



FACULDADE DE PINDAMONHANGABA

**Mara Greyce Martins
Patrícia dos Santos Silva Rocha**

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO:
Métodos e técnicas essenciais na captação de talentos para as
organizações.**

**Pindamonhangaba – SP
2012**



FACULDADE DE PINDAMONHANGABA

**Mara Greyce Martins
Patrícia dos Santos Silva Rocha**

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO:
Métodos e técnicas essenciais na captação de talentos para
organizações.**

Trabalho de Conclusão de Curso para atender parte dos requisitos para obtenção do Diploma de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos para o curso De Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Pindamonhangaba

Orientador: Prof. Msc. Frederico Cardoso Soderro Toledo.

**Pindamonhangaba – SP
2012**



FACULDADE DE PINDAMONHANGABA

**Mara Greyce Martins
Patrícia do Santos Silva Rocha**

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS:
Métodos e técnicas essenciais na captação de talentos para organizações.**

Pindamonhangaba, 26 de Novembro de 2012.

Prof. Ms. Frederico Cardoso Sodero Toledo
Coordenador do Curso de Gestão de Recursos Humanos

BANCA EXAMINADORA

Profª. Ms. Frederico Cardoso Sodero Toledo
Faculdade de Pindamonhangaba
Orientador

Profª. Esp. Rodolfo A. Aquino
Faculdade de Pindamonhangaba

Profª. Esp. Mirtes Ribeiro Junior
Faculdade de Pindamonhangaba

Agradecimentos

Agradecemos às nossas famílias, pelo amor que nos dedicam, pelo apoio que nos oferecem e pela confiança que sempre tiveram no nosso potencial.

Aos professores da Instituição FAPI (Faculdade de Pindamonhangaba e principalmente ao orientador Prof. Frederico Soderó, pelo voto de confiança em nosso trabalho, pela paciência na orientação e pelo incentivo que tornaram possível a conclusão desta monografia.

Um agradecimento especial aos Prof. Mirtes e Adriano, pelos olhares atentos nas correções e pelas sugestões tão generosas.

Aos colegas de curso que nos proporcionaram a alegria de poder realizar ótimos trabalhos e fazer grandes amigos.

Mara Martins e Patrícia Rocha

Dedicatória

Dedico esta, bem como todas as minhas demais conquistas, a minha amada família, a meu esposo (Ícaro) e as minhas amigas lindas por todo incentivo.

Meu mais carinhoso agradecimento a minha parceira Patrícia pela amizade e por ter sido peça chave para que nosso trabalho saísse como o esperado e por não ter me permitido desanimar diante das dificuldades.

Valeu a pena esperar... Hoje estamos colhendo, juntos, os frutos do empenho dedicados ao longo destes dois anos!!!

“Algumas pessoas marcam a nossa vida para sempre, umas porque nos ajudam na construção, outras porque nos apresentam projetos de sonho e outras ainda porque nos desafiam a contruí-los”.

Mara Greyce Martins

A cada vitória agradeço a Deus, pois ele quem me guia e ilumina meus caminhos.

A minha amiga Mara pela força, amizade, compreensão que partilhamos durante este trabalho.

Ao meu marido (Pedro Henrique) pela paciência em minha ausência e paz durante esta jornada.

Aos meus queridos pais (Jorge e Raquel), pois os momentos complicados me aconselharão com sabedoria e incentivo para eu realizar uma profissional.

Patrícia dos Santos Silva Rocha

“Os sonhos não determinam o lugar em que você vai estar, mas produzem a força necessária para tirá-lo do lugar em que está”.

Augusto Cury

RESUMO

O presente trabalho foi desenvolvido através de revisões bibliográficas, afim de demonstrar como os métodos de recrutamento e seleção influenciam no desenvolvimento das organizações, visando mostrar a importância das técnicas de Recrutamento e Seleção se forem executadas através de planejamentos antecipados, estrutura organizacional e profissionais qualificados para o desenvolvimento da função.

Diante disto foram pesquisadas desde a revolução industrial até as mudanças que os setores de recrutamento e seleção obtiveram com as evoluções tecnológicas, perspectivas de vida dos candidatos e a reestruturação que as técnicas de Recrutamento e Seleção adquiriram com o passar do tempo.

Por ser o método que se tornou imprescindível para a atração e captação de candidatos para as organizações, foi denominado neste trabalho sua importância e relevância perante as culturas organizacionais.

Sendo a criatividade o principal ingrediente para os profissionais que atuam no segmento de Recursos humanos, para que possam atrair candidatos disponíveis no mercado de trabalho e Recursos humanos com perfis desejados pelas organizações para que possam fazer participar do processo seletivo, por causa das tendências e evoluções ao longo dos anos, os métodos foram aprimorados com o intuito de buscar profissionais de formas diferenciadas, citando alguns exemplos como: Recrutamento virtual, por competência ou mesmo por headhunter's.

Palavras-chave: Recrutamento e Seleção, desenvolvimento e organizações.

ABSTRACT

This project has been developed through book reviews, to demonstrate how the recruiting and selection methods influence in the organizations development, looking for demonstrate the importance of Recruiting and Selection if executed through advanced planning, organizational structure and qualified professional to perform this function.

Researches has been performed since the industrial revolution until the improvements that the sector of recruiting and selection had due to technology development, life expectancy of candidates and restructure of the Recruiting and Selection technical developed through the years.

Because of the importance of this method in the attraction and capitation of candidates for the organizations, it has being named in this job its importance and relevance at the organizational cultures.

Creativity is the main ingredient for professionals that work in this area of Human Resources, for the attraction of candidates available in the job market and human resources with the profile set from the organizations to participate in the selection process, due to trends and evolution through the years, improved methods to reach those professionals with differentiated manners, e.g.: Virtual Recruitment trough competency, or Headhunters.

Keywords: recruitment and selection, and development organizations.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Tendências da Revolução Industrial	18
Figura 2: O processo de Recursos humanos nas organizações	21
Figura 3: Fontes de recrutamento no mercado de Recursos humanos	26
Figura 4: Resultados da decisão da Seleção	38

SUMÁRIO

	LISTA DE FIGURAS.....	9
1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	Recrutamento e Seleção de Pessoas.....	13
1.2	Justificativa da Escolha do Tema.....	15
1.3	Problema de Pesquisa.....	15
1.4	Hipótese.....	15
2	OBJETIVOS.....	16
2.1	Objetivo Geral.....	16
2.2	Objetivo Específico.....	16
3	MÉTODO.....	16
3.1	Tipo de Pesquisa.....	16
4	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
4.1	A Revolução Industrial e os impactos no desenvolvimento de pessoas.....	17
4.2	A evolução da Administração de Recursos Humanos no Brasil.....	19
5	Conceito de Recrutamento de Pessoal.....	21
5.1	Fontes do Recrutamento de Pessoal.....	24
5.1.1	Recrutamentos Interno e Externo.....	26
5.1.2	Vantagens do Recrutamento Externo.....	29
5.1.3	Desvantagens do Recrutamento Externo.....	30
5.1.4	Vantagens do Recrutamento Interno.....	31
5.1.5	Desvantagens do Recrutamento Interno.....	32
6	Conceito de Seleção de Pessoas.....	33
7	O recrutamento e seleção dentro de novas perspectivas de um mundo moderno.....	39
8	CONCLUSÃO.....	42
9	REFERÊNCIA.....	44

1. INTRODUÇÃO

1.1 Recrutamento e Seleção de Pessoas.

Com o capital intelectual tornando-se o principal atrativo e com o contingente de profissionais qualificados no mercado de trabalho atinge uma esfera muito grande, as empresas que oferecem diferenciais conseguem atrair os melhores talentos para o seu quadro de funcionários de forma que seu recrutamento possa atraí-los e a seleção mostrar o objetivo e vantagens que a organização possui, agregando para a organização esses talentos existentes. Por esse motivo o setor de seleção precisa ser ocupado por profissionais qualificados e experientes, para que uma contratação errada não prejudique o andamento de toda uma organização.

Os Processos de Recrutamento e Seleção trabalham com o objetivo de levantar o maior número de informações, de forma a divulgar uma vaga com precisão e objetividade servindo de ponte entre candidato e empresa agregando assim novos integrantes para a empresa e na seleção poderá ser observado o diferencial que o candidato tem e quais serão as competências que possuem e que poderão trazer resultados a organização. Marchioretto e Bressiane (2009)

Recrutamento é um sistema de informações, que visa atrair candidatos potencialmente qualificados, dos quais serão selecionados futuros funcionários da organização. Ribeiro (2005)

E segundo Chiavenato (1991), recrutamento corresponde ao processo onde a empresa atrai os candidatos para abastecer seu processo seletivo, que funciona como fonte de comunicação onde a empresa divulga e oferece oportunidades de trabalho.

Também cita que recrutamento é o processo de atrair candidatos qualificados e de acordo com a necessidade da vaga disponível, no qual serão futuros funcionários da empresa. Após recrutar o candidato a selecionador efetua a tarefa de selecionar o talentos. Chiavenato (1991)

Seleção de recursos humanos é a escolha da pessoa certa para o cargo certo, ou seja, a escolha, entre candidatos recrutados, dos mais adequados aos cargos existentes. Ribeiro(2005)

Seleção de recursos humanos é a escolha de candidatos recrutados, pessoa certa para o cargo certo, com o objetivo de manter ou aumentar a produtividade e resultados da organização. Ribeiro (2005).

Porém além dos meios tradicionais de recrutar e selecionar candidatos a uma determinada vaga, nos dias atuais com a tecnologia avançando a todo instante um fator a mais se torna também uma forma de atrair e captar novos talentos as empresas, que é o recrutamento e seleção por meio da Internet.

O recrutamento e seleção de profissionais, por meio de sites na internet, começou a surgir no Brasil no final dos anos 1.990 e começo de 2.000. Algumas pioneiras neste mercado, se inspiraram em modelos americanos, mas adaptadas à nossa realidade. Uma das mudanças quase que unânimes foi a de realizar a cobrança aos usuários que cadastram seus currículos no site e buscam por oportunidades de empregos, já que, no modelo americano as organizações que captam currículos é quem devem custear o sistema. Isso devido à maior massa laboral desempregada no Brasil e informalidade das empresas, frente aos estrangeiros.

Este embasamento faz refletir em novos tempos nos processos de recrutar e selecionar candidatos por ter se tornado mais ágil, com as ferramentas tecnológicas disponíveis conforme trecho do artigo a seguir.

Neste trabalho de pesquisa ainda serão destacados os principais pontos utilizados nas organizações a fim de mostrar a importância dos processos de recrutamento e seleção de funcionários, com o objetivo de buscar informações sobre como se preparar para o mercado de trabalho que cada vez se torna mais competitivo e expor a profissionais os melhores métodos e tendências. Mostrando as necessidades e requisitos para a abertura de uma vaga, formas de anúncios, roteiro de entrevistas, métodos de avaliação até a contratação do funcionário.

Conforme Carvalho (2012) [...] já se tornou lugar-comum afirmar que o recurso mais valioso das organizações em um cenário de mudanças e complexibilidade crescentes são as pessoas.

Portanto o recrutamento de pessoas se tornou este movimento de atrair esse recurso valioso para ingressar nas organizações, conforme as necessidades dela.

1.2 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA

Pesquisar os principais métodos e técnicas usados no setor de recrutamento e seleção nas empresas do município, destacando as principais práticas e o quanto estes processos representam benefícios para os contratantes.

O intuito maior desta revisão de literatura está em evidenciar o quão as práticas de recrutamento e seleção oferecerem resultados positivos ou não dentro das organizações, evidenciando desta forma os efeitos das práticas de recrutamento e seleção, mediante as evoluções tecnológicas e tendências oferecidas pelo mundo globalizado dos dias atuais

1.3 PROBLEMA DE PESQUISA

Atualmente o capital humano tem se tornado o principal atrativo para as empresas na hora da contratação, em contrapartida o setor de Recrutamento e seleção precisa estar preparado para desempenhar o melhor papel e atrair os melhores profissionais para as organizações, dessa forma o tema abordado nas pesquisas coloca a relevância do setor e mostra os principais meios de avaliação a contratação nas empresas, colocando em evidencia formas de Recrutamento e Seleção de candidatos em indústrias e comércio.

A partir da problematização de nosso trabalho, queremos trazer a tona perguntas tais como:

Por que o setor de recrutamento e seleção é tão importante nas organizações?

Qual a influencia de tais regras e tendências no mercado atual?

Quais as convergências a serem aplicadas nas perspectivas de hoje e para a frente?

1.4 HIPÓTESE

O aumento da demanda de candidatos capacitados no mercado, aumenta também a competição entre empresas para captar o melhor profissional, o investimento no setor de recursos humanos e nos processos de recrutamento e seleção beneficia a organização na diminuição da rotatividade de funcionários. A conscientização de diferentes setores em trabalhar como parceiros uns dos outros oferecendo respaldo de informações para que toda a organização possa trabalhar junta e com o mesmo objetivo.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Apresentar as práticas de recrutamento e seleção mais utilizadas nas indústrias e comércio que efetivamente trazem resultados positivos para área de recursos humanos e para as organizações como um todo.

2.2 Objetivo Específico

Através de pesquisas bibliográficas de autores com vasto conhecimento em Recursos Humanos, o objetivo está em destacar as principais formas de recrutamento e seleção servindo como fonte de consulta para pessoas do segmento Administrativo Estratégico.

3. MÉTODOS

3.1 Tipo de pesquisa

Neste trabalho que tem como tema Recrutamento e Seleção, foram utilizados bibliografias e artigos de sites profissionais do segmento de recursos humanos, a fim de destacar a importância do setor de Recrutamento e seleção de pessoal e as principais formas de atração e seleção de candidatos mais utilizados.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

4.1 A Revolução Industrial e os impactos no desenvolvimento de pessoas.

Constantemente se discute as formas mais eficazes de contratação de funcionários para as organizações, afim de se descobrir as principais formas utilizadas e as que mais trazem satisfação aos profissionais que dela se baseiam. Para que facilite o entendimento surge a questão de como a força de trabalho de era disponibilizada antigamente e quais foram seus impactos sobre os métodos utilizáveis nos dias de hoje.

“A finalidade deste capítulo é averiguar ao longo da historia, os antecedentes da administração e dos métodos curiosos, típicos, heterogêneos ou complexos que podem ser observados nos modos como as organizações eram conduzidas, da antiguidade à modernidade. Assim como técnica, a tecnologia e a ciência, a administração e a gestão têm história. O campo técnico científico e profissional da administração constitui-se, de fato, apenas no inicio do seculo XX. No entanto, muitos elementos desse campo foram delineados ao longo do processo de formação das civilizações humanas, ainda que tivessem características primitivas, incompletas, limitadas e apenas empíricas. Isso quer dizer que a administração e a gestão exercidas no passado não eram orientadas nem técnica, nem científica, nem profissionalmente. O movimento de valorização do Recursos Humanos surgiu quando um psicólogo americano Elton Mayo (1890-1949) desenvolveu uma experiência pioneira no campo de comportamento humano no trabalho. Seu estudo observou a influência de fatores psicológicos e sociais no produto final do trabalho, e como consequência passou a valorizar as relações humanas, comunicação, motivação, liderança e etc. GIL(2012)”.

O entendimento dos processos na área de departamento de Recursos Humanos, se denomina através da evolução Industrial e a importância que se teve na mudança de pensamento dos indivíduos, que puderem mudar sua forma de agir e pensar, dando valor equivalente ao seu trabalho.

Revolução industrial se deu através de um conjunto de alterações tecnológicas que causaram estrondoso impacto nos processos produtivo em escala econômica e social, Com esses fatores começa a surgir o desenvolvimento da administração, que foi influenciado, impulsionado por dois eventos em especial: o surgimento das fábricas e a invenção das máquinas a vapor.

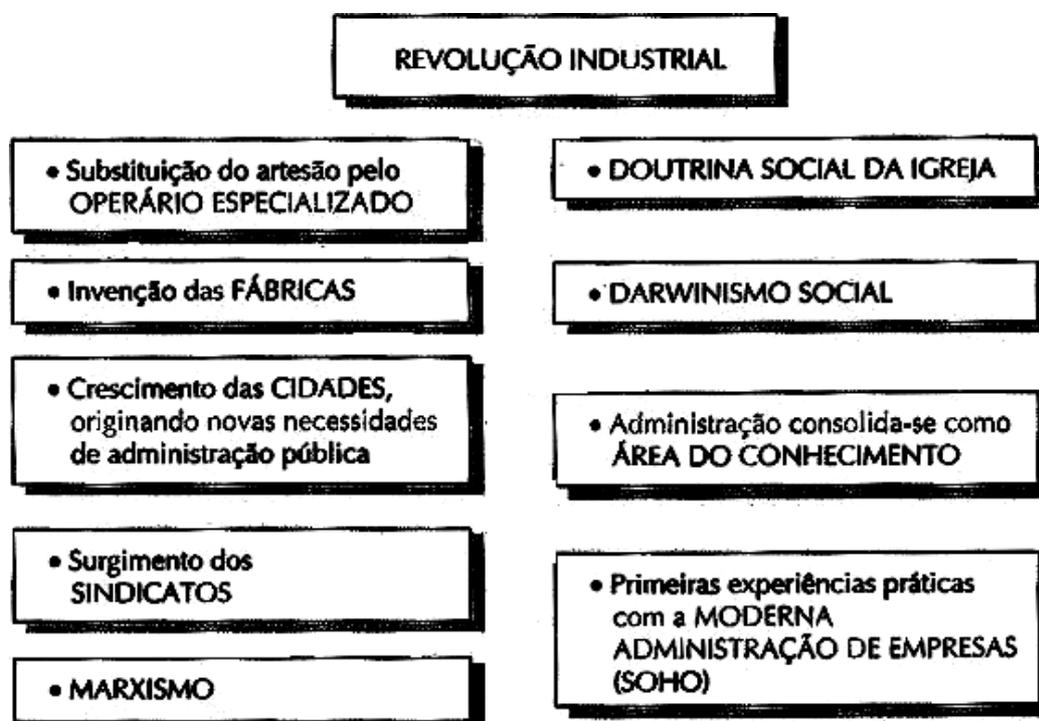
Maximiano (2002) explica [...] partir de então inúmeras mudanças comportamentais se iniciaram e o surgimento de uma nova personagem social ocorreu: a empresa industrial.

A Revolução Industrial foi uma revolução no modo de produzir: substituiu a força motriz humana pela força da máquina. E ela só foi possível em consequência do progresso técnico-científico e de grandes invenções aplicadas às indústrias têxteis (máquinas de fiar, tecer e cardar), às metalúrgicas (fundições de ferro e aço, prensas hidráulicas) e ao sistema de transportes (navegação e ferrovias). Nogueira (2009).

Nogueira (2009) Com o refinamento do progresso da indústria, ficou dividido em duas fases: a conhecida como primeira fase da Revolução Industrial (e que se executou até o século XIX). Na segunda fase, entre 1870 e 1914, torna-se o processo de evolução mais complexo, gesticulado em uma rede de setores de produção industrial (máquinas e equipamentos, bens materiais, bens de consumo popular e instantâneo), impulsionados pela força motora da eletricidade e do motor a combustão, e em consequência a melhoria dos transportes, comércio, serviços de comunicações.

Algumas das principais tendências administrativas criadas e aceleradas pela Revolução Industrial estão reunidas na figura abaixo.

Figura 1 - Tendências da Revolução Industrial



MAXIMIANO, Antonio César – p. 91 -- 2002

A velocidade com que as mudanças vêm ocorrendo e o impacto que as mesmas exercem nas organizações têm alterado de forma significativa todo o conjunto de conceitos, paradigmas,

metodologias e processos relativos à formas de pensar e gerencia o potencial humano nas instituições.Paschini (2006).

Para que a atualização constante ocorra e os profissionais do segmento de Recurso humanos estejam preparados para os candidatos disponíveis. Os mesmos vêm se deparando cotidianamente com um modelo diferenciado de profissional que não somente pensam em realização financeira, pensam na mesma proporção em realização profissional e qualidade de vida.

Paschini (2007) afirma que apesar do limitado conhecimento em relação a cultura organizacional nas empresas, após muita reflexão, o profissional de RH começa a ter clareza acerca de alguns modelos e metodologias que foram úteis às organizações por décadas, mas que devem ser rapidamente abandonadas pelo fato de não se alinharem à concepção de ser humano e de organização desse início de século.

Aparentemente, os profissionais de Recursos Humanos começam a compreender que a questão da identidade, até então definida pela família, religião e comunidade, tem sido fortemente influenciada pelas empresas, que hoje produzem cultura e não são agentes operadores livres, já que fazem parte de um sistema. Dessa forma, a empresa afeta a sociedade e, vice-versa. Paschini (2007)

Segundo Chiavento (2009) as organizações estão caçando talentos no mercado na tentativa de manter e garantir sua competitividade no mundo dos negócios que esta cada dia mais dinâmico.

4.2 A Evolução da Administração de Recursos Humanos no Brasil

Os primeiros indícios de uma gestão administrativa organizada com sinais de programas, políticas e práticas explícitas de gerenciamento de força de trabalho, pode ser identificada em documentos da gestão brasileira, há aproximadamente dois séculos, quando surge os primeiros sistemas artesanais de produção de artefato e objetos de uso, carroças, arreios e seus complementos, vestimenta e adornos.

Passado esse período nos anos 40 surgem os modelos americanos de produção em massa com sistemas de treinamento e supervisão de pessoal.

França (2007) Esses períodos históricos tem sido observados com mais detalhes nas questões das restrições ao direito á liberdade, preservação cultural, primeiras lutas sindicais, restrições e mesmo das condições de vida e saúde.

França (2007) através do pensamento de Wood Jr. (1995) propõe seis períodos na administração de recursos humanos no Brasil, iniciando pela década de 1930, chamado de Período pré- jurídico trabalhista, marcado pela escassez da legislação trabalhista, do departamento de pessoal ou área equivalente que se responsabilizasse formalmente pela gestão das pessoas.

O segundo período, compreendido entre 1930 e 1950, denominado Período Burocrático é caracterizado pelo surgimento das primeiras leis trabalhistas – muitas delas vigorando até os dias de hoje, com os primeiros departamentos de pessoal, centrados na rotina de apontamentos de frequência, pontualidade, absenteísmo, registro de pontos, pagamentos de salários e etc.

Na sequência, o período entre 1950- 1960, o Período Tecnista adota o conceito de sistemas de recursos humanos, compostos por: recrutamento e seleção, treinamentos (com ênfase em formação de aprendizes e operários semi-qualificados) , em seguida nos períodos de 1960 – 1980, Período da abordagem sistemática

Onde começam a surgir os primeiros cargos de gerência de recursos humanos, estes cargos em grande maioria tinham responsabilidades com coordenação.

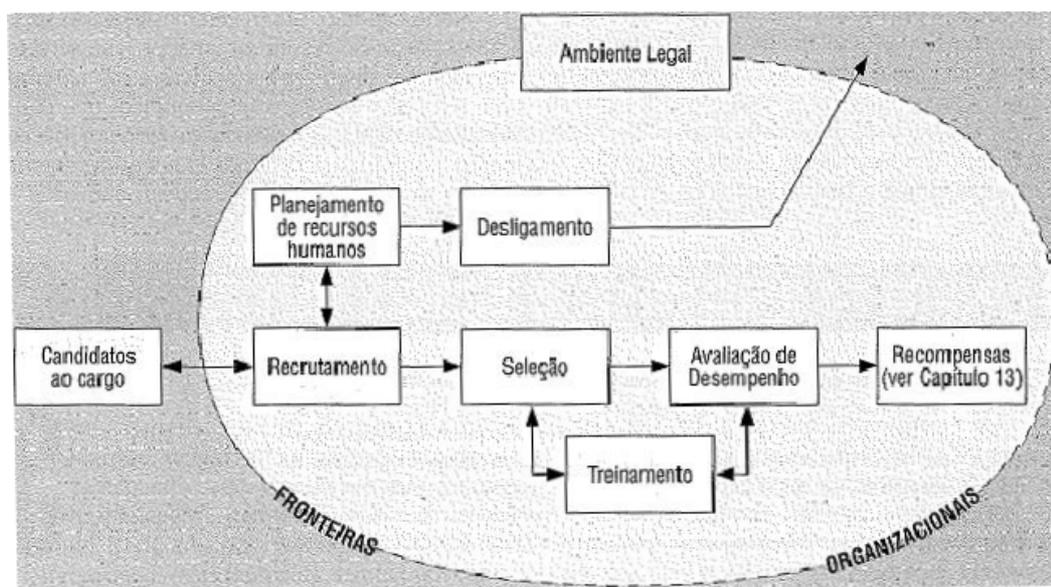
Sucedendo a época do surgimento das coordenadorias inicia-se 1980 – 1990 : Período das relações industriais integradas, caracterizado pelo período da integração dos enfoques administrativos, estruturalistas e comportamentais, nada mais do que o alinhamento entre as rotinas de pessoal, estrutura organizacional e comportamento individual.

Reformas estruturais profundas Sobrevém no ano 1990 que em citação de Wood Jr (1995) “Os fatores de reformas estruturais profundas, de migração de unção do Recursos Humanos que vivia tempos turbulentos.Buscam novas identidades de denominação:gestão de pessoas, gestor de talentos, departamento de gente, entre outras.”LIMONGI (2006)

Na década de 90 surgem sérios questionamentos à forma de desenvolvimento da Administração de Recursos Humanos nas organizações, se as pessoas são tratadas como recursos precisam ser administradas também para obter-se o máximo rendimento possível. E os críticos propõem que as pessoas sejam tratadas como parte da empresa e passariam a ser reconhecidas como fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidade e, sobretudo, o mais importante para as organizações: inteligência. E desse modo, as pessoas constituíram o capital intelectual da empresa, e devem ser tratadas como parceiras da organização e não como um simples empregado contratado.

Chiavenatto (1999) em concordância Gil (2012) Esses fatos mostram que se está evoluindo para uma nova gestão de recursos humanos e passando a considerar a relevância dos fatores psicológicos, que vem sendo a Gestão de Pessoas, Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros, Gestão do Capital Humano, Gestão do Capital Intelectual etc.

Figura 2 : O processo de Recursos humanos nas organizações



ROBBINS, Stephen P. pg.230 – Administração mudanças e perspectivas, 2012.

5 Conceitos de Recrutamento de pessoal

O conceito de recrutamento e seleção resume-se na captação de profissionais para a organização e encaminhar o melhores para um processo futuro chamado Seleção de pessoas e dependendo do porte da organização pode ser administrado por um ou por diversas equipes, em função do volume de trabalho a ser executado. “Recrutamento de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de Recursos Humanos que tem por finalidade a captação de recursos humanos internas a externamente á organização objetivando municiar os subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes interno da empresa. Marras (2011)

O recrutamento é baseado na necessidade da empresa, presente e futura, no qual os recursos humanos procuram as principais fontes de anúncios, alcançando números suficientes de candidatos necessários para aquela vaga disponível, e entre os quais serão selecionados futuramente. As empresas ao decidirem que necessitam de mais um membro no quadro de funcionários é entregue ao profissional de recrutamento uma solicitação.

“A solicitação de pessoal (ou requisição de empregado) é um documento que registra a solicitação dos funcionários necessários para as vagas a serem preenchidas. Está solicitação é feita pelos gestores, de acordo com seu processo de trabalho ou departamento, ou área da organização. Elgenneni (2009)”.

“O recrutamento de pessoal constitui uma sistemática que objetiva atrair candidatos diretamente nas fontes de recrutamento, sejam elas internas ou externas. As características da mão-de-obra determinarão a escolha das fontes de recrutamento TACHIZAWA e outros (2001)”.

Segundo Marras (2011) A necessidade de se ter um departamento de recrutamento e Seleção em uma organização não pode ser generalizada, pois existem organizações que possuem um quadro de funcionários que consegue suprir as necessidades se que seja preciso recrutar e selecionar outros candidatos, por isso a importância de se planejar e perceber a necessidade de que realmente precisa-se de funcionários novos.

Chiavenatto (2004) Afirma que o recrutamento é planejado através de pesquisas, fontes adequadas para atrair candidatos de acordo com a necessidade da vaga.

De acordo Elgenneni (2009) O recrutamento de pessoal, entendido como um processo que tem o objetivo de atrair pessoas para trabalhar na organização, não precisa ocorrer somente quando há vagas, mas de forma contínua.

Limongi (2012) O recrutamento é a fase inicial para o preenchimento de uma vaga que está em aberto.

Segundo Chiavenatto (1991) Recrutamento é o conjunto de atividades planejadas que tem como finalidade atrair candidatos qualificados para uma organização.

O recrutamento - tal como ocorre com o processo de comunicação – é um processo de duas mãos: ele comunica e divulga oportunidades de emprego, ao mesmo tempo em que atrai os candidatos para o processo seletivo. Se o recrutamento apenas comunica e divulga, ele não atinge seus objetivos. O fundamental é que ele atraia e traga candidatos para serem selecionados. CHIAVENATTO (1991)

Elgenneni (2009) O planejamento das ações de Recrutamento e seleção é fundamental para a efetividade dos processos. Ela nos norteará para melhor direcionar as atividades desenvolvidas.

E conforme Passos (2012) A atração de candidatos depende muito dos fatores externos, como mudanças na natureza do trabalho do que as estratégias traçadas pelas organizações, decorrentes dos avanços tecnológicos e da globalização, pois tiveram impacto no mercado de trabalho e na maneira de como as pessoas são atraídas. Para se tecer estratégias

na atração e seleção de candidatos deve se observar a cultura organizacional e o tamanho da demanda de pessoal requerida pela empresa nos remetendo a análise de que fatores externos podem influenciar nas eficiências e eficácia destes processos seletivos.

Para Paschini (2007) O processos de recrutamento e seleção de pessoal são desenvolvidos e realizados de forma a identificar aqueles profissionais que, além de um conjunto de conhecimento e habilidades específicos, apresentam maiores probabilidades de serem bem-sucedidos na cultura atual ou na cultura desejada pela empresa.

“O recrutamento é feito com base nos dados referentes às necessidades presentes e futuras de recursos humanos da organização e consiste nas atividades relacionadas com a pesquisa e intervenção sobre as fontes capazes de fornecer à organização um número suficiente de pessoas, entre as quais, possivelmente, aquelas necessárias à organização para a consecução de seus objetivos. É uma atividade que tem por objetivo imediato atrair candidatos, entre os quais serão selecionados os futuros participantes da organização. Chiavenato (2004)”.

Marras (2011) Todo processo de recrutamento de pessoal tem início partir de uma necessidade interna da organização no que tange à contratação de novos profissionais é expressa ou emitida por um documento chamado de RP e é enviado através do líder de setor. A existência de setores que trazem informações que ajudem no recrutamento da organização é de extrema importância para as empresas que desejam que o processo obtenha o objetivo de atrair os melhores candidatos para o seu quadro.

“Empresas com a área de cargos e salários atuante e bem organizado favorecem o processo de recrutamento e seleção, na medida que permitem uma abordagem mais profissional e de gerenciamento mais efetivo. Marras(2011)”.

Marras (2011) Para a efetividade e bom andamento do recrutamento de pessoal algumas formas de recrutamento de seleção são utilizadas a fim de explorar e contribuir para o abastecimento do processo de seleção da empresa.

“O processo de recrutamento de uma empresa acontece a partir de uma vaga aprovada, embora possa existir um cadastro em um banco de dados a fim de atender necessidades futuras desde que siga seu planejamento estratégico. Em geral o relacionamento com os candidatos inicia-se a partir da divulgação de uma vaga em aberto. (SARAIVA (2012))”.

Para Limongi (2006) o recrutamento é a fase inicial para preencher uma vaga que esta disponível, concluindo com citação de LODI (1967) recrutamento é definido com “um processo de procurar empregados”. Essa busca se faz com bases nas requisições de pessoal emitidas pelos supervisores e no mercado de trabalho, onde competem de um lado os empregadores e do outro os profissionais.

Ambas as partes competindo por uma alocação ou colocação em uma organização, sendo que empregadores competem melhores condições de trabalho a oferecer e os candidatos nas ofertas dispostas que mais lhe agregam. O recrutamento de pessoal possui influencia direta com o mercado de trabalho, onde períodos de recessão, crises econômica e com poucos investimentos, o mercado recebe automaticamente maior oferta de mão-de-obra do que postas de trabalho.

LIMONGI (2006) Afirma que recrutamento é um processo de procurar empregados, estimulá-los e encorajá-los a se candidatar”nas oportunidades nas próprias organizações.

Uma empresa que fica reconhecida como um bom lugar para se trabalhar, tem maior visibilidade e provavelmente maior número de candidatos.

5.1 Fontes de Recrutamento

O recrutamento de pessoal requer um planejamento, no qual os recursos humanos identifiquem as fontes que podem ser usadas de acordo com os números de candidatos que atendam o requisito necessário para a vaga e o objetivo da organização.

“A fase preliminar do recrutamento de pessoal é a identificação, escolha e manutenção das fontes que podem ser utilizadas adequadamente como mananciais de candidatos que apresentam probabilidades de atender aos requisitos preestabelecidos pela organização.” Chiavenato (2004)

Segundo Lodi (1976) No Brasil, geralmente, não existem recrutadores e sim selecionadores de pessoal ou outros especialistas que atuam a função de recrutador. O recrutamento passa a ser uma função específica apenas nas grandes organizações que relativamente é rara no nosso país, algumas empresas estão em processo de implantação ou empresas que tiveram resultados críticos, do ponto de vista de suprimento de pessoal. E o que torna o profissional diferente é aquele que sua ferramenta é o planejamento e a execução do recrutamento.

Existem fontes tradicionais no recrutamento e seleção de candidatos muito utilizadas pelas organizações que são:

“Buscas internas, Anúncios, Referencias de funcionários, Agências públicas de emprego, agências privadas de emprego, escolas, temporários e arrendamento de funcionários e fornecedores independentes. Elgemeni (2009)”.

Entre as fontes mais utilizadas na atração dos melhores candidatos para a organização estão:

O chamado recrutamento interno que nada mais é do que a busca por funcionários da própria empresa, a utilização de banco de dados interno, ou a utilização de fonte como Indicações, Cartazes (interno e externo) em entidades como sindicatos ,associações, escolas, universidades, cursos etc.

A pesquisa em de agência de emprego, a divulgação por mídias (anúncios classificados, rádio, televisão etc).

E a utilização de profissionais que prestam serviços com Consultorias ou Headhunter's. Para Limongi (2007) as principais fontes de recrutamento são:

As fontes de recrutamento são utilizadas para facilitar a forma de abordar os profissionais disponíveis ou não no mercado, e dependendo das fontes escolhidas pelo profissionais determina se o processo a ser realizado será feito nos subsistemas de recrutamento interno ou recrutamento externo das fontes utilizadas o recrutamento divide-se em Recrutamento interno e Recrutamento externo.

Chiavenatto (2012) Ensina que após pesquisas feitas interna e externamente , o seguinte passo é definir as prioridades e escolher as técnicas cabíveis que a organização nomeara como a melhor para aplicar como, conforme imagem abaixo:

Figura 3. Fontes de recrutamento no mercado de Recursos humanos



CHIAVENATTO, Idalberto, p. 73- 2009.

5.1.1 Recrutamentos Interno e Externo

Recrutamento interno e externo são processos iguais, porém que avaliam em fontes diferentes os candidatos às vagas disponíveis. Do ponto de vista de aplicação os recrutamentos podem ser internos e externos.

“O recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização, isto é, funcionários, para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou mais motivadoras. O Recrutamento externo atua sobre os candidatos que estão no mercado de Recursos Humanos, portanto para submetê-los ao seu processo de seleção de pessoal.” Chiavenatto(1991)

O método de buscar candidatos dentro das organizações possui grande impacto positivo para a empresa e aos colaboradores que se sentem valorizados e motivados a desempenhar suas funções atingindo resultados seguros a ambas as partes conforme assegura:

Faissal (2009) Assegura que quando as organizações buscam candidatos dentro de suas fronteiras para que possam participar de seus processos seletivos estão praticando o recrutamento interno, que pode ser de grande valia para a empresa, pois criam oportunidades de crescimento profissional para seus colaboradores e os valorizam ao mesmo tempo.

Recrutamento interno são aqueles realizados utilizando profissionais que já fazem parte da organização da empresa.

Limongi (2007) O recrutamento interno é a procura de candidatos dentro da própria organização para o preenchimento de uma vaga. Esse processo estimula os funcionários a se aperfeiçoarem, devido à possibilidade de mudança e de relacionamento com outros setores e pessoas, além de criar um sentimento de justiça pelo oferecimento de oportunidades aos funcionários já comprometidos e fiéis aos objetivos da empresa.

Nota-se também que a atração de candidatos externos, ou seja, é quando a organização busca candidatos fora à empresa para determinados processos de seleção, está geralmente ligada à política da empresa de “Oxigenar” seu quadro de funcionários como forma de agregar novas competências.

Uma das fontes de pesquisa de recrutamento é interno, que a empresa faz replanejamento de seus funcionários, transferindo, promovendo por promoção, programas de desenvolvimento de pessoal, ou planos de carreira conforme afirma:

Chiavenato (2004) “O recrutamento é interno quando, havendo determinada vaga, a empresa procura preenchê-la por meio do remanejamento de seus empregados, que podem ser promovidos (movimentação vertical) ou transferidos (movimentação horizontal) ou ainda transferidos com promoção (movimentação diagonal).”

E para que o processo de recrutar internamente candidatos a vagas da empresa possa ser perfeito é necessário além de conhecimento, um planejamento eficaz como afirma

Chiavenato (2004) O recrutamento interno exige o conhecimento prévio de uma série de dados de informações relacionados com os outros subsistemas, a saber:

Resultados obtidos pelo candidato interno nos testes de seleção a que se submeteu quando de seu ingresso na organização;

Resultados das avaliações do desempenho do candidato interno;

Resultados dos programas de treinamento e de aperfeiçoamento de que se participou o candidato interno;

Análise e descrição do cargo atual do candidato interno e do cargo que se está considerando, a fim de se avaliar a diferença entre ambos e dos requisitos adicionais que se farão necessários;

Planos de carreiras ou planos de carreira ou ainda planejamento das movimentações de pessoal para se verificar a trajetória mais adequada do ocupante do cargo considerado;

Condições de promoção do candidato interno (está “no ponto” de ser promovido) e de substituição (se o candidato interno já tem substituto preparado para seu lugar).

Chiavenato (2002) Para obter resultados em recrutamento interno exige um bom suporte de planejamento do departamento de recursos humanos juntamente com os demais setores da organização.

Marras (2011) Todo recrutamento externo tem seu início a partir da tomada de decisões com relação a dois tópicos que define, para o gestor de R&S, qual o melhor caminho a ser seguido na escola das fontes utilizadas na prospecção de candidatos. São as variáveis de tempo e de custo.

A variável de tempo é a que determina a exigência temporal contida na solicitação feita pela área e solicitante da vaga e ao mesmo tempo indica a fonte do recrutamento a ser executada.

Passos (2012) Além das variáveis de tempo e custo que podem influenciar em num bom processo de recursos humanos existe outro fator que pode ou não ajudar no andamento dos métodos a serem utilizados chamados de demanda e oferta de profissionais no mercado de trabalho.

O mercado de trabalho é composto pelas ofertas de oportunidades de trabalho ou emprego oferecidas pelas organizações, em determinado lugar, em determinada época, e sofre oscilações decorrentes do número de empresas existentes em cada região e sua demanda, o que propicia

disponibilidade de vagas e, conseqüentemente, oportunidades de emprego. Carvalho (2012)

Atualmente, e acreditamos que cada vez mais esta será a realidade, temos uma situação absolutamente atípica, onde existe número de candidatos disponíveis, porém com as exigências em conhecimentos tecnológicos diferenciados as qualificações mínimas não ficam expostas para vagas em aberto.

Conforme Saraiva (2012) Em afirmação Tachizawa (2001) A tendência é haver maior procura de mão-de-obra qualificada (profissionais com MBA, mestrado ou doutorado, por exemplo), em detrimento daquela não qualificada, típica das atividades operacionais.

Dadas as novas características do mercado, o recrutamento de pessoas deve levar em consideração o tipo de mão-de-obra não qualificada tende a ser terceirizada pelas grandes empresas, enquanto a mão-de-obra qualificada será formada internamente ou contratada em empresas cuja atividade fim seja fornecer profissionais desse nível.

E a variável custo representa a possibilidade financeira disponibilizada pela organização para que se inicie o recrutamento de pessoal e permite diferencia a fonte a ser utilizada pela diferenciação que cada um possui.

Chiavenato (2004) “O Bradesco capricha no recrutamento interno. Emprega 47.000 funcionários e dos seus 7.871 executivos, nenhum veio ao mercado. Todos foram formados dentro da casa. O banco só admite funcionários para cargos baixos, como Office-boy ou escriturário e oferece uma “carreira fechada” (Sistema de crescer internamente) pela frente”.

O funcionário que consegue agregar em uma empresa realizações como financeiro e profissional, tende a se desenvolver intelectualmente e suas funções certamente se serão executadas com maior êxito e qualidade.

Chiavenato (2004) A vantagem no recrutamento interno é aproveitar melhor o potencial humano por longo prazo, motivando e aproveitando novas ideias, desenvolvimento e fidelidade. E o principal para empresa é o custo baixo que diferencia do recrutamento externo.

O recrutamento externo também possui suas vantagens, porém seu investimento aumenta, sendo que seu foco principal está em conhecer melhor candidatos que possam vir a enriquecer seu quadro de funcionários.

Para Chiavenato (2004) recrutamento externo utilizar várias e diferentes técnicas para influenciar e atrair candidatos. É escolher a forma mais adequada para atrair candidatos desejados, e avaliar se o candidato preenche sua proposta com seus dados pessoais,

escolaridade, experiência profissionais, essas informações serão através de currículos recebidos.

5.1.2 Vantagens do Recrutamento Externo

Entende-se que recrutamento externo vem de fora, ou seja aborda um enorme contingente de candidatos que estão disponíveis no mercado. Segundo Chiavenato (2004) o recrutamento externo tem as seguintes vantagens:.

Prós:

A introdução de sangue novo na organização: talentos, habilidades e expectativas, ao enriquece o patrimônio humano, pelo aporte de novos talentos e habilidades, aumentando o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas.

Consegue renovar a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações, faz com que incentive a interação da organização com o Mercado de Recursos Humanos.

Indicado para enriquecer mais intensa e rapidamente o capital intelectual.

Algumas vantagens ficam evidentes quando se trata de recrutamentos externos pois possibilidade a inclusão de profissionais que estão no mercado e renovação no quadro de funcionários dentro da organização, através de idéias diferentes e disposição renovadas para enfrentar os desafios que lhe forem propostos.

O recrutamento externo tem vantagens que devem ser ponderadas, levando-se em conta o contexto em que a empresa está inserida naquele momento. e algumas das vantagens são: Possibilidade de inclusão de novas personalidades e talentos.

Fazendo surgir outras tão importantes quanto, que são as possibilidade de inovação da composição das equipes de trabalho, e a possibilidade de atualização no estilo e nas tendências do mercado. Limongini (2012)

Chiavenatto (2012) Explica que a vantagem do recrutamento externo esta em trazer sangue novo para a organização, importando assim idéias novas de diversos problemas internos da empresa; consegue renovar e enriquecer o recurso Humano da organização; permite a inserção de novas competências e retém para sai os investimentos em preparação e desenvolvimento de pessoal efetuados por outra empresas ou pelos próprios candidatos, não significando que a empresa não fará investimentos dali para a frente, mas que de alguma forma a empresa possa se beneficiar dos treinamento e desenvolvimentos já demonstrados pelo contratado.

5.1.3 Desvantagens do Recrutamento Externo

Segundo Chiavenato (2004) recrutamento externo é como se fosse uma catálogo ou portfólio do candidato. Onde constam todos dados pessoais e profissionais. Colaboradores de “sangue novo” trás técnicas e idéias novas para o ambiente de trabalho, porém temos as seguintes desvantagens no recrutamento externo: Reflete negativamente na motivação dos atuais funcionários da organização , reduzindo a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos , acarretando investimentos em técnicas seletivas para a escolha dos candidatos externos, significando custos operacionais. Exige esquemas de socialização organizacional para os novos funcionários.e tende a ser mais custoso, oneroso, demorado e inseguro que o recrutamento interno.

Chiavenato (2004) “A maioria das organizações- como o Banco de Boston, Amil, Union Carbide e Inepar- lê, seleciona e até responde aos CV’s recebidos pelo correio ou e-mail. Os candidatos triados são chamados para entrevistas, outros são arquivados para aproveitamento do futuro e outros ainda são encaminhados para algum diretor sugerido entrevista ou contato”.

Em contrapartida segundo Limongi (2007) o recrutamento externo apresenta resultados importantes a empresa, porém seus custos diretos são maiores.

Chiavenato (2012) Afirma que as desvantagens do recrutamento externo apresentam se baseiam em demora em relação ao recrutamento interno; exige maior inversões e despesas imediatas em técnicas de recrutamento acarretando assim maior custo; não possui a segurança que o recrutamento interno oferece;pode frustrar o quadro de funcionários que esperam por promoções dos cargos e conseqüentemente afeta a política salarial da organização.

5.1.4 Vantagens do Recrutamento Interno

O recrutamento de pessoal feito com funcionários que já prestam serviços a organização possui vantagem em dois aspectos.

Para Limongi (2007) Sendo o recrutamento interno a procura de candidatos que já fazem parte do quadro de funcionários da empresa para o preenchimento de uma determinada vaga, este processo tende a estimular o funcionário a se aperfeiçoar devido a possibilidade de mudança, desencadeando automaticamente nos colaboradores a motivação .

As vantagens do processo de recrutamento existem e apresentam a empresas significativa economia em relação a tempo e investimento, conhecimento prévio do perfil do candidato, possui o grau de estimular os profissionais agregados de promoção e demonstra a valorização do pessoal que já compõe a empresa.

Em breve explicação recrutamento interno é um processo (ou transformação) de Recursos Humanos.

E que segundo Chiavenatto (2012) As vantagens obtidas com este tipo de fonte são: Maior economia para a empresa; a agilidade em termos de possibilidade de o funcionário ser promovido ou realocado de imediato; oferece um maior índice de validade e segurança, pois o candidato, funciona como uma fonte de motivação para o funcionário ; o investimento em treinamento pode ser aproveitado, que muita das vezes tem seu retorno somente quando o funcionário é remanejado de cargo; e o desenvolvimento de um espírito sadio de competição entre o pessoal para que todos futuramente possam desfrutar deste benéfico.

As como toda ação vislumbra sua reação o recrutamento interno oferece seu prós e contras , existem algumas desvantagem que ocorrem quando a organização decide recrutar funcionários internos.

5.1.5 Desvantagens do Recrutamento Interno

Como qualquer mau passo, o recrutamento interno se não for feito com o máximo de sigilo e discrição pode trazer alguns transtornos para a organização.

Limongini (2006) afirma que alguns cuidados devem ser tomados quanto a implantação do sistema de recrutamento interno na organização, como a criação de expectativas nos funcionários e manter sempre os processos transparentes para não desencadear a competição interna e frustrações a aqueles que por algum motivo não foram escolhidos.

As desvantagens obtidas se definem por Chiavenatto (2012) em correr riscos com a frustração dos empregados; na geração de conflito de interesses pode conduzir ao “Princípio de Peter”

“Que é quando as empresas promovem incessantemente seus funcionários, elas podem elevá-los a posição em que chegam ao máximo de sua incompetência. Na medida em que um funcionário demonstra certa competência em algum cargo, a organização premia seu desempenho e aproveita sua capacidade e o promover

sucessivamente até o cargo em que os funcionários, por se mostrar incompetentes, estacionam e a organização não tem meios de retorná-lo a posição anterior. Chiavenatto (2009)”.

Por esse motivo o profissional de recrutamento deve estar preparado para a função e agir com a razão e não com o coração para que tome a melhor decisão pensando nos interesses da organização pela qual presta seus serviços. Por isso a função do recrutador denomina-se em: Planejar um programa completo de Relações Públicas internas e externas com vistas ao Recrutamento de Pessoal, seguindo as diretrizes recebidas de seu superior imediato. Das quais se enquadram estudar as condições de mercado de trabalho em cada época do ano juntamente com as diversas fontes de mão-de-obra da cidade e adjacências, os veículos de publicidades do recrutamento Inserindo matérias de divulgação como: cartazes, folhetos, quadros de vagas, prospectos sobre a Companhia etc.

6 Conceito de Seleção de Pessoas

Todo critério de seleção fundamenta-se em dados e informações baseados na avaliação e especificação do cargo disponível. Em termos, a seleção busca entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados para os cargos existentes da empresa, com visão de manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, e a eficácia da organização.

CHIAVENATO (2002) definem simplesmente como “o processo de escolher o melhor candidato para o cargo”. O processo de seleção é escolher o candidato com característica da vaga e da organização.

O conceito de seleção de pessoas para Orlickas (2011) “é um conjunto de ações e técnicas com objetivo de suprir as necessidades de profissionais de uma organização”. Afirma a autora Limongi (2007) “A Seleção é a escolha do(s) candidato(s) mais adequado(s) para a organização, dentre os candidatos recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados”.

O processo de seleção é de grande importância, e deve ser realizado com competência, para que sejam extraídas todas as informações necessárias, e distinguir as complexidades dos candidatos.

“Se todas as pessoas fossem iguais e tivessem as mesmas condições para aprender e trabalhar, a seleção poderia ser excluída. Por tanto há uma enorme diferença, individuais, físicas (peso, sexo, força, acuidade visual e auditiva, etc.) como psicológicas

(temperamento, caráter, aptidão, inteligência etc.), que conduzem o ser humano a se comportar e a perceber situações diferentes, conseqüentemente o desempenho ocorre modificado, com maior ou menor sucesso nas funções da empresa. CHIAVENATO (2009)”.

“Com as informações básicas obtidas do cargo a preencher, o seguinte passo é a escolha das técnicas de seleção para conhecer os candidatos. O objetivo é filtrar todas as informações pessoais dos candidatos para conhecer sua personalidade, comportamentos, atributos como: rapidez e confiabilidade. A técnica avalia o desempenho do candidato e prediz o melhor para o cargo futuro, em função dos resultados da técnica. Chiavenatto(1991)”.

Afirma Elgennen (2009) “O objetivos das técnicas de seleção, de forma geral, é conhecer os candidatos e possibilitar a escolha do candidato adequado para preencher a vaga. Elas permitem que o selecionador avalie os candidatos a partir das amostras do comportamento que obtém durante a utilização das técnicas”.

Outro recurso que estão sendo analisados por empresários explica Orlikas (2011) “Atualmente os processos seletivos além de buscarem conhecimentos técnicos da função, buscam também, competências necessárias para ocupar o cargo. Esse contexto surge em consciência adquirida pelos empresários de que estes elementos que levam a um grande desenvolvimento, aumentando sua produtividade e seu alvo, que é o lucro”.

A seleção de pessoal de forma técnica deixa de pensar em avaliar apenas a experiência profissional, e valoriza o rastreamento de aspectos relacionados à personalidade do candidato, de forma, que a contratação seja eficácia. Todos os métodos psicométricos têm a visão de uma margem de acerto e erro, por isso são técnicas indicadas para diminuir o erro na seleção. Limongi (2012)

Para o autor CHIAVENATTO (1991) “As técnicas de seleção se dividem em cinco categorias: entrevistas, provas de conhecimento ou capacidade, testes psicométricos, testes de personalidade e técnicas de simulação. As técnicas são para absorver atributos como rapidez e confiabilidade e para facilitar a identificação do melhor candidato no cargo futuro”.

Dentre as técnicas e métodos de abordagem para decidir quais os candidatos serão escolhidos, alguns se sobressaem pela maior utilização nas organizações, é considerável a entrevista dos candidatos e a eficácia do seu uso.

A entrevista é uma das técnicas mais utilizadas, com inúmeras aplicações nas organizações. Ela pode ser aplicada na triagem inicial dos candidatos recrutados, entrevista técnica para avaliar conhecimentos técnicos e especializados, entrevista de avaliação de

desempenho e etc. A entrevista de seleção é o processo de comunicação entre entrevistador (tomador de decisões) e entrevistado. É momento de captação de dados, em que o entrevistador observa gestos e posturas que indicam seu estado emocional, reação do entrevistado, e o candidato tentando passar toda confiança e boa aparência. Este é o método mais influente nas tomadas decisões finais.

Chiavenatto (1991) A entrevista de seleção é um processo de comunicação entre duas ou mais pessoas que interagem entre si e no qual uma das partes está interessada em conhecer melhor a outra.

Limongi (2012) Instrumento de avaliação utilização na seleção de pessoal que envolve diálogo entre o entrevistador e o candidato à vaga, ou vários entrevistadores e vários candidatos em uma situação específica.

Elgennen (2009) As entrevistas são o instrumento de seleção mais utilizado e no qual existe um contato direto entre o candidato e o avaliador.

Porém outros métodos são de grande serventia na contratação de um colaborador, de forma que podem ser avaliados tecnicamente, profissionalmente, e ajudando assim a construir uma opinião do perfil dos mesmos.

Existem alguns elementos críticos que interferem o sucesso de uma entrevista e que devem ser evitadas, lembrando-se que causam traumas as pessoas que estão participando do processo seletivo.

“É fundamental a escolha de um ambiente de conforto com refrigeração, e que possa oferecer água e café. O segundo passo é a objetividade do entrevistador, que seja especialista e não desvie o foco do assunto necessário. O entrevistador deve evitar críticas e questionamentos quanto ao candidato, e oferecer questões óbvias evitando perguntas com cujas respostas que possam parecer evidentes ou de duplo sentido. Evitar que a primeira impressão que suceda a sua conclusão sobre o candidato. Orlickas (2011)”.

Outros recursos de seleção bastante utilizados são os testes, que são aplicados conforme o quadro de necessidades da vaga disponível, e o seu objetivo é avaliar diversas aptidões consideradas relevantes para o exercício de determinada função. Os testes complementam informações que é impossível identificar por meio de currículos e questionários, eles servem para investigar uma serie de aspectos comportamentais, habilidades, conhecimentos específicos, perfil psicológico, vocacional etc. Os testes mais comuns de utilização e possuem maior eficácia nos acertos nas contratações são:

Os Testes psicológicos, que são instrumentos muito úteis para identificar as aptidões dos candidatos. Avaliando o potencial intelectual, habilidades específicas (raciocínio verbal, raciocínio abstrato, raciocínio mecânico etc.), identificando seus traços de personalidade. Gil (2012) em concordância com a autora Elgennen (2009) que conclui que, “os testes psicológicos têm objetivo de avaliar as características sócio emocionais ou afetivas do candidato”.

Explica Limongi (2007) que os, “testes psicológicos são instrumentos padronizados que servem de estímulo a um comportamento por parte do examinado”.

Em seguida aborda-se os Testes Psicométricos: são os que medem as aptidões do individual, aptidão verbal, a aptidão numérica, a aptidão espacial, aptidão perceptiva e o raciocínio abstrato.

O autor Chiavenato (1991) considera “Os testes psicométricos constituem uma medida objetiva e estandardizada de uma amostra do comportamento no que se refere a aptidões da pessoa”.

Por sua vez, a autora Orlikas (2011) afirma que, “os testes psicométricos são os que medem as aptidões individuais, determinado um índice que é comparado com escores ponderados e validados anteriormente”.

Outra forma de identificar o candidato é os testes/provas de conhecimento que o seu objetivo é verificar o grau de conhecimento que o candidato tem sobre determinado assunto, de acordo com a escolaridade exigida pelo cargo. E se dividem em duas formas: Conhecimentos Gerais e Conhecimentos Específicos.

“As provas de conhecimentos gerais avaliam o grau de cultura do candidato, podem ser compostas de provas de matemática, português, ate mesmo uma simples redação para avaliar a escrita e a ordenação das ideias e pensamentos. França(2012) em concordância Orlikas (2011) e Elizendra (2012)”.

Elgennen (2009):“Conhecimentos Gerais: Avaliam noções de cultural geral ou aspectos genéricos do conhecimento”.

“Conhecimentos específicos: avaliam conhecimentos técnicos e específicos diretamente relacionados ao cargo que se pretende preencher”.

As provas visam avaliar os conhecimentos gerais e específicos de forma eficiente, outro método de seleção que é bastante utilizado são as dinâmicas de grupo, que envolve jogos de grupo com situações estruturadas, relativas ou não ao cargo, em que os integrantes

interagem. A Dinâmica é uma das atividades mais valorizadas, e permite avaliar as ações e reação de cada indivíduo a um perfil esperado, e por ser um jogo os candidatos sentem a vontade e mostram realmente seu perfil, expressão verbal, conhecimento técnico e objetividade.

Resume Limongi (2012) É uma técnica muito utilizada, pois permite observar problemas de relacionamento, integração social, liderança etc. A prática apresenta diversos usos organizacionais, entre os quais:

Levantamento de problemas;

Discussão e solução de questões polêmicas;

Seleção

Treinamento

Após os dados obtidos por meio de técnicas de seleção chega o momento de tomar as decisões a respeito de um ou mais candidatos. Quando a empresa tem posições para serem ocupadas, especifica as qualificações necessárias para determinada posição, pesquisando indivíduos que reúnam tais aptidões. Em consequência encontramos o processo de decisão, que para Chiavenatto (2004) comporta três modelos de comportamentos:

Modelo de colocação: Há um só candidato e uma só vaga a ser preenchida por aquele candidato. Este modelo não inclui a alternativa de rejeitar o candidato. O candidato apresentado deve ser admitido sem sofrer qualquer rejeição.

Modelo de Seleção. Há vários candidatos e apenas uma vaga a ser preenchida. Cada candidato é comparado com os requisitos exigidos pelo cargo que se pretende preencher, ocorrendo duas alternativas, apenas: Aprovação ou rejeição.

Modelo de Classificação: Existem vários candidatos para cada vaga e várias vagas para cada candidato. Cada candidato é comparado com os requisitos exigidos pelo cargo que se pretende de preencher. Ocorrem duas alternativas para o candidato: ser aprovado ou rejeitado aquele cargo.

Para que o processo de seleção de pessoas possa obter o resultado esperado, cuidados devem ser tomados e situações devem estar previstas antes da execução desta etapa.

“ Deve se evitar personalizar restrições ou falhas observadas nas entrevistas, testes ou vivenciadas em casos especiais, devem-se recomendar melhorias ou investimentos pessoais/profissionais, com o esclarecimento das razões da escolha ou rejeição, de maneira a evitar traumas ou frustrações. Da mesma forma, os resultados das várias etapas do processo devem ser confidenciais, restritos à área de Seleção e/ou próprio candidato”.

Limongi (2007) ressalta que quando a etapa do processo seletivo fica a espera de somente um processo para estar definida feita pelos profissionais que elas aplicaram, uma nova e importante etapa surge e se não for tomada de forma correta pode fazer com que todo e qualquer esforço empreendido nas etapas anteriores fique comprometido, a tomada de decisão de qual candidato fará parte do quadro de funcionários da organização, as decisões devem ser estudadas para que possa ser mais bem feita.

Robbins (2007) Afirma que uma decisão é correta quando o candidato foi aceito e mais tarde, durante o desempenho do seu trabalho, o resultado é satisfatório e verifica-se então que o candidato escolhido foi bem sucedido ou quando o candidato é rejeitado e teria desempenho mal se estivesse sido escolhido. A maioria dos problemas relacionados aos processos de seleção decorrem dos profissionais que cometem erros rejeitando candidatos que mais tarde desenvolveriam as funções acometidas ao cargo com sucesso (erros de rejeição) ou de aceitar aqueles que posteriormente desempenhariam mal os trabalhos pedidos (erros de aceitação).

Figura 4 – Resultados da decisão da Seleção

		DECISÃO DE SELEÇÃO	
		ACEITAÇÃO	REJEIÇÃO
DESEMPENHO POSTERIOR NO CARGO	BEM-SUCEDIDO	Decisão correta	Erro de rejeição
	MALSUCEDIDO	Erro de aceitação	Decisão correta

ROBBINS, Stephen P. pg. 236 – 2007.

O processo de R&S deve ser considerado como um investimento estratégico para organização e deve ser realizada com planejamento, atualmente vemos empresas que estão somente querendo preencher suas vagas e em tempo curto, por telefone, com apenas uma ou duas entrevistas. E com a falta de consideração com a seleção, e prazos exíguos encontramos candidatos/empresas insatisfeitos e decidem romper o contrato com apenas três ou seis meses de trabalho, e volta o selecionador com a busca de fontes e indicações de novos e talentosos candidatos.

Um profissional recém-contratado por mais qualificado que seja leva em torno de seis meses para adaptar com os padrões da empresa e produzir resultados esperados, e vamos considerar um mês de processo seletivo bem conduzido, somando o salário do contratado x meses de contratação teremos um valor significativo para repensar em processos seletivos.

A eficácia na seleção gera um colaborador comprometido e feliz com seus novos desafios, em consequência produção maior e com melhor qualidade.

ORLICKAS(2011) “Se uma empresa entende toda essa técnica e procura dirigir seu foco para um processo seletivo eficaz, oferecendo a carecida seriedade ao procedimento de identificar, atrair e contratar os seus talentos para incorporar a equipe da empresa - considerando que somente as pessoas fazem a diferença- a seleção deixa de ser custo e passa a ser investimento”.

7 O recrutamento e seleção dentro de novas perspectivas de um mundo moderno

Os métodos e técnicas utilizados no recrutamento e seleção de candidatos para uma determinada vaga mudaram bruscamente desde a história da revolução Industrial, e evolução do setor de Recursos Humanos.

As empresas começam a perceber uma escassez de candidatos de níveis estratégicos no mercado de RH e iniciam buscas por colaboradores através de formas curiosas e com meios bastante incomuns.

“Headhunter’s mostram interesses nos signos e nas datas de nascimento dos candidatos, em seguida, em um estagio que o candidato pense que já esta inserido no quadro de funcionários da empresa, são marcadas reuniões com altos líderes da companhia e os convites se estendem até a happy hours com seus executivos, como se ainda não bastasse para esses recrutadores do mundo moderno indagam com a seguinte pergunta ao candidato “Que tal você mostrar

suas habilidades culinárias na cozinha do nosso refeitório?”. Em tempos de mudanças e tendências inovadoras a estranheza não é absurda, porém nas seleções de candidatos, somente o que deve ser realmente aproveitado no sentido de contribuição para a organização deve ser levado em conta.”Artigo de (URSLA ALONSO MANSO - 30/10/2012, Você S/A)

“Mesmo em meio tempo de mercado aquecido, existem organizações que exercem o preparo de alimentos, a análise de caligrafia e outras avaliações muito menos ortodoxas em seus processos de seleção. Há empresas que ultrapassem os limites e expõem os candidatos a situações vexatórias” Hoje, é possível contratar profissionais de qualificações diversas e salários competitivos, citando como exemplo os profissionais que trabalham em suas casas, ou em outros ambientes que ficam distantes das instalações físicas da empresa, candidatos de outras regiões, países, desenvolvam suas atividades através de software com salários menores e permanecem em seu país de origem. A Internet tornou-se um verdadeiro mercado aberto, diferentemente dos tradicionais movimentos migratórios de mão de obra.

“Quando a tecnologia permite que se contrate pessoas em qualquer parte do mundo, a análise do mercado de trabalho ganha novas nuances e se amplia enormemente”. Hanashiro, Teixeira, Zacarelli (2008)

Com a tecnologia pode ser feito o recrutamento pela Internet com uma rápida consulta em sites de busca encontramos empresas especializadas em ofertas de empregos. Em redes de relacionamentos, bate-papos onde encontramos informações pessoais e profissionais também são um meio estratégico para captação de pessoas, de forma surpreendente para o candidato e de valiosa para o processo de recrutamento, sem custo e curto prazo.

As *home pages* corporativas são provavelmente a primeira fonte de atração, convidando a encaminhar *currículo* pelo *link* “trabalhe conosco”. Hanashiro, Teixeira, Zacarelli (2008).

O R&S em uma organização representa um papel estratégico, além de atrair pessoas devem mantê-las, e atrair pessoas que sustentam a vantagem competitiva da empresa. Para que as praticas de Recursos Humanos possa desempenhar papel estrategista , em beneficiar a organização com planos de desenvolvimentos e adequação de funcionários. As decisões tomadas devem ser planejadas e ajustadas de acordo a realidade da empresa. A atração de candidatos e captação de funcionários distintos nos dias atuais encontram cada vez com mais dificuldade.

A observação nas mudanças nos meios, tecnológicos, nas demandas de mercado e no mundo dos negócios acarretam conseqüentemente a mudança no perfil dos candidatos que ali se deparam com organizações cada vez mais exigentes e com sede de desenvolvimentos, para isso as mesmo atraem métodos que visam melhorias e que nem sempre saem como planejam.

Tanure (2012) Explica que novos modelos , importados do chamado primeiro mundo, especialmente dos Estados unidos, são experimentados, além dos trazidos pela onda japonesa na década de 1990. Afinal, não há tempo para reinventar a rosa.

Os resultados, nem sempre são satisfatórios. Durante a aplicação, percebem-se serias incompatibilidades. "Não casa com a nossa realidade" é uma frase frequentemente pronunciada nas reuniões de avaliação das empresas, ou seja, questiona-se a aderência organizacional de algumas práticas "importadas".

"Esses obstáculos tem origem nas características especiais da cultura do Brasil, por conta de suas historias e da influência de diversos povos no processo de colonização, o Brasil formou uma identidade nacional bastante singular. Tanure e outros (2012)".

As mudanças servem para realinhar uma organização, para que dela se obtenha novos projetos e idéias com resultados inovadores, porem o excesso de fixação de mudanças de um a organização pode ser prejudicial para mesma.

"Se há perigo de fato em uma organização ficar presa a sua orientação básica na fase de construção, outro perigo semelhante é de fixar –se em mudanças. A fixação pode advir de uma gesto de mudanças mal estruturada, excessivamente centrada em soluções. Cada novo grupo de executivos procura encontrar novas soluções para os desafios á sua volta. Como empregados não entendem os problemas e os objetivos não estão muito claros, essas soluções não conseguem produzir os resultados esperados. Evans(2012)".

Conforme Paschini (2007) nos mostra, entre todas as áreas de atuação dos profissionais, um novo contexto organizacional foi gerado e implica em contínuas mudanças. Por isso as organizações que valorizam a aprendizagem contínua têm maior velocidade para implantar as mudanças exigidas pelo ambiente de negócio, pois o nível de resistência dos funcionários é menor.

Saraiva e outros (2008) Atualmente no Brasil, dados as mudanças estruturais juntamente com a globalização, ainda convive-se com distintos processos de métodos administrativos em muitas das organizações. Empresas ainda com sistemas burocratizados, extremamente hierarquizados, lentos e agregando pouco valor, vem abrindo portas a modelos

novos de administração, mais flexível, mais ágil, com a diminuição das hierarquias e maior preocupação com a satisfação dos clientes. Indubitavelmente, hoje os objetivos do recrutamento e seleção são bem mais amplos. As mudanças são constantes, e a velocidade em que eles ocorrem é cada vez mais rápida. Já não basta atingir os objetivos; é necessário ultrapassá-los, sob pena de se tornarem defasados em curto espaço de tempo.

8 CONCLUSÃO

O presente trabalho constituiu-se de informações sobre o segmento de Recursos humanos e suas vertentes, enfocando nos métodos de Recrutamento e Seleção. Com finalidade de atualizar técnicas para absorção de empresas que ainda não as utilizam, divulgando com bases em autores do mercado de Recursos humanos seus métodos de aplicação, como suas vantagens e possíveis desvantagens.

Foram abordados nesta pesquisa temas como a revolução Industrial, com relatos da história dos antecedentes da administração, mostrando como as empresas eram conduzidas na antiguidade até a modernidade.

Nogueira (2009) relata que a Revolução Industrial, transformou o modo de produzir, substituindo a força motriz humana pela força da máquina. Esses avanços geraram grandes invenções dentro das indústrias têxteis (máquinas de fiar, tecer e etc.), metalúrgicas (fundições de ferro e aço, e etc.), dentre outras.

A Revolução industrial passa por várias mudanças e se relaciona com evolução da Administração dos Recursos Humanos, que tem os períodos marcantes em toda história, desde a década de 50 entre 60, onde surgem a importância e a necessidade do tema recursos humanos.

Por consequência, passam a surgir também os treinamentos, os primeiros cargos de gerência de recursos humanos, bem como o recrutamento e seleção. Por fim, acaba se alinhando entre rotinas de pessoa estrutural organizacional e comportamento individual.

Com as dificuldades de se atrair candidatos ideais para os cargos, independentemente do porte da organização, surge o processo de recrutamento e seleção de pessoas, que hoje, com a globalização e tecnologia as empresas enfrentam grandes alterações na realização dos mesmos.

Vislumbrando um mercado onde todos possam atrair e selecionar talentos que tragam benefícios a organização e conseqüentemente sejam beneficiados, o recrutamento e seleção de pessoal se desenvolveu e com o passar dos tempos se aprimorou, com o surgimento de Testes, Provas específicas para cargos de gerencia, ou através de contratação por competências, treinamentos, entrevistas dentre outros.

Desta maneira acredita-se que o segmento de Recursos humanos e as práticas de Recrutamento e seleção influenciam e enriquecem diretamente o sucesso da organização, pois são métodos que determinam as competências e perfis que agregaram ou não valores e

inovações a organização, estas praticas de acordo com pesquisa realizada neste trabalho consegue reter melhor colaboradores a organização é determinada com a fonte de recrutamento interno, pois por meio dela, há grande possibilidade de valorização e reconhecimento de funcionários que já estão inseridos e motivar outros.

Com isso, tem-se que as empresas se destacam para os candidatos quando sua política de recursos humanos inclui formas acessíveis de inserção de candidatos e desta forma conseguem captar talentos a organização quando valorizam e acreditam no potencial que seus colaboradores possuem.

REFERÊNCIAS

CENZO, D. A.; ROBBINS, S. P. **Human resource management**. Nova York: John Wiley, 1996;

HANASHIRO, TEIXEIRA, ZACARELLI, 2008

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas. O novo papel dos Recursos Humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus 1991.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**- Edição Compacta, 7ed.-São Paulo: Atlas,2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recrutamento e Seleção de pessoal: Como agregar talentos à empresa**. 5ed.-São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto,1936- **Planejamento, Recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 7ed. rev. e atual. – Barueri,SP: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento - Recrutamento e Seleção – como agregar talentos a empresa – 7º Ed**. Editora: Manole , São Paulo- 2012.

CARVALHO, Iêda Maria Vecchioni; PASSOS, Antônio Eugênio Valverde Mariani; SARAIVA, Suzana Barros Corrêa.**Recrutamento e seleção por competência**. 5º Ed.2012. Rio de Janeiro: FGV Management,2012;

ELGENNENI, Sara Maria de Melo. **Recrutamento e Seleção de Pessoas**.São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

FAISSAL, Reinaldo; PASSOS, Antonio E.V.M; MENSONÇA Marcia da C.Furtado; ALMEIDA, Walnice M.da C. **Atração e Seleção de Pessoas**, 2º Ed.Editora FGV.2009.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas (Enfoque nos papéis profissionais)** 1º Ed. Editora: Atlas S.A. São Paulo – 2012.

PASCHINI, Selma. **estratégia – Alinhando Cultura Organizacional e Estratégia de RH à estratégia de negócio**. 1ª Reimpressão, 2ª Edição. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

Futuro do Recrutamento e Seleção On-line

(Marchioretto, Monique. D- Bressiane, Tais- **Monografia Recrutamento e Seleção de Pessoas**- FACECAP -Capivari .2009)

LIMONGI FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de Recursos Humanos: PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

LODI, João Bosco, **Recrutamento de pessoal**. 2ª Ed. São Paulo. Pioneira, 1976

(Biblioteca Pioneira de Administração e negócios.)

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos do operacional ao estratégico**.

14ª Ed. Rio de Janeiro: Saraiva. 2011.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração - Da revolução Urbana à Revolução digital** -Ed. Atlas, 2002.

RIBEIRO, Antonio Lima de. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Administração Mudanças e Perspectivas**. 1ª Edição, Ed. Saraiva, 2007.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antonio Alfredo Mello. **Gestão com as pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

TANURE, Betânia; EVANS, Paul; PUIK, Vladimir; **Gestão de Pessoas – Virtudes e Pecados Capitais**. 1ª Ed. Editora: Elsevier, São Paulo, 2012.

WOOD JR., Thomas. **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.

