

# **O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO E SEUS IMPACTOS NA FORMAÇÃO DE EQUIPES DE TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X.**

Carla Aparecida Ribeiro, graduanda em Administração.  
Instituto de Ensino Superior "Presidente Tancredo de Almeida Neves" –  
IPTAN

Endereço eletrônico: carlaapribeiro@hotmail.com

## **RESUMO**

A área de recrutamento e seleção de pessoas é importante não apenas para os futuros administradores, mas também para os profissionais ligados à gestão de pessoas. Esta área tem passado por algumas mudanças e por alterações do contexto organizacional, onde se exige cada vez mais qualidade e eficiência por parte dos colaboradores, independente do porte da empresa. Essa denota a grande importância do processo de recrutamento e seleção, pois proporciona que todas as pessoas tenham acesso às informações, facilitando assim o ingresso de candidatos que delas necessitem. Diante deste contexto, o presente artigo científico tem o propósito de evidenciar a importância do recrutamento e seleção de pessoas nas empresas, expondo como principal objetivo a compreensão do processo de recrutamento e seleção dentro das organizações e importância neste processo. Para que fosse possível a realização deste estudo, foram realizadas pesquisas bibliográficas, e um estudo de caso dentro da empresa X relacionado ao tema em questão, para um melhor entendimento e análise do processo de recrutamento e seleção e identificação de alguns pontos relevantes sobre tal assunto. As principais considerações teóricas sobre o tema abordado encontram-se expostas no corpo teórico e nas conclusões desta pesquisa, que evidencia que este estudo é de grande importância às empresas e aos profissionais desta área organizacional.

**Palavras-chave:** Recrutamento, Seleção, formação de equipe, empresa x.

## **Abstract**

The area of recruitment and selection of people is important not only for future managers but also for professionals linked to the management of people. This area has undergone some changes and changes in the organizational context, which requires more quality and efficiency on the part of employees, regardless of company size. This denotes the great importance of the process of recruitment and selection, it provides that all people have access to information, thus facilitating the entry of candidates who need them. Given this context, this research paper aims to highlight the importance of the recruitment and selection of people in business, exposing the main objective of understanding the process of recruitment and selection within organizations and importance in this process. To make it possible to carry out this study, we conducted literature searches, and a case study within the related company X to the subject in question, for a better understanding and analysis of the recruitment and selection process and identify some relevant points on this subject. The main theoretical considerations about the topic are exposed in the theoretical framework and the findings of this research, which shows that this study is of great importance to businesses and professionals in the organizational area.

**Keywords:** recruitment, selection, team building, company x.

## INTRODUÇÃO

Cada vez mais a importância dos Recursos Humanos vem crescendo dentro da organização. O RH enfrenta um dos maiores desafios da administração que é a colocação de pessoal, além de criar um ambiente capaz de propiciar o indivíduo que contribua com sua criatividade, talento e motivação para que alcance os objetivos organizacionais.

Na área de Rh há muitas técnicas de recrutar e selecionar pessoas fazendo com que a organização possa contratar bons candidatos para construção de uma boa equipe de trabalho. Pois nos dias de hoje estão tendo muitos profissionais em cargos que não coincidem com seu perfil, assim fazendo com que tenha equipes de trabalho inadequadas. Este artigo nos leva a pergunta: De que maneiras a elaboração do processo de Recrutamento e Seleção pode impactar na formação das equipes de trabalho?

Justifica-se tratar nesta pesquisa sobre o tema recrutamento e seleção de pessoas, pois as empresas atualmente estão em busca de melhores resultados e qualidade no atendimento. Com isso uma boa seleção de sua equipe de trabalho, contribui com o crescimento da empresa, pois é através dele que as organizações podem identificar talentos com potencial para fazer a diferença em um mercado cada vez mais competitivo.

Diante desse contexto, este estudo possui como objetivo geral analisar como a empresa X busca suas novas competências e melhoria nos processos de Recrutamento e Seleção. De forma mais específica, definir a importância do Recrutamento e Seleção para busca de uma boa equipe de trabalho; definir técnicas de Recrutamento e Seleção aplicáveis na empresa X; trazer ao leitor um estudo de caso com foco em uma análise sobre empresa X com melhor reflexão ao tema proposto.

O estudo será realizado em duas etapas, onde, na primeira será realizada uma revisão bibliográfica através de livros que abordem o tema, periódicos, sites especializados. Essa etapa apresenta os conceitos e as características do Recrutamento e Seleção de pessoas, os tipos e as diferenças entre estas e abordará, também, a importância de um bom Recrutamento e Seleção de pessoas.

Já na segunda etapa foi feito um estudo de caso na empresa X, onde abordará como a organização aplica o Recrutamento e Seleção de pessoas, e como se pode formar uma boa equipe de trabalho.

## **1. Abordagem do Recrutamento de Pessoas**

Atualmente, as empresas precisam ter um setor para a função de Recrutamento e Seleção de Pessoal, seja micro, macro, privada, governamental ou prestadora de serviços, tendo como a missão de recrutar profissionais no mercado de recursos humanos, usando técnicas internas e externas.

Segundo Chiavenato; 1999, p. 82:

“O mercado é o, onde existem trocas e intercâmbios entre aqueles que oferecem e procuram produtos e serviços. O mercado de trabalho (MT) é composto pelas ofertas de oportunidades de trabalho oferecidas pelas diversas organizações. O MT é dinâmico e sofre contínuas mudanças espaço de transações. As características estruturais e culturais do MT influenciam as práticas de RH das empresas”.

O mercado de trabalho é o maior fornecedor de mão de obra externa que a empresa vai utilizar, assim ela busca candidatos que possa ocupar as vagas que a organização esteja oferecendo. Os empregadores precisam de candidatos qualificados para sua demanda de vagas, cabe ao recrutador para que possa contratar bons colaboradores o que acarreta custos mais elevados para o recrutamento.

Para Werther e Davis, 1983, p. 145:

O recrutamento é o processo de encontrar e atrair candidatos capazes para solicitação de emprego. O processo começa quando são procurados novos recrutados e termina quando são apresentados os formulários de solicitação de emprego. O resultado é um “pool” dos que procuram emprego, do qual são selecionados novos empregos.

A requisição de pessoal trata-se de um documento que deve ser preenchido e assinado pelo responsável que pretende preencher alguma vaga em seu departamento ou seção.

Segundo Betim (2000, p.01) “as novas admissões devem ser direcionadas para manter o nível de recursos humanos em proporções adequadas e com qualidade de potencialidade individual para agregar valor à organização”.

Da mesma forma que os indivíduos buscam entrar em organizações, seja na tentativa de desenvolvimento profissional, seja por busca de auto sustento, as empresas busca indivíduos que possa compor o seu quadro de funcionários. Nesse caso estabelece uma relação de troca de benefícios, que seja satisfatória se a pessoa escolhida apresentar os requisitos adequados que a empresa busca.

### **1.1. Conceito e definição de Recrutamento**

O recrutamento consiste na procura e atração de candidatos, porém há discordâncias entre autores quando se trata incluir ou não a triagem de candidaturas.

Para Chiavenato ( 2000,p114 apud Câmara et.al. 2003):

O recrutamento refere-se ao processo que decorre entre a decisão de preencher um cargo vago e o agrupamento dos candidatos que preenchem o perfil da função e reúnem condições para ingressar na empresa. O objetivo do recrutamento consiste em atrair candidatos e, para que seja eficaz, deverá fazê-lo em número suficiente para fornecer o processo de seleção e assim permitir que este funcione. Trata-se pois,de um sistema de informação que visa a divulgação de oferta de oportunidades de emprego.

Para Araújo e Garcia (2006) o recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego. O recrutamento tem a função básica de atrair pessoas para suprir às necessidades da organização e abastecer o processo de seleção.

Para que o recrutamento inicial se tenha bons candidatos é necessário que a organização saiba qual o perfil ideal e o que se espera para a vaga em aberto. Esse ponto é definido nas descrições das funções, que possui como um dos objetivos facilita a captura de funcionários adequados.

Marras (2007) define que o recrutamento é uma atividade de responsabilidade da administração de recursos humanos que tem por finalidade a

captação de pessoas interna ou externamente à organização com objetivo de suprir as necessidades de pessoas na empresa.

Os recursos humanos têm habilidades, práticas definidas para administrar corretamente o potencial humano de acordo com a necessidade da empresa. Com essas habilidades se dá oportunidades para esses dois tipos de recrutamento que veremos.

Flippo(1961) citado por França e Arellano (2002, p. 64) define o recrutamento como “um processo de procurar empregados, estimulá-los e encorajá-los a se candidatar” às vagas em determinada organização.

O processo de recrutamento envolve três etapas: pesquisa externa, técnicas de recrutamento e pesquisa interna.

## **1.2 Tipos e características de Recrutamento**

O recrutamento de pessoas no ponto de vista de sua aplicação é dividido em interno e externo:

### **Recrutamento Interno**

As empresas dá oportunidade de vagas aos seus funcionários, que podem ser promovidos, transferidos para outra área ou terem um plano de carreira pessoal fazendo com que eles trabalhem mais emotivos e produzindo mais e mais.

É quando a empresa procura preencher determinada vaga por meio do remanejamento de seus próprios funcionários através de promoção, transferidos ou transferidos com promoção. (CHIAVENATO, 2009,p115).

Para empresa que trabalha com o processo o recrutamento interno tem como vantagem por ser um processo mais econômico, rápido, que apresenta um índice de validade e segurança.

O recrutamento interno é um bom meio de recrutamento, pois os indivíduos já são conhecidos e a empresa lhes é familiar. Este tipo de recrutamento constitui, ainda, um procedimento bastante econômico e serve para demonstrar que a empresa está interessada em promover seus empregados. Com este tipo de recrutamento o gestor obtém informações mais precisas, a possibilidade de preparação

para a promoção e melhoria do moral e das relações internas. (BOAS; ANDRADE, 2009, p. 38).

Esse tipo de recrutamento é muito utilizado nas organizações principalmente na empresa X fazendo com que os funcionários se sintam motivados, dando a entender que todos dentro da organização têm perspectiva de crescimento profissional e poderão ter a chance de fazer carreira.

### **Recrutamento Externo**

Já no recrutamento externo que já é diferente do interno, se dá oportunidades para as pessoas que não estão na empresa mas que tem vontade de fazer parte da equipe.

É quando a organização procura preencher suas vagas com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento (ROCHA, 1997; CHIAVENATO, 2009,p115).

Para Araújo e Garcia (2006) o importante é compreender de forma clara que através das características do recrutamento interno e externo a empresa irá decidir pelo processo que melhor se adequar a realidade da organização

As técnicas de recrutamento são os métodos através dos quais a organização divulga a oportunidade de trabalho para os devidos cargos. O que defini as técnicas são as fontes de recrutamento e as qualificações.

De acordo com Chiavenato (2009,p120) as técnicas de recrutamento são os métodos através dos quais a organização aborda e divulga a existência de uma oportunidade de trabalho junto às fontes mais adequadas de recursos humanos que proporcionem candidatos para o processo seletivo. As principais técnicas são:

- Consulta aos arquivos de candidatos;
- Apresentação de candidatos por parte dos funcionários da empresa;
- Cartazes ou anúncios na portaria empresa;
- Contatos com sindicatos e associações de classe;
- Contratos com universidades e escolas, agremiações estaduais, diretórios acadêmicos, centros de integração empresa-escola:
- Conferências e palestras em universidades e escolas;
- Contatos com outras empresas que atual no mesmo mercado;

- Viagens de recrutamento em outras localidades;
- Anúncios em jornais e revistas;
- Agencias de recrutamento;
- Recrutamento on-line;
- Programas de trainees.

Para o recrutamento externo tem como vantagem traz recursos humanos com ideias e experiências novas para a organização podendo adquirir ainda mais seu crescimento.

Para Ratto (2008), o recrutamento externo ajudar a oxigenar o quadro de pessoal, permitindo o contato com o universo de profissionais que com experiências e potenciais de contribuições diferentes

Contudo esses tipos de recrutamento só serão usados quando souber a quão importância de um bom recrutamento que a empresa tenha que trabalhar para que possa atrair pessoas competentes para os devidos cargos.

### **1.3. A importância de um bom Recrutamento**

O recrutamento é extremamente importante e deve trazer excelentes resultados para a empresa contratante e também para o novo colaborador. Porém, por melhor que seja a seleção, o candidato que for contratado precisa de um acompanhamento para se adaptar á nova empresa, cargo e equipe de trabalho, integração, etc.

Silva, 2005 para ter uma política da gestão por competências inserida na empresa é necessário que todas as vertentes que envolvem os profissionais sejam geridas pelas competências relativas à empresa e a cada função ou atividade. Recrutamento e Seleção apresentam-se como a porta de entrada da organização, é preciso, portanto, reestruturar todo esse processo para que os novos funcionários que ingressem na companhia sejam alinhados ao modelo de gestão utilizado.

## **2 Aspectos gerais de Seleção**

### **2.1. Conceituando Seleção**

Após o recrutamento, vem a seleção propriamente dita. O processo de seleção merece atenção especial, já que é ele que vai definir, por diferentes modos e com diferentes estratégias, qual candidato vai ficar com a vaga.

A seleção de pessoas funciona como um filtro que permite que apenas as pessoas que apresentem características desejáveis à organização possam ingressar na mesma. É, sem dúvida, uma importante ferramenta de gestão de pessoas, com a finalidade de identificar as pessoas que possuam o perfil desejado pela análise e descrição de cargo (CHIAVENATO, 2005)

O critério de seleção baseia-se em dados e informações a respeito do cargo a ser preenchido. As vezes são especificações do cargo que tem como objetivo de maior clareza e precisão à seleção do pessoal para o cargo em foco.

Marras (2011, p. 65) se refere à seleção de pessoas conceituando-a como “uma atividade que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa”.

A seleção de pessoas busca por candidatos que melhor possa cumprir as tarefas dos cargos a serem ocupados, bem como contribuir para que a organização atinja seus objetivos.

A melhor maneira de conceituar seleção é representá-la como uma comparação entre duas variáveis: de um lado, os requisitos do cargo a ser preenchido (requisitos que o cargo exige de seu ocupante) e, de outro lado, o perfil das características dos candidatos que se apresentam para disputá-lo (CHIAVENATO, 2010, p. 134).

Há grandes diferenças individuais físicas em cada candidato (estatura, peso, sexo,) e psicológicas (temperamento, caráter, inteligência, etc.), que levam as pessoas a se comportarem e perceber situações de forma diferente e a se desempenharem diretamente encaixando em cada cargo que for oferecido pela empresa.

Na visão de França (2007) a seleção de pessoas realizada na organização faz parte do processo de agregar pessoas dentro das organizações. Portanto, o que difere a seleção do recrutamento é que, enquanto o objetivo do recrutamento é atrair o máximo de pessoas que possuam as especificações básicas descritas para o preenchimento dos cargos das empresas, a seleção faz a triagem dos melhores

candidatos atraídos pelo recrutamento, funcionando como uma espécie de filtro, onde apenas aqueles que tiverem o perfil adequado para o cargo disponível que poderá ingressar na organização.

Cada etapa de seleção representa um momento de decisão, visando a aumentar o conhecimento da organização sobre as experiências, habilidades e a motivação do empregado, com isso aumentam-se as informações para que seja feita a seleção final. Todas as metodologias utilizadas para a seleção são válidas e adequadas desde que utilizadas por profissionais capacitados e responsáveis e levando-se em consideração os objetivos de cada um. O profissional responsável pela realização da seleção é a pessoa mais adequada a identificar os instrumentos a serem utilizados, tais como entrevistas individuais, testes psicológicos, dinâmicas de grupo, etc. e ainda testes de habilidades cognitivas, testes de desempenho e integridade e técnicas de simulação (OLIVEIRA, 2009).

As técnicas de seleção de pessoal mudam, portanto, conforme o nível ocupado pelo cargo na hierarquia da estrutura organizacional, o profissional responsável que usará técnicas de seleção da maneira que achar como se deve agir.

## **2.2. Tipos de Seleção e suas características.**

Com o objetivo de determinar o perfil do candidato, as técnicas de seleção a escolher devem assegurar a predição do bom desempenho futuro do colaborador no cargo. Habitualmente são escolhidas várias técnicas, sendo que cada uma complementa as restantes, obtendo-se assim informação mais rica acerca do candidato.

França (2009.p.35) define o perfil profissiográfico como o perfil psicológico desejado para o candidato, incluindo os pré-requisitos, habilidades gerais e específicas e o potencial de desempenho.

No processo de seleção define o perfil de cada candidato em questão do seu profissionalismo na carreira de trabalho, mas também analisam seu psicológico se o candidato tem potencial de ocupar o cargo selecionado.

Para SEMPLE apud FRANÇA, 2009. p.35:

Antes de iniciarmos o processo, é preciso que tenhamos em mãos uma análise da função, onde deverão estar escritas todas as tarefas que o cargo envolve as habilidades e conhecimentos necessários para o cargo as responsabilidades que este exige o horário de trabalho, o salário condizente ao cargo, de acordo com o mercado de trabalho, enfim, devemos ter analisado minuciosamente todas as características que são relevantes para o perfeito desempenho numa determinada função.

De acordo com Chiavenato, cinco grupos de técnicas de seleção, a saber: entrevista de seleção prova de conhecimento ou de capacidade, testes psicométricos, testes de personalidade e técnicas de simulação.

### **2.2.1. Técnicas de Seleção**

Com o objetivo de determinar o perfil do candidato, as técnicas de seleção a escolher devem assegurar o ato para o bom desempenho futuro do colaborador no cargo. Habitualmente são escolhidas várias técnicas, sendo que cada uma complementa o processo seletivo.

Após obter as informações sobre o cargo a ser preenchido e as competências desejadas é necessário a escolha das técnicas de seleção que mais correspondem á realidade da empresa. “As técnicas de seleção permitem um rastreamento das características pessoais do candidato através de amostras de seu comportamento”. (CHIAVENATO, 2005 p. 138).

#### **Provas ou testes de conhecimentos ou de capacidades**

Essa prova analisa o grau de conhecimento do candidato e os conhecimentos profissionais para o cargo. Nesse caso é uma prova em conhecimento geral e específico podendo ser escrita, oral.

Para Chiavenato (2009) as provas de conhecimento ou de capacidade são instrumentos para avaliar objetivamente os conhecimentos e as habilidades adquiridas através do estudo, da prática do exercício.

#### **Testes Psicométricos**

Esses testes analisa a capacidade de cada candidato se está apto para concorrer a vaga. Depois são analisadas com cada perfil de candidato para chegar

num profissional que a empresa busca.

São medidas objetivas e padronizadas de amostras de comportamento. Baseiam-se nas diferenças individuais, que podem ser físicas, intelectuais e de personalidade, buscando analisar o que varia e quanto varia na aptidão do indivíduo em relação ao conjunto de indivíduos tomados como padrão. A característica principal é a comparação dos perfis individuais. (CHIAVENATO, 2009) .

### **Testes de Personalidade**

Os testes de personalidade compreende a personalidade do indivíduo analisando os traços de personalidade adquiridas, nesse caso determina o pelo caráter o temperamento do candidato.

Para Chiavenato (2009) um traço de personalidade é uma característica marcante da pessoa, capaz de distingui-la das demais. Para França (2009) os testes de personalidade identificam traços de personalidade, aspectos motivacionais, interesses e distúrbios emocionais.

### **Técnicas de Simulação**

As técnicas de simulação são aplicadas em contexto grupal sendo nesse caso dinâmicas em grupos são feitos para ser analisada a dinâmica de cada um em questão de ideias, sugestões para serem tomadas.

Para Chiavenato (2009) as técnicas de simulação são essencialmente técnicas de dinâmica de grupo, é o psicodrama é a principal técnica de simulação que se fundamenta na teoria geral dos papéis: cada pessoa põe em ação os papéis que lhes são mais característicos sob forma de comportamento isolado ou com interação com outras pessoas.

Borman, Hanson e Hedge citados por Ferreira (2005, p. 87):

As organizações que não utilizam os processos seletivos, incluindo entrevistas e testes, apresentam quedas reais na produtividade, o que sugere a necessidade dos empregadores demonstrarem maior acuidade na seleção de seus funcionários.

### **Entrevistas de Seleção**

É a técnica que mais influencia a decisão final, devendo, portanto, ser conduzida com bastante habilidade e tato, a fim de que possa produzir os resultados

esperados.

Para Boas e Bernardes (2009) a entrevista é método utilizado em todos os processos de seleção, permitindo que a equipe de recrutamento e seleção tenha contato direto com o candidato e possa angariar informações mais precisas sobre o mesmo. Para França (2009) a entrevista pode aprofundar-se na pesquisa sobre os dados do candidato. Ela deve ser realizada tendo-se questões semi-estruturadas que devem ser apresentadas no decorrer do diálogo entre entrevistador e entrevistado.

A entrevista é um procedimento para o candidato se encaixar na função tendo por base perguntas e respostas orais do entrevistador e do entrevistado, tratando-se assim de um processo de comunicação entre duas ou mais pessoas. Através dela se tem uma boa formação de equipe de trabalho.

### **2.2.2. Etapa de formação de equipe de trabalho**

O processo é composto por várias etapas sequenciais pelas quais os candidatos passam. Na medida em que as pessoas forem aprovadas elas vão passando para etapas adiantes. Nas etapas iniciais ficam as técnicas mais simples e mais fáceis.

Cada técnica obtém todas as informações possíveis do candidato. Quanto mais técnicas de Seleção maior a possibilidade de informações de seleção para trabalhar e maior tempo e seu custo operacional.

Segundo Cronbach (1996) citado por Ferreira (2005, p. 90).

O resultado das avaliações nos processos de seleção não deveria eliminar este ou aquele candidato, mas adequá-lo à função para a qual estivesse mais preparado, de modo que pudesse desenvolver todas as suas potencialidades.

Para França (2009.p.37) resultados de seleção, quando estabelecidos com clareza nos critérios e retorno dos resultados ao candidato, permitem que ele analise com objetividade suas possibilidades de concorrências.

Com uma boa equipe de trabalho atende à necessidade individual em grupos e enfrenta desafios e à necessidade organizacional de atingir que garante a

continuidade

na

organização.

### **2.3. Importância de Seleção da organização**

O processo de seleção é essencial para o sucesso de uma empresa, pois é através deste que as organizações podem identificar talentos com potencial para fazer a diferença em um mercado cada vez mais competitivo. O grande desafio atual é a condução do processo de seleção para evitar falhas e o fracasso do processo. A falta de critérios e instrumentos adequados é um dos principais motivos deste fracasso, e na maioria das vezes, pode gerar grandes perdas financeiras. Isso sem falar sobre os custos que enganos como estes podem causar com relação à perda de tempo ou de clientes.

Para Gil, 2009:

Um processo de seleção mal conduzido resulta, portanto, em profissionais insatisfeitos em seus cargos, desperdício de dinheiro para a organização, problemas na produção e no atendimento, hostilidade por parte de clientes e fornecedores, e conseqüentemente, o aumento inaceitável de rotatividade de pessoas.

Um bom processo seletivo traz em suas diretrizes o respeito com os candidatos, boas técnicas de seleção, muita atenção, percepção aguçada e preparação do selecionador, para poder identificar os candidatos com potencial para cada tipo de vaga e empresa, pois não adianta o candidato apenas apresentar competências técnicas para a vaga, é preciso analisar se ele possui os mesmos valores e comportamentos desejáveis que a organização que está buscando este profissional. E para isso o selecionador precisa estar com o perfil da vaga e da empresa contratante muito bem definido.

Para Ivancevich 1995, p. 777:

“Seleção é o processo pelo qual uma organização escolhe uma lista de candidatos, a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado”.

Devido a alta competitividade das empresas e a procura cada vez maior por pessoas capacitadas, a seleção de pessoas é um processo que ganha visibilidade e valorização dentro das organizações com grandes importâncias.

### **3. Estudo de caso na empresa X**

#### **3.1. Metodologia do estudo de caso**

A pesquisa realizada será de natureza exploratória, do tipo estudo de caso, de caráter qualitativo, visando trazer ao leitor o real cenário de atuação da empresa para posterior análise e discussão frente ao tema. Não será objetivo da pesquisa a criação de padrões matemáticos, numéricos ou estatísticos.

Segundo Mattar (1996, p.23):

“o método de pesquisa descritiva compreendem: entrevistas pessoais, entrevistas por telefone, questionários pelo correio, questionários pessoais e observação”. O método da entrevista é caracterizado pela existência de uma pessoa (entrevistador) que fará a pergunta e anotará as respostas do pesquisado (entrevistado).

#### **3.2. Histórico e característica da empresa x**

A Empresa X, membro do Grupo Metallurg, foi fundada em 1912 com o objetivo de fabricar fósforos em Niterói, Estado do Rio de Janeiro. Em 1960, a companhia foi parcialmente transferida para São João Del Rei, Estado de Minas Gerais, para iniciar o processamento de minérios de Cassiterita (Estanho), Columbita (Nióbio) e Tantalita (Tântalo).

Até o ano de 2000 os minérios produzidos eram destinados a outra empresa pertencente ao mesmo grupo para serem utilizados na fabricação de óxido de tântalo de óxido de nióbio, produtos estes de alto valor agregado e destinados a exportação para os Estados Unidos e Europa.

Durante este período a empresa enfrentou várias crises de ordem econômica interna e também de externas, tendo com fator principal as oscilações do preço dos minérios que são controlados pelas bolsas de valores do exterior.

Em 2001 a empresa passou a procurar novos segmentos de mercado, desenvolvendo um estudo mineralógico em cima do rejeito que produzia proveniente

da extração mineral, descobrindo então a sua utilização como matéria prima para as indústrias cerâmicas, produto este chamado de Feldspato.

Com esta nova descoberta a empresa passou a operar em dois segmentos de mercado a extração minérios e conseqüentemente a produção de Matéria prima para as indústrias cerâmicas. Hoje é líder de mercado em conhecida internacionalmente.

Atualmente a sua produção é toda destinada à montagem de lotes de minérios e exportada diretamente para China e o seu novo produto o Feldspato abastece 75% das empresas cerâmicas do país.

### **3.3. Análise e discussão de dados**

Com base nos dados coletados e na teoria levantada e discutida nesse artigo, espera-se responder ao problema de pesquisa proposto: de que maneiras a elaboração do processo de Recrutamento e Seleção pode impactar na formação das equipes de trabalho?

No passado, contratava-se um profissional de qualquer área, observando-se sua experiência profissional, sob o aspecto técnico, para ocupar o cargo em aberto.

Hoje, isso não é mais assim, na maioria das organizações. As áreas de recursos humanos mudaram muito esse paradigma, por entenderem modernamente que mais que um profissional qualificado tecnicamente, a empresa ressen-te-se de pessoas com comportamentos e atitudes adequados a cultura, a missão, a visão e aos objetivos do empreendimento.

#### **- Como são feitos os trabalhos de Recrutamento e Seleção de pessoas?**

O recrutamento e seleção da Empresa X são feitos através da divulgação da vaga interna ou externamente. Se a vaga for interna, o funcionário que se candidatar passará apenas pelo processo de avaliação e entrevista. Se a vaga for externa, a pessoa que se candidatar passará por um processo de seleção do currículo, após

essa seleção, os candidatos selecionados passam por uma avaliação (como se fosse uma prova), por algumas dinâmicas e os melhores serão entrevistados.

Os currículos são verificados com ênfase, estabilidade profissional anterior, a escolaridade, experiência solicitada, e levanta características atitudinais para comparar com os comportamentos descritos nos valores da empresa.

### **- Quem participa nesse processo seletivo?**

A empresa X relata que existe a participação de profissionais especializados no processo e a formação desses profissionais: Todo o processo seletivo é conduzido pelos Analistas de RH que são em sua maioria Psicólogos ou Administradores de Empresas.

Para que o candidato se interesse e tenha conhecimento das vagas é necessário divulgá-las, a empresa utiliza diversos canais para a captação de candidatos, onde os dois mais comuns são: A divulgação interna de vagas em quadro de avisos e a divulgação das vagas pelo site vagas.com.br.

### **-Qual a melhor forma de ter um processo de recrutamento eficiente?**

A eficiência de um processo de recrutamento inicia-se pela correta definição do perfil do candidato, alinhada às necessidades e desafios que a posição a ser preenchida requer, deve incluir as habilidades comportamentais necessárias para que o candidato execute suas atividades com sucesso.

### **- Quais perguntas sempre devem ser feitas ao candidato?**

“São eles: Me fale um pouco sobre você – estado civil, filhos, com quem mora etc

O que você faz no seu tempo livre?

Como você lida com as pressões do trabalho?

Por que você deve ser contratado?

Qual é a sua pretensão salarial?

## **-Existe um tempo máximo ou mínimo ideal para a duração de uma entrevista de emprego?**

Uma boa entrevista de emprego tem duração média de 45 a 60 minutos, dependendo da importância do cargo. Normalmente, esse tempo é usado pelo recrutador para checar, por meio de evidências reais, se o candidato tem o perfil adequado à vaga.

Essa etapa é de grande importância, pois, é o chamativo para que os candidatos sintam-se atraídos pela vaga. Para encontrar candidatos adequados para o cargo as empresas relatam que realizam as entrevistas, como é feito e o que é levado em consideração:

Entrevistas de triagem são conduzidas pelos Analistas de RH, enquanto as entrevistas de seleção são conduzidas pelos solicitantes das vagas.

O famoso QI - quem indica, hoje vem perdendo muito para as contratações de recrutamento online. Contratação onde é feita por indicações de família, amigos uma contratação errada que algumas empresas ainda utilizam, poisos cargos são preenchidos por pessoas cuja qualificação nem sempre é condizente com o cargo, é onde traz para empresa prejuízos de contratação.

De acordo com o portal Rh- Recrutamento e Seleção, 2015:

Engana-se quem pensa que só é possível recolocar-se profissionalmente a partir de indicação. Ainda hoje, algumas empresas utilizam esse método para contratação, contudo, com a agilidade oferecida pelos portais de recrutamento essa realidade tem sido mudada.

Atualmente há várias formas de divulgações de oportunidades em todos os cargos, através de jornais, sites, revistas até mesmo por um amigo. Que através dos sites das empresas você mesmo manda seu currículo no caso candidato na área divulgada.

De acordo com o portal Rh-recrutamento e seleção, 2005.

Na corrida por uma nova oportunidade candidatos utiliza-se de vários meios para chegar ao objetivo da recolocação: anúncios de jornais, indicação de amigos, mídias sociais e claros, os portais de

recrutamento online. A abrangência dessa ferramenta possibilita a visualização mais rápida de vagas para candidatos e perfis profissionais desejados pelas empresas.

Este é um bom meio de recrutamento, pois os indivíduos já são conhecidos e a organização lhes é familiar. Também constitui um procedimento bastante econômico. E serve para demonstrar que a organização está interessada em promover seus empregados. Entretanto, como desvantagem o fato de poder criar dificuldades com os empregados. Também pode ocorrer que um departamento manifeste desagrado quando vê seus funcionários sendo cooptados por outros.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Discorrer sobre o papel e a importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas nas organizações não é tarefa das mais fáceis, pois percebeu-se que a atual realidade desta área organizacional passou por grandes transformações até chegar ao modelo vigente de gestão de pessoas nas organizações.

Neste contexto, ficou claro que o bom profissional de gestão de pessoas deve ser capaz de desenvolver os processos inerentes às suas funções de agregar pessoas, aplicar pessoas, recompensar pessoas, desenvolver pessoas, manter as pessoas nas organizações e monitorá-las constantemente.

Além dos processos descritos, que na prática devem ser executados da forma e ordem descrita acima, percebeu-se que existe diferença em relação às palavras recrutamento e seleção de pessoas, tendo em vista que a primeira diz respeito ao chamamento de candidatos a uma vaga e, a segunda, na aplicação de técnicas que farão com que se contrate o colaborador com o perfil profissiográfico desejado para o cargo, tendo em vista que as técnicas existentes para este processo são: entrevistas, prova de conhecimento ou de capacidades, testes psicológicos, testes de personalidade e testes de simulação.

Diante do exposto, evidencia-se que o objetivo central deste artigo foi atingido, pois descreveu a importância do recrutamento e seleção de pessoas nas empresas, expondo a compreensão das diferenças inerentes aos processos de

recrutamento e seleção de pessoas dentro das organizações, bem como o levantamento do seu papel e importância neste processo.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. O novo papel de recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. São Paulo: Atlas. 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa. 7ªed., Barueri, SP.: Manole, 2009.

RH Portal - Recrutamento e Seleção <http://sumo.ly/geCQ> via @Rh\_portal São Paulo, 2015

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

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos na Organização: Recrutamento, Planejamento e Seleção de Pessoal. São Paulo: Atlas, 1991.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 1989.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. Práticas de recursos humanos PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007.

IVANCEVICH, Jonh M. Organizações. Comportamentos e Estruturas de Processos. São Paulo: Atlas, 1995.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

Recrutamento e Seleção: processo fundamental para a escolha de uma boa equipe profissional. / Daniele Mota Fernandes. Paracatu: Faculdade TECSOMA, 2011. 88 p.  
<http://www.tecsoma.br/>

[http://fcv.edu.br/arquivos/anais/O\\_PAPEL\\_E\\_A\\_IMPORTANCIA\\_DO\\_PROCESSO](http://fcv.edu.br/arquivos/anais/O_PAPEL_E_A_IMPORTANCIA_DO_PROCESSO)

<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320178.pdf>

<http://www.webartigos.com/artigos/importancia-do-recrutamento-e-selecao/27558/#ixzz4AuOiAlvo>

WERTHER, Willian B. Administração de Pessoal e Recursos Humanos. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

GIL, Antônio Carlos. Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

MATTAR, Fauze N. Pesquisa de Marketing. São Paulo. Atlas, 1996

BETIM, Mathias T. Recrutamento de Pessoas em grande número para organizações que possuem sazonalidade no quadro de funcionários, Paraná, 2000, p. 01. Disponível em: Acesso em: 17 de jun. 2011.