamento e Seleção para a Gestão Pessoal	23
3.6 Dados e Discussão	24
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
5. REFERÊNCIAS	32
APÊNDICE	36

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO E SUA IMPORTÂNCIA NA GESTÃO DE PESSOAS EM PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO EM UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA

Izabela Santana Carlos
Marcos Paulo Dias Dos Santos
Suymarha Mendes Da Silva

RESUMO: Em vista que o recrutamento e a seleção são ferramentas de extrema importância para uma empresa, visto que são consideradas como o primeiro passo na área de recursos humanos visando selecionar o perfil certo para atrair e obter o profissional mais adequado. A pesquisa sobre o tema de recrutamento e seleção em pequenas e médias empresas é pertinente à discussão literária. Assim, esta pesquisa objetiva tratar da importância do recrutamento e seleção na gestão de pessoas em pequenas empresas, trazendo um estudo de caso em uma empresa no setor de advocacia. Os objetivos específicos são: Estudar os processos de seleção; Avaliar os Recursos Humanos nas organizações e sua evolução; Tratar de como se dá o processo de seleção e recrutamento na empresa do setor de advocacia. Então se realiza uma pesquisa de revisão bibliográfica e um estudo de caso. Diante disso os resultados mostraram que a empresa realiza uma seleção baseada na qualidade do profissional para valorizar seu desempenho dentro da organização. O que impõe a constatação de que os métodos e técnicas de recrutamento e seleção usados por empresa que auxiliam na identificação de candidatos com as competências necessárias para garantir o bom andamento do trabalho.

Palavras-Chave: Gestão de pessoas, Organizações, Recrutamento, Seleção.

ABSTRACT: Considering that recruitment and selection are extremely important tools for a company, as they are considered the first step in the human resources area, aiming to select the right profile to attract and obtain the most suitable professional. Research on the topic of recruitment and selection in small and medium-sized companies is relevant to the literary discussion. Thus, this research aims to address the importance of recruitment and selection in managing people in small companies, bringing a case study in a company in the law sector. The specific objectives are: Study the selection processes; Evaluate Human Resources in organizations and their evolution; Deal with how the selection and recruitment process takes place in the firm in the law sector. Then a literature review research and a case study are carried out. Therefore, the results showed that the company makes a selection based on the quality of the professional to value their performance within the organization. What imposes the observation that the methods and techniques of recruitment and selection used by the company that help to identify candidates with the necessary skills to ensure the smooth progress of the work.

Keywords: People management, Organizations, Recruitment, Selection.

1. INTRODUÇÃO

O setor de recursos humanos passou por diversas fases ao longo dos séculos tendo como objetivo a interação dos trabalhadores no ordenamento e a subida na sua produtividade. O desafio atual é realizar o processo de recrutamento que muitas vezes é falho, e a falta de padrões e ferramentas adequadas são uma das principais razões para essa falha. Na maioria dos casos, isso levará a enormes perdas econômicas. Sem mencionar que tais erros podem levar ao desperdício de tempo ou custo para o cliente.

A realidade organizacional contemporânea busca cada vez mais liberar a criatividade e a inovação por meio da adoção de medidas que visem ao desenvolvimento das potencialidades e habilidades dos indivíduos, em outras palavras, o capital humano.

Recrutamento e seleção são atividades que se enquadram neste processo de gestão. Essas atividades envolvem a prospecção e análise do mercado de trabalho, de modo a selecionar e fornecer pessoas para a organização. O que toda empresa almeja é o sucesso e a persistência no mercado. Portanto, uma organização só pode atingir seus objetivos estabelecendo sua imagem por meio de mudanças organizacionais de seus funcionários.

Criatividade, potencial, aprendizado e vontade de vencer de todos são valores humanos insubstituíveis. Não importa o quanto à tecnologia avance na era da globalização, as máquinas nunca substituirão a adaptabilidade humana dentro da organização. Para que a organização não esteja fadada ao fracasso, a empresa sempre atribuiu grande importância ao método de recrutamento e seleção de pessoal, que fornecerá o pessoal necessário para as vagas disponíveis.

Na contemporaneidade, a grande dificuldade que as pequenas e médias empresas enfrentam no recrutamento e seleção de pessoal qualificado deve-se à falta de mão de obra, sendo que num mercado muito competitivo e exigente, os benefícios são utilizados para compensar a remuneração integral. As empresas precisam de pessoas para produzir bens e serviços e se tornarem parceiras e colaboradores da organização; os indivíduos também precisam das empresas como fonte de renda para atingir seus objetivos pessoais.

O trabalho visa abordar como eixo de temática no processo de recrutamento e escolha de pessoas nas pequenas e médias empresas tendo como junção de pesquisa a empresa do ramo advocatício.

2. DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Utilizou-se a pesquisa de revisão bibliográfica para aprofundar conhecimentos relacionados ao tema que está sendo desenvolvido. Segundo Lakatos e Marconi (2000), investigação documental é o ato de ler, selecionar e classificar objetos de interesse para a pesquisa. Seu objetivo é ter o pesquisador em contato contínuo com tudo o que foi abordado sobre determinado assunto. Logo depois foi realizado um aprofundamento no estudo de caso em uma empresa no setor de advocacia.

Visando observar o processo de recrutamento e seleção nas empresas, utilizou-se um questionário de cinco perguntas objetivas para avaliar como acontece o processo de recrutamento e seleção de pessoas e se o processo é realmente realizado pela equipe de RH da empresa ou conta com a participação dos gestores. A pesquisa foi aplicada nos dias 23 e 24 de novembro de 2021 com os colaboradores do setor jurídico.

De início, construiu-se um questionário para distribuir a equipe da empresa, logo depois que os colaboradores responderam iniciou-se a interpretação dos resultados apresentados, e ao fim realizou-se a discursão em consonância com a revisão de literatura. Para tal, o trabalho foi elaborado na forma qualitativa, pois o estudo de caso apresentado traz dados qualitativos para análise do tema aqui apresentado.

3. RESULTADOS

3.1 Ambiente organizacional

A atmosfera de organização pode ser conceituada como um conjunto de fatores intrínsecos e externos que podem interferir e afetar os processos e o desempenho da empresa. Cada empresa deve ser dita como uma organização.

Na sociedade humana, as organizações fornecem os meios para atender as necessidades das pessoas. Serviços de saúde, água e energia, segurança pública, controle de poluição, alimentação, diversão, educação em todos os níveis – praticamente tudo depende de organizações (MAXIMIANO, 2012, p. 3).

A organização é muito importante, porque todos os recursos e possibilidades para atender às necessidades humanas podem ser obtidos na organização. Ainda segundo Maximiano (2012, p. 3), uma organização é um sistema de recursos desenhado para atingir um determinado tipo de objetivo (ou conjunto de objetivos), portanto, as empresas devem ser ditas como organizações por serem compostas pelas seguintes pessoas: Trabalhar em conjunto com as metas estabelecidas pela área de gestão.

As organizações são criadas pelos homens e continuam por meio deles, são constituídas por indivíduos como as empresas, e seus objetivos são engendrados e específicos (KNAPIK, 2008).

Bem como acontece com as organizações, os funcionários têm seus próprios objetivos pessoais, e as empresas devem pedir aos contratados que alinhem seus objetivos aos da empresa para estabelecer uma conexão forte.

De acordo com Knapik (2008, p. 14 e 15), o comportamento dos homens nas organizações depende de duas variáveis: "pessoal (sua própria personalidade, razões que os motivam, seus valores etc.) e corporativa (de acordo com tal como ambiente de trabalho, regras, métodos de trabalho, etc)".

As empresas devem estar ligadas no conceito de que são organizações, toda organização é formada por pessoas, para isso precisam de indivíduos que realmente concordem com os objetivos da organização.

3.2 Recursos Humanos nas organizações e sua evolução

Segundo Maximiano (2012, p, 329) a evolução significa progresso,

transformação lenta e progressiva de uma ideia, fato, ação, etc. Essa concepção é de grande relevância, pois, entende a evolução da administração e das organizações até os dias atuais com a mudança de perspectiva sobre as pessoas que as compõem.

Para Moraes (2004, p. 91), as organizações são instituições sociais e suas ações são desenvolvidas pelos membros para atingir seus objetivos. Além disso, eles agem de forma interativa com seu entorno. Os elementos humanos e materiais, que fazem parte das organizações, possuem uma forte ligação e interdependência com o meio em que estão inseridos, e com ele em constante mudança. Diante disso, as empresas precisam estar em sintonia com a sociedade para a manutenção e o alcance de seus objetivos.

Segundo Maximiano (2012), uma das principais funções organizacionais é a área de Recursos Humanos, que cuida da entrada e retenção de pessoas. Para Toledo (1999), a GRH é a área responsável por lidar com as dificuldades pessoais, de qualquer agrupamento humano organizado.

A evolução da ciência da administração mudou a maneira como ela aborda os recursos humanos na organização. Assim como as organizações evoluíram e mudaram suas funções ao longo dos anos, o mesmo aconteceu com a gestão de recursos humanos (GRH).

Por outro lado, Gil (2001) define como uma função gerencial destinada a conquistar a cooperação dos funcionários da organização para atingir os objetivos organizacionais e pessoais. Nas últimas décadas, com as transformações sociais nas esferas pública e privada, a gestão de recursos humanos passou por profundas transformações. A partir do princípio da recuperação histórica, a GRH originou-se do modelo de departamento de pessoal de 1890 a 1920, quando “os funcionários passaram a ser um fator de produção, e seus custos deveriam ser gerenciados da mesma forma que os custos de outros fatores de produção” (FISCHER, 2002).

Gil (2001) enfatizou que foi com a pesquisa do psicólogo Elton Mayo sobre a relação entre as condições do ambiente de trabalho e seus efeitos sobre os fatores humanos dos trabalhadores em 1927, que surgiu a ênfase nos fatores interpessoais. O movimento das relações humanas baseia-se na necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais para a produtividade.

Na década de 30, a situação histórica mudou e os trabalhadores passaram a obter mais direitos trabalhistas junto ao governo Vargas, o que tornou necessário

que a empresa administrasse e acompanhasse mais de perto essa questão (VISCAINO; ESTORK; 2007). Ou seja, o RH além de focar em contabilizar seus colaboradores, também se preocupa em cumprir as novas regulamentações formuladas neste momento da história.

Conforme Marras (2010, p. 254), a Administração Estratégica de Recursos Humanos (AERH) procura “participar e fazer recomendações na formação das diretrizes da empresa para mudar o perfil dos resultados, de forma que os lucros da empresa aumentem valor através do capital humano existente na organização”.

Ainda conforme Marras (2010) A AERH gere um princípio básico no campo emocional, fazendo com que os colaboradores sejam valorizados pelas tarefas ou responsabilidades que desempenha. Quanto mais ele ver que seu trabalho é recompensado, mais ele se comprometerá com a empresa. A gestão de recursos humanos desenvolve-se através de diferentes formas de políticas e relações trabalho-gestão, que sintetizam as características dos recursos humanos nos seus vários conceitos. Para integrar a atual política de recursos humanos, é necessário realizar uma pesquisa histórica sobre as diferentes nuances que esta área do conhecimento apresentou ao longo de todo o processo de desenvolvimento.

Dutra (2002) destacou que a imagem profissional exigida pela empresa mudou: a imagem da obediência e da disciplina perdeu o espaço da autonomia e da imagem empreendedora. O autor acrescenta que a empresa desenvolve pessoas quando ela cresce, e essas pessoas fazem o mesmo com a organização. Atualmente, a área de recursos humanos está cada vez mais ligada ao desenvolvimento das pessoas na organização, ao seu bem-estar no ambiente interno e externo e às suas motivações pessoais.

3.3 Gestão de Pessoas

Para Fischer (2002), por conta do acirramento da concorrência, mudanças contínuas no ambiente corporativo, inovação de novas tecnologias, globalização econômica e novos conceitos de gestão estão sendo implementados nas empresas. Gerenciar todas essas mudanças exigem uma nova postura dos gestores, o que os faz repensar o conceito de gestão de pessoas e deixar de lado os conceitos tradicionais de gestão.

O conceito de gestão de recursos humanos é composto por pessoas e

organizações. O estudo dos modelos de negócios em diferentes períodos sociais e históricos permite compreender que as organizações passaram por mudanças e podem continuar a se desenvolver. No início, a gestão focava nas necessidades da organização, mas, atualmente busca uma parceria de incentivo e gestão participativa, pois, os empregados acreditam que seu trabalho e condições são mais adequados aos seus desejos, o que afetará sua produtividade (CHIAVENTO, 2010).

No entanto, Rocha (1997) dissertou sobre essa importância como: “Uma boa gestão de pessoas é condição necessária para o sucesso”. Chiavenato (2009) destacou: “Lidar com pessoas não é mais um desafio, mas uma vantagem competitiva para uma organização de sucesso”.

Para Vergara (2000, p.09): “A gestão de pessoas é um tema muito importante.” Em primeiro lugar, porque passamos a maior parte do tempo na empresa. Em segundo lugar, porque uma empresa pode ser tudo, mas se ninguém definir sua visão e selecionar estrutura, estratégia, conduzir marketing, gerenciar recursos financeiros, definir metas de produção, definir preços e muitas outras decisões e ações, nada serão.

Para Fleury (1998), gestão de pessoas “É um conjunto de políticas e práticas definidas pela organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho”. Na visão de Caldas e Cols (2015), A gestão de pessoas realiza atividades que visam atrair, desenvolver e reter uma força de trabalho efetiva dentro de uma organização. Ambos utilizam métodos de orientação e desenvolvimento para que o processo de gestão ocorra de maneira eficaz.

De acordo com Gil (2001) “a Gestão de Pessoas passa a assumir um papel de liderança para alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos, tais como a globalização, a utilização de novas tecnologias e a gestão da capacitação intelectual”. Percebe-se que, atualmente, a gestão de pessoas é utilizada para avaliar, treinar e valorizar os funcionários, determinar suas competências e habilidades, formando profissionais mais capazes, criativos e leais para atingir as metas e objetivos propostos pela organização, visando assim, desenvolver e proporcionar maior produtividade, maior qualidade de produto e atendimento no mercado.

Na gestão de pessoas é crucial ter pessoas adequadas, talentosas e criativas que possam atender às necessidades da empresa. Isso é peça fundamental para a

competitividade da empresa no mercado em que atua, mantendo a diferenciação em relação aos concorrentes.

Gil (2001) destacou que a gestão de pessoas é a evolução da gestão de pessoas, das relações trabalho-gestão e da gestão de recursos humanos. O termo gestão de pessoas surgiu no final do século 20 e agora está se tornando cada vez mais popular em outras expressões semelhantes, como gestão de talentos, gestão de parceiros e gestão de capital humano.

Portanto, depende de vários aspectos da organização, como a cultura existente, a estrutura organizacional adotada, as características do background ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos, o estilo de gestão utilizado e muitos outros importantes variáveis (CHIAVENATO, 2010).

Na verdade, com o avanço da tecnologia e as diversas mudanças no mercado global, isso significa que as empresas devem se adaptar a esta nova realidade. O departamento de gestão de pessoas tornou-se uma área estratégica dentro da organização, ajudando seu capital a ser mais valioso e intelectual. Para Carranza (2012), a era da informação e as fortes mudanças e instabilidades trouxeram modelos orgânicos e flexíveis de estruturas organizacionais, em que equipes de trabalho multifuncionais prevalecem.

No mundo de hoje, o foco das organizações mudou para globalização, pessoas, clientes, produtos/serviços, conhecimento, resultados e tecnologia. O campo da gestão de pessoas passou por mudanças e transformações drásticas, portanto, tornou-se uma área estratégica da organização (DUTRA, 2002).

A área de gestão de pessoas busca captar esse tipo de capital humano, selecionar novos talentos, buscar formas de mantê-los na empresa e buscar formas de desenvolvimento, salários e incentivos compatíveis com o mercado. De acordo com Chiavenato (2004):

As pessoas devem ser visualizadas como parceiras das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona tomada de decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais. Nesse sentido, as pessoas constituem parte integrante do capital intelectual da organização. As organizações bem-sucedidas se deram conta disso e tratam seus funcionários como parceiros do negócio e fornecedores de competências e não mais como simples empregados contratados.

Dutra (2002, p. 42) enfatizou esse ponto de vista ao escrever: “A gestão de pessoas deve estimular e criar as condições necessárias para que as empresas e as pessoas se desenvolvam nas relações que estabelecem”.

Capital intelectual, ou seja, pessoas são pessoas que dão um direcionamento à empresa que pode significar sucesso ou fracasso, por isso devem ser levados a sério, e a gestão de pessoas vai mostrar de forma transparente que organização e pessoas envolvidas andarão juntas para atingir seus objetivos. O próximo item descreverá o processo de gestão de pessoas e dará atenção às diversas funções que ele desempenha na empresa.

O departamento de gestão de pessoas desempenha muitas funções dentro da empresa, a mais importante delas é perceber que se a equipe de trabalho não estiver preparada, a empresa, principalmente as pequenas, não será capaz de atender a todos os aspectos de marketing do mundo hoje e a habilidade necessária. Chiavenato (2004) acredita que:

Gestão de Pessoas se refere às políticas e práticas necessárias para administrar o trabalho das pessoas e que é uma das áreas onde tem havido diversas modificações nos últimos anos e que ela é responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas devido ao capital intelectual das pessoas. O autor coloca que a Gestão de Pessoas moderna é dividida em seis processos principais que são: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar. O autor ainda menciona que todos esses processos ligados intimamente uns com os outros, de tal forma, que um acaba por influenciar os outros mutualmente.

O alinhamento dos seis processos citados pelo autor ajudará a empresa a encontrar o capital humano necessário, desenvolver e manter os principais processos de negócios e competitividade no mercado global. O trabalho preciso de gestão de pessoas mantém todos esses processos consistentes e se influenciam positivamente, garantindo que a empresa não só mantenha seu capital humano, mas também consiga agregar novos talentos. Com isso, trataremos desse processo de agregação a seguir.

3.3.1 Processo de agregar

O processo de agregação envolve o recrutamento e seleção de novos colaboradores para a empresa manter sua competitividade no mercado.

No mundo cada vez mais competitivo de hoje, ter as pessoas certas no lugar certo é fundamental para as operações e perspectivas futuras da empresa. Um candidato bem escolhido e o posicionamento adequado dessa pessoa contribuem para o bom funcionamento da empresa, além de ser um grande potencial para as ambições futuras da empresa (CHIAVENTO, 2005).

Seguindo o mesmo raciocínio, Ribeiro (2004, p. 52) mostra que “recrutamento é um trabalho de pesquisa cuja fonte pode fornecer um número suficiente de pessoas para a organização”. Muitas organizações não dedicam muita atenção e cuidado no processo de recrutamento e seleção de funcionários e, então, têm que enfrentar grandes problemas para a organização no futuro.

Franco (2002) enfatizou que atrair e reter talentos tornou-se o principal desafio do recrutamento e seleção, pois é muito importante na provisão de talentos necessários à sobrevivência e ao desenvolvimento da empresa.

O desenvolvimento e o sucesso de uma empresa dependem do capital humano, por isso saber recrutar, selecionar e reter os profissionais mais qualificados é um fator determinante na gestão de pessoas.

Para Margotto (2011), mesmo que você tenha toda a tecnologia eletrônica, tenha todos os fluxos de trabalho próprios da empresa, e ainda tenha produtos que satisfaçam plenamente seus clientes, sem capital humano, não se pode desafiar a concorrência, pois são as pessoas que utilizam sua tecnologia, criam fluxos de trabalho que proporcionam às organizações produtividade e resultados agregados.

Desse modo, pode-se dizer que por mais recursos que a empresa tenha a nuance entre o fracasso e o sucesso depende das pessoas envolvidas e de como e em que área seus conhecimentos serão aplicados, aqui continuaremos explicando a aplicação processo.

3.3.2 Processo de aplicar

O processo de candidatura determina o que cada um faz na empresa, busca orientação e monitora o desempenho de todos, como desenvolver uma organização e plano de trabalho, além de analisar e descrever cada cargo.

Independentemente do tamanho, o processo varia de empresa para empresa, e Pizolotto e Drews (2009) relatam que o processo pode ser dividido em três etapas. Primeiro é a posição, depois a descrição e análise da posição e, finalmente, a avaliação de desempenho. O autor disse ainda que o cargo é “uma unidade da

organização, composta por um conjunto de responsabilidades e responsabilidades que o diferenciam dos demais cargos”.

Segundo Gil (2001, p.161), ao final do processo de avaliação de desempenho, pode ser definido como “um conjunto de entregas e resultados fornecidos por determinadas pessoas para uma empresa ou empreendimento”.

Seguindo essa linha de raciocínio, Chiavenato (2004, p. 223) escreve que a avaliação de desempenho “é uma avaliação sistemática do desempenho de todos, incluindo as atividades nas quais estão engajados, as metas e resultados a serem alcançados e seu potencial de desenvolvimento”.

Pizolotto e Drews (2009, p. 30) definem avaliação de desempenho de forma objetiva e simplificada como “uma comparação da relação entre o desempenho atual ou passado de um funcionário e seus padrões de desempenho”.

Existem vários modelos de avaliação de desempenho, cada um deles diferente, cada empresa escolhe o modelo que melhor se adapta à sua realidade e processo. Depois de avaliar a próxima etapa e recompensá-la, descreveremos o processo a seguir.

3.3.3 Processo de recompensar

O processo de premiação de pessoas é utilizado pela empresa para estimular e motivar os colaboradores a realizarem seu trabalho e atenderem suas necessidades pessoais por meio de atividades de remuneração e previdência. Dutra (2002, p. 181) define remuneração como “as considerações econômicas e/ou financeiras do indivíduo que realiza um trabalho”.

Em um sentido semelhante, Westin (2002) acredita que a remuneração dos gestores se refere ao pagamento de uma remuneração baseada nas responsabilidades do trabalho, conhecimento sobre a candidatura ao cargo, desempenho ou contribuição no trabalho e no mercado. Até mesmo o processo de remuneração mudou ao longo do tempo, de remuneração puramente funcional para remuneração estratégica, e os gestores devem estar cientes dessas mudanças.

A remuneração estratégica é uma combinação equilibrada de diferentes formas de remuneração, e o crescimento foi alcançado devido à necessidade de encontrar formas criativas de aumentar a conexão entre a empresa e seus colaboradores.

A remuneração estratégica inclui diversas formas de remuneração, com foco em: remuneração funcional, remuneração indireta (benefícios), remuneração por habilidade, remuneração por habilidade, remuneração variável e participação acionária (WOOD e PICARELLI, 2004).

A área de gestão de pessoas deve verificar a melhor forma de remunerar os funcionários, pois esse tipo de remuneração deve estar alinhado com o mercado, mas não basta apenas dar, precisa também proporcionar o seu desenvolvimento, por meio de treinamentos adequados, para fazê-lo ter uma visão de crescimento profissional. Portanto, para estar qualificado para atender o processo da empresa, desenvolvimento é a palavra-chave do sucesso, por isso é o próximo processo que queremos descrever.

3.4 Recrutamento e Seleção

Atualmente, em termos de recrutamento e seleção, tem referência numa das mais ricas ferramentas de gestão de pessoas da organização. É por meio desse processo que as organizações percebem a importância das pessoas que as compõem, não apenas como funcionários, mas como parceiros (GUIMARÃES E ARIEIRA, 2005).

Rocha (1997) descreve essa importância como: “uma boa gestão de pessoas é condição necessária para o sucesso” e Chiavenato (2010) como: “lidar com as pessoas, deixou de ser um desafio e passou a ser vantagem competitiva para as organizações bem sucedidas”.

As mudanças a nível internacional no que diz respeito à sua natureza econômica, social e tecnológica são constantes e, na maioria dos casos, mais rápidas do que o dinamismo de uma organização. As mudanças organizacionais serão acompanhadas pelas organizações se houver uma administração voltada para a gestão de recursos humanos, pois, a continuidade da existência da organização, sempre em busca da excelência, será determinada pela qualidade agregada aos produtos ou serviços de uma organização, com base em motivações humanas e níveis de qualidades pessoais e profissionais.

Nestes processos de busca de pessoas que se enquadrem na visão da empresa, o aspecto humano é valorizado. O recrutamento inclui encontrar e atrair candidatos para funções específicas, bem como selecionar e tomar decisões sobre

os candidatos que ocuparão os cargos disponíveis (ROCHA, 1997; CÂMARA *et al.*, 2003). O recrutamento e a seleção fazem parte de um processo mais amplo de prover e disponibilizar os talentos e habilidades necessários para sua continuidade e sucesso em um ambiente altamente dinâmico e competitivo (ROCHA, 1997).

3.4.1 *Recrutamento*

“O mundo do trabalho precisa de profissionais altamente qualificados, cujas habilidades técnicas e comportamentais possam atender às necessidades de criatividade, iniciativa e inovação da organização” (KNAPIK, 2008, p.160).

De acordo com Pereira e Cabral (2010) no contexto atual, a globalização, a competição e as rápidas mudanças socioculturais têm gerado mudanças nas relações de trabalho. Desenvolvimentos de alta tecnologia e mudanças nas relações interpessoais exigem que as organizações sejam mais dinâmicas e capazes de mudar para acomodar toda essa transformação.

Nesse contexto, as empresas precisam se atualizar constantemente, o que faz com que a indústria de RH desempenhe um papel ainda mais importante na formulação da estratégia de uma organização para atrair, reter e desenvolver recursos humanos (DESSLER, 2005).

As atividades de recrutamento e seleção não devem se limitar ao campo da gestão de pessoal. Quanto mais organizações exigirem a participação de um novo funcionário no processo, maior será a chance de o novo funcionário ter sucesso e se integrar à sua nova função. As características exigidas para o cargo devem ser analisadas entre os candidatos sendo objetivas, claras e definidas.

3.4.2 *Recrutamento Interno*

O recrutamento interno acontece entre os colaboradores da empresa, e pessoal qualificado pode desempenhar as funções exigidas pela organização. Segundo Ferreira e Vargas (2014), “Recrutamento interno refere-se à realocação de funcionários por meio das tentativas da organização de preencher determinadas vagas com aqueles que podem ser transferidos, promovidos e até transferidos”.

De um modo geral, as empresas que recrutam internamente possuem políticas que investem no crescimento dos colaboradores por meio de cursos e treinamentos. Em comparação com os concorrentes, essa estratégia pode ser uma

vantagem competitiva, pois os colaboradores já sabem como funciona a organização e, assim, elimina o tempo de adaptação no recrutamento de novos colaboradores (CORADINI E MOURINI, 2009).

O recrutamento interno é a fonte mais rápida e segura de que a empresa precisa para preencher as vagas exigidas no momento, se contar com a economia gerada pela entidade, eliminando o custo de novos funcionários e o reconhecimento e tempo social do novo local de trabalho (CORADINI E MOURINI, 2009).

Para Lacombe (2005) beneficiar funcionários que já fazem parte da empresa motiva todos os funcionários. Isso significa que todos na organização têm uma perspectiva de crescimento profissional e pode ter a oportunidade de desenvolver uma carreira. “O recrutamento interno é para difundir as vagas dentro da empresa para quem já está a trabalhar, e é uma oportunidade de promoção e transferência.” (FIDELIS E BANOV, 2007, p.56).

A empresa opta pelo recrutamento interno por apresentar vantagens que outros tipos de recrutamento não apresentam, como mais econômico, mais rápido e com índice de sucesso muito alto, sem falar no crescimento que os funcionários são motivados ao enxergar as oportunidades proporcionadas pela empresa. A desvantagem desse tipo de recrutamento é que os funcionários não se adaptam à nova função, vão causar conspiração na organização, e nenhuma ideia nova entra na entidade (CORADINI E MOURINI 2009).

De acordo com Ribeiro (2004) “Vale destacar que o processo de recrutamento interno incentiva o bom desempenho profissional, além da economia de custos por meio de taxas, agências de empregos e publicidade”.

De acordo com França (2007) “O recrutamento interno é a valorização dos colaboradores, criando lugares para o crescimento e a realização dos mesmos”. Segundo Marras (2009) o recrutamento interno significa atrair funcionários que já atuam na própria organização. Se uma determinada posição estiver disponível, a empresa deve preenchê-la, promovendo um funcionário. Isso geralmente oferece uma oportunidade de carreira bem recebida para motivar os funcionários.

3.4.3 Recrutamento Externo

Segundo Knapik (2008), o recrutamento externo é feito por meio de diversos meios de comunicação, visando atrair mão de obra qualificada para o mercado de

trabalho. E com base nos requisitos de qualificação, notas e especificações de trabalho, você precisa revisar o trabalho antes de publicá-lo para determinar a maneira mais viável de atrair candidatos para o processo de seleção. Já para Milkovich e Boudreau (2000) o “recrutamento externo é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para serem posteriormente contratados para o emprego”.

Recrutamento externo significa que a empresa busca candidatos de fora da organização para participar da seleção, e a empresa busca profissionais qualificados para fazerem parte dos funcionários da entidade (CORRADINI E MOURINI 2009).

As organizações usam o recrutamento externo como forma de se atualizarem com novos funcionários com novas experiências e novas ideias que podem ajudar as organizações que buscam aumentar as atividades acompanhando a demanda do mercado (FERREIRA E VARGAS, 2014).

A vantagem do recrutamento externo é que com novos funcionários, você tem novas ideias e melhorias, os conhecimentos e habilidades que você não tinha aumentarão muito, e o custo de qualificação dos funcionários será reduzido, porque em tese essa pessoa já foi contratada e qualificada (CORADINI e MURINI, 2009).

Busca de profissionais no mercado de trabalho por meio de anúncios em jornais e revistas, busca de currículos nos arquivos da empresa e orientações de funcionários internos da entidade. O recrutamento externo traz novas ideias (BRAGAGNOLO; NARLOCH e CORDEIRO, 2017).

A desvantagem que o recrutamento externo pode proporcionar é que esse método tende a ser mais caro dependendo da situação, os novos funcionários demoram mais para se adaptar à organização e os funcionários mais velhos têm renda mais baixa porque se sentem subestimados (CORADINI e MURINI, 2009).

A contratação externa apresenta diversas vantagens, tais como: aumentar o nível de conhecimentos e habilidades não disponíveis na organização atual, gerar novas ideias e melhorias e reduzir os custos de desenvolvimento de pessoal, uma vez que o contratado no mercado é teoricamente qualificado (RIBEIRO e BISCOLI, 2004). Para Limongi-França e Arellano (2002) o recrutamento externo deve ser feito após avaliar os funcionários que estão na organização, de modo a fornecer expectativas positivas de carreira.

Frente a esses aspectos vantajosos, o recrutamento externo, porém, segundo Baylão e Rocha (2014), é um procedimento que leva mais tempo do que o

recrutamento interno, pois, identifica o perfil, encontram os meios de comunicação para informar sobre as posições mais econômicas, receber e pré-selecionar inicialmente pessoal, etc.

3.4.4 *Recrutamento Misto*

O recrutamento misto é usado quando uma empresa realiza recrutamentos internos e externos paralelos para preencher cargos vagos de funcionários transferidos ou promovidos. Dessa forma, o objetivo é economizar seu tempo e aumentar suas chances de encontrar o candidato perfeito. Visa a uma “ampla gama de candidatos qualificados a vaga, seja dentro ou fora da empresa” (ALMERI; MARTINS; PAULA, 2013, p. 80).

Segundo Coradini e Murini (2009, p.65). “Na verdade, as empresas nunca recrutam apenas interna ou externamente. As duas se complementam para formar um recrutamento misto, pois, ao recrutar internamente, precisam substituir os indivíduos que foram transferidos para os cargos atuais”. De acordo com Martins (2007), o recrutamento misto pode ser realizado de três formas:

- Recrutamento externo seguido de recrutamento interno: ocorre quando o recrutamento externo não traz os resultados esperados, fazendo com que a empresa utilize recrutamentos internos.
- Recrutamento interno seguido do recrutamento externo: a empresa coloca seus funcionários em primeiro lugar. Quando estes não apresentam o desempenho esperado, recorre ao recrutamento externo.
- Recrutamento externo e interno simultaneamente: é a forma mais utilizada pelas organizações, quando a empresa está mais interessada em preencher as vagas, seja por meio de recrutamento externo ou interno. Os candidatos internos são geralmente priorizados para preencher as vagas, sendo assim, os candidatos externos são recrutados para preencher as vagas dos candidatos internos selecionados.

3.4.5 *Seleção*

Depois de decidir qual método de recrutamento usar, passa-se para a seleção de candidatos entre os candidatos de recrutamento. Essa seleção é feita com base no perfil e nível de qualificação exigida pelo gestor de pessoas, processo geralmente

realizado pela área de recursos humanos da organização (FERREIRA e VARGAS, 2014).

“A seleção faz parte do processo de agregar valor após selecionar a tecnologia de recrutamento que melhor atenda às necessidades da organização” (FERNANDES, 2011, p.36). Segundo Chiavenato (2009, p. 190) “A seleção deve ser baseada em um determinado padrão ou critério, com base na extração de característica da posição a ser preenchida”. Uma boa opção é identificar e priorizar candidatos com as habilidades, atitudes e comportamentos exigidos pela empresa, pois, são habilidades intangíveis, difíceis de obter com treinamento.

A seleção de pessoal é feita imediatamente após a contratação de pessoal, parte do processo é essencial para que a empresa encontre os dados pessoais necessários por meio de análises e testes, que servirão para entender as habilidades de cada candidato (BRAGAGNOLO; NARLOCH e CORDEIRO, 2017). Uma boa seleção deve identificar e priorizar candidatos com as habilidades, atitudes e comportamentos exigidos pela empresa, pois, são habilidades difíceis de ser adquiridas com treinamentos (LACOMBE, 2005).

A entrevista preliminar costuma ser a primeira técnica utilizada no processo de seleção chamada triagem preliminar. Pode ser realizado por profissionais da área recursos humanos da empresa, pois, são muitos os candidatos nesta fase. Na primeira entrevista, os dados pessoais e profissionais dos candidatos são verificados através da avaliação do comportamento pessoal dos candidatos e questões sobre o seu currículo e características de personalidade.

No processo de recrutamento e seleção, serão analisados os aspectos profissionais dos candidatos para verificar qual o perfil mais adequado para o recrutamento. De maneira geral, o processo seletivo visa tirar conclusões por meio do processo realizado e selecionar os melhores candidatos entre as contratações a serem contratadas (CORADINI e MURINI, 2009).

Cada etapa do processo seletivo pode ser dividida em cinco partes em detalhes, tais como: análise do curso; teste; entrevista; verificação de referências e dinâmica de grupo. Esses estágios são essenciais para o sucesso do gerente em encontrar a pessoa certa para atender às necessidades da empresa (CORADINI e MURINI, 2009).

Ainda segundo o autor supracitado, geralmente em empresas de sucesso, os próprios gestores serão entrevistados e avaliados. Dentre eles, o departamento de

recursos humanos deixou de exercer tais funções, pois, está cada vez mais se tornando um departamento de consultoria interna e não apenas um prestador de serviços. Em outras organizações, os candidatos são selecionados pelos próprios integrantes da equipe, com o apoio dos gestores. O teste psicológico é outra opção técnica opcional.

Segundo Martins (2007) a seleção envolve primeiro a comparação do perfil do candidato com os requisitos do cargo ou função. O ideal é que o perfil e a função correspondam. Portanto, é necessário selecionar o candidato certo para o cargo certo, ou seja, entre os recrutados, aquele que mais se adequa aos cargos existentes na empresa, a fim de manter ou melhorar a eficiência e o desempenho dos colaboradores.

3.5 A Importância dos Processos de Recrutamento e Seleção para a Gestão Pessoal

Quando se trata de atrair o candidato certo, o grande desafio é garantir que os valores e a forma que o candidato trabalhe estejam alinhados à cultura organizacional. Se o recrutamento é feito por profissionais que não se enquadram na sua estrutura ou permanecer pouco tempo após a contratação, os indicadores tendem a mostrar que o resultado deste processo é negativo, causando perda de energia, tempo e dinheiro. A atração de profissionais que se enquadram na cultura da empresa exige dedicação e busca contínua pelo aprimoramento dos métodos de recrutamento e seleção de candidatos.

Segundo Paschoal (2006), a importância de abordar a gestão de pessoas é para destacar que as empresas atualmente consideram seus funcionários fundamentais, porém, poucas observam resultados, procuram talentos e estabelecem padrões de recrutamento que possam fazer carreira e não apenas para preenchimento da vaga em aberto.

De acordo com Chiavenato (2009), a cooperação eficaz entre as pessoas para atingir os objetivos pessoais e organizacionais se dá por meio da gestão de pessoas. O autor explica que, para contar com o talento precisa de recrutamento eficaz e monitoramento contínuo de desempenho e uma cultura organizacional que incentiva a cooperação e o compartilhamento do conhecimento.

A gestão de talentos, hoje polêmica e adotada por organizações mais modernas, também propõe a atuação abrangente dos recursos humanos, com foco na estratégia e capacidades organizacionais. A gestão de talentos é um foco estratégico que visa à criação de valor para acionistas, clientes, colaboradores e sociedade, a partir da captura, seleção, retenção e desenvolvimento de talentos individuais e organizacionais (ALMEIDA, 2004, p.107).

Para Ribeiro (2004), os profissionais de gestão de pessoas integram os desafios mais importantes da organização e contribuem para o alcance dos objetivos individuais e organizacionais. Segundo Dutra (2002), as pessoas estão cada vez mais cientes de suas funções e começam a cobrar a sua própria gestão de carreira avaliando a condição dos objetivos de desenvolvimento profissional da empresa. Portanto, avalia-se que a organização existe para atender às necessidades dos clientes para ter o retorno financeiro do seu produto ou serviço prestado. Cada organização possui métodos adequados de gestão de pessoal, conforme o seu ritmo e natureza, seu entorno, a agregação de cadeias de valor e a tecnologia dominante em seu meio social.

Segundo Davel (2009), os gestores precisam ter bom senso, sensibilidade, medidas preventivas e conscientização para entender como lidar com a astúcia dos indivíduos e de suas relações em um espaço socioeconômico cada vez mais complexo, frágil e inconsistente. No entanto, para o desempenho estratégico, ainda precisa tomar providências para expandir suas competências e criar um ambiente de trabalho com foco em novas ideias. Por fim, é preciso ressaltar que, segundo Ribeiro (2004), para reter as competências da empresa, O RH deve desenvolver medidas que estimulem e ampliem o potencial de seus profissionais.

3.6 Dados e Discussão

Com base na pesquisa realizada na empresa do ramo jurídico, podemos observar que o instrumento de pesquisa verifica o quanto que o processo de recrutamento e seleção é importante para o preenchimento do candidato mais adequado a vaga. Para atingir aos objetivos deste estudo, foram coletados dados através de um questionário aos colaboradores do setor jurídico.

A primeira pergunta do questionário está relacionada em como a empresa irá recrutar os candidatos para as vagas em aberto. Segundo o questionário a empresa não utiliza sites e agências de recrutamento, 50% dos colaboradores informaram

que a empresa recorre ao banco de currículo e os outros 50% ocorrem através de indicações dos próprios colaboradores.

Quando não há proibição, o colaborador pode indicar uma pessoa de sua confiança para preencher a vaga. Segundo Bohlander (2003) "a recomendação por indicação além de ter baixo custo, estimula os colaboradores ou conhecidos a indicarem pessoas predispostas a aceitar o ambiente de trabalho".

Segundo os resultados da pesquisa, as empresas utilizam o banco de currículos para selecionar candidatos para a vaga em aberto. Entretanto, ainda ocorrem contratações por indicações. Os métodos de atração de candidatos para as vagas serão aplicados de forma rigorosa durante o processo de seleção incluindo uma variedade de métodos de recrutamento, visando encontrar profissionais que se destaquem em determinadas funções exigidas pela empresa (CHIAVENATO, 2002).

Os requisitos de pessoal podem variar de organização para organização, possibilitando o recrutamento e a seleção para obtenção de dados e padrões que servirão de base para o processamento de currículos com base nas vagas disponíveis (FRANÇA, 2007).

A segunda pergunta do questionário está relacionada em qual método de recrutamento a empresa utiliza. 50% da empresa utiliza o recrutamento interno, sendo 40% do recrutamento externo e 10% do recrutamento misto.

O recrutamento interno "aproveita melhor o potencial humano da organização, motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários, incentiva a permanência e fidelidade dos funcionários na organização, aumenta a probabilidade de uma melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos e custa financeiramente menos do que fazer recrutamento externo" (BOHLANDER, 2003).

O recrutamento interno é geralmente realizado dentro da empresa. Dessa forma, os colaboradores encontram oportunidades para preencher novas vagas. A ideia desse tipo de recrutamento é reaproveitar a pessoa em outra função, e é um dos padrões mais usados nas organizações.

Já o recrutamento externo é mais comumente usado porque a empresa busca mais informações no mercado do que sobre os funcionários. Os cargos em início de carreira são mais comumente usados neste modelo. O propósito é encontrar novos perfis e ainda ampliar a quantidade e a qualidade dos serviços. Desta forma, você encontra colaboradores que trazem experiências de outras organizações.

A opção de recrutamento híbrido é inteligente porque combinam os dois

modelos anteriores. Dessa forma, as recompensas relacionadas aos dois sistemas podem ser obtidas em um único modelo. O principal objetivo é coordenar o aumento do capital intelectual e o relacionamento entre os novos candidatos.

Segundo Araújo (2006), o recrutamento é um processo de identificação que visa atrair candidatos com potencial para disputar vagas e ingressar na empresa, devendo ser selecionados para uma futura contratação. Portanto, o recrutamento refere-se basicamente à divulgação das vagas disponíveis no mercado de trabalho, podendo ou não ser preenchidas por parceiros internos ou por captação de pessoal externo, neste caso, é o recrutamento externo. O uso desses dos métodos depende das necessidades de cada organização.

A terceira pergunta do questionário está relacionada sobre como ocorre o processo de seleção de candidatos. 5% responderam ser por meio de entrevistas, 5% com provas e 80% finalizaram que utilizam ambos os métodos. Observou que grande maioria das empresas utiliza num processo de seleção entrevistas e provas para poder filtrar da melhor forma a pessoa mais qualificada para a vaga em aberto.

A seleção envolve a interação entre o candidato e o gerente de recursos humanos para determinar os conhecimentos, habilidades e talentos que podem afetar o cargo vago. As atividades de seleção geralmente seguem certo padrão e consiste em testes de conhecimento tendo como objetivo medir o conhecimento e habilidades do candidato para a estruturação mais adequada do processo seletivo (RABAGLIO, 2001).

Segundo Chiavenato (2004), o teste de conhecimento é uma ferramenta para avaliar o nível de conhecimento geral e específico do candidato para verificação das necessidades de preenchimento da vaga. Para Chiavenato (2009), "o recrutamento é misto quando a organização recorre às fontes de recrutamento interno ou do externo".

A quarta pergunta questiona quem é responsável pelo processo seletivo de uma vaga em aberto na empresa. 20% responderam que o RH realiza o processo, 20% quem realiza é o próprio gestor da organização e a maioria com 60% da seleção são realizadas por ambos. Observa-se que mediante os resultados, as organizações na hora de executar uma seleção se revesam entre o departamento de recursos humanos ou o próprio gestor assumindo a responsabilidade na ausência de um RH.

A quinta pergunta questiona se após a realização da seleção a empresa

retorna com um feedback para os candidatos. 100% disseram que a empresa retorna aos recrutados da seleção.

Notou-se que empresa se preocupa em dar um retorno para que o candidato tenha ciência se foi aprovado ou não naquela seleção, não criando frustrações e nem falsas esperanças no caso dos que não foram aprovados. Isso é muito válido e mais humano, demonstra que a empresa se preocupa com seu funcionário e isso é observado no ato da seleção.

Chiavenato (2004) argumenta que cada pessoa precisa receber um feedback sobre seu desempenho para saber o quão bem está desempenhando suas funções. Da mesma forma, as organizações precisam saber o desempenho de seus funcionários para compreender seu potencial.

A empresa envolvida formulou uma política de remuneração justa e adequada ao mercado, desenvolveu planos de capacitação de funcionários, e ainda proporcionou local e ambiente adequado para o bom desempenho no trabalho, mas percebeu que não se preocupa em atrair pessoas que não se identifiquem com seus cargos, então o problema não é por causa dos salários, mas por causa da incompatibilidade entre pessoas e cargos.

Não há processo de recrutamento e nem processo de seleção, apenas buscar no mercado de acordo com a demanda e, quando encontra pessoas interessadas nas vagas disponíveis contratá-las.

A empresa propôs algumas mudanças no método de recrutamento: primeiro, pede-se a todos os gestores, juntamente com os funcionários que já estejam trabalhando a algum tempo, que descrevam todos os cargos e façam sua análise, ou seja, qual é o mínimo? Os requisitos necessários para alguém ocupar esses cargos.

Também foram determinadas as etapas do processo seletivo, e foi resolvido aplicar pelo menos duas técnicas em cada processo, como testes específicos e entrevistas, de preferência com o gerente do departamento ou qualquer pessoa que necessite de novos funcionários, porque, sem dúvida, é esta pessoa que saberá com mais segurança se o candidato possui as informações pessoais necessárias.

O processo de recrutamento e seleção atende às necessidades da empresa, e prioriza o recrutamento interno por ser mais rápido, barato e ter bom desempenho. Quando o recrutamento interno não pode ser usado, os gerentes têm um bom método de recrutamento externo, o que torna a utilização desse recrutamento satisfatória. Os gestores preferem o recrutamento interno porque os objetivos dos

colaboradores e entidades são consistentes, o que é uma forma de incentivo entre a empresa e os colaboradores na forma de promoção.

De acordo de Lacombe (2011), uma etapa da dinâmica de grupo e do processo seletivo, ou seja, a situação apresentada ao candidato envolve diversos temas. O objetivo desta etapa é avaliar o desempenho do candidato, habilidade e características no manejo do problema proposto, bem como seu desempenho na equipe. É considerado um processo que visa capturar o perfil mais adequado para a vaga. Os comportamentos individuais são fáceis de ver e demonstram capacidade para trabalhar em equipe, hoje em dia saber trabalhar em equipe é fundamental.

O trabalho feito pelos autores da pesquisa mostrou que nenhum método de recrutamento e seleção é tão bom que não possa ser melhorado. Essa pesquisa mostrou que os métodos utilizados pela entidade são eficazes, mas após alguns ajustes por parte da gestão, ela pode fazer esse método ter uma maior eficiência e baixo custo. Se a organização optar pelo recrutamento online, ela pode economizar tempo de entrevista e selecionar melhor os candidatos.

A análise dos métodos de recrutamento e seleção mostra que as empresas sem gerentes de pessoal acabarão perdendo eficiência em comparação com os concorrentes, porque o tempo que deveria ser gasto nas estratégias de desenvolvimento da empresa acaba sendo gasto em questões internas para alta rotatividade de funcionários. Uma empresa que não define o papel de cada funcionário não pode controlar a produtividade ou a qualidade, e a organização só perderá desempenho por não possuir uma boa gestão de pessoas.

Gil (2001) destacou que as empresas inovaram na gestão de pessoas, atitude que se tornou uma tendência da gestão das organizações e que existem grandes diferenças nas estratégias competitivas. A empresa acredita que mudanças significativas e enfatizar o valor dos funcionários é uma vantagem competitiva.

Como afirma Lacombe (2011), a unidade central de recrutamento e seleção precisa ser composta por pessoas capacitadas e comprometidas com a empresa. É necessário atentar para se os dados pessoais do candidato atendem aos requisitos da organização e dedicar atenção e tempo ao processo de recrutamento e seleção. Nesse processo, o profissionalismo é fundamental e os líderes devem ser treinados e preparados para melhor desempenhar essa atividade, reduzindo assim a possibilidade de escolhas sem sucesso. Enfatiza que esse estágio crítico de retenção de talentos deve ter um impacto na organização como um todo.

A pesquisa realizada mostrou que a entidade possui uma boa gestão de pessoas devido ao processo de recrutamento e seleção bem estruturado adotado pelos gestores, dividido em múltiplas etapas, durante as quais os candidatos são selecionados. Este tipo de processo de recrutamento e seleção permitiu à empresa obter um bom resultado ao final desta seleção.

Quanto ao objetivo, é considerado um estudo qualitativo, pois visa investigar a importância dos procedimentos de recrutamento e seleção de pessoal para a empresa por meio de pesquisa teórica. Esta classificação de investigação é qualificada para ter um objetivo claro, a saber: introduzir os conceitos de gestão de pessoal, recrutamento e seleção de pessoal, e avaliar a contribuição desses procedimentos para o sucesso do empreendimento.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Encontrar profissionais capazes de desempenhar as funções exigidas por uma vaga na empresa pode se tornar uma tarefa difícil, demorada e exaustiva. O grande número de candidatos que comparecem em qualquer anúncio de trabalho sem ter qualificações, causa perda de tempo para quem está recrutando. Saber escolhê-los é tão crucial quanto recrutar novos candidatos. Escolher a pessoa errada para uma posição na organização resulta em danos iguais ou até maiores do que escolher nenhum profissional.

Neste sentido, delimitou-se como objetivo específico para esta pesquisa descrever como uma organização do segmento jurídico planeja e executa os processos de recrutamento e seleção de pessoas. Foi realizado um levantamento teórico acerca deste tema, incluindo conceitos, diferenças entre recrutamento interno, externo e misto, quais métodos de recrutamento e técnicas são utilizadas na seleção. Em seguida, foi realizado um questionário com os colaboradores acerca que como ocorrem os processos de recrutamento e seleção na empresa.

Diante dos resultados, a empresa recorre ao recrutamento através de banco de dados e também indicações, visto que passa mais confiança em selecionar o candidato para a vaga. A empresa realiza o recrutamento interno para preenchimento de vagas, entretanto, caso o recrutado não se encaixe no perfil a mesma buscará os candidatos externamente. O recrutamento interno ajuda os funcionários a desenvolver novas habilidades. Quando utilizado de forma eficaz, oferece muitos benefícios, pois, além de gerar movimentações internas, o gestor já conhece quem irá ocupar o cargo.

Também foi possível verificar que no processo de seleção a participação dos gestores juntamente com o RH é fundamental para uma contratação eficiente, bem como o retorno do Feedback após a seleção, pois, promove o aprendizado e aprimora o desempenho do funcionário. Sendo assim, recomenda-se que os setores das organizações trabalhem em conjunto para poder selecionar da melhor forma o candidato adequado. Após o desenvolvimento da pesquisa, pode-se concluir que os métodos e técnicas de recrutamento e seleção utilizados pela empresa auxiliam na identificação de candidatos com as competências necessárias para garantir o bom andamento do trabalho, ou seja, selecionar as pessoas certas para o desempenho das atividades exigidas pela organização. Assim, conforme proposta original do trabalho demonstra-se que o processo de recrutamento e seleção é uma ferramenta

de gestão, pois, quando bem feito, garante a entrada de pessoas adequadas.

O processo de recrutamento e seleção é muito importante dentro da organização, alguns analistas afirmam que para ter um bom desempenho na seleção de novos funcionários, a empresa deve ter gestores qualificados para gerir pessoas de qualidade. As empresas que querem ser competitivas no mercado precisam que seus funcionários estejam alinhados aos objetivos da entidade, por isso é necessário investir em pessoal e qualificação que possibilite à entidade uma prestação de serviços profissionais de alta qualidade.

Diante dos aspectos observados, pode-se verificar que para as empresas que buscam o sucesso na gestão de pessoas, é necessário que elas desenvolvam um processo de recrutamento e seleção com início, meio e fim, onde o primeiro recrutamento seja baseado nos pré-requisitos exigidos, e depois escolha através de testes psicológicos e exames práticos e finalmente através de dinâmica de grupo para ver quem está se saindo melhor no trabalho em equipe. Para direcionar esse processo, é necessário ter um excelente gestor de pessoas.

Outro ponto importante é a vantagem de investir na gestão de pessoas, pois além de aumentar a receita e prestar serviços de qualidade, o índice de rotatividade da empresa será menor, o que significa que a entidade não tem taxa de rescisão e impede que ela tenha um emprego para encontrar outra empresa com as informações exigidas pela empresa para um funcionário qualificado.

Desta forma, fica muito clara a responsabilidade da gestão de pessoas pelos objetivos da empresa, que consiste em assegurar que todos os colaboradores trabalhem de forma organizada, tendo em atenção os objetivos da entidade, de forma a garantir que a organização seja competitiva. A gestão de pessoas permite que os colaboradores e a empresa cresçam juntos.

Portanto, o objetivo desta pesquisa não é apenas apresentar detalhadamente a gestão de pessoas, mas mostrar a importância do recrutamento e seleção de pessoal e os benefícios que pode trazer para a organização de forma simples para os gestores das empresas. A gestão de pessoas é uma boa aliada, ajudando os empreendedores a ter os melhores profissionais com os mesmos objetivos que os seus.

5. REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, W. **Captação e seleção de talentos**: repensando a teoria e a prática. São Paulo: Atlas, 2004.
- ALMERI, Tatiana Martins; MARTINS, Karina Ramos; PAULA, Diego da Silva Paiva de. **O uso das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção**. ECCOM, v. 4, n. 8, jul./dez. 2013.
- ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas**: Estratégias e integração organizacional. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BAYLÃO, André Luis da Silva; ROCHA, Ana Paula de Sousa. **A Importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial**. In: XI SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 11., 2014, Resende. Anais. Resende: Cederj/facsum/unitau, 2014. p. 1 - 15.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- BRAGAGNOLO, Sandra Mara; NARLOC, Rosangela Tortato; CORDEIRO, Adrieli. **Recrutamento e seleção**: Estudo de um modelo eficiente. Disponível em: <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/4322/371372599>
Acesso em : 13 de Março de 2021
- CALDAS e cols, **Administração de Pessoal ou Gestão de Talentos?** Um estudo nas Administrações Públicas do Cariri Paraibano, XVII SemeAd Seminário em Administração em novembro 2015
- CÂMARA, P. B.; GUERRA, P. P.; RODRIGUES, J. V., Humanator. **Recursos Humanos e Sucesso Empresarial**. Lisboa: Edições Dom Quixote. 2003.
- CARRANZA, Giovanna. **Administração- Gestão de Pessoas**. Copyright, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2002.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**: como agregar talentos à empresa. 7 ed., Barueri, SP.: Manole, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2ed. São Paulo: Elsevier, 2010.
- CORADINI, Joziane Rizzetti; MURINI, Lisandra Taschetto. **recrutamento e seleção de pessoal**: como agregar talentos à empresa. Disponível em: <https://periódicos>
- DAVEL, Eduardo. **Gestão com pessoas e subjetividade**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

FERNANDES, Sueli. **Fundamentos para Educação Especial**. Curitiba: IBPEX, 2011.

FERREIRA, Franciele Silva; VARGAS, Eudes Cristiano. **A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial**. 2014. Disponível em: <https://periodicos.unifap.br/index.php/estacao/article/view/1125/franciele/4n2.pdf>. Acesso 01 de Set. de 2020.

FIDELIS, José Gilson; BANOVA, Regina Márcia. **Gestão de Recursos Humanos: Tradicional e Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Érica, 2007.

FISCHER, André. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Fleury, M., (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme, FISCHER, Rosa Maria. (Coord.) **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Editora Atlas. 1989.

FLEURY, Maria Teresa Leme, FISCHER, Rosa Maria. **Processo e relações do trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1998.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Gerenciando a diversidade cultural**: experiência de empresas brasileiras. ERA, São Paulo, v.40, n.3: p.18-25, jul/set., 2000.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e gestão do conhecimento**. In: DUTRA et al. **Gestão por competências**. 8. ed. São Paulo: Editora Gente, 2001. P. 95-108.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007. 267 p. ISBN: 978-85- 224-4502-8.

FRANCO, S. Recrutamento e Seleção: a hora da verdade. In BOOG, M.; BOOG, G.(Coord.). **Manual de Gestão de Pessoas**, Volume 2. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas. 2001.

GUIMARÃES, Marilda Ferreira e ARIEIRA, Jailson de Oliveira. O Processo de Recrutamento e Seleção como uma Ferramenta de Gestão. **Rev. Ciências Empresariais da UNIPAR**, Toledo, v.6, n.2, jul./dez., 2005.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos**. Curitiba: Ibpex, 2008.

LACOMBE, Francisco Jose Masset. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LACOMBE, Francisco José Masset, Gilberto Luiz José Heilborn. **Recursos Humanos**: Princípios e Tendências. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LAKATOS, E. MARCONI P. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. Os Processos de Recrutamento e Seleção. In: FLEURY, Maria Teresa Leme (org.). **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.

MARGOTTO, R. M. **Apostila sobre Atração e Seleções de Pessoas**: Atração e seleção de pessoas, 2011, p. 11-14. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/59441287/18/As-Basesparaa-Selecao-de-Pessoas>. Acesso em 10 junho de 2017.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: Do operacional ao estratégico. 13 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARRAS, Jean Pierre (org.) et al. **Gestão estratégica de pessoas**: conceitos e tendências. São Paulo: Saraiva, 2010.

MARTINS, Jaime. **Recursos Humanos**, 2007. Disponível em <http://w3.ualg.pt/~jmartins/gestao/Final.pdf> . Acesso em: dez. 2021.

MAXIMIANO, Antonio César Amauri. **Teoria Geral da Administração**: da Revolução Urbana à Revolução Digital. São Paulo: Atlas, 2012.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J.W. **Administração de recursos humanos**. 1. ed. 4. tir. São Paulo: Atlas, 2000.

MORAES, Anna Maris Pereira. **Introdução à Administração**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

PASCHOAL, L. **Gestão de Pessoas: nas micros, pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Qualimark, 2006.

PIZOLOTTO, Maira Fátima; DREWS, Gustavo Arno; **Gestão de Pessoas**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2009.

PEREIRA, Denis A. M.; CABRAL, Patrícia M. F. **Mudanças organizacionais**: reflexões sobre o papel da liderança e as equipes de trabalho. Unisinos, 2010.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências**. São Paulo: Educator, 2001.

RIBEIRO, Daniela Guadagnine Valentim; BÍSCOLI, Fabiana Regina Veloso. **A Busca por Novos Colaboradores Através do Recrutamento e Seleção**. Revista Expectativa, Cascavel, v. 3, n. 3, p.67-74, jan. 2004.

ROCHA, J. A.O., **Gestão de Recursos Humanos**. Lisboa: Editorial Presença. 1997.

TOLEDO, Flávio de. **Administração de Pessoal** – desenvolvimento de recursos humanos. Ed. Atlas. 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VISCAINO, Cassiana Cristina Lorenzon; ESTORK, Leandro Augusto. **Gestão de pessoas**: um olhar sobre a evolução histórica do principal ativo das organizações empresariais. Revista Científica Eletrônica de Administração, ano VII, n. 13, 2007.

WESTIN, F. V. **Gerenciando a Compensação**. In BOOG, Madalena; BOOG, Gustavo. (Coord.). Manual de Gestão de Pessoas, Volume 2. São Paulo: Gente, 2002.

WOOD, T.; PICARELLI, V. **Remuneração Estratégica**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2004.

APÊNDICE

Questionário - Pesquisa de Campo

Este questionário tem como objetivo identificar como ocorre o processo de recrutamento e seleção de pessoas dentro da empresa.

1. Como ocorre o recrutamento dos candidatos para as vagas em aberto?
 - a) Agências de recrutamento
 - b) Banco de Currículo
 - c) Indicação
 - d) Sites

2. Dentre os métodos de Recrutamento abaixo, qual o método é predominantena empresa?
 - a) Recrutamento Interno
 - b) Recrutamento Externo
 - c) Recrutamento Misto

3. Como ocorre o processo de seleção de candidatos?
 - a) Entrevistas
 - b) Provas
 - c) Ambas as afirmativas

4. Quem participa do processo seletivo para a nova vaga em aberto?
 - a) RH
 - b) Gestor
 - c) Ambos

5. Após a seleção a empresa retorna com um Feedback?
 - a) Sim
 - b) Não