

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA
CURSO DE GRADUAÇÃO TECNOLÓGICA EM
RECURSOS HUMANOS

MÁRCIO GOMES DA SILVA
MICHELINY DA COSTA CABRAL
SEVERINO LOURENÇO DOS SANTOS

**A IMPORTÂNCIA DO PROFISSIONAL DE RECURSOS
HUMANOS NA ESCOLHA DOS CANDIDATOS**

RECIFE

2001

MÁRCIO GOMES DA SILVA
MICHELINY DA COSTA CABRAL
SEVERINO LOURENÇO DOS SANTOS

A IMPORTÂNCIA DO PROFISSIONAL DE RECURSOS HUMANOS NA ESCOLHA DOS CANDIDATOS

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Disciplina TCC II do Curso Tecnológico em Gestão de Recursos Humanos do Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA, como parte dos requisitos para conclusão do curso.

Orientador: Prof. Espec. Emanuel Lima Xavier

RECIFE

2021

S237i

Santos, Severino Lourenço dos

A importância do profissional de Recursos Humanos na escolha dos candidatos. / Severino Lourenço dos Santos; Márcio Gomes da Silva; Micheliny da Costa Cabral. - Recife: O Autor, 2021.

28 p.

Orientador(a): Emanuel Lima Xavier.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA. Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos, 2021.

1.Rotatividade. 2.Recrutamento. 3.Seleção. 4.Técnicas. 5.Recursos Humanos. I. Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA. II. Título.

CDU: 658.3

*Dedicamos esse trabalho a nossos pais que
com amor e dedicação estiveram presentes
nos incentivando e apoiando ao longo da
jornada.*

AGRADECIMENTOS

À Deus pela minha vida, e por me ajudar a ultrapassar todos os obstáculos ao longo do curso. Ao meu orientador, aos professores pelas correções e ensinamentos que me permitiram apresentar um melhor desempenho, no meu processo de formação profissional. Por fim, aos meus familiares e namorado pelo apoio e incentivo para chegar até o fim do curso.

Márcio Gomes da Silva

Agradeço primeiramente à Deus por ter me dado forças para chegar até o final do curso, à minha família, por me incentivar em todos os momentos, por compreender minha ausência enquanto me dedicava a conclusão do curso. À meus amigos que nunca me deixaram desistir nos momentos mais difíceis e sempre estiveram ao meu lado. Aos professores que contribuíram para o meu aprendizado no processo de formação profissional.

Micheliny da Costa Cabral

Agradeço à Deus que me concedeu saúde, disposição e coragem e determinação para não desistir diante as dificuldades que surgiram ao longo do caminho e me capacitou para concluir e alcançar o objetivo desejado.

À meu orientador, que com muita paciência, sabedoria e cuidado, orientou de maneira clara, objetiva e coerente, cada passo a ser seguido, fazendo um excelente trabalho.

Aos professores que contribuíram de maneira fundamental para o meu desenvolvimento e aprendizado durante todo o processo de construção dessa formação, mostrando de forma clara e objetiva a realidade do mercado e da vida.

Aos meus amigos e colegas que me incentivaram nos momentos de fraqueza, quando pensava em desistir acreditando que era capaz., mas sempre me apoiaram e muitas vezes seguraram minha mão e me mostraram que poderia alcançar de forma extraordinária o objetivo. E assim, aconteceu.

Severino Lourenço dos Santos

*“Se um homem não descobriu nada
pelo qual morreria, não está pronto para
viver”. Martin Luther King*

RESUMO

Recrutamento e seleção é um processo fundamental para as organizações na busca pelos candidatos mais qualificados e capacitados existentes no mercado, com o objetivo de manter um perfil padronizado com qualidade, eficiência e eficácia que atendam as necessidades da empresa. Seguindo parâmetros e requisitos da descrição de cargos, determinando as habilidades técnicas, de competência e comportamental de acordo com as exigências de cada cargo. Dessa maneira o profissional de Recursos humanos tem como objetivo principal avaliar as competências e requisitos mais adequados com a finalidade de otimizar tempo e recursos, evitando a constante rotatividade de pessoal dentro da organização, trazendo melhorias contínuas para o crescimento e desenvolvimento da mesma. Além de reduzir os custos para a empresa com um processo seletivo longo, também favorece os candidatos otimizando seu tempo e poupando recursos com deslocamentos e manutenção de alguns custos das etapas da seleção. De acordo com levantamentos de informações, essa pesquisa busca identificar alguns requisitos importantes que a gestão de recursos humanos precisa atender no processo de recrutamento e seleção para melhorar o desempenho e agilizar o processo de contratação com qualidade, com foco no resultado, valorizando o capital humano e o capital intelectual. O profissional de recursos humanos precisa estar atento para captar de forma com rapidez os candidatos que tenham as características e competências que possam ser retidas e desenvolvidas para uma brilhante carreira na organização, alcançando excelentes resultados evitando a constante rotatividade.

Palavras-chave: Rotatividade; Recrutamento; Seleção; Recursos Humanos.

ABSTRACT

Recruitment and selection is a fundamental process for organizations in the search for the most qualified and capable candidates on the market, with the objective of maintaining a standardized profile with quality, efficiency and effectiveness that meet the company's needs. Following the parameters and requirements of the job description, determining the technical, competence and behavioral skills according to the requirements of each position. In this way, the Human Resources professional's main objective is to assess the competences and most adequate requirements in order to optimize time and resources, avoiding constant staff turnover within the organization, bringing continuous improvements for its growth and development. In addition to reducing costs for the company with a long selection process, it also favors candidates by optimizing their time and saving resources with travel and maintenance of some costs in the selection stages. According to information surveys, this research seeks to identify some important requirements that human resources management needs to address in the recruitment and selection process to improve performance and streamline the hiring process with quality, with a focus on results, valuing human capital and intellectual capital. The human resources professional needs to be attuned to quickly capture candidates who have the characteristics and skills that can be retained and developed for a brilliant career in the organization, achieving excellent results while avoiding constant turnover.

Keywords: Turnover; Recruitment; Selection; Human Resources.

SUMÁRIO

1		
INTRODUÇÃO		10
2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO		11
3		11
RESULTADOS		11
3.1 Rotatividade de pessoal		12
3.1.1 <i>Rotatividade boa ou ruim</i>		13
3.2 Administrando talentos		14
3.3 Recrutamento		15
3.4 Seleção		19
3.4.1 <i>Técnicas de seleção</i>		20
3.4.2 <i>Cuidados que se devem tomar na entrevista</i>		22
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS		24
REFERÊNCIAS		26

1 INTRODUÇÃO

Por que o Recrutamento é tão relevante para a escolha dos candidatos? E qual a importância do profissional de Recursos Humanos nesse processo?

Recrutamento e Seleção é o processo no qual as organizações têm como objetivo atrair candidatos para fazer parte do seu quadro de funcionários, nesse momento começam as avaliações de acordo com o perfil dos candidatos aos requisitos das vagas existentes.

Segundo Banov (2011, p. 38) “O Recrutamento refere-se aos meios utilizados pelas organizações para a divulgação de suas vagas com o objetivo de atrair candidatos desejados por ela”.

A escolha desse tema, surgiu a partir da necessidade que as organizações tem de escolher candidatos capacitados e qualificados com o perfil mais adequado para vaga. Seguindo os parâmetros e requisitos da descrição de cargo, determinando as habilidades técnicas, de competência e comportamental que o cargo exige.

Dessa maneira é possível escolher o candidato que mais se adequa a tais requisitos, otimizando o tempo e os recursos existentes, com o objetivo de melhorar e adaptar esse profissional a função que irá exercer, evitando a rotatividade de pessoal e reduzindo os custos para a organização.

Da mesma forma, fazendo com que o candidato tenha mais segurança e motivação para permanecer na organização exercendo suas atividades de maneira eficiente e eficaz conseguindo se adaptar e alcançar resultados satisfatórios em um período de tempo menor, produzindo mais e melhor.

Nesse contexto é possível identificar pontos de melhoria no processo de recrutamento e seleção para aprimorar as técnicas de escolhas do perfil mais adequado aos requisitos da vaga.

Será abordado ainda neste artigo, o delineamento metodológico, os resultados da pesquisa e as considerações finais.

2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

De acordo com Martins (2008), a pesquisa bibliográfica é o ponto de partida de toda pesquisa, levantamento de informações feito a partir de material coletado em livros, revistas, artigos, jornais, sites da Internet e em outras fontes escritas, devidamente publicadas. Entende-se que a pesquisa bibliográfica é o primeiro passo

para o pesquisador fundamentar sua pesquisa, além de ampliar e amadurecer o seu conhecimento sobre a ideia a ser discutida em seu projeto.

Essa pesquisa busca identificar alguns requisitos importantes que a gestão de recursos humanos precisa atentar no processo de recrutamento e seleção visando otimizar tempo e recursos nas contratações evitando desperdícios de recursos com a rotatividade de pessoas.

3 RESULTADOS

Atualmente vive-se uma verdadeira guerra das organizações em busca de talentos com grandes capacidades de desenvolvimento e adaptabilidade para integrar o de funcionários com potencial competitivo e grande diferencial no mercado.

Essas competitividades retratam claramente o que acontece nas empresas, quando busca no mercado profissionais qualificados e preparados para ocupar os cargos disponíveis. Surgindo assim, o processo de recrutamento e seleção, com a necessidade da organização preencher tais vagas.

Segundo Chiavenato (2009, p. 3) "A competitividade e sustentabilidade das organizações, agora, dependem do conhecimento. E nada mais criativo, inovador e mutável do que o conhecimento".

Tendo o conhecimento sobre o processo que se deseja executar, é necessário que haja um planejamento para colocar em prática as ações e medidas a serem tomadas.

Segundo Chiavenato (2009, p. 29),

O planejamento de recursos humanos representa um processo de decisão a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais dentro de determinado período de tempo. Trata-se de antecipar a força de trabalho e os talentos humanos necessários para a realização de ação organizacional futura.

Nesse contexto, serão trabalhados os aspectos que levam a rotatividade dos profissionais nas organizações, visando algumas atitudes que possam reduzir, minimizar de maneira eficaz essa constante prática nas empresas.

3.1 ROTATIVIDADE DE PESSOAL

De acordo com Chiavenato (2009, p. 40)

O termo rotatividade de recursos humanos ou *turnover* é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente. Em outras palavras, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização. Geralmente, a rotatividade de pessoal é expressa por meio de uma relação percentual entre admissões e desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização no decorrer de certo período de tempo. Quase sempre, a rotatividade é expressa em índices mensais ou anuais para permitir comparações, seja para desenvolver diagnósticos, promover providências ou ainda com caráter preditivo. Como todo sistema aberto, a organização se caracteriza pelo incessante fluxo de recursos de que necessita para poder desenvolver suas operações e gerar resultados.

Um dos problemas que atualmente vêm preocupando os executivos da área de RH das organizações é a intensificação das saídas ou perdas de recursos humanos, provocando a necessidade de compensá-las por meio da intensificação das entradas. Em outros termos, os desligamentos de pessoal têm de ser compensados por meio de novas admissões para manter ou regular o nível de recursos humanos em proporções adequadas para a operação do sistema. CHIAVENATO (2009, p. 41).

É comum que existam uma rotatividade de pessoal nas empresas, pois existem diversos fatores que implicam nessa situação. Em alguns casos, faz parte do crescimento institucional e até mesmo pessoal, com a crescente competitividade e a busca incessante de novidades no mercado, afim de atrair novos talentos e ideias criativas para melhorar seu potencial no mercado.

Para Chiavenato (2009, p. 42) Existem dois tipos de rotatividade:

- 1) *Rotatividade provocada pelas pessoas*: quando os desligamentos ocorrem por decisão e iniciativa dos funcionários. Quando o mercado de trabalho é competitivo e em oferta intensa, ocorre geralmente um aumento da rotatividade provocada pelas pessoas. Neste caso, quando as perdas de talentos não são provocadas pela organização e ocorrem independentemente dos seus objetivos, a organização precisa localizar os motivos que estão provocando a saída dos funcionários a fim de atuar sobre eles e eliminar as causas da rotatividade, diminuir as perdas e reter e manter talentos na organização;
- 2) *Rotatividade provocada pela organização*: quando os desligamentos são provocados pela organização para fazer substituições no sentido de melhorar o potencial humano existente ou para reduzir o efetivo de pessoal para redução de operações ou redução de custos. Neste caso, a rotatividade encontra-se sob controle da organização.

O foco dessa análise é voltado para a rotatividade provocada pelas pessoas, quando a decisão é por parte do funcionário e não pela organização. Quando esses colaboradores estão normalmente insatisfeitos com alguma questão que o impossibilita a execução de suas atividades de forma produtiva e conseqüentemente sua permanência no cargo e até mesmo na empresa.

Quando se trata de analisar as perdas de pessoal para verificar os motivos que levaram as pessoas a deixar a organização, consideram-se apenas os desligamentos por iniciativa dos funcionários, desprezando-se os desligamentos provocados pela organização. Nesse caso, o índice de rotatividade de pessoal cobre apenas as saídas provocadas exclusivamente por iniciativa dos funcionários para analisar as saídas decorrentes da atitude e comportamento do pessoal, isolando-se as saídas causadas pela ação proposital da organização.

3.1.1 ROTATIVIADE BOA OU RUIM

Não existe um nível zero de rotatividade, pois não seria saudável para organização tendo em vista que a mesma, no processo de evolução e crescimento, necessita fazer ajustes tanto tecnológico, quanto de capital humano e intelectual, mas o que não é recomendável e também não é bom nem saudável é um número elevado dessa rotatividade. As organizações precisam reter os talentos com potencial para permanecer produzindo de maneira adequada e dispersar os que já não se enquadram no perfil e não se adequam as mudanças e seu desenvolvimento. Isso deve ser feito de forma planejada, para não impactar nos resultados.

Para Chiavento (2009), a rotatividade de pessoal não é uma causa, mas o efeito ou conse qüência de certos fenômenos localizados dentro ou fora da organização que condicionam a atitude e o comportamento do pessoal. É, portanto, uma variável dependente (em maior ou menor grau) daqueles fenômenos internos e/ou externos à organização, a saber:

- 1) Fenômenos externos:** como a situação de oferta e procura de recursos humanos no mercado, conjuntura econômica, oportunidades de empregos no mercado de trabalho etc.
- 2) Fenômenos internos:** que ocorrem na organização. Tais como:
 - a) Política salarial da organização;**
 - b) Política de benefícios da organização;**
 - c) Estilo de gestão exercido pelos gerentes ou supervisores sobre o pessoal;**

- d) Oportunidades de crescimento profissional oferecidas pela organização;
- e) Tipo de relacionamento humano dentro da organização;
- f) Condições físicas ambientais de trabalho da organização;
- g) Clima organizacional e moral do pessoal da organização;
- h) Cultura organizacional da organização;
- i) Política de recrutamento e seleção de recursos humanos;
- j) Critérios e programas de treinamento de recursos humanos;
- k) Política disciplinar da organização;
- l) Critérios de avaliação do desempenho;
- m) Grau de flexibilidade das políticas da organização.

3.2 ADMINISTRANDO TALENTOS

Para Chiavento (2014 na Era da Informação, as mudanças que ocorrem nas empresas não são somente estruturais. São acima de tudo mudanças culturais e comportamentais transformando o papel das pessoas que delas participam. E essas mudanças não podem passar despercebidas pela Gestão de Pessoas. Elas provocam uma profunda transformação nas características da área.

Quando se fala em talento, não está se falando de qualquer pessoa, fala-se alguém com potencial e competência como um diferencial, com um nível intelectual e capacidades criativas para desenvolver habilidades extraordinárias dentro da organização.

Chiavenato (2014) afirma que atualmente esse talento envolve quatro aspectos importantes para construir e desenvolver características e competências individuais: conhecimento, habilidade, julgamento e atitude.

Conhecimento: é o saber. É o resultado de aprender a aprender, aprender continuamente e aumentar continuamente o conhecimento. O conhecimento é a moeda mais valiosa do século XXI.

Habilidade: é o saber fazer. Significa utilizar e aplicar o conhecimento para resolver problemas ou situações ou criar e inovar. Em outras palavras, é a transformação do conhecimento em resultado.

Julgamento: é saber analisar a situação e o contexto. Significa saber obter dados e informação, ter espírito crítico, julgar os fatos, ponderar com equilíbrio e definir prioridades.

Atitude: é saber fazer acontecer. A atitude empreendedora permite alcançar e superar metas, assumir riscos, atuar como agente de mudança, agregar valor, obter excelência e focar em resultados. É o que leva a pessoa a alcançar a autorrealização do seu potencial.

3.3 RECRUTAMENTO

Para Chiavenato (2014, p. 92) “o processo de recrutamento e seleção de pessoas obedece a um conjunto de rotinas e procedimentos executados de maneira sequencial e uniforme”.

O termo “recrutamento” é ter atitude em recrutar. Seu significado teve origem inicialmente nos exércitos, onde captar recrutas para vagas de futuros soldados ou postos de guerrilha era habitual. Rapidamente o termo, bem como seu objetivo (captação de pessoas) foi incorporado e chamado Recursos Humanos (RH), em especial, ao subsistema de Recrutamento e Seleção de Pessoal (GIL, 2001).

São usadas técnicas e procedimentos nas empresas para atrair candidatos potencialmente qualificados para a organização (CHIAVENATO, 1995).

Os métodos para captação de pessoas às vagas, serão rigorosamente aplicados nos processos de seleção. Para isso, os “caça talentos” abordam inúmeras modalidades - recrutamento, buscando encontrar profissionais com destaque em determinadas funções exigidas pelo contratante ou empresa (CHIAVENATO, 2002).

Segundo Banov, (2010, p. 38 apud A C Oliveira (2018) "o recrutamento, refere-se aos meios utilizados pelas organizações para a divulgação de suas vagas com o objetivo de atrair candidatos desejados por elas". Sendo assim o recrutamento é considerado um recurso de grande importância nas organizações, pois através dele é possível filtrar candidatos que serão direcionados para o processo de seleção, que será responsável por escolher o candidato mais qualificado para o preenchimento da vaga oferecida pela empresa.

De acordo com Chiavenato (1989, p. 53):

Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos as oportunidades de emprego que pretende preencher. Para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer adequadamente

o processo da seleção: a função do recrutamento é a de suprir a seleção de pessoal, de matéria-prima básica (candidatos) para seu funcionamento adequado.

Assim, pode-se afirmar que o recrutamento, é processo pelo qual as empresas escolhem os candidatos para preencher as vagas existentes de acordo com o perfil mais adequado. Nesse contexto, é importante verificar todas as informações contidas na descrição de cargos para fazer uma escolha mais assertiva no momento do recrutamento, tendo em vista uma redução nos custos e otimizando o tempo, para não gerar desperdício de recursos.

O recrutamento é um momento muito importante para as organizações, pois trata de como se captar candidatos com que estejam de acordo com seus princípios, condutas, visão e valores que a mesma tem no mercado, como esses candidatos podem agregar, para que esses valores possam permanecer de maneira crescente e desenvolvendo atividades com potencial lucrativo e permanecer no mercado. Com a velocidade que as mudanças vem ocorrendo, é de extrema importância que as empresas tenham profissionais cada vez mais capacitados e qualificados para atender as necessidades que a organização precisa, para se destacar nesse mercado tão competitivo.

Com isso, o Recursos Humanos, precisa estar atento e aptos a captar os candidatos mais adequados que possam fazer a diferença nesse processo. Não basta apenas ter conhecimentos, é preciso ter técnicas e estratégias para desenvolver, transformar e mudar esses conhecimentos, com o objetivo de melhorar o desempenho tanto dos colaboradores, como da empresa em geral.

Existem algumas fontes de recrutamento, mas nesse contexto serão mencionadas três: internas, externas e mistas.

Fonte interna de recrutamento, é um processo pelo qual as organizações tem de absorver candidatos com potencial que já fazem parte da empresa, normalmente exercendo e executando outras atividades, porém tem um grande potencial para desenvolver uma outra atividade, baseado nessa expectativa a organização busca nesse funcionário o perfil que a vaga deseja. Fazendo assim uma mudança de cargo e função, o que alguns costumam chamar de promoção.

Segundo Chiavenato (1989, p. 61):

a fonte interna possui algumas vantagens, como o fato de ser mais econômica diminuindo assim possíveis despesas para a empresa, ou fato de ser mais rápida o que também colabora, pois o candidato à vaga está bem

próximo do ambiente de trabalho, pode ser também por apresentar maior índice de validade e 5 segurança ou seja o funcionário já está familiarizado com a rotina, normas e valores da empresa, sendo também uma fonte poderosa de motivação para os funcionários da empresa que buscam um plano de carreira.

Também existem algumas desvantagens que podem interferir na escolha da organização, como por exemplo a exigência que os novos empregados tenham condições de potencial de desenvolvimento para poderem ser promovidos, ou pode acabar gerando conflitos de interesses entre os membros da empresa, e quando executada continuamente, pode levar os empregados a uma progressiva limitação as políticas da organização, ou seja a convivência acaba se tornando direcionada somente aos conflitos e situações da empresa (CHIAVENATO,1989).

Fonte externa, é aquela onde os candidatos encontram-se fora da organização e a mesma lança no mercado algumas informações referente a vaga com o propósito de atrair esses talentos que estejam qualificados e atendam as necessidades e pré-requisitos que a vaga exige. São profissionais que tem uma bagagem de conhecimento de mercado que vem com novas ideias, para agregar crescimentos para organização. Essas vagas são divulgadas através de sites, aplicativos, jornais, revistas, cartazes, anúncios, entre outros.

De acordo com Chiavenato (1989) o recrutamento externo, possui algumas vantagens, como “sangue novo”, ou seja, novas experiências para a empresa, renovação e enriquecimento dos recursos da organização e aproveitamento dos investimentos em preparação e desenvolvimento de pessoal que o próprio candidato pode trazer de bagagem. Já as desvantagens seriam geralmente o fato de ser mais demorado que o recrutamento interno, e também mais caro, exigindo inversões e despesas imediatas com anúncios o que geralmente pode afetar a política salarial da empresa.

Uma outra fonte de recrutamento é a mista, que estão juntas as duas anteriores. Nessa modalidade, as organizações, tem por objetivo, aproveitar e desenvolver os potenciais já existentes na empresa que já conhecem sua visão e seus valores e unem aos candidatos externos que trazem “sangue novo”, são informações e conhecimentos do mercado para aprimorar e otimizar suas técnicas e seguir de maneira crescente no mercado.

Segundo Chiavento (1989) uma empresa nunca faz sempre apenas recrutamento interno ou apenas recrutamento externo. Um sempre deve

complementar o outro, pois, ao se fazer um recrutamento interno, o indivíduo deslocado para a posição vaga precisa ser substituído em sua posição atual. Se é substituído por outro empregado, o deslocamento produz uma vaga a ser preenchida. Quando se faz o recrutamento externo, em algum ponto da organização surge sempre uma posição a ser preenchida através do recrutamento externo, a menos que seja cancelada. Por outro lado, sempre que se faz recrutamento externo, algum desafio, alguma oportunidade ou algum horizonte devem ser oferecidos ao novo empregado, sob pena de procurar desafios e oportunidades em outra organização que lhe pareça melhor.

Segundo Chiaventato (2009, p. 90)

Em geral, as técnicas de recrutamento são utilizadas conjugadamente. Os fatores custo e tempo são extremamente importantes na escolha da técnica ou do meio mais indicado para o recrutamento externo. De modo geral, quanto maior a limitação de tempo, ou seja, quanto maior a urgência para se recrutar um candidato, tanto maior será o custo da técnica de recrutamento a ser aplicada. Quando o recrutamento externo é desenvolvido de maneira contínua e sistemática a organização pode dispor de candidatos a um baixo custo de processamento.

Campos (2016) diz que o recrutamento misto pode gerar desconfiança e insegurança, para ambas as partes, porque pode trazer benefícios ou privilégios para alguns candidatos. Cabe as técnicas e estratégias do profissional de recursos humanos para que isso não ocorra nesse processo.

Assim finaliza-se o processo de recrutamento, quando a empresa, com base nas informações, atribuições e requisitos, de cada candidato, faz as escolhas mas adequadas as suas necessidades, afim de aprimorar os resultados e minimizando os custos do processo. Partindo desse ponto, com essas escolhas definidas, começa o processo de seleção, que vai aprofundar os conhecimentos práticos de cada candidato.

Atualmente uma das maneiras mais comuns de se recrutar é de forma virtual, com os avanços tecnológicos, as mudanças estruturais e organizacionais, e mudanças constantes do mercado. Está cada vez mais frequente o modelo de recrutamento virtual.

Para Chiavenato (2014, p. 109) “é o recrutamento a distância feito por meios eletrônicos, como a Internet. A internet revolucionou o processo de recrutamento. Seu valor reside no imediatismo e na facilidade de interagir digitalmente com candidatos potenciais a qualquer tempo ou lugar. Traz facilidades tanto às empresas quanto aos candidatos”.

3.4 SELEÇÃO

Segundo Chiavento (2009, p. 106)

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

Para Chiavento (2014, p. 118):

o processo de seleção busca entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na organização ou que possuam as competências requeridas pelo negócio, visando manter ou aumentar a eficiência do desempenho humano, bem como a eficácia do negócio.

A seleção envolve duas variáveis que são: atribuições do cargo e o perfil ou características do candidato. As atribuições do cargo são os requisitos ou competências que o cargo exige do colaborador, estas podem ser verificadas através da descrição e análise do cargo, enquanto o perfil do candidato será avaliado através de aplicação das técnicas e seleção (CHIAVENATO, 2014).

Para Chiavenato (2014, p. 118) “Seleção é o processo de escolher o melhor candidato para o cargo”.

Segundo Werther e Davis (1983) o processo de seleção é uma serie de passos específicos, para decidir que recrutados devem ser contratados.

A seleção tem por objeto a solução de dois problemas basicamente: como o candidato se adequa a vaga, suas competências e atribuições individuais e como se aplicar as necessidades da organização;

Outro ponto é a eficiência e satisfação do candidato nesse processo de adaptação as suas atribuições de acordo com o que a organização espera para ocupar o cargo. Atualmente, algumas empresas, pensando nas melhorias desse processo, levam os candidatos ao ambiente de trabalho, para mostrar como será o seu dia adia, quais suas funções e os mecanismos que serão usados, deixando o candidato muito mais seguro de qual será seu papel dentro da organização. Com isso facilita o processo, evitando uma contratação de um profissional que provavelmente terá dificuldade em se adaptar as atividades, dessa maneira também otimiza os recursos com a rotatividade de pessoal.

O processo de seleção pode ocorrer por meio de classificação, colocação ou seleção. Segundo Chiavenato (2014, p. 118), no modelo de classificação, “para cada

cargo a ser preenchido ocorrem vários candidatos que o disputam, dos quais apenas um poderá ocupá-lo, se vier a ser aprovado”; sendo que o candidato é comparado com os requisitos exigidos pelo cargo que pretende ocupar, e se aprovado, o mesmo é admitido.

3.4.1 TÉCNICAS DE SELEÇÃO

Munidos de informações, características e competências dos candidatos, para ocupar determinado cargo. Os próximos passos a serem seguidos, serão as técnicas mais adequadas que utilizarão no processo de seleção.

As técnicas, mais usadas nesses processos são: entrevistas, testes psicológicos, provas de conhecimentos e competências, testes de personalidades e técnicas de simulação.

Entrevistas

Podem ser feitas de forma dirigidas com perguntas previamente formuladas seguindo um roteiro padrão, onde o entrevistador já tem uma média de quais respostas pretendem obter como sendo mais assertivas. E as não dirigidas, que são perguntas livres que irão surgindo e sendo formuladas de acordo com o diálogo entre o candidato e o entrevistador durante o processo, sem seguir nenhum roteiro. Uma maneira mais dinâmica de obter as respostas e informações sobre o candidato para se atingir um determinado objetivo de acordo com perfil da vaga.

Segundo Chiavento (2009, pg, 127)

Entrevista de seleção é a técnica de seleção mais amplamente utilizada nas grandes, médias e pequenas empresas. Embora careça de base científica e situe-se como a técnica mais subjetiva e imprecisa de seleção, a entrevista pessoal é aquela que mais influencia a decisão final a respeito dos candidatos. A entrevista pessoal tem inúmeras outras aplicações, como na triagem inicial do recrutamento, na seleção de pessoal, no aconselhamento e orientação profissional, na avaliação do desempenho, no desligamento etc. Em todas essas aplicações, a entrevista deve ser feita com bastante habilidade e tato, a fim de que possa realmente produzir os resultados esperados. Todavia, entrevistar é, provavelmente, o método mais amplamente usado em seleção de pessoal. E essa preferência existe apesar da subjetividade e imprecisão da entrevista.

Algumas perguntas mais usadas nas entrevistas dirigidas ou padronizadas

- Como você gasta seu tempo disponível? Quais são seus passatempos?
- Em que tipos de atividades da comunidade ou da escola você está envolvido?

- Descreva seu trabalho ideal. Em que tipo de atividade você está interessado?
- Por que você quer trabalhar em nossa organização?
- Quais são seus assuntos favoritos? Por quê?
- Você tem preferências por determinados locais de trabalho?
- que você pensa ser um salário adequado?
- Como estará seu salário dentro de cinco anos? E dez?
- Como você escolheria seu supervisor?
- Qual sua opinião a respeito dos produtos ou serviços de nossa organização?
- Descreva seu chefe ideal.
- Quando você espera ser promovido?
- Quais são seus pontos fortes? E os pontos fracos?
- Por que acha que seus amigos gostam de você?
- Você planeja fazer cursos adicionais além dos que já fez? Quais? Quando?
- Quais os cargos ou trabalhos que você mais gostou?
- Descreva seu chefe ou professor favorito.
- Quais são seus planos futuros de encareiramento?
- Se você pudesse voltar atrás por cinco anos, você seria o mesmo? Se não, como seria?
- Por que você gostaria de ser admitido nessa organização?
- Descreva seu último emprego.
- Quantas horas você pretende trabalhar?
- Quais as habilidades e conhecimentos que possui?
- Qual seu esporte favorito?
- Como você se sente trabalhando com outras pessoas?
- Você faz amizades com facilidade?

Essa técnica de seleção com perguntas padronizadas, é muito comum serem usadas por entrevistadores que estão começando, que não tem muita prática e as vezes se sentem inseguros. Dessa forma fica mas fácil conduzir o processo, passando segurança também para o candidato. Porque se o entrevistador não está seguro, essa insegurança passa para o candidato e acaba impactando o resultado da seleção. Já o modelo de entrevista não dirigida, ou não padronizada, fica sob responsabilidades de um gestor mais experiente, como um gerente ou coordenador que já tem uma

determinada bagagem e se utiliza de alguns métodos e conhecimentos que adquiriu ao longo de sua jornada profissional.

3.4.2 CUDADOS QUE SE DEVEM TOMAR NA ENTREVISTA

Falta de definição e planejamento em definir quem se está selecionando; falha em manter informações atualizadas dos candidatos; falha em utilizar um pedido de emprego; falha em verificar referências e informações básicas do pedido de emprego; falha em treinar os entrevistadores para evitar perguntas inadequadas, inconsistências no processo e subjetividade.

Segundo Chiavento (2009) a entrevista passa por cinco etapas, que são: preparação da entrevista, preparação do ambiente, processamento da entrevista, encerramento e avaliação do candidato.

Testes Psicológicos

Esses testes buscam avaliar as competências e capacidades mentais dos candidatos, suas aptidões, habilidades e comportamentos, sua capacidade de escolhas e seus desempenhos para determinar como o candidato consegue desenvolver e executar as atividades. Esse teste é aplicado de forma individual, para avaliar de maneira mais assertiva as aptidões de cada candidato. Aptidões físicas, mentais, intelectuais, comportamentais e de personalidade de cada indivíduo.

Provas de conhecimentos e competências

Essas provas servem para medir o conhecimento e capacidade que o candidato adquiriu ao longo da vida, com estudos e práticas de exercícios durante sua jornada. São habilidades que o indivíduo consegue absorver, reter e replicar com aprendizados, diferentemente das aptidões psicológicas que fazem parte do seu perfil de personalidade. Geralmente são provas de conhecimentos gerais, e conhecimentos específicos de acordo com a área de atuação. Ex. Informática, produção, tecnologias, vendas, operação de máquinas, telecomunicação, entre outras.

Técnicas de simulação

Essa técnica é abordada de maneira prática, para analisar o potencial de atuação dos candidatos. Geralmente se aplica em grupos, com o objetivo de observar o desempenho e a interação dos candidatos em meio social, seu comportamento e

desempenho em equipe, seus comportamentos frente a uma realidade cotidiana, e seus resultados diante de tais situações. São muito usadas para cargos que exigem um potencial e habilidades que lidam intensamente com relacionamentos interpessoais, como gerências, vendas, coordenação, diretorias, compras, supervisão, etc. Onde exigem um contato frequente diferentes pessoas. São voltadas para perfis de liderança, que requer diferentes comportamentos e posturas. As técnicas de simulação devem ser conduzidas por profissionais habilitados como um psicólogo, que tem conhecimentos e habilidade específicas para aplicar e avaliar as técnicas e seus desempenhos e resultados.

Seleção por competências

Segundo Chiavenato (2009, p. 158) “Muitas organizações estão substituindo o tradicional processo seletivo focado em cargos pelo processo centrado em competências individuais”.

Nesse contexto as organizações buscam as seguintes competências:

- Orientação para resultados;
- Capacidade de trabalhar em equipe;
- Liderança;
- Relacionamento interpessoal;
- Pensamento sistêmico, visão do todo e do conjunto;
- Comunicabilidade;
- Empreendedorismo;
- Negociação;
- Capacidade de inovar;
- Percepção de tendências;
- Multifuncionalidade;
- Visão de processos;
- Conhecimento da realidade externa;
- Garra, ambição;
- Por a mão na massa;
- Habilidade em lidar com paradoxos;
- Domínio do inglês;
- Domínio do espanhol.

Prevendo um colaborador não apenas para uma função específica, e sim, desenvolver um colaborador com visão global e generalizada da organização, com competências, flexibilidades e habilidades e adaptabilidade para várias atividades e funções na empresa.

O foco de uma seleção é reter um potencial capital humano para agregar conhecimentos e valores as organizações com diferencial competitivo no mercado. As buscas constantes por esses talentos vêm sofrendo modificações com muita rapidez, o que exige cada vez mais qualificação, comprometimento e qualidade tanto, dos profissionais de recursos humanos, no processo de recrutamento e seleção, quanto para o candidatos, que estejam preparados e aptos para ingressar nessa corrida tão competitiva para se permanecer a frente no mercado. Não basta apenas ter conhecimentos, é preciso ter um diferencial, e saber usar e desenvolver esses conhecimentos de maneira prática e eficiente.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Contudo, conclui-se que para ser um profissional com características adequadas e habilidades de mudanças e permanência no mercado tão competitivo, é necessário que esse profissional esteja em constante processo de reciclagem e autoconhecimento, desenvolvendo suas habilidades, se reinventando e inovando seus métodos, para alcançar excelentes resultados. Em contrapartida, cabe aos profissionais de recursos humanos desenvolver habilidades de observar e enxergar essas qualidades e potencial nos candidatos as vagas. Assim farão um excelente processo seletivo, focando na retenção de profissionais qualificados e capacitados para desempenhar com excelência suas atividades, de maneira hábil, e satisfatória, evitando uma constante rotatividade de pessoal na organização.

Com esse processo seletivo bem-sucedido, as organizações tendem a ter redução nos custos, com contratações e demissões, aproveitando e retendo os talentos existentes, acelerando os processos produtivos e satisfazendo suas necessidades. Não esquecendo de valorizar o capital humano, que é o mais importante na organização, pois sem ele, não será possível o crescimento e desenvolvimento da mesma. O RH precisa ter essa visão, de que o capital humano, quando valorizado, tende a se destacar e produzir muito mais, pois isso, mostra uma satisfação e um reconhecimento de seu potencial e faz com que cada vez busque melhorar seus desempenhos, se auto motiva a conquistar seus objetivos juntamente com o

crescimento da empresa e sua auto realização. Sendo assim, diminuindo o auto índice de rotatividade, e aumentando consideravelmente os lucros e mantendo a organização a frente nessa corrida no mercado cada vez mais competitivo.

REFERÊNCIAS

AMANDA.C.Oliveira, Ana.L.Botelho, Felipe Martins, **O que é Recrutamento e Seleção**, Unifran- Universidade de Franca, Franca, SP, 2018

CHIAVENATO, Idalberto, **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**, 7ª edição Revisada e atualizada / Idalberto CHIAVENATO. Copyright © Editora Manole Ltda. 2009 – ed. rev. e atual. – Barueri, SP: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto, Mestre (M.B.A.) e Doutor (Ph.D.) em Administração de Empresas, pela City University of Los Angeles, Califórnia, EUA, **Gestão de Pessoas- O novo papel dos Recursos Humanos nas organizações**, 4ª edição, Copyright © 2014 Editora Manole Ltda.

Dionisio Fernando Uaete, Joziane Rizzetti Coradini e Lisandra Taschetto Murini, Série: Ciências Sociais Aplicadas, S. Maria, v. 5, n.1 S.P

Universidade Eduardo Mondlane, Faculdade de Letras e Ciências Sociais Department, Alumnus. Studies Education, Projeto De Pesquisa, 2009

Joziane Rizzetti Coradini e Lisandra Taschetto Murini, Trabalho de Iniciação Científica- UNIFRA.Acadêmica do Curso de Administração - UNIFRA.2009 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL: COMO AGREGAR TALENTOS À EMPRESA. Disponível em <https://www.academia.edu>, acesso em 14 Set. 2021.

Melhores Práticas Especialistas acadêmicos, consultores, profissionais e executivos que se reúnem para compartilhar as melhores práticas, debater questões e desenvolver novas ideias. Disponível em www.chiavenato.com, acesso em 05 Out. 2021.