

Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos - UNICEPLAC
Curso de Gestão de Recursos Humanos
Trabalho de Conclusão de Curso

Recrutamento e Seleção: técnicas e ferramentas contemporâneas - uma análise qualitativa.

Gama-DF
2021

**ANA MARIA CUSTÓDIO DA SILVA
ANDRESSA DOS SANTOS BATISTA**

Recrutamento e Seleção: técnicas e ferramentas contemporâneas - uma análise qualitativa.

Artigo apresentado como requisito para conclusão do curso tecnológico de Gestão de Recursos Humanos pelo Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos – Uniceplac.

Orientador(a): Prof(a). Ms. Luiza Mariana Brito Soares

Gama-DF

2021

**ANA MARIA CUSTÓDIO DA SILVA
ANDRESSA DOS SANTOS BATISTA**

Recrutamento e Seleção: técnicas e ferramentas contemporâneas - uma análise qualitativa.

Artigo apresentado como requisito para conclusão do curso tecnólogo de Gestão de Recursos Humanos pelo Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos – Uniceplac.

Gama, 16 de junho de 2021.

Banca Examinadora



Prof. Luiza Mariana Brito Soares
Orientadora

Prof. Marcel Stanlei Monteiro
Examinador

Prof. Glauciana de Araújo Soares
Examinadora

Recrutamento e Seleção: técnicas e ferramentas contemporâneas - uma análise qualitativa.

ANA MARIA CUSTÓDIO DA SILVA

ANDRESSA DOS SANTOS BATISTA

Resumo:

Este trabalho visa despertar o interesse das pessoas para o processo de recrutamento e seleção, visando os interesses da empresa e o seu valor e sucesso no mercado a partir da sua composição. Para tanto, além das tecnologias e estratégias adotadas, foi realizada uma revisão bibliográfica de artigos na internet, livros sobre o assunto e entrevista com gestores de rh, a fim de encontrar métodos adequados para os cargos adequados.

Palavras-chave: Recrutamento; Seleção; Estratégias; Rh

Abstract:

This work aims to awaken people's interest in the recruitment and selection process, aiming at the company's interests and its value and success in the market based on its composition. Therefore, in addition to the technologies and strategies adopted, a bibliographic review of articles on the internet, books on the subject and interviews with HR managers was carried out, in order to find suitable methods for the appropriate positions.

Keywords: Recruitment; Selection; Strategies; Hr

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
1.1 Recrutamento	6
1.2. Etapas do recrutamento	7
1.3. Seleção de pessoal	9
1.4. Conduta ética no processo de recrutamento e seleção	10
2. OBJETIVO	11
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	12
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	12
4.1 Quanto as maiores dificuldades de trabalhar com recrutamento:	13
4.2 Quanto às técnicas de seleção mais frequentemente utilizadas:	13
4.3 Quanto às técnicas menos recomendadas:	14
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	15
REFERÊNCIAS	16

1.INTRODUÇÃO

O processo de recrutamento e seleção é um diferencial para as empresas que sabem escolher as pessoas certas para o trabalho a ser realizado e que determinam a importância de trabalhar em conjunto para o alcance dos objetivos. Portanto, as empresas precisam estar atentas aos mecanismos utilizados na seleção dos candidatos e analisar se estão de acordo com as intenções da empresa e o valor que comunicam. Além desses aspectos, deve-se destacar que esta pesquisa visa determinar a forma de condução do processo de recrutamento e seleção e sua importância.

1.1 Recrutamento

Para Chiavenato (2004), recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos com grandes potenciais de qualificações e capacidades de ocupar cargos dentro da empresa. O papel do recrutamento é divulgar as oportunidades que a organização pretende proporcionar às pessoas com as características de cargos descritos no mercado para que possam participar do processo seletivo. Considerando que esses processos levam a menores taxas de rotatividade, produtividade e custos, observamos a importância de estudar esse processo ao se analisar a relação entre o perfil do candidato e a vaga oferecida, que se deve à atribuição ao cargo correto para candidatos adequados, por isso é importante entender este tópico. O recrutamento é definido como uma responsabilidade da gestão de recursos humanos, visando atrair pessoal interno ou externo para atender às necessidades do pessoal da empresa (MARRAS 2007). O termo "recrutamento" é ter atitude em recrutar. Seu significado tem origem inicial no exército, onde era habitual captar recrutas para vagas de futuros soldados ou postos de guerrilha.

1.2. Etapas do recrutamento

Baseado nas necessidades dos recursos humanos da organização, o recrutamento divide-se em três etapas. Sendo a primeira delas pesquisa/demanda interna. Ao iniciar-se o processo de recrutamento, antes de tudo é preciso entender e compreender quais as necessidades internas da empresa. Este processo é elaborado pelo desenho de cargos, que é um documento onde se concentram as informações sobre a atividade a ser desenvolvida. Após definir as necessidades internas da empresa é elaborada a requisição da vaga, a qual é um documento especificando detalhes, como: quais funções serão desempenhadas pelo novo colaborador, quais as habilidades e competências esperadas, quais conhecimentos e atitudes se espera do novo colaborador, além de informações específicas para que o recrutador possa analisar qual o melhor candidato à vaga. (CHIAVENATO, 2009)

A etapa seguinte é responsável por analisar qual o melhor modelo de recrutamento a ser utilizado para finalizar a vaga.

No recrutamento interno, a empresa analisa quais os funcionários que seriam melhor realocados em outras funções ou setores da empresa, podendo ser também uma promoção a uma vaga/cargo superior. O recrutamento interno é mais viável e rentável do que abrir um recrutamento externo, visto que a realocação de colaboradores já treinados e com conhecimento das rotinas da empresa, se adequa melhor a novos desafios. “O gestor de pessoas deve ter um nível elevado de informações sobre os profissionais que atuam na organização, para poder tomar a melhor decisão na escolha do futuro ocupante do cargo” (BULGANOV, 2006).

As vantagens de ter um recrutamento interno na organização é que se pode aproveitar melhor o potencial dos colaboradores que já atuam na empresa, isso motiva e encoraja o desenvolvimento profissional, dá um incentivo para que o colaborador permaneça na empresa e que seja fiel, além disso, gera um custo financeiro menor. Entre as desvantagens pode-se notar o impedimento de

entrada de novos talentos para a empresa, pode também gerar um conflito de interesses, além de funcionar como um sistema fechado de reciclagem contínua.

O recrutamento externo caracteriza-se pelo preenchimento das vagas por candidatos que estão fora do quadro de funcionários da empresa. Este tipo de recrutamento costuma ser mais demorado e menos rentável que o interno pela demora na triagem e seleção de currículos adequados, além de ser menos seguro pelo fato de serem candidatos desconhecidos que muitas vezes não se adaptam ao ambiente cultural da empresa.

As vantagens de se ter o recrutamento externo está na aquisição de novas ideias e experiências, o que contribui para que a organização se mantenha atualizada quanto as outras empresas. Por outro lado, o recrutamento externo pode impactar na política salarial, influenciando nas faixas salariais internas.

Por fim, o recrutamento misto baseia-se nos dois anteriores, onde há a seleção tanto interna quanto externa de colaboradores. Este processo requer maior cuidado devido ao conhecimento prévio dos candidatos internos da empresa, o que pode resultar em insegurança por parte dos candidatos externos. Orienta-se que a empresa primeiramente faça o processo interno e logo após o externo para ocupação de cargos ociosos.

A definição da tecnologia de recrutamento é o modo como será feito o recrutamento de fato, seja por anúncios em sites ou plataformas específicas, podendo também ser intermediado por uma agência de consultoria, o que faz com que a empresa já receba currículos previamente recrutados, precisando apenas continuar com a seleção dos candidatos. A depender da vaga este pode não ser um processo tão rentável e não trazer os currículos mais adequados à cultura da empresa.

1.3. Seleção de pessoal

Após o recrutamento, vem a seleção propriamente dita deste pessoal. O ato de selecionar é uma constância da natureza. Só sobrevivem os mais adaptados ao ambiente ou que desenvolvam mecanismos de atendimento às exigências desse ambiente. O homem, como parte desse processo, naturalmente seleciona, muitas vezes, sem perceber. O processo de seleção merece atenção especial, já que é ele que vai definir, de diferentes modos e com diferentes estratégias, qual candidato vai ficar com a vaga. A seleção de pessoas implica uma comparação entre as características de cada candidato com um padrão de referência e uma escolha feita pelo chefe imediato. A seleção busca dentre os vários candidatos recrutados, aqueles que mais se destacaram e se mostraram adequados para os cargos existentes na organização ou às competências exigidas, o processo seletivo visa manter ou aumentar a eficiência e o desempenho humano, bem como a eficácia da organização (CHIAVENATO, 2010).

No que diz respeito à seleção de pessoal, por exemplo, destacar-se os dados pessoais exigidos para o cargo são adequados, tendo em vista que a empresa evita o custo ocasionado pela rotatividade, desta forma não se limita aos custos da mão de obra, mas principalmente porque afeta diretamente a produtividade. Para Martins (2007), a seleção consiste em primeiro lugar, na comparação entre perfis dos candidatos e as exigências do cargo ou função, o ideal é que o perfil e a função se ajustem. Ainda sobre seleção de pessoal, o processo seletivo pode fugir do modelo tradicional, que trata apenas do perfil comportamental do candidato, analisando assim os conhecimentos e habilidades, para este processo damos o nome de seleção por competências. Para dar continuidade à seleção por competências, a empresa primeiro precisa definir quais as competências devem ser exigidas dos candidatos, além de analisar as já existentes no meio corporativo. Ao avaliar as competências dos candidatos, os recrutadores devem considerar a cultura organizacional e as circunstâncias específicas da posição para a qual estão competindo. De acordo com Gramigna & Branco (2009)

competência é o conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes que contribuem para uma atuação de destaque e de excelência.

As entrevistas servem para conhecer melhor o candidato, as suas reações temperamentais, as necessidades e os conflitos do indivíduo em relação ao trabalho. Por outro lado, também, as entrevistas precisam de um preparo prévio do entrevistador quanto aos objetivos a alcançar em tal seleção. As diversas formas de seleção têm como objetivo comparar, decidir e escolher qual o melhor candidato às tarefas exigidas. Esse objetivo pode ser atingido por meio de técnicas de entrevistas, provas de conhecimentos, testes psicométricos e técnicas de simulação.

(CHIAVENATO, 1999). Por meio de um plano organizado e objetivo, a empresa consegue recrutar e selecionar melhor candidatos com potencial e imagem adequada para o cargo. O candidato ou talento será o responsável pelo cargo.

1.4. Conduta ética no processo de recrutamento e seleção

Ao tratar do processo de recrutamento e seleção é importante também analisar a conduta ética do recrutador responsável pela execução. Algumas de suas ações podem prejudicar tanto o candidato como a própria empresa.

No cotidiano de um gestor, é necessário existir valores e princípios éticos na busca de novos colaboradores para a organização, neste cenário é importante que haja a reflexão de que é um processo que envolve seres humanos com desejos, sonhos e perspectivas de vida, o que deve ser respeitado.

É de extrema importância que o recrutador seja imparcial e não julgue as pessoas em determinada situação. Ética e empatia são essenciais para avaliar os candidatos de maneira justa, sem privilégios ou ações que possam prejudicar o profissional por conta de suas crenças ou valores pessoais.

Para Matos (2011), há garantia na continuidade dos processos, sejam no âmbito pessoal ou organizacional, quando o comportamento ético está incluso desde a fase inicial.

Os profissionais dos RH podem incentivar comportamentos éticos dentro de uma empresa, por sua maior participação nas iniciativas éticas da organização. Portanto, é necessário estabelecer a consciencialização sobre justiça e honestidade nas empresas (Greenwood, 2002).

O profissional de RH é uma peça chave nos processos de recrutamento e seleção, isso porque é fundamental que ele preze pela ética durante todo o processo, além do mais, a imagem corporativa está diretamente ligada à aplicação ética nos processos seletivos.

É importante que o profissional responsável pelo processo seletivo se atente também ao feedback pós entrevistas, é de suma importância que o candidato receba uma resposta, seja esta positiva ou negativa. O feedback é parte importante do processo, não só por informar o candidato, mas também lhe dar a oportunidade de participar de outros processos seletivos, visto que a dúvida da aprovação ou não, influencia na imagem que o candidato terá da empresa, implicando também em indicações futuras.

2.OBJETIVO

Esse estudo tem como objetivo geral investigar quais os instrumentos e técnicas utilizadas pelos gestores de recursos humanos no processo de recrutamento e seleção.

De maneira mais específica, os objetivos foram apurar sobre os desafios da prática de recrutamento e seleção, levantar como está sendo descrito os construtos de recrutamento e seleção na literatura atual e propor estratégias atuais de recrutamento e seleção que possam contribuir com as empresas.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A amostra foi composta por seis entrevistados, o critério de seleção dos participantes foi pela técnica de bola de neve, quando um convidado indica outro e assim por diante. O parâmetro para participação era que os sujeitos trabalhassem no setor de recursos humanos ou departamento de pessoal e atuassem com ações de recrutamento e seleção, sem delimitar por tempo de trabalho, formação acadêmica ou organização pública ou privada. Todavia, houve grande dificuldade na coleta de dados, apesar do convite ter sido feito para mais de 500 pessoas, em um grupo de um aplicativo de comunicação virtual composto por funcionários de RH e/ou DP do Brasil todo, poucos foram os interessados em participar.

Por essa razão, a amostra aqui apresentada é curta, o que já caracteriza como sendo um ponto fraco do estudo, todavia, não o suficiente para deslegitimar o conteúdo compartilhado nas entrevistas. Foi lido o termo de consentimento livre e esclarecido para os entrevistados, e diante do aceite, era iniciado a entrevista com base em um roteiro semiestruturado. Ainda assim, outra dificuldade encontrada foi o envolvimento dos participantes no processo de entrevista. A maioria, apesar de constantemente estimulados pelos pesquisadores, apresentavam respostas curtas e por vezes monossilábicas.

Por fim, descreve-se a amostra como sendo composta por 6 pessoas, 2 delas homens e 4 mulheres. Todos trabalhando nos setores de recrutamento e seleção ou departamento de pessoal de organizações privadas, com o tempo de casa variando entre 2 e 20 anos. A formação dos entrevistados variou entre psicólogos, administradores e gestores de RH.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Como descrito, o método utilizado foi de entrevista semiestruturada e a pesquisa de base qualitativa. Esse método é defendido por Minayo (1994) que afirma ser uma estratégia que favorece a obtenção de informações através da fala do sujeito, direcionada para um tópico central. Dessa

forma o entrevistado pode discorrer sobre suas experiências de maneira espontânea. Importante destacar ainda que, como orienta Triviños (1987), as questões elaboradas para o roteiro levaram em conta as informações que os pesquisadores recolheram no decorrer da produção da revisão bibliográfica.

Por fim, importante ressaltar que esse método possibilita se aproximar da perspectiva do agente atuante, aqui representado pelos trabalhadores de recursos humanos ou de departamento pessoal. As entrevistas trazem a perspectiva de cada um desses sujeitos sobre o seu trabalho e sobre sua experiência na função já descrita, possibilitando aos pesquisadores se aproximar de maneira concreta do construto.

4.1 Quanto as maiores dificuldades de trabalhar com recrutamento:

De acordo com os entrevistados as maiores dificuldades de trabalhar com recrutamento se baseiam no planejamento para um processo de qualidade em tempo hábil, considerando a urgência das vagas, além de saber quais canais são mais propícios ao favorecimento no contato com os candidatos mais adequados às vagas. A grande quantidade de currículos recebidos no banco de dados toma tempo do recrutador, devido a necessidade de filtragem dos candidatos corretos para cada vaga.

Banov (2004), os gestores responsáveis devem pensar na urgência da vaga, o prazo de contratação, o nível de qualificação dos candidatos, e encontrar pessoas que possam preencher estas vagas leva tempo, de acordo com a urgência escolhas precipitadas podem ser inadequadas.

4.2 Quanto às técnicas de seleção mais frequentemente utilizadas:

A técnica com maior retorno positivo, de acordo com os entrevistados, é a de seleção por competências, onde é possível identificar qual o perfil e a vaga mais adequada ao candidato. Neste processo a empresa precisa primeiramente definir quais as competências a serem exigidas aos candidatos, além de analisar as já existentes no meio corporativo.

Para Chiavenato (2015), a eficiência nas etapas, no que tange a facilidade em encontrar candidatos com maior qualificação e perfil da empresa contribui para a diminuição de turnover, visto que evita a contratação de candidatos desqualificados.

4.3 Quanto às técnicas menos recomendadas:

Basear-se apenas nas informações descritas no currículo, sem buscar saber mais informações a respeito dos candidatos tem sido uma das técnicas a serem expostas negativamente pelos recrutadores entrevistados, para eles é preciso ir mais a fundo e conhecer de fato a pessoa que está sendo contratada para ocupar um cargo na empresa, a fim de que sejam evitados problemas futuros internamente no ambiente corporativo.

Para diminuir os riscos ao basear-se apenas nas informações do currículo, Rabaglio (2004) defende o uso do CHA (conhecimento, habilidade e atitude) onde devem ser agregadas as competências técnicas e comportamentais dos indivíduos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada teve como propósito a análise dos processos de recrutamento e seleção e as principais dificuldades apresentadas na execução. As principais dificuldades levantadas pelos entrevistados é o fato de muitos candidatos omitirem ou falsificarem informações presentes no currículo, o que torna o processo de seleção mais criterioso e demanda de maior tempo para ser feito.

Ao longo da pesquisa também podemos observar enorme resistência dos gestores em participar desta coletiva de informações, o que nos levou a abordar a ética dentro dos processos. O gestor de RH é o principal responsável pelo andamento da empresa, visto que é a porta de entrada de novos funcionários, que quando não bem selecionados, podem gerar conflitos internos/externos que comprometam a imagem da organização frente a seus concorrentes.

Com o advento da revolução 4.0, espera-se também do RH uma maior flexibilização quanto ao método dos processos seletivos, embora muitos recrutadores ainda prefiram a tradicional entrevista frente a frente.

Durante o estágio realizado na elaboração deste trabalho, pôde ser observada grande resistência dos gestores em disponibilizar informações e dividir conhecimentos quanto às técnicas utilizadas diariamente.

Um ponto negativo a se observar durante toda análise é a ideia de um novo rh, entretanto com gestores que ainda não estão preparados para tal ação e acabam ainda negligenciando processos e sendo desrespeitosos durante processos seletivos.

REFERÊNCIAS

LACOMBRE, Francisco. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2009.

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

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoas**. 2. Ed. São Paulo: LTR, 1996

DA SILVA GARCIA, A.; OLIVEIRA DOS SANTOS, E.; CONATIONI DA SILVA FRANCO, C.; CIRINO COELHO DA SILVA, C.; MALHEIROS VITTO, D.; ALVES DA ROCHA, E.; CARDOSO PIRISSATO, F.; MARIO DE PAULA PINTO JUNIOR, J.; SILVINHA CARARO MARTINS, M.; SOARES SIQUEIRA ROCHA, S.; SIQUEIRA ALVES, S. **Processo de recrutamento e seleção nas micro pequenos empresas**. Monumenta - Revista Científica Multidisciplinar, v. 1, n. 1, p. 119-129, 25 jun. 2020.

ANTUNES DE SOUZA, Dércia; REIS DA PAIXÃO, Claudiane; ALVES B. SOUZA, Edna **Benefícios e dificuldades encontradas no processo de seleção de Pessoas: uma análise do modelo de seleção por competências, sob a ótica de profissionais da área de gestão de pessoas** Gestão & Regionalidade, vol. 27, núm. 80, maio-agosto, 2011, pp. 45-58 Universidade Municipal de São Caetano do Sul São Caetano do Sul, Brasil

CARVALHO, I. M. V., PASSOS. A. E. V. M., SARAIVA. S. B. C. **Recrutamento e Seleção por Competências**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.