

O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS COMO UMA FERRAMENTA ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES

Aluno: Jackson José Maciel¹

Aluno: Renan Cantelmo Carvalho²

Coautor: Márcio Lobosque Senna Neves³

RESUMO: Este artigo acadêmico busca analisar e identificar de que maneira o recrutamento e seleção pode ser utilizado como ferramenta estratégica dentro das organizações. Dentro de um cenário competitivo, as empresas precisam que seus colaboradores estejam alinhados com seus objetivos para que as metas sejam alcançadas e superadas. Sendo assim, é de extrema importância que os processos de recrutamento e seleção sejam minuciosamente elaborados e aplicados, a fim de buscar funcionários que agregam valor na formação de equipes e cumpram com excelência suas funções. Para o desenvolvimento da pesquisa, será apresentado um estudo de caso realizado em cinco diferentes empresas da cidade de São João Del Rei, onde, com a aplicação de um questionário, percebeu-se que o recrutamento e seleção podem trazer diversas vantagens competitivas, melhorando a produtividade da organização e até mesmo o ambiente em que estão inseridos.

Palavras-chave: Recrutamento; seleção; ferramenta estratégica; organização.

1 INTRODUÇÃO

As organizações enfrentam situações de incertezas econômicas, sociais e políticas como também se deparam com o aumento da concorrência. Nesse sentido, as empresas passam por constantes mudanças, onde devem se adaptar ao rápido e fácil acesso a informação e as necessidades de uma demanda cada vez mais exigente.

Diante de tantas mudanças geradas com o advento da globalização, é imprescindível uma administração eficaz dos recursos humanos das organizações.

¹ Discente do curso de Administração do Centro Universitário Presidente Tancredo Neves - UNIPTAN
Email: jacksonparafusos@gmail.com

² Discente do curso de Administração do Centro Universitário Presidente Tancredo Neves - UNIPTAN
Email: renancantelmo22@gmail.com

³ Co-autor: Prof. Mestre em Administração. Docente no Centro Universitário Presidente Tancredo Neves – UNIPTAN Email: mlobosque@gmail.com

A partir dessa perspectiva que engloba o alto nível de competitividade, as organizações buscam por indivíduos que possam integrar à equipe da empresa, tais indivíduos devem ser dinâmicos, eficazes e que promovam a diferença através de ideias relevantes e que façam a organização prosperar, pois, a mesma depende diretamente do desempenho humano para atingir suas metas e obter sucesso. Sendo assim, as empresas devem estabelecer padrões para um efetivo recrutamento e seleção de mão de obra qualificada.

Porém, é de suma importância que anteriormente a esses processos, a empresa se organize e trace um planejamento estratégico colocando em análise suas demandas. Tal planejamento é subdividido em três fases: pesquisa interna de recursos humanos, que se refere ao ponto de partida no processo de recrutamento, dado que, levanta constantemente quais são as necessidades internas da organização, seus planejamentos e metas de curto e longo prazo, juntamente com a análise de qual vaga deve ser preenchida. Em seguida, vem a fase de pesquisa externa de mercado, onde ocorre uma segmentação de mercado a fim de encontrar indivíduos capacitados para o cargo e por fim na última etapa serão analisadas quais as técnicas de recrutamento que serão inseridas no processo.

Após esse planejamento, a empresa será capaz de analisar se o tipo de recrutamento que irá ofertar se será para indivíduos que já fazem parte da equipe da empresa (recrutamento interno), indivíduos externos à organização (recrutamento externo), como também, pode optar por um recrutamento misto que abrange tanto indivíduos internos ou externos a empresa.

Portanto, a presente pesquisa coloca em questão a seguinte problemática: De que modo um efetivo recrutamento e seleção de pessoas pode se tornar uma ferramenta estratégica nas organizações?

Dessa maneira, a atual pesquisa é de grande relevância para toda a área acadêmica e principalmente a empresarial, pois, quando se fala de recrutamento e seleção, refere-se a uma ferramenta estratégica de gestão de pessoas que precisa de atenção e deve ter como objetivo facilitar nos processos de administração, recrutamento e desenvolvimento de pessoas; criar sistemas que permitam que as oportunidades de trabalho estejam disponíveis a todos; treinar o indivíduo de modo que o mantenha na empresa e o ajude em seu processo de desenvolvimento a fim de desenvolver novas competências para a organização; propor, garantir e definir normas de acordo com Legislação Trabalhista; criar instrumentos que possibilite

uma remuneração competitiva aos colaboradores; buscar sempre por inovação e diversidade de modo que aumente o capital intelectual da organização e dignificar sempre o trabalho e o ser humano de modo que através dessas ações se alcance o bem comum para toda a empresa.

Nessa perspectiva, o presente estudo tem como objetivo geral analisar de que modo um efetivo recrutamento e seleção de pessoas pode se tornar uma ferramenta estratégica nas organizações. Como também, visa através dos objetivos específicos, conceituar recrutamento e seleção, diferenciar recrutamento interno do externo apresentando suas vantagens e desvantagens, evidenciar as etapas do processo de recrutamento e seleção, além disso, verificar através de um estudo de caso como o recrutamento e seleção pode ser uma ferramenta estratégica nas organizações.

No sentido de fundamentar o presente estudo, primeiramente será feito um estudo bibliográfico a respeito dos temas que serão abordados durante todo o trabalho. Além disso, será realizado um estudo de caso através de um questionário em 5 empresas X, da cidade de São João Del-Rei, a fim de verificar como o recrutamento e seleção pode ser considerado um diferencial, ou seja, uma ferramenta estratégica. Assim sendo, a pesquisa possui caráter qualitativa, pois busca através do estudo de caso, classificar o fenômeno em questão através da interpretação do questionário aplicado, sendo, também, descritiva, pois busca descrever a respeito das vantagens (ferramenta estratégica) com base nos dados obtidos pela coleta destes.

Portanto, o presente artigo apresenta os capítulos do referencial teórico, que visa embasar o estudo do tema. O primeiro capítulo refere-se aos Conceitos de Recrutamento e Seleção, já no segundo, será abordado Tipos de Recrutamento e Suas Vantagens e por fim, será falado mais afundo sobre as Etapas do Processo de Recrutamento e Seleção.

2 CONCEITOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Podemos entender como recrutamento o procedimento de buscar e atrair potenciais candidatos que são qualificados para ocupar, futuramente, o cargo ofertado dentro da organização. Este conceito é definido por Rocha (1997; CHIAVENATO, 2009; CAMARA *et al*, 2003 *apud* BAILÃO e ROCHA, 2014), que

define também a seleção como escolha e tomada de decisão de qual desses pretendentes que ocupará o cargo disponível.

Esses processos são de extrema importância, visto que, uma das principais vantagens competitivas de uma empresa são as pessoas que nela trabalham. Com isso, manter um bom quadro de funcionários capacitados e qualificados para suas determinadas funções deve se tornar prioridade para os gestores das organizações.

De acordo com Martins (2007 *apud* BAILÃO E ROCHA, 2014), a seleção pode ser definida primeiramente como a comparação dos candidatos e as exigências do cargo, a fim de buscar perfis compatíveis. Dessa maneira, fica mais fácil visualizar, analisar e escolher os aspirantes à vaga ofertada que foram recrutados no processo de recrutamento, visando manter a eficiência do pessoal.

Chiavenato (2009, p. 64) menciona que ambos os processos têm o objetivo de suprir e prover a organização de talentos e competências que são necessárias para a continuidade do sucesso da organização, inserida em um mercado altamente competitivo.

Ferreira (2014) cita que os dois processos são interdependentes e devem andar alinhados. Sendo assim, podemos afirmar que são complementares e que tanto o recrutamento quanto a seleção devem ser bem planejados, elaborados e executados, a fim de que o perfil dos candidatos escolhidos seja compatível com as exigências do cargo proposto.

3 PROCESSO DE RECRUTAMENTO

O recrutamento é o primeiro passo a ser tomado quando surge uma vaga ociosa. Como cita Chiavenato (2015, p.63) as empresas estão em constante processo de procura e atração de indivíduos, a fim de obter informações para mensurar o interesse de admiti-los ou não.

O processo de recrutamento deve ser minuciosamente elaborado de acordo com a necessidade da organização, pois é através dele que a empresa vai atrair os profissionais da área a ser preenchida. Quanto mais bem feito for este procedimento, maior vão ser as chances de encontrar um funcionário qualificado para o cargo em questão. De acordo com Chiavenato (2015, p. 64), existe uma sequência de três fases que deve ser seguida: definir o que a organização precisa no momento;

analisar o que o mercado pode oferecer; e quais as técnicas de recrutamento que vão ser aplicadas.

A vantagem em contratar pessoas capacitadas em determinada função é, além do aumento de produtividade sem grandes investimentos, a empresa não precisará se preocupar em fornecer treinamentos e capacitações.

Para Banov (2015, p. 42), existem quatro etapas básicas do recrutamento. São elas a coleta de dados, que consiste em detalhar o perfil ideal, medir os recursos financeiros disponíveis, e analisar a situação do mercado; o planejamento, que é decidir quando ocorrerá o recrutamento e de qual tipo ele será realizado; a execução do recrutamento, que consiste na divulgação da vaga; e, por último a avaliação do recrutamento, que se resume em analisar se os meios utilizados foram eficazes e atenderam às expectativas.

Seguindo esses passos é possível criar um bom processo de recrutamento, que satisfaça as necessidades da organização, atraindo funcionários que atendam as expectativas e dominem as tarefas de seu cargo.

Segundo Banov (2015, p. 41), quando este processo é mal elaborado pode surtir efeito contrário ao desejado, desperdiçando tempo e dinheiro investido no recrutamento e atrapalhando o rendimento da empresa como um todo.

Existem vários tipos de recrutamento e todos têm suas vantagens e desvantagens, cabe ao gestor da empresa analisar qual o tipo que irá trazer melhores resultados e vantagens. Os mais comuns são o recrutamento interno e o externo.

3.1 Recrutamento Interno

O recrutamento interno ocorre quando a empresa opta por ocupar um cargo com funcionários que já estão inseridos na organização. Para Boas e Andrade (2009, p. 38), este tipo de recrutamento é vantajoso, pois os indivíduos já são conhecidos e a empresa lhes é familiar.

Este procedimento é realizado através de promoções para cargos mais elevados e complexos, que oferecem um salário maior para o funcionário, mas o nível de dificuldade e responsabilidade também aumentam. Segundo Chiavenato (2009, p.79), o recrutamento é considerado interno quando a empresa preencher determinada vaga, através de remanejamento de funcionários, podendo ser

promovidos (movimentação vertical) ou transferidos (movimentação horizontal), ou ainda transferidos com promoção (movimentação diagonal).

Segundo Banov (2015, p. 43) este tipo de recrutamento tem como principais vantagens ser econômico, pois a divulgação é feita apenas dentro da própria organização, e, além dos funcionários já estarem familiarizados com a cultura organizacional, se sentem motivados, pois sentem que são valorizados dentro da empresa e tem chances de crescimento. Dessa forma, o gestor incentiva seus funcionários a trabalharem sempre da melhor forma possível, pois podem ser recompensados com promoções e melhorias no seu cargo, e, principalmente, financeiramente.

Para esse tipo de recrutamento dar certo e ser positivo para a organização é preciso conhecer a competência de seus funcionários e principalmente suas limitações, pois, o colaborador que está sendo promovido para outra função precisa ter as competências para exercê-la de forma eficaz e produtiva. Além disso, optando pelo recrutamento interno, o gestor pode impossibilitar a entrada de novas ideias e experiências, que uma pessoa de fora poderia proporcionar para a empresa.

Os meios para divulgar uma vaga dentro da organização, de acordo com Banov (2015, p. 43) podem ser jornais internos, intranet, cartazes dentro da empresa e banco de recursos humanos.

3.2 Recrutamento Externo

No recrutamento externo, a empresa opta por preencher suas vagas ofertadas para candidatos externos à organização, ou seja, que não estão inseridos nela. Segundo Chiavenato (2009), isso é importante, pois pode proporcionar novas experiências para a organização através da inserção de um funcionário com ideias e culturas novas, enriquecendo os recursos humanos da empresa.

Existem dois tipos de abordagem no recrutamento externo: direta e indireta.

No recrutamento externo direto, é a própria empresa que recorre ao mercado através de algum meio de comunicação que a vaga será divulgada (internet, cartazes, jornais e revistas, entre outros).

Por outro lado, no recrutamento externo indireto a empresa opta por contratar empresas especializadas (headhunters, por exemplo), seja por falta de recursos

próprios para efetuar o recrutamento, ou pelo recrutamento externo direto não ter sido eficaz como o esperado.

De acordo com Chiavenato (2009) as técnicas utilizadas no recrutamento são os métodos que a organização aborda e divulga novas oportunidades de trabalho que surgem dentro da empresa, escolhendo dessa forma, as fontes que proporcionem melhores candidatos para o processo de escolha.

São diversos os meios que uma empresa pode recorrer para desenvolver um recrutamento externo. As mídias sociais que são muito utilizadas atualmente, facilitaram o processo e fizeram com que um número muito maior de pessoas fosse alcançado neste processo.

Segundo Chiavenato (2009, p. 85), as principais técnicas são a consulta aos arquivos de candidatos; a apresentação de candidatos por parte dos funcionários da empresa; a confecção de cartazes ou anúncios na portaria empresa; contatos com sindicatos e associações de classe; contratos com universidades e escolas, agremiações estaduais, diretórios acadêmicos; contatos com outras empresas que atuam no mesmo mercado; viagens de recrutamento em outras localidades; anúncios em jornais e revistas; agências de recrutamento; recrutamento on-line; e programas de trainees.

Para esse tipo de recrutamento ser eficaz, é necessário ter uma cautela em relação aos funcionários que já estão contratados, pois pode gerar um desconforto com a ideia de novos colaboradores, e causar a desmotivação. Outro ponto negativo é que, em relação ao recrutamento interno, o recrutamento externo é mais caro e demorado, pois precisa de diversas técnicas de seleção para a escolha de um candidato.

Como vantagem, pode-se citar o aumento do capital intelectual da empresa, introduzindo novos talentos e habilidades, renovando a cultura organizacional e enriquecendo o seu quadro de pessoal.

3.3 Recrutamento misto

O recrutamento misto ocorre quando um processo é elaborado para recrutar funcionários tanto internamente quanto externamente. É um processo complementar, que oferta a vaga dentro da própria empresa, e no mercado em geral.

Chiavenato (2015, p. 91) explica que a empresa nunca faz só o recrutamento interno ou externo e que são processos complementares. Por exemplo, quando um funcionário é remanejado para outro cargo, a sua antiga função fica vaga, precisando assim contratar um novo colaborador para preenchê-lo.

Neste tipo de recrutamento torna-se necessário a partir do momento que a organização não prioriza apenas o recrutamento interno ou o externo. O RH da empresa deve sempre complementar um ao outro, ou seja, ao se fazer um recrutamento interno, o funcionário é deslocado para a posição vaga e esse precisa ser substituído na posição que atua (AVELLAR, SOUZA, MELO, 2014)

Por outro lado, se o funcionário é recrutado externamente, o quadro de funcionários de completará, sem criar assim, a necessidade de um novo processo de recrutamento para vagas ociosas.

De acordo com Chiavenato (2009, p. 99-100) o recrutamento misto pode ter três alternativas. Primeiro, analisa o recrutamento externo seguido do recrutamento interno, que acontece quando o funcionário não apresenta resultados desejáveis. Ocorre quando a empresa necessita de pessoal qualificado em curto prazo, e, como o candidato recrutado externamente não atendeu às expectativas, o gestor opta por recrutar alguém do seu próprio pessoal. Segundo, analisa o recrutamento interno, seguido de recrutamento externo, que acontece quando a empresa dá prioridades aos seus colaboradores já empregados, mas nenhum atende às qualificações necessárias para o cargo em questão, tendo que recorrer ao recrutamento externo. E, por último, recrutamento interno e externo concomitantemente, que ocorre quando a empresa está mais preocupada com o preenchimento da vaga, utilizando os dois tipos de recrutamento simultaneamente. Dessa maneira, a empresa se assegura que não está descapitalizando seu capital intelectual, ao mesmo tempo em que cria uma condição sadia de competição profissional.

4 SELEÇÃO

Após a fase de recrutamento, inicia-se o processo de escolha, que é a seleção propriamente dita. Este processo busca escolher entre os candidatos recrutados aquele que mais se aproxima do perfil desejado para o cargo ofertado, a

fim de manter ou aumentar a produtividade e eficiência das equipes de trabalho, bem como a eficácia da organização. (CHIAVENATO, 2009, p. 106)

Durante o processo de seleção é necessário uma atenção especial, pois é nele que o gestor vai escolher, entre todos os potenciais candidatos, o futuro funcionário a ocupar o cargo ofertado em questão.

Segundo Chiavenato (2015, p.100) a seleção tem o objetivo de resolver duas questões básicas: a adequação da pessoa ao cargo e vice-versa, e a eficiência e satisfação da pessoa no cargo.

A seleção consiste, de acordo com Ferreira (2014), na forma como a empresa escolhe, dentre os candidatos recrutados qual vai se ingressar na organização, de forma que atenda as necessidades organizacionais, identificando a pessoa mais qualificada a ocupar o cargo em questão.

O profissional responsável pela seleção deve estar ciente da grande responsabilidade que tem em mãos, pois é ele que vai tomar a decisão de qual candidato ocupará a vaga de acordo com as suas atribuições, habilidades e qualificações.

Segunda Banov (2015, p. 59) vários instrumentos podem ser utilizados para auxiliar na decisão final, como análise de currículo, entrevistas com os candidatos, testes psicológicos, dinâmicas de grupo, exame médico específico, entre outros. O profissional que se sair melhor em todas as etapas é quem vai ser contratado pela empresa.

Todo processo de seleção é único e deve ser entendido como uma ferramenta de marketing interno e externo que a empresa pode utilizar a seu favor, dependendo da maneira como é realizado. Ele não termina com a contratação do profissional, pois o mesmo precisa ser apresentado, integrado e acompanhado nos seus primeiros dias ou meses na empresa. (GUIMARÃES E ARIEIRA, 2005 *apud* BAYLÃO E ROCHA, 2014).

Banov (2015, p. 58) cita que indiretamente, o processo de seleção oferece ao gestor uma previsão do desempenho dos candidatos à vaga ofertada. Dessa forma, é importante que a análise seja minuciosa, pois após a escolha o funcionário escolhido vai fazer parte da organização, e uma má decisão pode acarretar na piora do rendimento da mesma.

4.1 Técnicas de Seleção

Consiste nas técnicas que serão usadas para auxiliar no processo decisório de seleção de funcionários.

Cada técnica de seleção é escolhida de acordo com a necessidade do cargo para atingir os objetivos esperados para determinado processo de seleção. No entanto os processos de recrutamento e seleção tem o principal objetivo de atrair talentos para as organizações (AVELLAR, SOUZA, MELO 2014)

Ou seja, cada organização, pode escolher diferentes maneiras de selecionar o seu colaborador, de acordo com a necessidade, de forma rigorosa e minuciosa, mas com o objetivo de recrutar o candidato que atenda melhor às exigências do cargo. “Comumente, escolhe-se mais de uma técnica de seleção para cada caso. Cada técnica pode auxiliar as demais fornecendo um amplo conjunto de informações sobre o candidato” (CHIAVENATO, 2009, p. 126).

Chiavenato (2009) divide as técnicas de seleção em cinco grupos, que são: entrevista; provas de conhecimento ou capacidade; testes psicológicos; testes de personalidade; técnicas de simulação.

4.1.1 Entrevistas

Segundo Oliveira (2007) “as entrevistas, são um dos métodos mais comumente utilizados e que permitem ao selecionador extrair um grande número de informações do candidato”.

A entrevista envolve necessariamente duas pessoas que iniciam um processo de relacionamento interpessoal, cujo nível de interação deve ser bastante elevado e, sobretudo, dinâmico. O entrevistador provoca estímulos (perguntas) ao candidato, a fim de estudar suas respostas e reações comportamentais (retroação), que lhe permitam reelaborar novas perguntas (estímulos), realimentando o processo, e assim por diante (CHIAVENATO, 2009, p. 134)

Durante a entrevista, o gestor e o candidato podem trocar informações que podem ser valiosas para ambas as partes, fazendo conexão entre as exigências e objetivos organizacionais, e as atribuições e capacidades do entrevistado.

De acordo com Chiavenato (2009, p. 127) “embora a entrevista 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”.

Apesar de ser um método muito utilizado e coletar um grande número de informações, a entrevista pode não ser sempre eficaz. É comum que os candidatos procurem impressionar os entrevistadores, e, dessa forma, pode acontecer de distorcerem alguns fatos a seu favor. É por esse motivo, que o profissional responsável pelas entrevistas, deve ser alguém com experiência e habilidade para identificar a veracidade das informações.

A entrevista pode aprofundar-se nas pesquisas sobre os dados do candidato. Ela deve ser realizada tendo-se questões semiestruturadas que devem ser apresentadas no decorrer do diálogo entre entrevistador e entrevistado. Devem-se permitir a espontaneidade e o momento da exposição do candidato. Quanto menos tensão for gerada e maior confiança conquistada por ambos, melhor será a qualidade do diálogo. Portanto, o entrevistador deve estar extremamente preparado, garantindo uma boa entrevista – de onde ele possa extrair “o melhor” dos candidatos (FRANÇA, 2011, p. 40).

Podemos concluir então, que a entrevista é um processo de interação, constituído basicamente de perguntas e respostas entre o profissional responsável pela seleção e o candidato, com o objetivo de conhecer e analisar as particularidades e a capacidade do pretendente ao cargo em questão. É um método importante e muito utilizado, pois permite que o gestor tenha o seu primeiro contato, com o que pode ser um funcionário de sua empresa, por isso, deve ser bem elaborado, buscando obter o máximo de informações que possam auxiliar no processo de escolha do colaborador.

4.1.2 Provas de conhecimento ou capacidade

As provas de conhecimento ou capacidade buscam medir os conhecimentos e capacidades do candidato que serão exigidos no cargo através de estudo, da prática, ou do exercício.

De acordo com Baylão e Rocha (2014), “em função da variedade de provas de conhecimentos ou de capacidade, costuma-se classificá-las quanto à maneira, à área abordada e à forma”.

Chiavenato (2009, p. 138) classifica a maneira como as provas são aplicadas de três formas: oral (provas aplicadas verbalmente por meio de pergunta e respostas orais); escrita (são provas aplicadas por meio de pergunta e resposta escritas); e de realização (provas aplicadas por meio da execução de um trabalho ou tarefa, de maneira uniforme e com tempo determinado).

A classificação quanto à área de conhecimento abrangido, segundo Chiavenato (2009, p. 138) pode ser dividida em: provas gerais (provas sobre cultura geral), ou provas específicas (conhecimentos técnicos e específicos, normalmente relacionadas ao cargo ofertado).

Por último, Chiavenato (2009, p. 139) também classifica quanto a forma com que as provas são elaboradas. São elas: provas tradicionais (provas dissertativas e expositivas, que medem a profundidade de conhecimento, mas também examinam uma pequena extensão do conhecimento); provas objetivas (estruturadas na forma de testes objetivos, cuja aplicação e correção são rápidas e fáceis); e provas mistas (utilizam os dois tipos de prova, tanto tradicionais, quanto objetivos).

4.1.3 Testes psicológicos

Os testes psicológicos têm como principal objetivo analisar o comportamento das pessoas em determinadas situações. Visam conhecer sua personalidade e aptidões, que cada indivíduo possui.

Os testes psicológicos constituem uma medida objetiva e estandardizada de amostras de comportamento das pessoas. Sua função é analisar essas amostras de comportamento humano, examinando-as sob condições padronizadas e comparando-as com padrões baseados em pesquisas estatísticas (CHIAVENATO, 2009, p. 140)

Dessa forma, depois que os testes são realizados, seus resultados são comparados com os padrões de resultados de uma amostra de pessoas e, a partir disso, são tomadas conclusões.

Baylão e Rocha (2014), ainda citam que os testes psicológicos são baseados nas diferenças individuais de cada pessoa, e podem ser físicas, intelectuais e de personalidade. A partir disso, analisam o quanto variam as aptidões de um indivíduo em relação ao conjunto de indivíduos tomados como padrão de comparação.

4.1.4 Testes de personalidade

Testes de personalidade são fundamentais, pois através dele podemos entender a fundo o indivíduo que futuramente trabalhará para a empresa, e seu comportamento.

Os testes de personalidade servem para analisar os diversos traços de personalidade, sejam aqueles determinados pelo caráter (traços adquiridos ou fenotípicos) como pelo temperamento (traços inatos ou genotípicos). Um traço de personalidade é uma característica marcante da pessoa e que é capaz de distingui-la das demais (CHIAVENATO, 2009, p. 149).

Os testes de personalidade são divididos em dois tipos segundo Chiavenato (2009, p. 149 e 150): testes genéricos (revelam traços gerais de personalidade em uma síntese global e recebem o nome de psicodiagnósticos); e testes específicos (pesquisa determinados traços ou aspectos da personalidade, como equilíbrio emocional, frustrações, interesses, etc).

A aplicação e interpretação destes testes exige o acompanhamento de um psicólogo profissional.

4.1.5 Técnicas de simulação

Técnicas de simulação, ao contrário das outras técnicas que são voltadas para o indivíduo, tem como foco a interação de um grupo de candidatos.

Seu ponto de partida é o drama, que significa reconstituir em cima de um palco – contexto dramático – no momento presente, no aqui e agora, o acontecimento que se pretende estudar e analisar o mais proximamente do real. Assim, o protagonista, ao dramatizar uma cena, assume um papel (role playing) e permanece em um palco circular rodeado por outras pessoas – contexto grupal – que assistem à sua atuação e podem vir ou não a participar da cena. São essencialmente técnicas de dinâmica de grupo (CHIAVENATO, 2009, p. 154)

A técnica de simulação mais utilizada é a dinâmica de grupo, que proporciona ao gestor a análise de cada candidato se relacionando com outros candidatos, e normalmente, expostos em uma situação de tensão. Seu principal objetivo é observar o espírito de equipe de cada um, e as habilidades em lidar com determinadas circunstâncias.

5 METODOLOGIA

Para a realização deste estudo foram utilizados procedimentos metodológicos que contribuíram para a construção do conhecimento. Adotou-se, então, primeiramente um estudo bibliográfico, e posteriormente um estudo de caso de caráter qualitativo e descritivo a fim de coletar e analisar os dados sobre o tema apresentado.

A pesquisa bibliográfica é definida por Azevedo (2013, p.11) como “reunir o máximo de informações sobre o assunto”, que se faz necessária neste estudo como suporte para a pesquisa do tema proposto e o nivelamento de informações.

Segundo Gerhardt e Silveira (2009, p.31), a pesquisa qualitativa não se importa com números, pois seu objetivo é aprofundar a compreensão de um grupo social ou organização. Deste modo, é o tipo de pesquisa que atende ao presente artigo, pois não busca resultados numéricos, mas o entendimento de um processo dentro da empresa.

Godoy (1995) cita também que para o pesquisador qualitativo não interessa apenas os resultados, mas com o processo como um todo, e se preocupam com o estudo e análise do mundo empírico em seu ambiente natural.

De acordo com Fonseca (2002 *apud* Gerhardt e Silveira) um estudo de caso é um método bem definido que visa analisar profundamente como e porque algum fenômeno ocorre.

Yin (2015, p. 4) cita que um estudo de caso permite que o pesquisador foque em um caso específico, analisando sob uma perspectiva holística e do mundo real. Ou seja, o investigador se aprofunda do estudo de uma situação específica, buscando analisar e compreender os fenômenos que ocorrem nesse determinado caso.

Para a realização do estudo de caso utilizou-se um questionário estruturado, abrangendo o setor de recursos humanos de 5 organizações distintas, buscando resultados sobre o problema de pesquisa.

Azevedo (2013, p. 30) explica que em um questionário usado para testar uma hipótese, deve-se conter perguntas sobre o entrevistado e perguntas específicas do tema. Dessa maneira é possível traçar o perfil dos escolhidos para responder ao questionário e compreender mais sobre o tema.

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

O presente artigo tem a finalidade de analisar a utilização dos processos de recrutamento e seleção como ferramenta estratégica utilizada nas organizações, e de que forma estes métodos podem contribuir para a formação de uma boa equipe de trabalho.

A pesquisa qualitativa foi realizada através de um questionário, elaborado pelos discentes, contendo seis perguntas, aplicado em forma de entrevista a cinco gestores da cidade de São João Del Rei. Foram respondidas durante os meses de abril e maio de 2019 e analisadas no mês de maio de 2019. O questionário em questão foi utilizado como a ferramenta metodológica que norteou a pesquisa científica que visava principalmente discutir questões relativas à como um efetivo recrutamento e seleção de pessoas pode se tornar uma ferramenta estratégica nas organizações.

Para coleta de dados utilizou-se questões abertas e objetivas, com o intuito de obter informações detalhadas sobre o assunto objetivo da pesquisa.

Inicialmente, para conhecer o perfil dos entrevistados foi disponibilizado um quadro contendo seis questões que visavam esclarecer seus nomes, sexo, idade, estado civil e função que ocupam.

Podemos observar no perfil dos entrevistados, que a idade varia entre 29 e 44 anos, sendo três do sexo masculino e duas do sexo feminino. Ambos são responsáveis pelo processo de recrutamento e seleção na organização em que trabalham.

Posterior à introdução, são iniciadas as perguntas específicas sobre o tema abordado, a fim de compreender o entendimento de cada um sobre recrutamento e seleção, e como ocorrem esses processos dentro da empresa em que cada um atua.

A primeira questão busca entender a definição de recrutamento na visão dos gestores entrevistados: “Em sua opinião, o que é recrutamento?”. Ambas as respostas foram parecidas, podendo ser resumidas em um processo que visa atrair candidatos para uma determinada vaga dentro da organização. Ferreira (2014) também “como o processo de atrair candidatos com potencial para ocupar as vagas da empresa”.

A segunda procura saber como é realizada esse processo dentro da organização de cada um: “De que formas a sua empresa realiza o recrutamento?”. A partir das respostas, podemos notar que a maioria dos gestores utiliza as mídias sociais e o recolhimento de currículos para análise. Foi citada também entrevistas e parcerias com faculdades.

Na terceira questão, o entrevistador aborda o que é seleção na opinião do entrevistado: “O que você entende ser seleção?”. De acordo com as respostas obtidas podemos concluir que é o processo de triagem e afunilamento de candidatos que são aptos para a vaga em questão. Chiavenato (2015, p.158) define de forma bem sucinta a seleção como sendo o processo de comparação entre duas variáveis: requisitos exigidos pelo cargo *versus* características oferecidas pelos candidatos.

Na quarta questão é os entrevistados são questionados sobre o processo de seleção nas empresas em que trabalham: “Quais os mecanismos que a sua empresa utiliza na seleção?”. Obtivemos nessa questão, diferentes respostas e métodos que podem ser utilizados em um processo de seleção como entrevistas, testes de conhecimento específicos e habilidades, análise de documentação apresentada, entre outros.

A quinta busca compreender se na opinião dos entrevistados se uma boa elaboração nos processos de recrutamento e seleção pode impactar na construção de um bom quadro de funcionários: “Em sua opinião, a boa elaboração de um processo de recrutamento e seleção pode colaborar para a formação de uma boa equipe de funcionários? Justifique sua resposta.”. Ambos concordaram que um processo bem elaborado de recrutamento e seleção pode auxiliar na captação de pessoas capacitadas para os cargos dentro da organização, e cada um justificou da forma, porém levando sempre à mesma conclusão. Diante das respostas, um dos entrevistados respondeu que “... ambos (recrutamento e seleção) tem o objetivo de aumentar a produtividade, evitar a perda de talentos, buscando montar uma equipe mais empenhada em executar seu trabalho com primazia. ”

Por último, é questionado de que maneira os processos de recrutamento e seleção podem ser utilizados como ferramenta estratégica dentro das organizações: “De que modo um efetivo processo de recrutamento e seleção pode se tornar uma ferramenta estratégica dentro da organização?”. Dentre as respostas podemos destacar a de um entrevistado que diz que “a maximização de tempo e maior assertividade nos resultados dos processos seletivos reduzem custos com o próprio

processo, com rescisões contratuais, melhorando o fluxo de caixa da empresa e, além disso, menor rotatividade traz um clima empresarial mais harmonioso”.

Conforme apresentado, os gestores demonstram que os processos de recrutamento e seleção, quando bem elaborados, influenciam sim na produtividade da empresa, podendo ser utilizados como ferramenta estratégica para alcançar os objetivos propostos.

Podemos observar também, que conforme citado, até o próprio ambiente organizacional tende a ser mais produtivo e harmonioso para todos quando ocorre um bom processo de seleção, evitando assim futuras demissões e trocas constantes de funcionários, o que pode acarretar na instabilidade e insegurança dos colaboradores já empregados na organização.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo tem como objetivo identificar e analisar de que forma um efetivo processo de recrutamento e seleção pode ser utilizado como ferramenta estratégica e trazer vantagens para as organizações, diante de diversos obstáculos enfrentados e inseridas em um mercado competitivo e cada vez mais apresentando dificuldade em manter uma equipe motivada e produtiva. Em razão disso, os processos citados acima se tornam extremamente necessários, pois evitam que erros sejam cometidos na hora da admissão de novos funcionários para determinados cargos que são ofertados, buscando alinhar as exigências das funções com o perfil de possíveis ocupantes, possibilitando a escolha da melhor opção possível.

Em um mercado competitivo, as organizações necessitam de uma equipe competente e motivada, alinhada com seus objetivos, a fim de manter um nível de produtividade elevado.

Desta forma, o artigo buscou responder ao problema de pesquisa, analisando de que modo um efetivo recrutamento e seleção de pessoas pode se tornar uma ferramenta estratégica nas organizações.

No decorrer do estudo de caso, foi possível analisar cinco empresas e como eram elaborados os processos de recrutamento e seleção de cada uma. Foi factível perceber que ambas aplicam e acreditam que é importante a boa elaboração destes processos para uma boa gestão de recursos humanos.

Como cita Carvalho *et al* (2015), são processos preponderantes dentro da organização, pois ajuda que a organização atinja seus objetivos e faz com que seus funcionários sintam-se motivados e entusiasmados, trabalhando de forma eficiente e eficaz.

Dessa maneira, se faz necessário a utilização do recrutamento e seleção como uma ferramenta estratégica, buscando estabelecer vantagem competitiva no mercado e uma equipe dedicada e capaz. As empresas que não fazem esse planejamento na hora de montar uma equipe, perdem tempo, recursos financeiros, e normalmente tem a sua produtividade mais baixa que o normal, tendo dificuldade para se sobressair entre as concorrentes.

Espera-se que este artigo científico seja um suporte para futuros estudos nessa área de ensinamento e, também, que gestores se fundamentem no mesmo em busca de avanço e aperfeiçoamento para as organizações.

8 REFERÊNCIAS

AVELLAR, Paloma Furtado de; SOUZA, Thuane Fernandes de; MELO, Fernanda Augusta de Oliveira. *Recrutamento e seleção no contexto de retenção de talentos na organização*. 2014. Disponível em:

<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/38320560.pdf>. Acesso em 10 mar. 2019.

AZEVEDO, Celicina Borges. *Metodologia científica ao alcance de todos*. 3 ed. Barueri: Manole, 2013.

BANOV, Márcia Regina. *Recrutamento, seleção e competências*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

BAYLÃO, André Luiz da Silva; ROCHA, Ana Paula de Sousa. *A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial*. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320178.pdf>. Acesso em

CARVALHO, Felipe Cesar Diniz *et al*. *A importância do processo de recrutamento e seleção nas organizações para redução do turnover*. Disponível em: <http://www.unisalesiano.edu.br/simposio2015/publicado/artigo0145.pdf>. Acesso em 10 maio. 2019.

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

CHIAVENATO, Idalberto. *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa*. 8 ed. Barueri: Manole, 2015.

FERREIRA, Patricia Itala. *Atração e seleção de talentos*. 1 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. *Práticas de Recursos Humanos-PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas, 2011.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. *Métodos de pesquisa*. 1 ed. <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em

GODOY, Arilda Schmidt. *Introdução à pesquisas qualitativas e suas possibilidades*. 1995, Revista em Administração de Empresas / EAESP / FGV, São Paulo, Brasil. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf>. Acesso em: 21 maio 2019.

OLIVEIRA, Thais. *Seleção de Pessoal*. 2007. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/selecao-de-pessoal>. Acesso em 27 mar. 2019.

VILAS BOAS, Ana Alice; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. *Gestão estratégica de pessoas*. Rio De Janeiro: Elsevier, 2009.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e método*. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.