



| Secretaria de
Desenvolvimento Econômico

Gabriele Carvalho dos Santos
Gabriely Vitória Santos Venâncio
Laura da Silva Akita

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS

Votuporanga

2021

Gabriele Carvalho dos Santos
Gabriely Vitória Santos Venâncio
Laura da Silva Akita

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Técnico em Administração da Etec Frei Arnaldo Maria de Itaporanga, orientado pelo Prof. Heliomar Baeza Barbosa, como requisito parcial para obtenção do título de técnico em Administração.

Votuporanga

2021

Dedicamos este trabalho a Deus; sem Ele nós não teríamos capacidade para desenvolver este trabalho. Às nossas famílias que admiramos, dedicamos o resultado do esforço realizado ao longo deste percurso.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a todo o curso de Técnico em Administração da Etec Frei Arnaldo Maria de Itaporanga, corpo docente e discente, a quem ficamos lisonjeadas por dele ter feito parte.

Ao professor Heliomar Baeza Barbosa, por ter sido nosso orientador e ter desempenhado tal função com maestria e dedicação.

Aos professores, por todos os conselhos, pela ajuda e pela paciência com a qual guiaram o nosso aprendizado.

A todos que participaram, direta ou indiretamente do desenvolvimento deste trabalho de pesquisa, enriquecendo o nosso processo de conhecimento.

“ O problema é querer tratar as pessoas como um padrão único. Não funciona, porque cada pessoa é um universo à parte.”

Idalberto Chiavenato

AKITA, Laura da Silva. CARVALHO, Gabriele Santos. VENÂNCIO, Gabriely Vitória. **Recrutamento e Seleção de Pessoas**. 2021. 62 páginas. Trabalho de Conclusão de Curso Técnico em administração – Etec Frei Arnaldo Maria de Itaporanga, Votuporanga, 2021.

RESUMO

Este trabalho visa abordar aspectos relacionados à área de Recursos Humanos, bem como conceitos, história, evolução e funções desta área, com foco no processo de Recrutamento e Seleção de Pessoas. Sabe-se que o valor das organizações atuais não se baseia apenas em seu capital financeiro, mas envolve principalmente seu capital humano. Portanto, é reconhecida a necessidade de realizar um processo de recrutamento e seleção eficiente, de forma a agregar talentos e profissionais com potencial à organização. A metodologia utilizada consiste na recolha de dados e informações pertinentes ao tema tratado no trabalho, onde o principal objetivo é enfatizar a importância do processo de recrutamento e seleção, além de discutir os seus conceitos, tipos, etapas e os melhores métodos para ser aplicado durante o processo.

Palavras-chave: Recrutamento. Seleção. Processo. Entrevista.

AKITA, Laura da Silva. CARVALHO, Gabriele Santos. VENÂNCIO, Gabriely Vitória. **Recruitment and Selection of People**. 2021. 62 pages. Final paper for a technical course in administration – Etec Frei Arnaldo Maria de Itaporanga, Votuporanga, 2021.

ABSTRACT

This work aims to address aspects related to the Human Resources area, as well as concepts, history, evolution, and functions of this department, with a focus on the Recruitment and Selection of People process. It is known that the value of current organizations is not only based on their financial capital but mainly involves their human capital. Therefore, it is recognized the need to carry out an efficient recruitment and selection process, to add talents and professionals with the potential to the organization. The methodology used consists of collecting data and information relevant to the subject dealt with in the work, where the main objective is to emphasize the importance of the recruitment and selection process, in addition to discussing its concepts, types, stages and the best methods to be applied during the process.

Keywords: Recruitment. Selection. Process. Interview.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fontes necessárias a cada tipo de recrutamento.....	24
Figura 2 – A comparação entre duas variáveis.....	31
Figura 3 – Etapas de um processo seletivo eficiente.....	34
Figura 4 – Recrutamento online.....	50

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Prós e contras do recrutamento interno.....	25
Tabela 2 – Prós e contras do recrutamento externo.....	26
Tabela 3 – Vantagens e desvantagens da entrevista.....	44

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

FGTS - Fundo de Garantia do Tempo de Serviço

INSS - Instituto Nacional do Seguro Social

RH - Recursos Humanos

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
CAPÍTULO I – CONCEITOS IMPORTANTES	14
1.1 A história e evolução dos Recursos Humanos	15
1.2 Setores do departamento de Recursos Humanos.....	17
1.3 Perfil dos profissionais do “RH estratégico”	18
1.4 O capital humano nas organizações	19
1.5 Recrutamento e Seleção de Pessoas	20
CAPÍTULO II – RECRUTAMENTO.....	22
2.1 Fontes de Recrutamento	23
2.2 Tipos de Recrutamento	24
2.2.1 Interno	25
2.2.2 Externo	26
2.3 Avaliação dos Resultados do Recrutamento.....	27
CAPÍTULO III – SELEÇÃO.....	29
3.1 Processo de Seleção e seus Conceitos	30
3.1.1 Seleção como um processo de comparação.....	30
3.1.2 Seleção como um processo de decisão	31
3.2 Descrição do cargo e a definição de critérios.....	32
3.3 Etapas do processo seletivo.....	33
3.3.1 Triagem	34
3.3.2 A importância de testes no processo seletivo	35
3.3.3 Entrevista de Seleção.....	36
3.4 Soft Skills e Hard Skills.....	45
3.5 Cuidados a serem tomados no processo seletivo	47
3.6 A importância de um processo seletivo eficiente.....	47
CAPÍTULO IV – RECRUTAMENTO E SELEÇÃO ONLINE	49
4.1 Recrutamento online	49

4.2 Seleção de forma online.....	50
4.2.1 Preparo do candidato.....	51
4.2.2 Testes online.....	52
4.2.3 Entrevista.....	52
CONCLUSÃO.....	54
REFERÊNCIAS.....	56
APÊNDICE.....	59

INTRODUÇÃO

No panorama atual, mesmo em meio às altas taxas de desemprego, onde há tantas pessoas disponíveis para ocuparem cargos nas organizações, a escassez de talentos, ou seja, de profissionais qualificados, continua sendo um problema para as empresas. Isso porque, cada vez mais, percebe-se a importância que profissionais capacitados exercem no mercado de trabalho e os bons resultados trazidos pelos mesmos nas organizações em que fazem parte. Além disso, fica cada vez mais evidente que uma boa relação entre empregados e clientes, é a chave para um bom funcionamento das empresas e pode ser um diferencial em meio a tanta concorrência.

Dessa forma, é de extrema importância saber selecionar os melhores profissionais, que por sua vez, precisam estar de acordo com as expectativas e ideais da empresa. Tanto as competências técnicas, quanto as competências comportamentais devem ser levadas em conta. Características como confiança, criatividade, respeito, flexibilidade, liderança, paciência etc., são fundamentais para um bom ambiente de trabalho e um maior rendimento das atividades.

A área de Recursos Humanos dentro de uma organização é a que define seu capital humano, é ela que realiza o processo de recrutamento e seleção, que por sua vez, é o responsável por selecionar os candidatos e prezar por uma boa equipe de colaboradores. Ademais, existem ferramentas e técnicas que podem ser incorporadas nesse processo, com o objetivo de evitar futuras complicações e cooperar por um recrutamento de qualidade. Dessa forma, surge a seguinte questão: o que deve se levar em conta no processo de recrutamento e seleção de pessoas e quais são as melhores técnicas e ferramentas a serem incorporadas nesse processo para evitar falhas e alcançar um melhor rendimento nas empresas? O trabalho visa tratar essa questão e para isso,

oferecer informações relevantes sobre o departamento de Recursos Humanos, como história, importância, conceitos, e aprofundar especificamente no processo de recrutamento e seleção.

Portanto, esse departamento tem como propósito identificar os melhores métodos que as organizações podem utilizar para um processo de recrutamento e seleção com maior qualidade e eficácia com objetivo de evitar problemas relacionados a área de gestão de pessoas.

Através de uma pesquisa bibliográfica, o trabalho busca aprofundar-se na área de recursos humanos bem como os conceitos dos procedimentos de recrutamento e seleção, assim como, analisar cada etapa do recrutamento e seleção para identificar os melhores métodos a serem aplicados nesse processo.

No capítulo 1, o trabalho se concentrou em selecionar e explicar os principais termos relacionados ao setor de Recursos Humanos, bem como sua história e evolução ao passar dos anos até os tempos atuais; seus departamentos; o perfil necessário dos profissionais atuantes nessa área; e por último, uma breve introdução sobre o assunto central do trabalho: recrutamento e seleção.

No capítulo 2, foi abordado o tema sobre recrutamento, onde foram desenvolvidas questões relacionadas às fontes de recrutamento, seus tipos mais comuns e seus respectivos resultados.

No capítulo 3, foram apresentadas informações relativas ao processo seletivo, onde foram discutidas e analisadas informações referentes aos conceitos e tipos de seleção, bem como às técnicas a serem aplicadas em cada etapa do processo, com o objetivo de aprofundar na entrevista.

Por fim, no capítulo 4, foram apresentadas as novas tendências tecnológicas presentes no panorama atual e como elas podem ser utilizadas e aplicadas no processo de recrutamento e seleção de pessoas.

CAPÍTULO I – CONCEITOS IMPORTANTES

Não há como negar que os Recursos Humanos são fundamentais para uma organização, considerados o pilar de uma empresa, ou seja, onde a mesma está fundamentada. Ademais, uma organização só pode ser movida através da existência de pessoas, sem um capital humano, não existe organização.

Antes de tudo, torna-se necessário obter o conhecimento sobre as diferenças entre os termos “Recursos Humanos”, “setor de RH” e “Gestão de Pessoas”. O primeiro se refere a todos os colaboradores que atuam e trabalham dentro de uma empresa, ou seja, o capital humano.

Já o setor de Recursos Humanos, cujo significado é o mais popular e talvez o mais conhecido atualmente, designa o setor responsável pelas relações entre a empresa e seus colaboradores, mantendo um papel de suma importância. Essa área é responsável por atividades e processos essenciais na corporação atual como recrutamento e seleção de pessoas, retenção de talentos, definição de cargos e salários, clima organizacional, gerenciamento de benefícios, planos de carreira, treinamentos, controle da frequência dos colaboradores, entre outras atividades.

É notório que é muito comum confundir o setor de RH com a gestão de pessoas. Certamente, é necessário levar em conta que ambas as áreas muitas vezes atuam juntas nas organizações, buscando atingir as mesmas metas. Porém, sua rotina e seus métodos de trabalho são diferentes. Enquanto a gestão de pessoas analisa o que deve mudar, o setor de RH foca em descobrir estratégias e metodologias para executar essas mudanças. Sobre a definição e a função gerais da gestão de pessoas, vale destacar que:

A gestão de pessoas é o conjunto integrado de atividades de especialistas e de gestores, de como irá agregar, aplicar, recompensar,

desenvolver, manter e monitorar pessoas, no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização. (CHIAVENATO, 2008, p. 9)

Ou seja, os gestores têm a função de desenvolver as competências, sendo responsáveis por tarefas mais específicas como motivar os colaboradores, engajar a equipe, se aprofundar em conhecer o perfil de cada membro da equipe, oferecer constantes feedbacks, conservar um bom ambiente de trabalho, entre outras atividades. Logo, para Chiavenato (2008), para que os objetivos da gestão de pessoas possam ser alcançados, é preciso que as pessoas sejam tratadas como elemento básico para a eficácia da organização.

Em suma, percebe-se que cada termo tem sua função e particularidades, o que evidencia a importância de conhecer cada um deles. Todos são importantes para a formação de uma organização e por mais que o processo de recrutamento e seleção de pessoal seja uma função específica do setor de RH, de certa forma, as outras áreas também influenciam nesse processo.

1.1 A história e evolução dos Recursos Humanos

A partir do século XVIII, o advento da Revolução Industrial trouxe consigo inúmeras mudanças nos processos produtivos e um rápido crescimento da indústria. A partir dessas mudanças, houve a necessidade de adequar os trabalhadores a um novo modo de produção: as máquinas.

O setor de Recursos Humanos, que na época levava o nome de Departamento de Relações Industriais, era o responsável por controlar a conduta dos operários, que por sua vez, eram submetidos a intensas horas de trabalho, que geravam intenso cansaço físico e mental e uma evidente alienação, o que prejudicava a produtividade. No início, as preocupações eram focadas na eficiência dos custos e a condição do trabalhador era deixada de lado. Nesse contexto, estudiosos e economistas propuseram reformas para melhorar a produtividade. O novo desafio dos gestores agora era adequar o homem à máquina, de forma que doenças na saúde dos trabalhadores fossem evitadas, sem prejudicar a produtividade.

A partir do ano 1930, logo após a Crise de 1929¹, novas visões começaram a surgir na administração, por total influência da Teoria das Relações Humanas, criada pelo psicólogo australiano, professor sociólogo e pesquisador das organizações, Elton Mayo, que a partir dos resultados de algumas experiências, chamadas Experiências de Hawthorne, chegou à conclusão de que os colaboradores são totalmente influenciados pelas questões psicológicas. De modo geral, essas teorias defendiam a necessidade da humanização nas organizações e comprovavam a grande influência que as questões psicológicas – ambiente de trabalho, horas de descanso, refeições etc. – geravam sobre o trabalhador e o quanto isso influenciava na produtividade.

Essas novas visões foram muito importantes para a evolução dos Recursos Humanos, onde o homem agora era visto como um ser cheio de peculiaridades, tornando assim, as organizações mais humanas e democráticas.

Uma nova fase na história do departamento surgiu e compreende os anos de 1950 até 1990, influenciada pela Administração Neoclássica, no período pós-guerra. Essa nova fase trouxe consigo algumas modificações, substituindo a teoria das relações humanas pela teoria comportamental. Agora, o espaço organizacional também era tido como importante, além disso, priorizavam-se ainda mais os processos de humanização, já que a demanda de produção se intensificava cada vez mais. Dessa forma, surgiu o departamento de RH, que atuava em questões mais específicas como análise, seleção, treinamento etc.

Através do rápido desenvolvimento da tecnologia a partir da década de 90, a forma de administrar o capital humano foi impactada. Programas que visam o planejamento e a qualidade dos serviços foram incorporados nas organizações. O termo “Gestão de Pessoas” começou a ganhar força e a representar modernidade no meio corporativo, ganhando cada vez mais importância nas últimas décadas.

Diante do exposto, há de se considerar que o departamento de Recursos Humanos, que antes era responsável pelas questões burocráticas, agora possui uma visão estratégica:

¹ Crise de 1929: Grande crise que ocorreu nos Estados Unidos em 1929, resultante da quebra da Bolsa de Valores de Nova York.

As últimas décadas testemunharam mudanças profundas no papel de RH. Tradicionalmente, os gerentes viam a função de recursos humanos como basicamente administrativa e profissional. O pessoal de RH se concentrava no gerenciamento de benefícios e de atividades rotineiras, como folha de pagamento e outras funções operacionais, e não se considerava participante da estratégia geral da empresa (ULRICH, 2001, p.17).

Dessa maneira, os profissionais são vistos como elementos estratégicos das organizações, onde há sempre uma preocupação acerca das melhorias e mudanças a serem realizadas, envolvendo novos métodos com a presença da tecnologia. Essa nova visão estratégica é considerada essencial nas organizações atuais.

1.2 Setores do departamento de Recursos Humanos

O departamento de Recursos Humanos é responsável por tarefas e funções bem específicas. Portanto, torna-se necessário que o departamento apresente subdivisões para atender cada função de forma cautelosa e executar um trabalho de qualidade.

De forma geral, o RH é composto por cinco principais setores: Departamento Pessoal, Recrutamento, Segurança do Trabalho, Remuneração e Benefícios e Consultoria de Recursos Humanos.

Em uma primeira análise, o Departamento Pessoal é a parte responsável pelos aspectos mais burocráticos da empresa. Normalmente, suas funções englobam, por exemplo, realizar pagamentos, normatizar as demissões e contratações, definir cargas de trabalho, administrar as Horas Extras, INSS, FGTS, Vale Transporte e Alimentação, 13º, etc.

Em segundo lugar, o setor de recrutamento é responsável pela parte da contratação dos colaboradores, o que envolve a divulgação das vagas, a análise dos currículos, a realização de entrevistas e outras etapas essenciais que contribuem para uma boa contratação.

Por sua vez, a Segurança do Trabalho visa garantir a segurança do trabalhador, reduzindo riscos de acidentes e o adoecimento dos colaboradores. De acordo com o artigo 162 da Consolidação das Leis Trabalhistas, todas as empresas devem investir em práticas de segurança e medicina do trabalho.

Portanto, essa área é de extrema importância e deve ser presente em uma colaboração.

Ademais, uma política de remuneração bem desenvolvida é imprescindível para alcançar bons resultados, por isso, o papel da área de Remuneração e Benefícios é de grande relevância. Remuneração pode ser definida como:

A soma de tudo o que é periodicamente pago aos empregados por serviços prestados: salário, gratificações, adicionais (por periculosidade, insalubridade, tempo de serviço, trabalho noturno e horas extras), bem como todos os benefícios financeiros, como prêmios por produtividade, participação nos resultados e opção de compra de ações entre outros. (LACOMBE, 2005, p. 147)

Assim sendo, a área é responsável por analisar e administrar a remuneração dos profissionais, mantendo e atraindo talentos para a empresa. Os benefícios (vale-transporte, vale-refeição, convênio de saúde etc.), também são administrados pelo RH.

Já a Consultoria de Recursos Humanos busca avaliar vários aspectos como clima organizacional, competências, estratégias etc., e assim fornecer um diagnóstico, tornando possível melhorias e mudanças no setor, cooperando para o alcance de bons resultados.

1.3 Perfil dos profissionais do “RH estratégico”

Sabe-se que ao longo da história do RH, suas funções, que antes, eram apenas burocráticas, se tornaram e estão se tornando cada vez mais estratégicas. “A área de recursos humanos passou a ter a função estratégica de atrair, reter e **motivar** as pessoas necessárias à realização dos negócios da empresa” (PEREIRA, 2008, p. 48). Assim, tornou-se necessário que a área de RH, fosse composta por profissionais que estejam alinhados com os novos objetivos estratégicos pertencentes ao “novo RH”.

Dessa forma, o perfil de um profissional de recursos humanos, assim como da maioria dos profissionais, exige não somente habilidades técnicas ou quantificáveis, como também habilidades comportamentais – as soft skills – relacionadas ao caráter, aos valores do profissional. Por certo,

características como flexibilidade, ética e empatia são alguns exemplos de habilidades comportamentais muito importantes e necessárias em todo e qualquer profissional.

O perfil desejado de um profissional que irá exercer tarefas e compor a área de recursos humanos de uma empresa precisa envolver competências como: agilidade, visão sistêmica, liderança, boa comunicação, conhecimento da tecnologia, entre outras competências importantes. Além disso, os gestores, juntamente com todos os profissionais do RH devem ter uma visão estratégica para o rendimento da empresa.

Os profissionais da área se tornam parceiros estratégicos quando participam do processo de definição da estratégia empresarial, quando fazem perguntas que convertem a estratégia em ação e quando concebem práticas de RH que se ajustam à estratégia empresarial. Como parceiros estratégicos, os profissionais de RH devem ser capazes de identificar as práticas que fazem com que a estratégia aconteça. (ULRICH, 2003, p.43)

Portanto, é necessário que os profissionais da área apresentem a capacidade de colocar em prática a teoria do RH estratégico, visando sempre o rendimento de cada colaborador, bem como, ser capaz de selecionar candidatos competentes, que possam colaborar com o “novo RH”.

1.4O capital humano nas organizações

Como anteriormente supracitado, o capital humano é o bem de maior valor em uma organização, afinal, apesar de toda tecnologia desenvolvida nos últimos tempos e incorporada dentro das empresas, é evidente que o capital humano ainda é considerado o pilar das organizações e é ele o responsável por usar toda tecnologia em prol da evolução do meio em que está inserido.

É preciso levar em conta que o capital humano não engloba somente os gestores, mas sim, todas as pessoas que compõem uma colaboração.

Em seu conjunto, as pessoas constituem o capital humano da organização. Esse capital pode valer mais ou valer menos na medida em que contenha talentos e competências capazes de agregar valor à organização e torná-la mais ágil e competitiva. (CHIAVENATO, 2009, p. 173).

Logo, percebe-se a importância de um capital humano bem estruturado e formado por talentos que possam representar um diferencial e destacar a empresa em que fazem parte, visto que o que diferencia uma empresa em meio a tanta concorrência atualmente é o seu capital humano.

Ademais, o ser humano é um ser repleto de peculiaridades e individualidades, e leva consigo suas características e competências e valores próprios. É papel dos gestores saber identificar e aproveitar a potencialidade de cada colaborador e usá-las a favor de bons resultados.

Assim sendo, é essencial investir no capital humano, pois sem ele não existe organização. Certamente, todos os departamentos apresentam um bom funcionamento na medida em que a empresa tenha os talentos necessários para exercer suas funções em cada setor. É inegável que o foco principal das organizações é o lucro. Todavia deve-se entender que sem o conhecimento é impossível gerar lucros e principalmente administrar esse capital. *“E onde está o conhecimento? Na cabeça das pessoas. São as pessoas que aprendem, desenvolvem e aplicam o conhecimento na utilização adequada dos demais recursos organizacionais”* (CHIAVENATO, 2003, p.593).

A partir desse ponto de vista, reconhece-se a importância e a necessidade de investir em bons funcionários, pois muito maior que recursos financeiros e físicos, é o capital humano e o seu valor. Reconhece-se a necessidade de uma gestão de qualidade, capaz de transformar o conhecimento de cada funcionário em recursos financeiros. Enfim, reconhece-se a importância do processo de recrutamento e seleção, pois, só através dele é possível reter os melhores talentos a fim de agregar na organização, formando uma equipe forte, capaz de transformar todo o seu conhecimento em lucro.

1.5 Recrutamento e Seleção de Pessoas

Juntamente com a evolução dos Recursos Humanos surgiu a percepção da necessidade da realização de processos de recrutamento e seleção, que até então eram praticamente inexistentes no âmbito empresarial. O surgimento de uma nova gestão, bem como de novos métodos e estratégias pertencentes ao “RH estratégico”, exigiu a presença de pessoas mais

qualificadas compondo as empresas, de forma que as mesmas pudessem cooperar e trabalhar, juntamente com os gestores, para garantir bons resultados.

O processo de recrutamento e seleção de pessoas tem a função de atrair e selecionar os melhores candidatos para compor algum cargo na empresa e exercer certas funções, de forma que os candidatos são selecionados a partir dos critérios exigidos pela empresa. Atualmente, esse processo mais completo e composto por etapas mais elaboradas, é mais presente em grandes empresas.

No panorama atual, o investimento em tecnologia é algo de extrema importância, pois apesar do capital humano ainda ser essencial, a tecnologia é uma ferramenta capaz de auxiliar em muitos processos, bem como otimizá-los. No processo de recrutamento e seleção, por exemplo, a tecnologia já é muito presente. Aplicativos e sites podem realizar funções gerando a economia de tempo e trazendo mais praticidade.

Por fim, há de se considerar que um processo de recrutamento e seleção bem elaborados é capaz de gerar muitos benefícios e evitar futuros problemas. É muito importante que os valores e objetivos do funcionário sejam compatíveis com os da organização, dessa forma, um dos benefícios que o processo oferece, é o fortalecimento da cultura organizacional.

Outro benefício a ser considerado é a redução do turnover, que na maioria das vezes é causado por fatores como desmotivação, baixa remuneração, entre outros, e gera grandes impactos na produtividade da empresa. Uma das formas de evitá-lo é através da realização do processo de recrutamento e seleção.

CAPÍTULO II – RECRUTAMENTO

É muito comum não atribuir o conceito correto ao termo “recrutamento” e não o diferenciar de “seleção”. “Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos e oferecer competências para a organização” (CHIAVENATO 2009, p. 68). Em outras palavras, o processo de recrutamento consiste em esforços por parte dos gestores de RH em atrair e estimular pessoas a ingressarem na organização, de forma a suprir as necessidades dela. De forma mais simplificada, o processo de recrutamento é a fase inicial para o preenchimento de determinada vaga.

Segundo Chiavenato (2010), o recrutamento representa um processo de comunicação.

O recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos no mercado de recursos humanos para abastecer seu processo seletivo. Na verdade, o recrutamento funciona com processo de comunicação: a organização divulga e oferece oportunidades de trabalho ao mercado de recursos humanos. (CHIAVENATO, 2010, p.114).

Dessa forma, recrutamento também significa envolvimento da empresa com seu ambiente externo e ao mesmo tempo, o envolvimento da empresa com a comunidade ao seu redor. Ou seja, por um lado o que a organização precisa e de outro o que o mercado de RH pode oferecer. O que os candidatos podem oferecer à empresa e o que a empresa pode oferecer aos seus candidatos. Por isso, para a realização desse processo, é necessário um estudo constante sobre o mercado de atuação da empresa por parte dos gestores.

Outro ponto a ser considerado é a importância da definição dos valores, da cultura e das necessidades da empresa, que devem ser claros e bem

evidentes durante o recrutamento. Pois somente dessa maneira é possível atrair candidatos que estejam alinhados com os valores e a cultura organizacional e cientes das necessidades da organização. Além disso, custos com mão-de-obra são reduzidos quando se fazem escolhas mais próximas da realidade da empresa.

2.1 Fontes de Recrutamento

As fontes de recrutamento compreendem os meios de conectar candidatos a uma organização, através do anúncio de uma ou mais vagas.

Para Chiavenato (1999 p.54), o maior problema do recrutamento está no diagnóstico e na localização das fontes supridoras de recursos humanos dentro do mercado que interessem a organização para concentrar seus esforços de recrutamento. Dessa forma, as fontes de recrutamento se tornam alvos das técnicas do processo. São muitas e interligadas as fontes supridoras de recursos humanos.

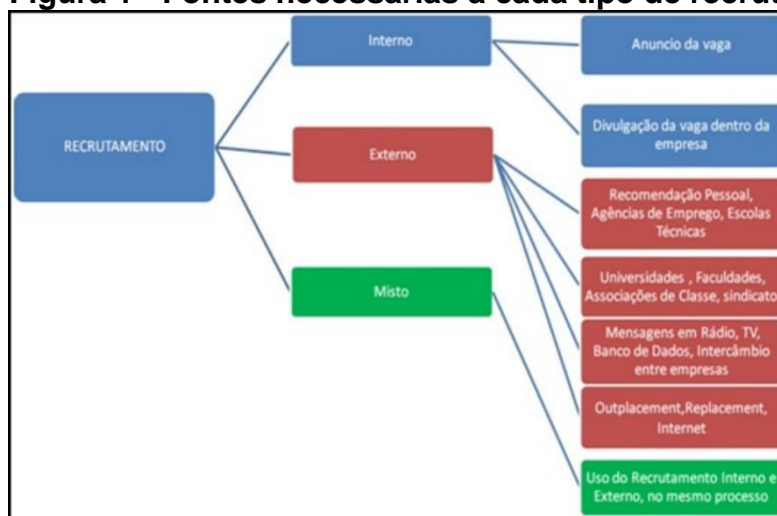
A primeira fase do processo de recrutamento se baseia na identificação, escolha e manutenção das fontes, que por sua vez, podem apresentar mananciais de candidatos que podem se encaixar aos critérios já estabelecidos para a ocupação de determinada vaga. Através desse processo de identificação, escolha e manutenção das fontes de recrutamento, o setor de RH adquire benefícios, sendo capaz de diminuir o tempo do processo de recrutamento, aumentar o rendimento do processo, estendendo a quantidade de candidatos a serem selecionados e a serem admitidos, bem como gerar a redução dos custos operacionais do recrutamento, economizando na aplicação das técnicas.

O processo de recrutamento constitui uma sequência de três fases, etapas a serem seguidas: pesquisa das necessidades internas, pesquisa do mercado externo e a definição das técnicas a serem utilizadas.

A pesquisa interna é basicamente reconhecer as necessidades da organização a curto, médio e a longo prazo. Deve ser um processo feito constantemente e deve envolver todas as áreas da organização, de forma a identificar o perfil necessário que os novos funcionários deverão oferecer.

Segundo Chiavenato (1999, p.56), a pesquisa externa pode ser definida como uma pesquisa do mercado de RH para segmentá-lo e diferenciá-lo com o intuito de facilitar sua abordagem. O principal aspecto da pesquisa externa é a realização da segmentação do mercado para analisá-lo de forma específica, feita de acordo com os interesses da organização. Cada segmento do mercado tem suas características, apresenta diferentes expectativas e utiliza de diferentes meios de comunicação.

Figura 1 - Fontes necessárias a cada tipo de recrutamento



Fonte: Disponível em: <http://monografias.brasilecola.com/administracao-financas/recrutamentoselecao-uma-revisao-bibliografica.htm>

Após a realização da pesquisa interna e externa, o terceiro passo é a escolha das técnicas a serem utilizadas em cada caso.

2.2 Tipos de Recrutamento

Depois da pesquisa interna e externa onde houve o reconhecimento das necessidades da organização e o estudo e segmentação do mercado externo, o próximo passo é a escolha das técnicas a serem realizadas no recrutamento.

“O recrutamento pode ser feito interno ou externamente, ou seja, a empresa que está decidindo preencher uma vaga pode procurar pessoas dentro da própria organização, ou pode procurá-la no mercado de trabalho”. (FRANÇA, 2007, p.50).

Portanto, são duas as formas mais comuns de se realizar o processo de recrutamento: internamente e externamente.

2.2.1 Interno

O recrutamento interno ocorre quando a empresa utiliza de seus próprios funcionários para assumir outro cargo, seja de forma horizontal, vertical ou diagonal.

Segundo Chiavenato (2002, p.208): O recrutamento é interno quando, havendo determinada vaga, a empresa procura preenchê-la através do remanejamento de seus empregados, que podem ser promovidos (movimentação vertical) ou transferidos (movimentação horizontal), ou ainda transferidos com promoção (movimentação diagonal).

Certamente, esse tipo de recrutamento apresenta tanto prós como contras:

Tabela 1 – Prós e contras do recrutamento interno

Recrutamento Interno	
Prós	Contras
Aproveitamento e valorização do capital humano da empresa;	Possíveis conflitos entre os colaboradores;
Melhores taxas de retenção;	Inalteração do capital humano;
Manutenção do equilíbrio na cultura organizacional da empresa;	Bloqueio de novos talentos, ideias e competências;
Economia de tempo e custos;	
Facilitação do processo de seleção	

Fonte: Dos próprios autores, 2021.

Diante do exposto, é evidente que a realização do recrutamento interno colabora com a manutenção da cultura e clima organizacionais e com a motivação dos funcionários, trazendo melhoras nas taxas de retenção, bem como na produtividade. A economia de tempo e custos também é um benefício. Todavia, o fato de manter os funcionários, não permite a entrada de novos talentos e competências e mantém o capital humano inalterado.

2.2.2 Externo

O recrutamento externo é o tipo mais comum e o meio mais usado pelas empresas quando o objetivo é a renovação do capital humano.

É o processo de divulgação das vagas fora da empresa para captar pessoas com o perfil desejado. Tem como vantagem atrair sangue novo para a organização porque são candidatos com novos talentos, habilidades e expectativas e, muitas vezes, já treinados por outras empresas. (BANOVA, 2012, p. 40)

Sendo assim, o recrutamento externo se baseia na captação de funcionários de fora da empresa. Os métodos a serem empregados para a realização desse processo podem ser diversos:

- a) Anúncio das vagas através dos meios de comunicação;
- b) Anúncio em universidades;
- c) Candidatos que se oferecem e se apresentam de forma espontânea;
- d) Candidato indicado por algum funcionário da empresa;
- e) Cartazes ou anúncios presentes na portaria da empresa;
- f) Agências de recrutamento;
- g) Contato com outras empresas que operam no mesmo mercado em termos de cooperação mútua.

Além disso, é preciso levar em conta os prós e contras pertencentes a esse tipo de recrutamento.

Tabela 2 – Prós e contras do recrutamento externo

Recrutamento Externo	
Prós	Contras
Maior número de candidatos por vaga	Demanda mais tempo
Maior possibilidade de inovação do capital humano e captação de novos talentos	Elevação de riscos e custos devido à incerteza e à necessidade de maior investimento
Enriquecimento do capital humano	Possível desmotivação dos antigos funcionários

Incentiva o contato constante com o mercado	Incerteza em relação à adaptação do candidato com o ambiente e com a nova equipe
---	--

Fonte: Dos próprios autores, 2021.

Através da análise da tabela, conclui-se que o recrutamento externo possui a capacidade de obter novos talentos e ideias, bem, como renovar o capital humano da organização, permitindo à empresa um maior contato com o mercado externo. Entretanto, recrutar candidatos de forma externa requer mais tempo e gastos, além de apresentar mais riscos, pois na maioria das vezes os candidatos são desconhecidos, o que produz incerteza por parte dos gestores com relação ao futuro do candidato na empresa. Dessa forma, é necessário ter cautela ao contratar algum candidato, de forma a prevenir futuros problemas em relação ao clima organizacional e buscar sempre atender às expectativas dos antigos funcionários da empresa.

2.3 Avaliação dos Resultados do Recrutamento

O processo de recrutamento não é uma parte que possa ser isolada da estratégia da empresa. Atualmente, o que as empresas buscam são pessoas flexíveis capazes de se adaptar a qualquer nova situação, já que o mercado vive em constante mudança.

Para alcançar melhores resultados é preciso acertar no recrutamento. Erros podem gerar uma alta rotatividade trazendo prejuízos para a empresa. Por isso torna-se necessário avaliar o processo de recrutamento depois da realização dele. A avaliação do processo avalia a eficiência da organização.

Um dos principais pontos a serem avaliados é a questão das pessoas responsáveis por realizar o processo. É necessário investir no treinamento dos recrutadores. Eles precisam conhecer de forma detalhada a vaga que irá ser ocupada e estar cientes de suas funções, bem como transmitir uma boa imagem para os candidatos. Através da avaliação dos resultados do recrutamento é possível identificar se esses requisitos estão presentes.

A avaliação também é capaz de demonstrar se o processo está realmente exercendo sua função, que por sua vez, se baseia em agregar valor à organização e às pessoas.

Outra função da avaliação está em determinar os gastos envolvidos no processo, sejam gastos financeiros, como também o tempo utilizado. Assim, é possível identificar possíveis prejuízos. Todavia, os gestores devem ter em mente que todo custo será compensado com bons resultados.

Por fim, a avaliação tanto do recrutamento como também da seleção se tornou uma estratégia para garantir bons resultados e evitar futuros prejuízos.

CAPÍTULO III – SELEÇÃO

O processo de seleção se baseia na escolha dos candidatos já recrutados no processo de recrutamento.

O objetivo do processo é averiguar se o candidato apresenta condições físicas, psicológicas e comportamentais que estejam de acordo com trabalho que irá executar e as funções em que vai atuar. A seleção é responsável por definir os candidatos que vão permanecer na empresa e por isso deve ser realizado com muita cautela.

No conceito de Pontes (2001, p.89): “É a escolha dos candidatos dentre os recrutados, uma série de passos específicos, para decidir que recrutados devem ser recrutados, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal.”

Para Lobos (1979, p. 57), a seleção de pessoal representa

O processo de administração de recursos humanos, por meio do qual a empresa procura satisfazer suas necessidades de recursos humanos, escolhendo aqueles que melhor ocupariam determinado cargo na organização, com base em uma avaliação de suas características pessoais (conhecimentos, habilidades etc.) e de suas motivações.

Pontes (2008, p. 136) afirma que cada indivíduo possui necessidades distintas, por isso é necessário avaliar se as necessidades fisiológicas, sociais e de segurança, de estima e de autorrealização do candidato em relação ao emprego serão satisfeitas no cargo e na colaboração.

Dessa forma, conclui-se que o processo de seleção vai além de suprir as necessidades da organização. Um de seus maiores objetivos está relacionado à autorrealização do candidato. Um processo de seleção bem planejado e executado garante tanto o suprimento dos interesses da empresa, quanto a satisfação do candidato em relação ao cargo e à organização.

3.1 Processo de Seleção e seus Conceitos

A melhor forma de conceituar o processo seletivo é definindo-o como um processo de comparação e um processo de decisão ou escolha.

De um lado apresentam-se as especificações do cargo (competências exigidas e desejadas) e de outro, os candidatos, cada um com seu perfil, suas qualidades e competências em disputa pelo mesmo cargo. É a partir desses aspectos que é possível realizar a seleção, comparando o que é exigido pelo cargo com o que é oferecido pelo candidato.

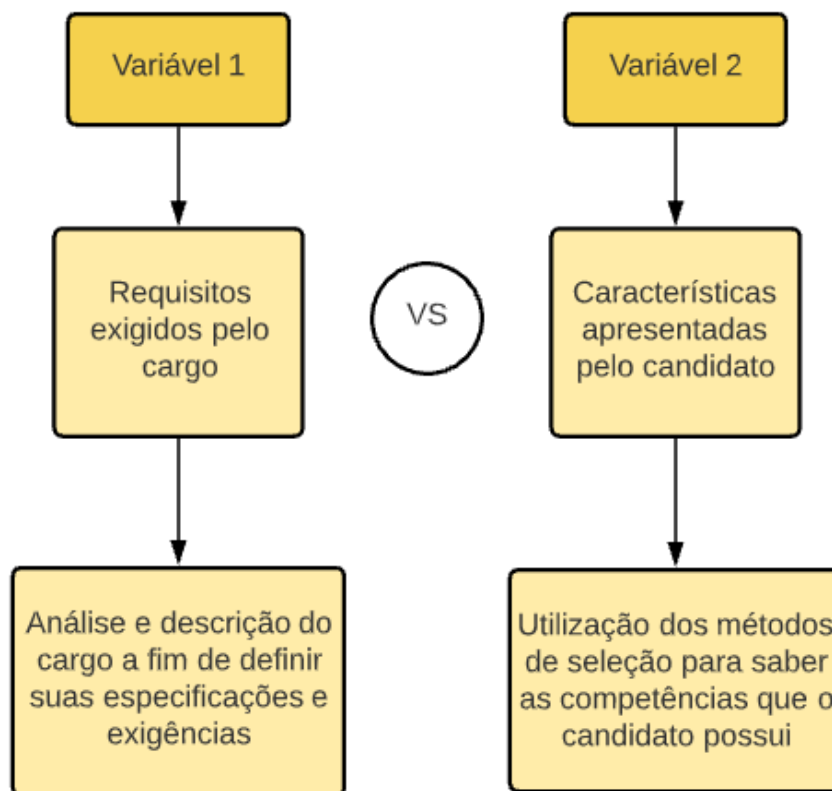
Por isso há a importância de definir o cargo de forma bem específica, bem como as competências e qualidades esperadas para a ocupação da vaga disponível.

3.1.1 Seleção como um processo de comparação

A seleção de pessoas pode ser definida como um processo de comparação, onde após o recrutamento – que por sua vez já funciona como um filtro, a partir de quando as características exigidas já são expostas, mesmo que de forma mais superficial – é realizada uma comparação entre duas variáveis. A primeira variável se refere aos requisitos exigidos pelo cargo, como competências técnicas e comportamentais. A segunda variável representa tudo aquilo que o candidato tem a oferecer, ou seja, suas competências, qualidades e características.

O processo de seleção de pessoal só pode ser realizado e bem-sucedido através do processo de comparação entre esses dois importantes variáveis. A primeira variável é definida através da análise do cargo disponível. “A análise de um cargo e sua descrição são formas de ajudar na contratação de empregados dentro do perfil desejado, atendendo às necessidades das atividades que o empregador deseja.” CHIAVENATO (2000, p. 11). Já a segunda é analisada através dos métodos e técnicas de seleção.

Figura 2 - A comparação entre duas variáveis



Fonte: Dos próprios autores, 2021.

O processo de comparação é realizado da seguinte forma: quando a primeira variável é maior que a segunda, o candidato não é considerado apto para ocupar o cargo e pode ser dispensado. Quando ambas as variáveis apresentam o mesmo nível, o candidato apresenta as condições necessárias para a ocupação do cargo. Em último caso, quando a variável 2 se sobressai sobre a primeira, o candidato é considerado superdotado para a vaga. Dessa forma, o processo seletivo pode ser estruturado com maior vigor.

3.1.2 Seleção como um processo de decisão

A partir do momento em que se realiza o processo de comparação, se espera que as características exigidas pelo cargo sejam compatíveis com as dos candidatos, é possível e esperado que vários desses candidatos sejam certos para a vaga. É aí que entra o processo de decisão.

É importante ressaltar que a unidade responsável pela realização do processo não deve impor a aceitação dos candidatos mais qualificados, pois a escolha é responsabilidade do setor de RH.

Normalmente, nas maiores empresas a contratação é realizada por um gerente específico, já nas menores, o gerente do departamento de pessoal é o responsável por essa função. A contratação está associada com o departamento de pessoal, mas tem uma forte ligação com a gestão de recursos humanos.

A seleção como um processo de decisão pode ser dividida em três diferentes modelos: modelo de colocação, de seleção e classificação.

Primeiramente, o modelo de colocação acontece quando não há rejeição, ou seja, só existe um candidato para ocupar somente uma vaga. Nesse sentido, o candidato deve ser admitido sem sofrer rejeição.

Já o modelo de seleção ocorre quando existem vários candidatos para ocuparem uma só vaga. Nesse modelo, os candidatos estão mais uma vez sujeitos ao processo de comparação entre o que eles têm a oferecer com os requisitos que o cargo exige. Dessa maneira, se algum candidato é rejeitado, é dispensado do processo.

Por fim, o modelo de classificação se refere à existência de várias vagas disponíveis sendo disputadas entre vários candidatos. É o modelo mais amplo, onde também é feita a comparação entre as exigências do cargo e as competências oferecidas por parte de cada candidato. Se caso o candidato for rejeitado pelo cargo que se pretende ocupar, ele pode passar a ser comparado com requisitos exigidos por outros cargos disponíveis na organização.

3.2 Descrição do cargo e a definição de critérios

Já que a seleção é um processo de comparação e decisão, para selecionar é necessário definir os critérios essenciais e desejados para cada cargo.

É de extrema importância que a empresa disponha de um sistema de descrição de cargos a fim de deixar claro quais são as atividades que o profissional irá exercer e quais as expectativas sobre o funcionário, bem como as competências que deve apresentar para a ocupação da vaga.

A elaboração da descrição dos cargos ajuda a empresa em várias áreas. De forma específica, no processo de recrutamento e seleção, tem o objetivo de economizar tempo, através da simplificação das etapas do processo de seleção, como a triagem, por exemplo. Assim, a equipe de RH terá um melhor direcionamento para buscar os profissionais no mercado.

Para Gil (2001, p.93), a descrição de cargos deve ser bem específica, de modo que cada atribuição seja classificada entre importante ou muito importante. Com o objetivo de facilitar esse processo de identificação das características referentes ao cargo, podem-se responder as seguintes perguntas:

- a) Qual a experiência necessária?
- b) Quais as competências técnicas o profissional deve apresentar (graduações, domínio de um idioma, experiência na função etc.)?
- c) Quais as competências comportamentais ou pessoais o profissional deve apresentar (capacidade de trabalhar em equipe, ética, equilíbrio emocional etc.)?
- d) Quais circunstâncias pessoais devem ser consideradas (família, local de residência, posse de automóvel etc.)?

Gil (2001, p.93) ressalta que alguns cuidados devem ser tomados na formulação das perguntas e na análise dos resultados. Deve-se analisar se os critérios são realmente essenciais ou somente desejáveis. Os requisitos considerados essenciais devem ser em quantidades mínimas para não afastar candidatos talentosos e com potencial.

3.3 Etapas do processo seletivo

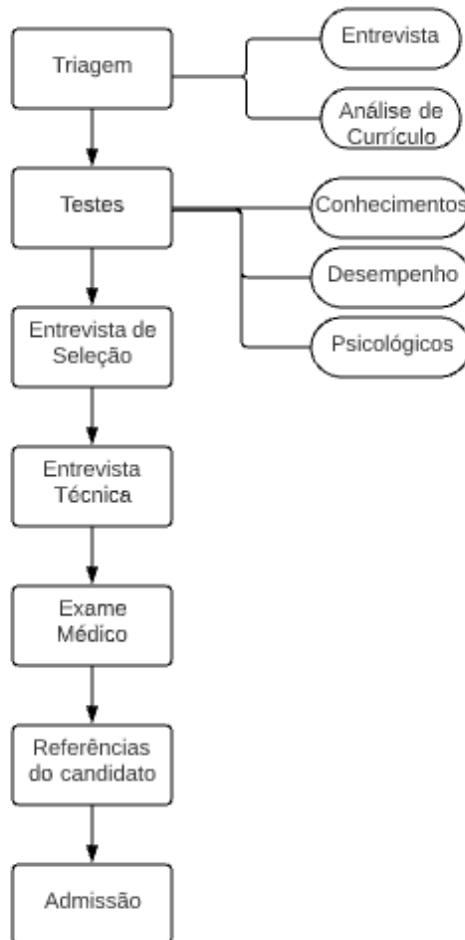
Como abordado anteriormente, o capital humano de uma organização é considerado um dos bens mais valiosos da empresa. Dessa forma, juntamente com o recrutamento, o processo de seleção atua como um elemento indispensável e crucial para a manutenção do valor do capital humano, afinal, são essas atividades que irão definir os talentos pertencentes à empresa.

De forma mais específica, o processo de seleção de pessoal é a parte mais longa e a que mais exige cautela por parte de quem o executa, pois quando bem planejado e estruturado pode amenizar custos, economizar tempo

– não só durante a sua realização como também problemas futuros – reduzindo as taxas de turnover, bem como evitando falhas e um clima organizacional conturbado.

De forma geral, um processo seletivo bem planejado e completo deve conter as seguintes etapas:

Figura 3 – Etapas de um processo seletivo eficiente



Fonte: Dos Próprios autores, 2021

3.3.1 Triagem

A triagem é um processo que está entre o recrutamento e a seleção, ela pode ser considerada a última etapa do processo de recrutamento, uma pré-seleção ou até mesmo a primeira etapa do processo seletivo.

Geralmente é realizada uma entrevista com os candidatos recrutados de forma rápida e superficial. Pode ser realizada pessoalmente ou

por telefone e tem o objetivo de comprovar a veracidade das informações apresentadas no formulário do candidato.

A triagem de currículos é um processo que compara aquilo que o candidato possui e tem a oferecer com os requisitos apresentados pelo cargo, funcionando como uma filtragem, já eliminando aqueles que não são aptos para o preenchimento da vaga. Após a realização dessa filtragem, os candidatos que apresentam suas competências em harmonia com o que é exigido pelo cargo passam para a próxima etapa do processo seletivo.

É comum que no processo de recrutamento a empresa recebe vários currículos. Esses devem ser analisados e examinados de forma criteriosa e cautelosa, pois para selecionar os mais aptos para o cargo, é necessária a realização de uma triagem de currículos bem eficiente.

Para que a análise dos currículos seja realizada de forma ágil, podem ser utilizados os seguintes critérios:

a) Apresentação do currículo: já que a triagem de currículos deve ser feita da forma mais rápida possível, o ideal é selecionar currículos mais enxutos, que apresentem uma linguagem mais clara e objetiva.

b) Estabilidade nos empregos anteriores: caso o candidato já tenha experiência, é importante se atentar ao seu histórico profissional bem como o tempo que permaneceu em cada empresa ou função.

c) Escolaridade do candidato: através da escolaridade, vários candidatos já são eliminados do processo.

d) Descrição das atividades realizadas: através da análise das atividades já exercidas pelo candidato, é possível evidenciar suas habilidades, bem como seu perfil geral.

Em suma, a triagem é um processo rápido e superficial que tem o objetivo de facilitar e otimizar o processo de recrutamento e seleção.

3.3.2 A importância de testes no processo seletivo

É muito importante a realização de testes no processo de seleção para que possa ser avaliado aspectos comportamentais, de personalidade e analisar a capacidade técnica do candidato, desse modo, diversas empresas compreendem que além de contratar profissionais que sejam qualificados é

necessário haver um clima harmonioso e saudável. Para isso, se mostra importante alinhar os interesses da organização com os funcionários.

Nessa etapa o recrutador tem como objetivo selecionar profissionais cujo perfil cumpra-se com os requisitos necessários a função. Deste modo, pode ser dedicado apenas a esses profissionais com maior probabilidade de atender às demandas do cargo.

Tendo como exemplo os testes de conhecimento que avaliam se a pessoa que pretende obter uma vaga ou nomeação de fato domina aquilo que alega saber em seu currículo ou na entrevista. Dentro do mesmo, há múltiplas provas, como testes de idiomas, traduções de texto, teste de conhecimento informático, e assim por diante. Logo, determinando o conhecimento do profissional naquela área específica.

Banov (2012) declara que testes psicológicos são de extrema importância para ajudar na identificação de comportamentos expressados pelos candidatos com mais frequência. Assim, um psicólogo tendo como finalidade a identificação de traços no perfil de cada indivíduo no decorrer do processo seletivo pode mapear os comportamentos da pessoa avaliada para que seja condizente a cultura empresarial.

De modo geral, os testes mais aplicados nos processos seletivos são os testes de personalidade, inteligência, interesse e integridade que complementam a avaliação realizada.

3.3.3 Entrevista de Seleção

A entrevista pode ser considerada a parte mais importante do processo seletivo e a que mais implica atenção por parte de quem a executa.

“É a técnica mais amplamente utilizada nas grandes, médias e pequenas empresas. Embora careça de base científica e situe-se como a técnica mais subjetiva e imprecisa de seleção, a entrevista pessoal é aquela que mais influencia a decisão final a respeito dos candidatos.”
Chiavenato (2009)

Vale ressaltar que o conceito de entrevista de seleção é distinto do conceito de entrevista de triagem. A entrevista de seleção é um processo que tem como principal objetivo se aprofundar em conhecer o candidato, juntamente

com suas habilidades, competências, informações pessoais, entre outros aspectos. Mais uma vez, as habilidades apresentadas pelos candidatos são comparadas com os requisitos e critérios exigidos pelo cargo a ser ocupado, porém de forma mais profunda.

Para Chiavenato (1999, p.101), a entrevista funciona como um processo de comunicação entre os candidatos entrevistados e os entrevistadores. E assim como todo processo de comunicação, entrevista sofre de males como ruído, omissão, distorção, sobrecarga, e, sobretudo, barreiras. Para amenizar e evitar ao máximo esses problemas, dois aspectos podem colaborar com o aumento do grau de validade das entrevistas: o treinamento dos entrevistadores e uma entrevista bem estruturada.

3.3.3.1 Treinamento dos Entrevistadores

Não é à toa que as organizações têm investido cada vez mais no treinamento de gestores e suas equipes, com o objetivo de qualificá-los para realizarem entrevistas seletivas, desenvolvendo suas habilidades nesse processo. A entrevista é um dos fatores determinantes para descobrir qual a probabilidade que o candidato tem de ser compatível com o cargo disponível, levando em consideração as exigências e requisitos do mesmo.

O perfil de um cargo pode ser definido por dois atributos: as habilidades técnicas e o estilo de atuação profissional. Os requisitos técnicos não são difíceis de serem identificados, pois estão no currículo, sendo o único desafio, verificar a veracidade dessas informações. Por outro lado, o estilo de atuação profissional – que envolve características comportamentais como “ousadia”, “criatividade”, por exemplo – se torna mais difícil de ser identificado, estando sujeito a interpretações das mais variadas por parte dos entrevistadores.

O problema em questão é que muitas vezes o candidato pode possuir grande potencial e talento, mas não ter a motivação necessária para colocar suas habilidades em prática. Os dois principais métodos para identificar o estilo de atuação do candidato são os testes e as entrevistas. Uma entrevista bem planejada e estruturada permite que o entrevistador consiga pistas de como seria o real desempenho do candidato na função. As colaborações atuais têm demonstrado, através de sua realidade, que aquilo que as pessoas podem e são

capazes de fazer, muitas vezes, não está de conformidade com o que elas realmente irão e estão dispostas a fazer dentro da empresa.

Por isso, torna-se necessário o treinamento dos entrevistadores, onde o primeiro passo é a remoção de barreiras pessoais e preconceitos. Os entrevistadores devem dar atenção aos seguintes aspectos:

- a. Ter um conhecimento profundo e não superficial sobre o cargo;
- b. Realizar a entrevista de forma atenta e demonstrar interesse pelo entrevistado;
- c. Fazer perguntas que forneçam respostas narrativas;
- d. Evitar opiniões pessoais;
- e. Incentivar os entrevistados a fazerem perguntas sobre organização e sobre o cargo;
- f. Evitar classificar o entrevistado com somente “bom, regular ou péssimo”;
- g. Tolerar e ignorar ao máximo seus preconceitos pessoais;
- h. Buscar focar mais no candidato do que em notas e anotações.

Técnicas como essas são essenciais na hora da realização da entrevista. Levando em consideração que a entrevista de seleção é a etapa mais importante e complexa, o treinamento dos entrevistadores deve ser levado a sério para que os resultados obtidos através desse processo e as decisões a serem tomadas possuem uma base sólida.

3.3.3.2 Construção do Processo de Entrevista

A entrevista de seleção é um processo composto de perguntas e respostas, funcionando como um processo de comunicação entre o entrevistador e o entrevistado a fim de selecionar os candidatos que melhor se adequem ao cargo e se saírem bem em suas respostas.

As entrevistas podem ser padronizadas ou livres conforme a vontade do entrevistador. São os tipos de perguntas e respostas que definem o tipo de entrevista e sua classificação. Essa classificação se baseia em quatro tipos de entrevistas:

1. Entrevista totalmente padronizada: caracterizada por apresentar perguntas fechadas, diretas e pré-estabelecidas. Apesar de ser limitada, pode ser realizada de diversas maneiras como “sim ou não”, “verdadeiro ou falso”, questões de múltipla escolha, entre outras. Normalmente são feitas as mesmas perguntas para todos os candidatos. Sua principal vantagem está no fato de que o entrevistador não precisa se preocupar com os assuntos da entrevista nem com sua sequência, pois as perguntas já foram preparadas antes da entrevista. Sua principal desvantagem é a falta de flexibilidade e aprofundamento nas respostas do entrevistado.

2. Entrevista padronizada somente em relação às perguntas: O que a difere da entrevista totalmente padronizada é que as perguntas são elaboradas de forma prévia, porém as respostas podem ser abertas. Possui uma maior flexibilidade em relação às respostas e permite um maior conhecimento sobre o candidato.

3. Entrevista diretiva: Trabalha de forma oposta à entrevista padronizada em relação às perguntas, onde as questões não são especificadas, mas sim o tipo de resposta desejada. Proporciona maior liberdade ao entrevistador, que é o responsável pela formulação das perguntas na hora da entrevista. Permite uma maior flexibilidade e aprofundamento nas respostas. Entretanto apresenta riscos de que o entrevistador não faça todas as perguntas necessárias. Pode apresentar questões relacionadas a:

- a. Interesses pessoais
- b. Formações
- c. Experiências

4. Entrevista não diretiva: Essa classificação se caracteriza por ser totalmente livre e por conceder total liberdade ao entrevistado. São entrevistas mais informais, caracterizadas por não especificar nem as questões nem as respostas desejadas. Normalmente o entrevistador não formula as perguntas, apenas guia o candidato através de um tema geral. Pode chegar a um nível profundo e permite uma maior análise sobre o entrevistado, já que o entrevistador não se preocupa muito com perguntas. O entrevistador deve ser capaz de captar informações ocultas nas atitudes, gestos e opiniões do candidato. Possui a desvantagem de não ser específica, e dessa forma, perder informações que muitas vezes passam de forma despercebida.

3.3.3.3 Etapas da Entrevista de Seleção

Segundo Chiavenato (1999, p.104), a entrevista de seleção é um processo que exige alguns cuidados para que possa ser realizada de forma eficaz e cumprir seu papel, evitando ao máximo qualquer erro. A entrevista de seleção é composta de cinco etapas:

3.3.3.3.1 Preparação da Entrevista

Como dito anteriormente, a entrevista é um processo que exige atenção por parte de quem a organiza e executa e não pode ser realizada de forma improvisada. Para isso é preciso haver algum tipo de preparação ou planejamento que determine os seguintes aspectos:

1. Os principais objetivos da entrevista, ou seja, o que se pretende alcançar com esse processo;
2. Qual tipo de entrevista será usado (padronizada ou livre);
3. Obtenção do máximo de informações possíveis sobre o candidato;
4. Obtenção do máximo de informações possíveis sobre o cargo a ser ocupado, bem como suas características e requisitos;
5. Leitura preliminar do currículo do candidato.

Determinando esses aspectos de forma cautelosa, é possível que o entrevistador sirva como um instrumento de comparação. Dessa forma, torna-se necessário comparar os requisitos requeridos pelo cargo e as competências e características que o entrevistado possui.

3.3.3.3.2 Ambiente

A organização do ambiente não é um passo separado do processo de entrevista, mas deve ser realizado com o objetivo de evitar ruídos e possíveis interferências externas. O planejamento e organização do ambiente devem se atentar a dois prismas: Físico e Psicológico.

O ambiente físico deve ser confortável e privado, sem a presença de outras pessoas. É importante se atentar a possíveis ruídos que possam atrapalhar no andamento da entrevista.

Em relação ao psicológico, o clima do ambiente deve ser agradável e ameno. De forma, que o entrevistado possa se sentir confortável e livre durante a realização da entrevista.

3.3.3.3 Processamento da Entrevista

A parte da realização da entrevista propriamente dita é a etapa principal de todo o processo. Essa etapa deve acontecer da forma mais dinâmica possível, apresentando um alto nível de interação entre as duas pessoas (entrevistador e entrevistado). Ela pode ser considerada e entendida como um processo de comunicação entre o entrevistador e o entrevistado, onde ambas as partes são responsáveis por compartilhar informações entre si. Muitas vezes, tem-se a visão de que somente o entrevistado é responsável por prestar informações durante a entrevista, porém, deve-se levar em conta que o entrevistador apresenta um papel de suma importância em conceder informações para o candidato também.

O candidato responde às questões feitas pelo recrutador, oferecendo informações sobre si mesmo e permitindo ao entrevistador estudar suas respostas e suas atitudes. Por outro lado, o entrevistador deve oferecer ao candidato, informações que o levem a tomar suas próprias decisões. Essas informações podem ser referentes ao cargo e à organização, transmitindo uma imagem positiva e favorável com o objetivo de reforçar o interesse do candidato.

Segundo Chiavenato (1999, p.105), dois aspectos devem ser levados em conta no processamento da entrevista: o conteúdo da entrevista e o comportamento do candidato:

1. Conteúdo da entrevista: esse aspecto envolve as informações oferecidas pelo candidato durante o andamento da entrevista, relacionadas às qualidades técnicas, como formações, certificados, cursos realizados, conhecimentos e habilidades, histórico, situação familiar etc.

2. Comportamento do candidato: esse aspecto se relaciona mais com as características pessoais do candidato, envolvendo, por exemplo,

atitudes, ambições e motivações, modo de pensar e agir etc. Para identificá-las, é necessário que o entrevistador seja capaz de obter informações através das atitudes, gestos, postura, entonação da voz e aquilo que está oculto nas falas do entrevistado.

Ainda segundo Chiavenato (1999, p.105), o profissional responsável por realizar a entrevista deve possuir um perfil que envolve aspectos como: conhecimento profundo do cargo, bem como os pontos fortes e fracos da empresa, preocupação em informar o candidato a respeito do cargo e da organização, interessa-se pelo candidato como pessoa, realiza uma avaliação após a entrevista e se sente feliz em participar da organização.

3.3.3.3.4 Encerramento

Após a realização das principais etapas da entrevista, seu encerramento deve ser declarado ao candidato pelo entrevistador através de um sinal claro para demonstrar seu término. Além disso, informações referentes ao próximo passo, e às ações futuras do processo seletivo devem ser passadas ao candidato, evitando, assim, embaraços e possíveis complicações.

3.3.3.3.5 Avaliação do Candidato

Após o término da entrevista, quando o candidato não estiver mais na sala, o recrutador tem o papel de analisar os resultados obtidos no processo. É importante que essa análise ocorra logo após a realização da entrevista com a finalidade e precaução de não esquecer nenhuma informação. Se caso o entrevistador tiver anotado informações ou preenchido alguma ficha pronta, é necessário analisar os dados e adicionar outros se preciso.

É importante considerar a entrevista, assim como o processo de seleção como um todo, como um processo de comparação, pois mais uma vez, as características e competências pertencentes ao entrevistado são comparadas com os requisitos e critérios definidos do para a ocupação do cargo.

Ao realizar a análise das informações do candidato, o objetivo deve ser encontrar alguém ideal para o cargo, que apresente as competências desejadas, características que estejam em harmonia com a cultura

organizacional e que esteja disposto, muitas vezes, a conciliar sua vida pessoal com a profissional. Porém nunca se deve esquecer acerca da humanidade. Muitas vezes, candidatos com grande potencial são eliminados do processo por não apresentarem uma ou duas características não essenciais. Deve-se ter em mente o fato de que todos os candidatos são acompanhados por suas individualidades e talentos e, além disso, dependendo da competência exigida, o candidato pode ser capaz de desenvolvê-la, mesmo que não apresente no momento.

3.3.3.4 Vantagens, Desvantagens e Limitações da Entrevista

Pode-se afirmar que o instrumento mais útil do processo seletivo é a entrevista, pois possibilita contato direto com o entrevistado, assim, possibilitando a rica obtenção de dados em profundidade. Recolher as interpretações do entrevistado dentro do quadro de referência, contexto cultural e linguagem. Assim torna-se versátil porque o contato direto permite a explicação de perguntas e respostas.

A entrevista possui diversas limitações como com o tempo, que se ganha em profundidade e se perde em extensão, sendo menos útil em efetivar a generalização. Ao ponto de vista financeiro é algo que acarreta despesas elevadas e tendo também a dificuldade no registro das informações. Muitos deles reduzem a entrevista a um simples bate-papo, sem uniformidade, o que limita seu valor como rigoroso instrumento de seleção.

Muito afetada pela subjetividade do entrevistador, sendo a limitação mais preocupante, pois a avaliação do candidato depende do quadro de referência pessoal, do contexto cultural e linguagem do entrevistador, dificultando a uniformidade dos dados. Assim torna-se necessário um avaliador capacitado a recolher dados de forma criteriosa e justa.

Com base nos fatos expostos, o entrevistador deve saber como coletar, analisar e interpretar os dados sistematicamente. Para eficiência, é necessário que o entrevistador seja dotado de maturidade emocional, habilidade interpessoais e perspicácia para identificar traços de personalidade, motivações e atitude do entrevistado.

Tabela 3 – Vantagens e desvantagens da entrevista

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Flexibilidade quanto ao tempo de duração; ▪ Adaptação a novas situações e a diversos tipos de entrevistados; ▪ Oportunidade para “respostas-chave” (personalização); ▪ Oportunidade para questionar; ▪ Oportunidade para aprofundar ▪ Permite recolher um elevado número de dados diversificados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Requer pessoal qualificado para recolher dados; ▪ Limita o número de sujeitos do estudo; ▪ Implica um custo elevado e grande disponibilidade de tempo; ▪ Pode criar problemas quanto à fiabilidade (entrevistador, guião, codificação, participantes)

Fonte: Autora Cristina Costa (2004)

3.3.3.5 Condução da Entrevista

Para Gil (2001, p.101), o que diferencia a entrevista de uma simples conversação, é o fato de ser planejada e submetida a controles e avaliação, bem como de apresentar um objetivo definido. Dessa forma, para que a entrevista sirva como um processo de avaliação e coleta de dados dentro do processo seletivo, alguns cuidados devem ser tomados:

a) Pré-seleção: uma grande quantidade de candidatos a serem entrevistados dificulta o processo, demandando muito tempo e custos. Assim, é necessário selecionar de forma prévia os candidatos com base em seus currículos na triagem.

b) Elaboração de um roteiro: é necessário elaborar um roteiro para cada candidato antes da realização da entrevista, formulando as questões com base em seus currículos e experiências.

c) Preparação da entrevista: além do preparo do ambiente, que deve ser privado, materiais importantes e necessários – como bloco de anotações, formulários etc. – devem estar em prontidão para o uso na entrevista.

d) Recepção do candidato: antes da realização da entrevista, o entrevistador deve ser cordial e ajudar o candidato a se sentir disposto a falar, mesmo que para isso seja necessário despende algum tempo.

e) Controle da entrevista: durante o andamento da entrevista, pode ser que o candidato fique à vontade e o assunto comece a ir para outros rumos, por isso o recrutador deve ser capaz de controlar o assunto, para não desperdiçar tempo.

f) Comportamento do entrevistador: o entrevistador deve se atentar para alguns pontos durante a entrevista. Fazer anotações enquanto ouve o candidato é importante para não deixar nenhuma informação importante ser esquecida ou passar despercebida. Outro ponto a ser considerado é o autocontrole, pois é de extrema importância que o entrevistador não demonstre suas reações diante ao que é dito pelo candidato, porém deve-se ter cautela em não mostrar desinteresse.

g) Análise do comportamento não verbal: sabe-se que as pessoas não se expressem somente pela fala, mas também pelo corpo. O entrevistador deve ser capaz de analisar as expressões não verbais do candidato, o que envolve gestos, atitudes etc.

h) Sinceridade: o entrevistador deve ser sincero tanto em relação aos resultados da entrevista, como também, em relação às informações sobre o cargo e sobre a organização, de modo a revelar os pontos negativos sobre ambos.

i) Feedbacks: no encerramento, deve-se abrir um espaço para o candidato falar ou perguntar algo, porém deve se levar em conta que esse ainda não é o momento ideal para falar acerca dos resultados. Logo após a conclusão de cada entrevista, convém registrar as impressões acerca do candidato.

j) Autoavaliação: após a realização de cada entrevista, o recrutador adquire cada vez mais experiência. É importante organizar um roteiro formado por questões para sua autoavaliação. Dessa forma, o entrevistador estará ciente de seus possíveis erros e estará em constante evolução. (GIL, 2001, p.103).

3.4 Soft Skills e Hard Skills

A palavra Skill, pode ser traduzida do inglês para o português como habilidade, competência. Assim dizendo, skill é um conhecimento ou uma

característica que o profissional domina e que o possibilita de realizar determinada tarefa com maestria. No mercado de trabalho estas skills definem não apenas a capacidade, mas também, a personalidade, por isso, é tão importante no currículo.

As hard skills são as habilidades técnicas e conhecimentos adquiridos em aulas, cursos, especializações, livros ou treinamentos técnicos no trabalho. Essas competências são as primeiras a serem analisadas no processo de seleção, são analisadas, identificadas e mensuradas através do currículo, diplomas e certificados. Além disso podem ser provadas através de provas, avaliações e testes de conhecimento etc., portanto, as hard skills que serão mais valorizadas pelas organizações dependerão diretamente do cargo e do tipo de função a ser desempenhada pelo profissional dentro da empresa.

Além da avaliação de competências técnicas, também é necessário avaliar o comportamento do candidato, com objetivo de encontrar um membro compatível com a equipe e colaborar para um bom clima organizacional. Sendo assim, as soft skills são as habilidades comportamentais do profissional, ou seja, é um conjunto de habilidades e competências relacionadas ao comportamento humano. São mais difíceis de mensurar e às vezes não podem ser ensinados, pois tendem a estar mais vinculados à capacidade natural das pessoas e acabam sendo resultado do que o indivíduo vivencia em seu ambiente psicossocial. Além do fato de que as soft skills afetam diretamente a produtividade da equipe, também podem favorecer a manutenção de um ambiente de trabalho mais eficiente e dinâmico.

Diante desses aspectos, é importante destacar que há algum tempo, as habilidades técnicas – hard skills – eram as mais requisitadas no mercado de trabalho. Porém percebeu-se o impacto que as competências comportamentais – soft skills – apresentam sobre os resultados e o rendimento de uma organização, bem como, sobre sua cultura organizacional. É muito comum empresas contratarem funcionários com base somente em seus conhecimentos e habilidades técnicas, formações e certificados e desprezarem suas competências comportamentais, que por sua vez, são essenciais e muitas vezes, sua ausência é o motivo da demissão de funcionários.

Por isso, tanto as hard skills como as soft skills devem ser analisadas em um processo de recrutamento e seleção, ambas se completam e

apresentam o mesmo peso de importância. Muitas vezes, a presença de hard skills é o motivo da contratação do profissional, enquanto a ausência das soft skills pode ser o motivo da demissão do mesmo.

3.5 Cuidados a serem tomados no processo seletivo

O primeiro cuidado é estar atento ao número de provas, evitando o excesso de aplicações para evitar processos seletivos que se tornam cansativos e desmotivadores como nos casos de 10 a 15 testes. Usar apenas um teste ou vários testes não definirá o melhor candidato, então limite-se ao que é importante, use ferramentas diferentes como conhecimento e critérios do cargo, descrição do perfil, competências, para que todo o processo se torne mais prático, objetivo, menos burocrático e mais assertivo possível.

Esclareça todas as etapas do processo seletivo, leve em consideração a saúde mental dos candidatos, caso ele seja pego de surpresa pode não estar preparado e seu desempenho logo diminuirá. A tensão emocional e mental faz com que o candidato perca o foco e, assim, arrisque o objetivo de estar comprometido. É necessário ter em mente o histórico com datas, motivos de entrada e saída e eventos comportamentais que podem ser apresentados, a fim de evitar a robotização do discurso.

Deve haver um “casamento” entre as características do candidato e os requisitos exigidos pelo cargo, colaborando assim com a melhoria do clima no ambiente de trabalho, tornando o ambiente harmonioso resultando em motivação e engajamento, em partes será possível reduzir a taxa de turnover da organização e, conseqüentemente, os custos relacionados com esse indicador, por outro lado, o desempenho do colaborador pode não corresponder ao previsto durante o processo de seleção.

3.6 A importância de um processo seletivo eficiente

Na visão de Chiavenato, as empresas e organizações dependem das pessoas que as constituem para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. Portanto, a eficiência das estratégias organizacionais é importante para

que sejam claras, objetivas e de fácil compreensão. A importância de criar vínculos entre as pessoas e as estratégias das organizações.

O processo seletivo precisa ser eficiente e eficaz, A eficiência consiste em fazer corretamente as coisas: saber entrevistar bem, aplicar testes de conhecimentos que sejam válidos e precisos, dotar a seleção de rapidez e agilidade, contar com um mínimo de custos operacionais, envolver as gerências e suas equipes no processo de escolher candidatos etc. A eficácia consiste em alcançar resultados e atingir objetivos: saber trazer os melhores talentos para a empresa e, sobretudo, tornar a empresa cada dia melhor com as novas aquisições de pessoa. Chiavenato (2009, p.192)

Como pode ser visto, muitas são as vantagens em se construir um processo seletivo eficiente, por meio dele, sendo possível contratar profissionais alinhados a cultura da empresa. Vale ressaltar que um processo seletivo sem uma estratégia de contratação por trás resultará em contratações sem perfil, em decorrência abaixo do esperado e com maior rotatividade e menor receita de despesas.

CAPÍTULO IV – RECRUTAMENTO E SELEÇÃO ONLINE

Não há como negar que as últimas décadas foram marcadas por intensas mudanças e evoluções tecnológicas, que foram responsáveis por realizar grandes transformações em todas as áreas, incluindo a área empresarial.

Sabe-se que por mais desvantagens que essas mudanças apresentam na sociedade, também acompanham inúmeras vantagens, como a otimização de processos, por exemplo.

Com o advento da pandemia do Coronavírus², no ano de 2020, com o objetivo de evitar o contágio do vírus, muitas empresas precisaram se adequar aos novos métodos de relacionamento com clientes e funcionários, bem como se adaptar para enfrentar os novos desafios.

Dessa forma, os processos de recrutamento e seleção de forma online começaram a se tornar cada vez mais comuns e utilizados, pois são inúmeros os benefícios e a praticidade que as ferramentas digitais podem oferecer.

4.1 Recrutamento online

Após a realização do planejamento das etapas a serem realizadas, a empresa deve divulgar a vaga em todas as plataformas digitais possíveis, como portais educacionais, redes sociais e sites de emprego.

O recrutamento realizado de maneira online apresenta inúmeras vantagens como:

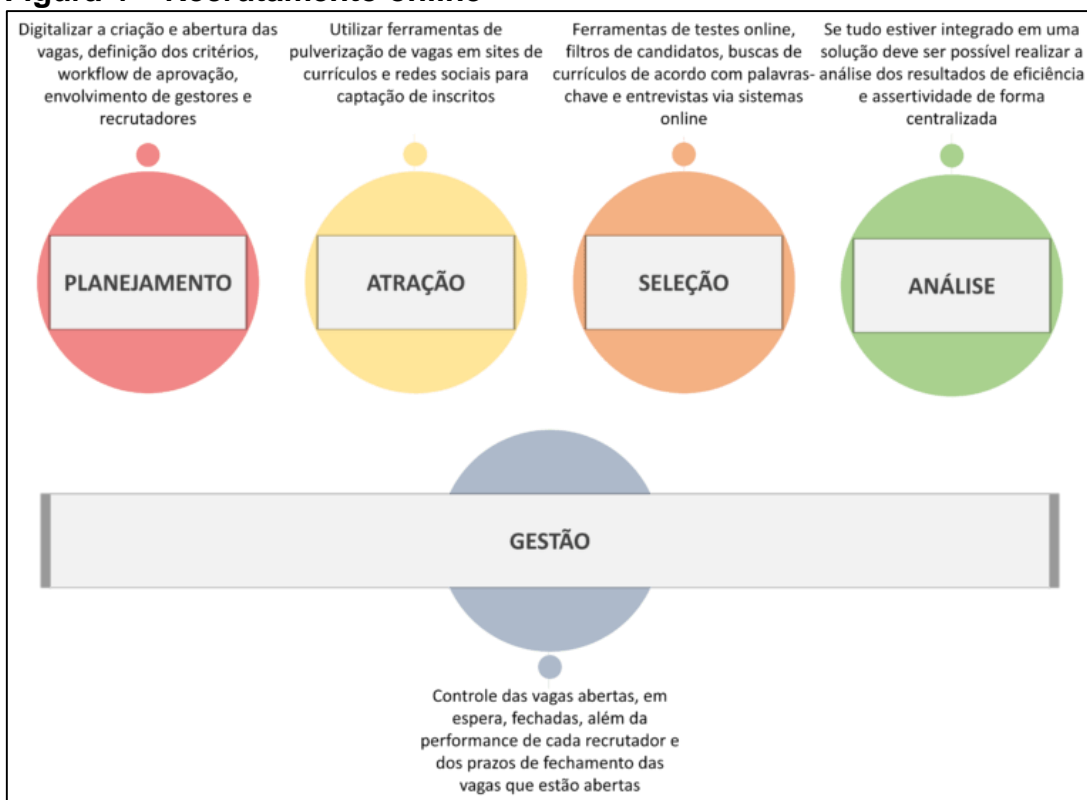
- a. Maior quantidade de insumos para a avaliação do candidato;

² Infecção respiratória aguda causada pelo coronavírus SARS-CoV-2, potencialmente grave, de elevada transmissibilidade e de distribuição global.

- b. Triagem de currículos com maior rapidez e inteligência;
- c. Grande alcance de pessoas através das redes sociais;
- d. Segurança da informação;
- e. Integração de outras tecnologias.

Dessa forma, o recrutamento realizado de maneira online colabora para uma diminuição considerável dos gastos com o processo de seleção. Pois a divulgação das vagas no meio online, por exemplo, implica em gastos mínimos, se comparado a terceirização de serviços como divulgação em jornais ou murais públicos.

Figura 4 – Recrutamento online



Fonte: Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/recrutamento-online>

4.2 Seleção de forma online

O processo seletivo a distância tem sido um recurso muito usado para diminuir gastos, economizar tempo e alcançar mais talentos.

Esse processo pode ser realizado através da internet e das tecnologias disponíveis atualmente, como videoconferências, testes online e a divulgação por meio de sites e redes sociais.

Grandes organizações estão colhendo muitos resultados positivos através da utilização desse modelo, tornando o processo de seleção a distância como uma nova tendência dentro das empresas. A seleção realizada de forma online apresenta diversas vantagens como:

- a. Redução de custos: O processo seletivo a distância além de reduzir despesas para o candidato, como gastos com deslocamento, também traz vantagens para a empresa, que elimina custos com o preparo do ambiente físico.
- b. Otimização de tempo: Tanto para a empresa quanto para o candidato, o tempo é um recurso cada vez mais escasso, otimizá-lo é fundamental para garantir a qualidade de vida e aproveitar essas horas em outras atividades.
- c. Atração demais candidatos: Com o processo seletivo a distância, as empresas atraem candidatos de outras regiões do país. Essa ação aumenta o seu leque de opções e as chances de encontrar o candidato mais aderente ao cargo.

No processo seletivo a distância, as etapas se tornam mais dinâmicas, trazendo uma série de benefícios para empresas e candidatos. Elaborar os processos online requerem preparação para que tudo saia dentro do esperado.

4.2.1 Preparo do candidato

É importante que o preparo do candidato comece antes da realização do processo seletivo, explicando ao entrevistado como funcionara o desenvolvimento à distância, como também os dados necessários, como por exemplo, a data, o horário, qual aplicativo será utilizado etc. Isso o ajudara a entender quais serão as etapas e como ele fara para participar de todo o processo, normalmente este contato é feito por meio de um e-mail ou uma mensagem por rede social.

É comum que o entrevistado esteja nervoso ou ansioso. Por isso, seja agradável. Tente tranquilizá-lo, fale de forma clara, objetiva e acima de tudo humana. O ideal é apresentar empatia e respeitar totalmente o espaço de quem está do outro lado da tela.

4.2.2 Testes online

Dentro do processo seletivo, os testes são utilizados com o objetivo de avaliar as competências técnicas e comportamentais dos candidatos, colaborando para contratações bem-sucedidas e para a manutenção de uma imagem positiva para a empresa, pois a implementação desses testes transmite credibilidade e confiança aos participantes. Além disso, os testes são responsáveis por fornecer um feedback mais eficiente aos participantes.

Os testes online normalmente são aplicados em plataformas digitais associadas ao site da própria empresa ou até mesmo em outras ferramentas, onde os candidatos podem responder às questões após o agendamento dos testes. Além disso, é importante definir testes que estejam mais alinhados com as exigências do cargo disponível.

Alguns testes que você pode aplicar online são:

- mapeamento do perfil comportamental;
- testes de conhecimento específicos;
- testes psicológicos.

Ao analisar o perfil comportamental do candidato, há uma maior chance de encontrar os perfis que mais se adequam ao cargo e a cultura da organização.

4.2.3 Entrevista

A entrevista é uma das etapas mais complexas do processo de seleção e uma das que mais demanda tempo e custos, exigindo muita cautela durante sua realização, principalmente quando realizada de forma online.

Uma pesquisa realizada em 2020 por uma startup, demonstrou que 48% das empresas pretendem manter os processos seletivos online para contratar novos funcionários.

Sabe-se que apesar de apresentar suas vantagens, a entrevista online apresenta muitas diferenças em relação à entrevista presencial, pois

muitas vezes por estar em um ambiente diferente, o comportamento do candidato pode ser influenciado por efeitos psicológicos.

Para ser realizada de forma eficaz, alguns cuidados devem ser tomados:

- a. Preparar o ambiente, deixando-o calmo e silencioso;
- b. Ter em mãos o currículo do entrevistado;
- c. Tomar nota de informações relevantes;
- d. Se atentar aos gestos, opiniões e expressões corporais do candidato.

Contudo deve se atentar aos frequentes erros cometidos durante a entrevista:

- a. Conversar com outras pessoas durante a entrevista;
- b. Dar opiniões negativas, indiscretas e preconceituosas;
- c. Não ser pontual com o horário marcado para a videochamada;
- d. Não se vestir adequadamente.

Atualmente, 90% das entrevistas têm sido feitas de forma online, desde as avaliações, testes comportamentais, dinâmicas de grupo, entrevistas individuais até o momento da contratação. Essa tendência está determinada a permanecer dentro das empresas nessa nova era digital.

CONCLUSÃO

O propósito central do trabalho foi estudar os principais conceitos relacionados à área de Recursos Humanos, especificamente no processo de recrutamento e seleção de pessoas, cujo propósito é atrair e selecionar os melhores talentos para as organizações. Através do trabalho, foi possível analisar e adquirir um maior conhecimento sobre a área, abordando conceitos, história e técnicas sobre o processo, alcançando o objetivo principal do trabalho.

O estudo iniciou-se através de informações relacionadas ao setor de RH, que sofreu grandes mudanças com o passar dos anos. Sabe-se que, nos primeiros anos de seu surgimento, o RH era um departamento com funções exclusivamente burocráticas. Após a realização de estudos, percebeu-se a importância das pessoas dentro das organizações, e dessa forma, surgiu o “RH estratégico”, voltado para a valorização de cada indivíduo dentro de uma organização, bem como pela busca de ações, buscando constantes melhorias e desenvolvimento nas empresas através das pessoas.

É necessário reconhecer o valor do capital humano nas colaborações, reconhecer que cada pessoa apresenta seu valor e não deve ser vista de forma coletiva, mas individual, com sua personalidade e individualidades, apresentando grande importância e valor para uma empresa. Por essa razão, é evidenciada a importância de um processo de recrutamento e seleção eficiente, capaz de atrair e selecionar os candidatos com maior potencial, com o objetivo de formar uma equipe que trabalha de maneira eficiente, em prol da organização a que pertence. Para isso, foram apresentados técnicas e métodos a serem aplicados em cada etapa do processo, além de realizar uma pequena análise sobre as novas tendências tecnológicas que têm sido aplicadas nos processos atuais, em razão do surgimento de novos desafios nos dias se hoje.

O trabalho foi realizado através da seleção, compilação e estudo de dados, onde foi possível reunir as informações necessárias para a execução do trabalho, tirando como base a opinião de vários autores especialistas no tema. Dessa maneira, foi possível cumprir os principais objetivos do trabalho.

Conclui-se que as empresas devem investir cada vez mais no treinamento dos recrutadores, para que sejam capazes de cumprir cada etapa do processo de recrutamento e seleção com excelência, economizando tempo, gastos e incorporando novos talentos para a empresa, a fim de enriquecer seu capital humano e sua cultura organizacional. Além disso, devem ser capazes de enxergar as pessoas como elementos únicos e individuais, sabendo que o capital intelectual, ou seja, humano é o bem de maior valor numa organização e pode representar seu diferencial em meio a tanta concorrência.

REFERÊNCIAS

BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento, seleção e competências**. Editora: Atlas, p. 40, 2012. São Paulo.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Editora: Elsevier, p. 09, 2008. Rio de Janeiro

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. Edição: 7, Editora: Manole, 2009. São Paulo

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. Edição: 7, Editora Manole, 2009. São Paulo

CHIAVENATO, Idalberto **Teoria Geral da Administração**. Edição:7, Editora: Elsevier, 2003. Rio de Janeiro

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Edição: 3, Editora: Elsevier, 2010. Rio de Janeiro

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. Editora: Atlas, 2001. São Paulo

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos princípios e tendências**. Editora: Saraiva, 2005. São Paulo

LOBOS, Júlio. **Administração de recursos humanos**. Editora: Atlas, 1979. São Paulo.

PEREIRA, Adriane Alice. **De empregados a colaboradores.** Editora: Expressão, 2008. São Paulo

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento Recrutamento e Seleção de Pessoal.** Edição: 3, Editora: LTr, 2001. São Paulo

ULRICH, Fernando Duarte. **Os campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os Melhores.** Edição: 8, Editora: Futura, 2003. São Paulo

XAVIER, Ricardo. **Gestão de pessoas na prática: os desafios e as soluções.** Editora: Gente, 2006. São Paulo.

ARMBRUST, Gabrielle. **Cultura organizacional: o que é, importância, tipos e exemplos.** Editora: gupy.io. Postado dia: 30/07/2021. Site: <https://www.gupy.io/blog/cultura-organizacional>.

ARMBRUST, Gabrielle. **Recursos Humanos: entenda o que é o RH, o que ele faz e como ter uma equipe de sucesso.** Editora: gupy.io. Postado dia: 05/08/2021. Site: <https://www.gupy.io/blog/recursos-humanos>

ARMBRUST, Gabrielle. **Gestão de pessoas segundo Chiavenato: o que é e aplicação.** Editora: gupy.io. Postado dia: 13/07/2021. Site: <https://www.gupy.io/blog/gestao-de-pessoas-segundo-chiavenato>

ARMBRUST, Gabrielle. **Tipos de recrutamento: quais são, vantagens e desvantagens.** Editora: gupy.io. Postado dia: 20/09/2021. Site: <https://www.gupy.io/blog/tipos-de-recrutamento>

Como funciona uma entrevista online e como se preparar? Editora: unopar.com.br. Postado dia 11/11/2020. Site: <https://blog.unopar.com.br/entrevista-online/>

Como preparar e conduzir uma entrevista online. Editora: jobconvo.com. Postado dia 03/10/2020. Site: <https://articles.jobconvo.com/como-conduzir-entrevista-online/>

Conheça a história do RH e veja como esse departamento evoluiu. Editora: docusign.com.br. Postado dia 22/01/2019. Site: <https://www.docusign.com.br/blog/conheca-a-historia-do-rh-e-veja-como-esse-departamento-evoluiu>

Conheça as áreas de atuação da Gestão de RH. Editora: unicesumar.edu.br. Postado dia: 31/08/2017. Site: <https://www.unicesumar.edu.br/blog/areas-de-atuacao-da-gestao-de-rh/>

Conheça as vantagens e desvantagens do recrutamento externo. Editora: xerpay.com.br. Postado: 12/07/2018. Site: <https://xerpay.com.br/blog/vantagens-e-desvantagens-do-recrutamento-externo/>

DANTAS, Gabriela Cabral. **Teoria das relações humanas.** Editora: Brasil Escola. Postado dia 22/09/2017. Site: <https://meuartigo.brasilecola.uol.com.br/administracao/teoria-das-relacoes-humanas.htm>

DIAS, Mariana. **Guia do Recrutamento e Seleção de pessoas (R&S): o que é, como fazer o processo e melhores técnicas.** Editora: gupy.io. Postado dia: 14/09/2021. Site: <https://www.gupy.io/blog/recrutamento-e-selecao>

GUIMARÃES, Bruna. **Descrição de cargos: o que é, exemplos e como fazer.** Editora: gupy.io. Postado dia: 20/09/2021. Site: <https://www.gupy.io/blog/descricao-de-cargos>

Recrutamento e Seleção: Tudo sobre o que é, as técnicas e futuro da área. Editora: kenoby.com. Postado dia 14/04/2017. Site: <https://www.kenoby.com/blog/recrutamento-e-selecao>.

APÊNDICE

Entrevista

Segundo a Gerente de Relacionamentos, Aline Dorta de Souza Sant Ana

1- Durante a entrevista, o que o selecionador mais repara no candidato: maneira de vestir-se, se expressar, se comportar, aparência...

Resposta: Todos os itens. Porém hoje a aparência já não é um fator desqualificador, portando, a observação do recrutador tem que ser do conjunto e não individual.

2- Considerando a hipótese de candidato satisfatório em quantidade superior ao número de vaga, quais os critérios de desempate que prevalecem: Idade, experiência na área, boas referências curriculares, indicação ou outros. (número ordem decrescente de importância)

Resposta: Experiência comprovada na área e indicação, pois a parte comportamental é moldável.

3- Como se contata a veracidade das informações contidas num currículo: Pede-se declarações, certificados? Há contatos com as referências?

Resposta: Há um contato com as referências contidas no currículo, como certificados e diplomas, ou outros.

4- Como se investiga a vida pregressa de um candidato? Ou não se investiga? (experiências, vida penal, adimplência.)

Resposta: O mais sensato é pedir a declaração negativa de antecedentes criminais. Quanto a experiência, durante a seleção.

5- Numa entrevista o selecionador prefere perguntar ou ouvir mais? (Se limita a resposta ou decorre as aptidões profissionais próprias.)

Resposta: Se decorre as aptidões próprias, fazendo perguntas, mas o mais importante é deixar o candidato falar e se expressar. Dessa maneira, podendo obter mais informações e assim facilitando na avaliação das capacidades e competências do entrevistado.

6- Em que consiste o processo de recrutamento e seleção? Ou seja, quais as fases o candidato passa desde a entrega do currículo até a função efetiva do cargo?

Resposta: Na etapa do recrutamento há a chamada geral divulgando e o recebimento dos currículos. No processo seletivo haverá a entrevista com provas práticas e aplicações de testes. Por fim a questão da admissão do candidato, onde é necessário a apresentação dos documentos e o processo de integração do novo funcionário.

