

# A IMPORTÂNCIA DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS

BRUNO, Gabriela Paulino <sup>1\*</sup>

LOPES, Grazielle Scarpel <sup>2\*</sup>

DE PAULA, Isadora Maria <sup>3\*</sup>

PAES, Letícia Alcantara <sup>4\*</sup>

MACARIO JUNIOR, Sebastião Carvalho <sup>5\*</sup>

## RESUMO

O presente artigo busca, através de pesquisa bibliográfica, demonstrar a importância dos processos de recrutamento e seleção de pessoas. O tema foi escolhido pelos integrantes do grupo, por conta do reconhecimento do quanto é importante a área de Gestão de Pessoas para o desenvolvimento de todas as organizações. Em seu desenvolvimento está descrito o conceito de recrutamento, o recrutamento interno, recrutamento externo e o recrutamento misto junto com suas respectivas vantagens e desvantagens, o processo de seleção e a seleção por competências. Para a realização deste artigo foram utilizados os autores Chiavenato, Aguiar, Gil, Pontelo e Cruz, entre outros. Esses autores foram escolhidos porque possuem bibliografia de qualidade que são relacionadas ao tema, contribuindo assim para a realização deste.

**Palavras-chave:** Recrutamento, Seleção, Interno, Externo, Organizações.

---

<sup>1\*</sup> Graduandos do Curso de Ciências Contábeis da UNIFEOP, [gabriela.bruno@sou.unifeob.edu.br](mailto:gabriela.bruno@sou.unifeob.edu.br) <sup>1\*</sup>; [grazielle.lopes@sou.unifeob.edu.br](mailto:grazielle.lopes@sou.unifeob.edu.br) <sup>2\*</sup>; [isadora.paula@sou.unifeob.edu.br](mailto:isadora.paula@sou.unifeob.edu.br) <sup>3\*</sup>; [leticia.paes@sou.unifeob.edu.br](mailto:leticia.paes@sou.unifeob.edu.br) <sup>4\*</sup>; [sebastiao.macario@sou.unifeob.edu.br](mailto:sebastiao.macario@sou.unifeob.edu.br) <sup>5\*</sup>. Professor orientador: José Marcos do Prado da UNIFEOP; [marcos.prado@unifeob.pro.br](mailto:marcos.prado@unifeob.pro.br).

## 1. INTRODUÇÃO

Hoje as empresas enfrentam grandes obstáculos para sua continuidade que são: concorrência, capacidade de adaptação, globalização, revolução tecnológica, mudanças ambientais e instabilidade do governo. Para se manterem, existe a necessidade de buscar inovações, se aprimorar e investir corretamente.

Por isso, é de fundamental importância, que as organizações consigam selecionar pessoas que estejam comprometidas com as suas atividades e tenham a capacidade de enfrentar juntos, todos os obstáculos que podem surgir pelo caminho.

A Gestão de Pessoas vem demonstrando sua importância, que é fundamental para a continuidade da organização. O investimento neste setor é cada vez mais bem visto pelos empresários que buscam por sucesso, por melhorar a qualidade dos seus produtos ou serviços, aumentar o seu lucro e otimizar o tempo. Deve estar em constante avaliação, revendo suas necessidades e desenvolvendo um planejamento estratégico de curto, médio e longo prazo.

A gestão do capital humano deve também ter uma proporção estratégica para a organização, pesquisando e estruturando políticas e práticas que tornem possíveis a atração, captação, retenção, valorização e desenvolvimento dos colaboradores que gerem valor e contribuam.

Um dos grandes desafios das organizações, é de procurar candidatos que tenham as habilidades que são necessárias para o cargo e que se identifiquem com a cultura, visão e valores da organização. Através dos processos de recrutamento e seleção de pessoas, é possível verificar as habilidades que podem fazer diferença competitiva na organização. A inexistência de critérios na seleção de pessoal pode resultar em consequências sérias, provocando, por exemplo, prejuízos financeiros.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1. Recrutamento

Perante as mudanças e a instabilidade do cenário econômico, as organizações estão sempre cercadas de incertezas e imprevistos, por isso os colaboradores podem significar um diferencial competitivo e causar o sucesso, ou não, da organização. Considerando então a importância dos colaboradores, é necessário que as organizações possuam processos de recrutamento e seleção estratégicos.

Segundo Chiavenato (2005, p.113) recrutamento está associado a técnicas e procedimentos que procura atrair candidatos qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É, sobretudo, um sistema de informação, por meio do qual a organização irá divulgar e oferecer ao mercado de recursos humanos as oportunidades de emprego que pretende preencher.

Segundo Melo (2014, p. 6) o processo de Recrutamento e Seleção, com os avanços dentro da área de Gestão de Pessoas, passou a representar uma estratégia favorável para a organização alcançar seus objetivos.

“[...] Atualmente, em um mundo de negócios onde há competitividade no mercado, as empresas estão recrutando e selecionando profissionais que venham agregar valores e aumentar sua posição no ambiente econômico a um nível de excelência interna e externa [...]” (BAYLÃO, 2016, p. 14).

Alves (2014, p. 22) complementa que o recrutamento e a seleção devem possuir elementos estratégicos que sejam relativos a um conjunto de elementos, para que assim aumente a produção e a competição, e que a falta de pessoas capacitadas ou erro no processo de recrutamento de pessoal não prejudique as organizações, pois, é o primeiro passo para agregar pessoas.

Segundo Chiavenato (2014, p. 101), o recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai os candidatos para o processo seletivo, divulgando e oferecendo oportunidades de trabalho. O recrutamento, tal como ocorre com o processo de comunicação, é um processo duplo, ou seja, a organização comunica e divulga as oportunidades de emprego, ao mesmo tempo em que atrai os candidatos para o processo seletivo. Se o recrutamento apenas comunicar e divulgar, não atingirá seus objetivos básicos, pois o principal é que atraia os candidatos para serem selecionados.

### 2.1.1. Recrutamento interno

Segundo Chiavenato (2014, p. 102) o recrutamento interno é um processo ou movimento interno dos recursos humanos, seja por promoção ou transferência dos colaboradores para atividades mais difíceis, ou motivadoras.

Ainda segundo Chiavenato (2009, p. 79) o recrutamento interno pode abranger os planos de carreira e programas de desenvolvimento aos colaboradores, e também abrange as transferências, sejam elas de uma posição para outra ou por promoções.

Segundo Ivancevich (2011, p.211), os métodos de recrutamento interno são:

- Anúncio de oferta de emprego: dificilmente o setor de recursos humanos conhece todos os funcionários que podem ter interesse na vaga em aberto, por isso ele faz o anúncio de oferta de emprego, há um tempo o anúncio compreendia apenas em divulgar no quadro de avisos, hoje em dia, as organizações consideram como um sistema de gestão de carreira eficaz.
- Incentivo extra e amigos de funcionários: se for necessário aumentar a quantidade de funcionários por um período curto ou a quantidade de trabalho adicional não for volumosa, a organização pode oferecer várias gratificações para colaboradores que queiram um “segundo” emprego. E também, antes de procurar candidatos no mercado externo, algumas organizações podem oferecer incentivos aos colaboradores por indicar amigos ou parentes para a vaga.

“[...] Este é um bom meio de recrutamento, pois os indivíduos já são conhecidos e a empresa lhes é familiar. Também constitui um procedimento bastante econômico e serve para demonstrar que a empresa está interessada em promover seus empregados[...].” (GIL, 2019, p. 114).

- Vantagens

O processo de recrutamento interno beneficia as organizações em alguns aspectos, entre os principais benefícios pode-se dar destaque nos seguintes, descritos a seguir.

Quando a empresa dá a oportunidade da vaga em aberto para um colaborador que já está na organização estimula a motivação, que é considerada uma das principais vantagens do recrutamento interno, provocando com isso o autodesenvolvimento dos colaboradores, que conseqüentemente efetuará seu trabalho da melhor forma em busca de um futuro reconhecimento.

O menor tempo e menor custo é outra vantagem desse processo que se torna mais rápido, pois o colaborador é transferido ou promovido de imediato, além de encurtar todo o processo de anúncio de vaga, seleção, exames médicos e admissão e evitando também as despesas com anúncios, custo de seleção, admissão, etc.

A organização ainda pode contar com o benefício da fácil adaptação, pois o colaborador já conhece a empresa e não precisa passar pelo processo de experiência, adaptação e integração, se tornando assim um método ideal para as situações de estabilidade e pouca mudança do ambiente.

- **Desvantagens**

Assim como todos os processos, o recrutamento interno também possui algumas desvantagens, que estão descritas a seguir.

A empresa não renova o patrimônio humano, o que facilita o conservantismo e mantém inalterada a cultura da organização, além de perder a oportunidade de ter ideias novas pela contratação de pessoas com experiências diferentes.

A injustiça, se o colaborador que receber a oportunidade da promoção ou transferência for parente ou ter maior afinidade com a chefia. O processo ainda pode causar um mal entendido entre os colaboradores participantes, e para isso não acontecer a empresa deve informar os motivos aos que não passaram no processo de seleção, antes de divulgar o nome do escolhido.

### **2.1.2 Recrutamento externo**

Segundo Pontelo e Cruz (2014, p. 60) o recrutamento externo é realizado com pessoas externas à instituição, ou seja, que são de fora e não pertencem à organização.

Segundo Ivancevich (2011, p.212) os métodos de recrutamento externo são:

- **Anúncios na mídia:** consiste na publicação da organização de anúncio para atrair candidatos, podendo ser em jornais, cartazes de ônibus e metrô, rádio, televisão e telefone.
- **Recrutamento eletrônico:** um método que teve efeito revolucionário no recrutamento organizacional, está explícito que a internet se tornou um dos métodos com maior destaque de recrutamento no mundo todo. É uma alternativa de baixo custo e oferece diversas possibilidades de busca de candidatos em qualquer região do mundo.

- Estágio de férias: outra opção é a contratação de estudantes para trabalharem como estagiários durante o período de férias.
- Recrutamento nas faculdades: o processo pode ser complicado e longo, mas é um dos métodos mais eficaz para identificar colaboradores talentosos.

Para Marras (2010, p.119), é preciso observar que o recrutamento externo torna possível o enriquecimento do quadro de funcionários, ingressando na empresas novas pessoas, porém esse tipo de recrutamento precisa de tempo e investimentos consideráveis.

- Vantagens

Realizar um processo de recrutamento externo pode agregar à organização profissionais que tenham uma visão de mercado diferente, entre outras vantagens, que são citadas a seguir.

Possibilita novas ideias, pois esse é o momento em que a empresa pode descobrir novos talentos, com ideias novas e nova abordagem dos problemas e que podem conduzir suas tarefas de uma forma diferente. Além de poderem questionar a forma de trabalho da empresa podendo ser uma boa oportunidade para melhorias na gestão. Se a organização contratar um colaborador que possua experiência e preparo para ocupar o cargo, evita com que a empresa gaste com cursos e treinamento.

A diversidade, pois o recrutamento externo renova e torna melhor os recursos humanos das organizações, principalmente quando a política é a de captar pessoas com padrão igual ou superior ao que já existe. E também a competitividade, onde a empresa pode contratar pessoas com grande experiência comprovada, até mesmo de concorrentes, que podem deixar ainda mais competitiva.

- Desvantagens

O processo de recrutamento externo também tem suas desvantagens, principalmente se a organização não criar a estratégia correta. Algumas desvantagens são citadas a seguir.

Normalmente o processo é mais demorado que o processo interno, pois tem todo o processo de seleção de pessoas que podem ser realizados por agências de recrutamento, anúncios, entrevista etc. E também, há um maior custo, além de estar contratando um profissional desconhecido perante a organização. Pode causar ainda a desmotivação dos atuais colaboradores da organização, pois a maioria dos profissionais pensa em um plano de carreira.

### **2.1.3 Recrutamento misto**

Segundo Araújo (2014, p. 28) também há a opção do recrutamento de forma mista, onde a organização desfruta de algumas vantagens quando realiza internamente algumas atividades e outras de maneira externa. Com isso, podemos dizer que o recrutamento externo e interno se complementam. Existem três maneiras de utilizar o recrutamento de forma mista:

- Início pelo recrutamento externo e depois para o recrutamento interno: nesta maneira a organização começa sua procura de novos talentos fora da organização, caso não encontre começa sua busca internamente também, para enfim iniciar seu processo de seleção.
- Início pelo recrutamento interno e depois para o recrutamento externo: primeiro a organização busca por talentos que ela já tem e depois busca no mercado, para, então, começar a seleção.
- Início pelos recrutamentos externo e interno: essa forma é mais utilizada quando a organização tem pouco tempo, quer os colaboradores motivados e também se abrir para o mercado simultaneamente.

## 2.2. Seleção

Conforme Ferreira (2014, p.76) após o recrutamento é o momento de selecionar aqueles que apresentam o perfil de acordo com a vaga em aberto. Para a seleção, existem diversas técnicas para conhecer as habilidades, a personalidade, as características e os comportamentos do candidato, como por exemplo, entrevistas, testes psicológicos, simulações, dinâmicas em grupo, provas de conhecimentos gerais e também específicos.

“[...] Seleção de Recursos Humanos é a escolha da pessoa certa para o cargo certo, ou seja, a escolha, entre os candidatos recrutados, dos mais adequados aos cargos existentes, com o objetivo de manter ou aumentar tanto a produtividade quanto os resultados [...]” (RIBEIRO, 2012, p. 40)

Para Aguiar (2005, p. 84), o objetivo da seleção é admitir indivíduos que se integrem à organização e à sua filosofia, atendendo a demanda existente, escolhendo assim os melhores candidatos.

Segundo Ivancevich (2011, p.232), o programa de seleção tenta encontrar os candidatos que possuem melhores chances de atender os padrões de desempenho da organização, e nesse caso o desempenho não se refere apenas a quantidade de resultados, se refere também a diversos objetivos, como qualidade do resultado, índices de absenteísmo e furtos, grau de satisfação e desenvolvimento profissional do funcionário. A seleção nem

sempre deve buscar os candidatos que possuam alguma qualidade específica, ao contrário, deve buscar a combinação entre o grau de alguma qualidade específica que o candidato precisa ter e o cargo. Como exemplo, dependendo do cargo nem sempre o intelectual é o mais importante, ou então o candidato que é extremamente sociável não é a melhor opção se o cargo não demandar desse tipo de qualidade. Na maioria das vezes a situação seleciona um candidato super qualificado, mas em diversas vezes o processo de seleção não atende os objetivos. Com isso, podemos perceber que identificar o objetivo organizacional é uma das primeiras tarefas a serem desenvolvidas na implementação de um processo de seleção eficaz.

Segundo Gil (2019, p.112) para que a seleção seja realizada corretamente, é necessário definir critérios. Para isso é preciso que ter conhecimento sobre as políticas de seleção da organização e principalmente sobre os cargos que estão em aberto. Quando a organização já possui suas políticas de pessoal definidas e um sistema de descrição de cargos, os processos para a seleção de pessoal ficam bem mais simplificados, caso contrário o selecionador precisará identificar as políticas.

O processo de recrutamento e seleção pode ser visto como a seguinte série de etapas:

- 1) fazer o planejamento e a previsão da força de trabalho para determinar as vagas a serem preenchidas;
- 2) formar um conjunto de candidatos para esses cargos por meio do recrutamento interno ou externo;
- 3) pedir aos candidatos que preencham fichas de inscrição e talvez realizar uma entrevista de seleção inicial;
- 4) utilizar várias técnicas de seleção, como testes, informações sobre antecedentes e exames médicos para identificar os candidatos viáveis;
- 5) enviar um ou mais candidatos viáveis ao supervisor ou responsável pelo cargo;
- 6) submeter os candidatos viáveis a uma ou mais entrevistas de seleção com o supervisor e outros interessados para determinar qual(is) candidato(s) receberá(ão) propostas. (MARRAS, 2010, p.120)

Segundo Araújo (2014, p. 20), após conhecer e entender as técnicas de recrutamento é a hora de selecionar os candidatos que poderão ser contratados pela organização. E para facilitar o entendimento foi elaborado um passo a passo do processo de seleção, que são:

- Entrevista preliminar: importante lembrar que o candidato já passou pelo recrutamento, então é provável que atenda adequadamente os pré-requisitos do processo seletivo.
- Aplicação de testes psicológicos: através de diversos testes será possível identificar quais os candidatos serão capazes de ocupar os cargos em aberto.

- Dinâmica em grupo: as formas de realização dessa etapa pode ser realizada através de simulações, jogos e dramatizações.
- Finalização: o objetivo dessa etapa é mostrar ao candidato suas obrigações e seus direitos.

### **2.2.1 Seleção por competências**

Segundo Chiavenato (2009, p. 158) diversas organizações estão mudando o processo seletivo tradicional que é voltado para cargos, pelo processo focado em competências individuais. Sendo assim, esse processo não é a seleção de candidatos para ocupar um cargo específico, e sim para prover as competências em toda a organização.

O site da Fundação Nacional da Qualidade ([www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br)) mostra uma pesquisa feita pela Fundação Dom Cabral sobre as tendências do desenvolvimento das empresas no Brasil. Na parte relacionada com gestão de pessoas e competências, a pesquisa indica que as principais competências individuais que as organizações pesquisadas estão requerendo dos candidatos são as seguintes:

- 1) Orientação para resultados;
- 2) Capacidade de trabalhar em equipe;
- 3) Liderança;
- 4) Relacionamento interpessoal;
- 5) Pensamento sistêmico, visão do todo e do conjunto;
- 6) Comunicabilidade;
- 7) Empreendedorismo;
- 8) Negociação;
- 9) Capacidade de inovar;
- 10) Percepção de tendências;
- 11) Multifuncionalidade;
- 12) Visão de processos;
- 13) Conhecimento da realidade externa;
- 14) Garra, ambição;
- 15) Por a mão na massa, “carregar o piano”;
- 16) Habilidade em lidar com paradoxos;
- 17) Domínio do inglês;
- 18) Domínio do espanhol. (CHIAVENATO, 2009, p.158)

Para Ferreira (2015, p.163), é necessário que a organização possua esquematizado suas competências organizacionais e também os perfis de cargo ou função, para que a seleção por competência possa acontecer. Podendo ser separadas em técnicas, que estão associadas com as habilidades e os conhecimentos, e em comportamentais, que são ligadas às atitudes que o ocupante do cargo precisa ter.

### 3. CONCLUSÃO

Neste artigo, abordamos o assunto “A Importância do Recrutamento e Seleção de Pessoas”. Podemos compreender, que em um mundo globalizado, onde tudo muda e acontece muito rápido, otimizar o tempo e fazer as escolhas certas, é de fundamental importância para o bom desenvolvimento e continuidade de um negócio.

O recrutamento é o momento em que a empresa com critérios pré-estabelecidos pelo departamento de pessoal, verificará as necessidades para apresentar a vaga oferecida e depois irá receber e avaliar os currículos. O objetivo do recrutamento é basicamente atrair candidatos em número suficiente para existir o processo de seleção.

O processo de seleção deve ser realizado minuciosamente, devendo utilizar a entrevista formal e individual, identificando assim as características, objetivos e prioridades de cada candidato, há também a possibilidade de realizar dinâmicas em grupos e um período de experiência.

Após serem recrutados e selecionados, é imprescindível que os colaboradores sejam adaptados à cultura da empresa, recebam feedbacks e possuam o desempenho avaliado, além disso a organização deve sempre realizar o desenvolvimento e a aplicação de técnicas para que assim, os novos profissionais permaneçam e contribuam com a empresa.

O profissional escolhido deve ser aquele que, além das características necessárias básicas ao cargo, venha agregar valor e se desenvolver nas oportunidades oferecidas pela empresa, deixando de ser aquele colaborador que antigamente, cumpria com suas obrigações e continuava no mesmo cargo, com um pequeno aumento anual de salário, sem poder expor suas ideias e estratégias, tendo que ficar até sua aposentadoria na mesma função.

Através do embasamento teórico, demonstrou-se a importância do Recrutamento e da Seleção de Pessoas para as organizações, uma vez que o diante a competitividade do mercado, o capital humano é considerado uma estratégia, já que é através dele que a empresa pode alcançar ou não seus objetivos.

O tema escolhido é atual e inovador, organizações que buscam melhorar o desempenho dos funcionários e conseqüentemente aumentar seu lucro, devem investir no processo de recrutamento e seleção, contratar pessoas capacitadas, fazer treinamentos e estar sempre atualizada. A dificuldade neste tema, consistiu no encontro de artigos atuais, pois existe muito conteúdo disponível, mas não estavam de acordo com a data desejada.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, M. A. de. **Psicologia Aplicada à Administração: uma abordagem interdisciplinar**. 01. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- ALVES, T. S. S.; WADA, E. K. **Os domínios da hospitalidade e a gestão de stakeholders em recrutamento e seleção estudo de casos múltiplos: estanplaza, travel inn e transamérica**. 13. vol. São Paulo: Revista Ibero Americana de Estratégia , 2014.
- ARAÚJO, L. C. de; GARCIA, A. A. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. 02. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- BAYLÃO, A. L. S.; ROCHA, A. P. S. **Anais: a importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial**. Rio de Janeiro: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2014.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 04. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, I. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal: como agregar talentos à empresa**. 07. ed. Barueri, SP: Manole, 2009
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o Capital Humano das Organizações**. 08. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- FERREIRA, P. I. **Série MBA - Gestão de Pessoas: atração e seleção de talentos**. 01. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.
- FERREIRA, P. I. **Série MBA - Gestão de Pessoas: gestão por competências**. 01. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 02. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- IVANCEVICH, J. M. **Gestão de Recursos Humanos**. 10. ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.
- MARRAS, J. P. **Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências**. 01. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- MELO, R. G. C.; COSTA, D.V.F.; FERREIRA, V.C.P.; ASSIM, F.A.A. **Recrutamento e Seleção: estudo de caso sobre a percepção de funcionários e gestores do hospital de câncer**. 06. vol. Muriaé, MG: Revista Diálogos Acadêmicos, 2014.
- PONTELO, J. F.; CRUZ, L. A. M. **Gestão de pessoas: manual de rotinas trabalhistas**. 07. ed. Brasília, DF: Senac, 2014.
- RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas**. 02. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.