



LARISSA DOS SANTOS SILVA

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

CUIABÁ
2022

LARISSA DOS SANTOS SILVA

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Unic, como requisito parcial para a obtenção do título de graduado em Administração.

Orientador: Anderson Almeida

LARISSA DOS SANTOS SILVA

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Unic, como requisito parcial para a obtenção do título de graduado em Administração.

BANCA EXAMINADORA

Prof(a). Titulação Nome do Professor(a)

Prof(a). Titulação Nome do Professor(a)

Prof(a). Titulação Nome do Professor(a)

Cuiabá, dia de mês de 2022

Dedico este trabalho primeiramente, a Deus, que me deu forças para vencer todas as dificuldades. A minha mãe, que foi o meu maior apoio nos momentos de angustia.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todos os professores dessa instituição de ensino em que muito contribuiu para a realização desse trabalho. Agradeço ao meu orientador que me guiou para realização deste trabalho de conclusão de curso. E a minha família por toda ajuda na realização do meu sonho.

SILVA, Larissa Dos Santos. **Recrutamento e Seleção**. 2022. 27f. Trabalho de Conclusão de Curso de Administração – UNIC – Universidade de Cuiabá), Cuiabá, 2022.

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo analisar por meio de uma revisão bibliográfica, os métodos de recrutamento e seleção, como o recrutador pode acertar na contratação do funcionário e os benefícios de um bom processo de recrutamento e seleção. O presente estudo partiu da seguinte problemática: Pesquisar, demonstrar e comparar métodos eficazes e sua aplicabilidade em recrutamento e seleção de colaboradores são ações importantes para o conhecimento do futuro administrador de empresas? Realizando o recrutamento o profissional irá analisar a vaga que está em aberto na empresa e realizar a triagem dos currículos no qual mais se enquadra ao perfil, realizando isso passará para a seleção dos candidatos e realizará as entrevistas e os testes de perfil comportamental, com isso o recrutador pode analisar o resultado dos testes e verificar qual candidato que mais se encaixa no perfil da vaga. Todo o processo influencia na empresa, pois se for mal executado a empresa terá prejuízo com gastos necessários e o Volume de negócios da empresa pode ultrapassar. A importância dessa pesquisa está em mostrar como é feito o processo de recrutamento e seleção e como isso pode impactar na empresa tanto de forma positiva como de admissão.

Palavras-chave: Recrutamento. Seleção. Métodos de seleção.

SILVA, Larissa Dos Santos. **Recruitment and Selection**. 2022. 27f. Trabalho de Conclusão de Curso de Administração – UNIC – Universidade de Cuiabá), Cuiabá, 2022.

ABSTRACT

The present study aimed to analyze, through a bibliographical review, the methods of recruitment and selection, how the recruiter can correctly hire the employee and the benefits of a good recruitment and selection process. The present study started from the following problem: Are researching, demonstrating and comparing effective methods and their applicability in recruiting and selecting employees important actions for the knowledge of future business administrators? Carrying out the recruitment, the professional will analyze the vacancy that is open in the company and carry out the screening of the resumes in which they best fit the profile, carrying out this he will move on to the selection of candidates and carry out the interviews and behavioral profile tests, with that the recruiter can analyze the test results and check which candidate best fits the job profile. The whole process influences the company, because if it is poorly executed, the company will have a loss with necessary expenses and the company's turnover may exceed. The importance of this research lies in showing how the recruitment and selection process is carried out and how this can impact the company both positively and in terms of admission.

Keywords: Recruitment. Selection. Selection methods.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. RECRUTAMENTO E MÉTODOS DE SELEÇÃO	10
2.1 MÉTODOS DE SELEÇÃO	11
2.1.2 ANALISE CURRICULAR.....	12
2.1.3 TESTES	12
2.1.4 ENTREVISTA.....	12
2.1.5 DINAMICA DE GRUPO	13
3. COMO ACERTAR NA CONTRATAÇÃO DO FUNCIONARIO	15
4. OS BENEFICIOS DE UM BOM PROCESSO DE R&S.....	20
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	25
REFERÊNCIAS.....	26

1. INTRODUÇÃO

Tendo em vista que o processo de Recrutamento e Seleção as empresas utilizam para contratar novos colaboradores, para o recrutador é importante verificar os métodos de Recrutamento e Seleção para que uma empresa não seja prejudicada ao contratar um colaborador que não se enquadre aos requisitos da vaga. Entretanto o recrutador não pode se esquecer das necessidades das organizações e isso pode ser o diferencial da empresa, as que sabem fazer a seleção de pessoas certas e com as competências corretas para atender os requisitos necessários. Existem variados fatores que podem comprometer a contratação eficaz de um novo colaborador. O profissional de RH deverá analisar o perfil e aplicar os testes para verificar o potencial do candidato à vaga. Diante disso o processo de recrutamento e seleção busca o melhor alinhamento possível entre o comportamento das pessoas e os fins da organização.

Para profissionais na área de Administração encarregados envolvidos com RH é interessante estudar o processo de Recrutamento e Seleção para a futura contratação de um colaborador. Então, este trabalho é relevante, pois em empresas de pequeno e médio porte, o processo de recrutamento e seleção normalmente não são feitos de forma científica, podendo prejudicar a instituição por causa de erros, prejuízos, demissões e perda de tempo.

Diante do exposto, o problema de pesquisa foi a seguinte questão: Pesquisar, descrever e comparar métodos eficazes e sua aplicabilidade em recrutamento e seleção de colaboradores são ações importantes para o conhecimento do futuro administrador de empresas?

O objetivo Geral desse trabalho foi pesquisar métodos eficientes para a seleção de funcionários. Para tanto, os objetivos específicos propostos foram possíveis que apresentou como descrever e comparar métodos de seleção de colaboradores descreveu como o recrutador pode acertar na contratação do funcionário e por fim pesquisar sobre quais os benefícios de um bom processo de recrutamento e seleção.

Para tanto, a metodologia que foi desenvolvida foi a pesquisa bibliográfica com relevantes autores da área, como Chiavenato, França e Torres. Assim, esperam-se discussões que potencializem os futuros administradores de empresas para mais eficiência em sua função.

2. RECRUTAMENTO

O recrutamento de pessoal, é de responsabilidade do RH e tem como objetivo de atrair os candidatos com potencial para ingressar a vaga desejada da empresa. É o processo inicial para se preencher a vaga, quanto mais candidatos houver, maior a chance de o recrutador encontrar a pessoa que seja qualificada para o cargo.

Contudo, recrutamento é um processo de atrair um conjunto de candidatos para um particular cargo que esteja disponível na organização. Ele deve anunciar a disponibilidade do cargo no mercado e atrair candidatos qualificados para disputa lo. O mercado do qual a organização tenta buscar os candidatos pode ser externo, interno ou misto (CHIAVENATO, 2006).

Segundo Chiavenato o Recrutamento pode ser dividido em três formas que são: Internos, Externos e Mistos.

- **Recrutamento Interno:** É feito com os funcionários da empresa, dando a oportunidade para os funcionários da organização. De acordo com Chiavenato (2006) , o recrutamento interno tem as seguintes vantagens: é mais econômico, mais rápido, apresenta maior índice de validade e de segurança, é uma fonte poderosa de motivação para os demais empregados, aproveita os investimentos da empresa em treinamento do pessoal e desenvolve um sadio espírito de competição entre o pessoal. O recrutamento interno pode causar algumas desvantagens que não são favoráveis à organização como: bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas; funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua e mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização. Ela também facilita o conservantismo e favorece a rotina atual (CHIAVENATO, 2006).
- **Recrutamento Externo:** Ele é feito com candidatos fora da organização, a empresa tem que buscar esses candidatos no mercado de trabalho. Ele também tem as suas vantagens porque o recrutador pode contratar uma pessoa que já está teoricamente qualificada no mercado, poupando assim tempo e o desenvolvimento pessoal. Porém a margem de erro é maior, maior tempo da pessoa se adaptar com a cultura da empresa e valores.

- **Recrutamento Misto:** Esse tipo de Recrutamento pode estar utilizando os dois tipos de contratação, tanto o interno como o externo. Ou seja, candidatos que já fazem parte da empresa e candidatos do mercado de trabalho podem participar do processo. O recrutamento externo e depois interno é quando a vaga é disponibilizada primeiramente para o público externo e caso o recrutador não encontre a pessoa para a vaga desejada, ele abre o processo para o público interno da empresa para os colaboradores que desejam mudar de área ou de função. Já o Recrutamento interno e depois externo é ao contrário do exemplo anterior. E o Recrutamento interno e externo ao mesmo tempo é quando o recrutador abre a vaga no mesmo momento para ambos os candidatos.

2.1 MÉTODOS DE SELEÇÃO

Este capítulo é destinado à revisão bibliográfica sobre os métodos de seleção de colaboradores sobre todo o processo de passo a passo para selecionar o colaborador para realizar a entrevista e os testes comportamentais realizados com ele.

O sucesso das equipes depende muito do bom recrutamento e da aquisição de orientações adequadas para aquisição de um bom colaborador. Os funcionários de uma organização são os principais elementos que permitem a esta ser, ou não, eficaz na realização dos seus projetos. Caso conduzido de forma inadequada, as falhas trarão consequências em diversas ações futuras na gestão da empresa, daí sua importância fundamental para o desempenho empresarial (GIL,2001).

As etapas do processo de seleção possuem várias etapas como análise curricular; testes; entrevista.

2.1.1 SELEÇÃO

Conforme Chiavenato (2014, p.118), "Seleção é o processo de escolher o melhor candidato para o cargo ". Cada técnica de seleção busca identificar um determinado aspecto da personalidade do candidato.

2.1.2 Análise curricular:

Em conformidade com Chiavenato (2006), a seleção é o método pelo qual uma organização escolhe uma lista de candidatos, a pessoa que melhor conquista os parâmetros de seleção, para a condição disponível, considerando as atuais condições de mercado. Utilizar somente a análise curricular não é o suficiente para conhecer o candidato. Por isso, convém combinar o uso de outras técnicas, como por exemplo, a entrevista.

2.1.3 Testes

Os testes servem para medir o grau de habilidade e conhecimento do candidato e serve para conhecê-lo melhor em diferentes aspectos. Segundo França e Arellano (2002) o teste de conhecimento visa entender melhor os conhecimentos profissionais do candidato para coloca-los em prática no dia a dia.

- Teste de conhecimento: avaliar o conhecimento sobre determinado assunto. Pode ser escrito oral e/ou prático.
- Testes psicológicos: Visam avaliar as características individualmente do candidato como (inteligência); aptidões (atenção, memória) e personalidade (caráter, temperamento, equilíbrio emocional, ansiedades).
- Testes de desempenho: verificar a capacidade dele de realizar o trabalho, verificar o potencial do candidato para o cargo. São realizadas tarefas similares baseadas no que acontece na empresa.

Os testes são importantes já que é nessa fase que o recrutador decide se o candidato irá para entrevista.

2.1.4 Entrevista

É o mais utilizado no processo de seleção. O recrutador pode ter uma conversa tranquila com o candidato onde ele poderá observar vários aspectos como verificar a

sua aparência, higiene pessoal, o interesse da pessoa na vaga e em trabalhar naquela empresa e avaliar a sua expressão e verificar sobre as suas experiências passadas.

“ Embora a maioria das pessoas seja honesta ao fazer um *curriculum vitae* (CV), algumas podem ser tentadas a omitir fatos negativos ou exagerar qualidades. Analise cada CV com atenção e prepare perguntas sobre ele para fazer ao candidato ” (HINDLE, 1999, p. 18).

Na entrevista, consegue-se saber sobre algumas informações que não estão contidas no currículo.

“A entrevista deve ser utilizada como um recurso complementar do processo seletivo, exercendo um papel integrador em relação às demais formas de seleção, já que as características dos candidatos constituem um todo e não uma justa – posição de traços isolados, os quais necessitam ser integrados e combinados numa personalidade global” (TORRES,1991, p.36).

Essa é a etapa na qual se decide tanto o colaborador se realmente quer essa vaga como o recrutador em selecioná-lo. Portanto, os dois devem estar bem preparados para esse momento. Assim, o recrutador já poderá escolher quem será o candidato que mais se enquadra à vaga. Geralmente a entrevista final é realizada pelo chefe que o candidato terá, cabendo a ele a decisão final.

2.1.5 Dinâmica de grupo

Procura-se promover a integração entre os candidatos com o objetivo de verificar atitudes, postura, relacionamento interpessoal, comprometimento com as tarefas, o perfil de liderança e capacidade de lidar com opiniões diversas. Essa dinâmica não precisa estar especificamente voltada ao cargo que ele irá atuar.

De acordo com Almeida (2004, p.76), são vários tipos de dinâmicas como:

- a) Vitalizadoras – denominadas atividades de quebra – gelo;
- b) Harmonizadoras – visam relaxar os participantes;
- c) Exercícios de dinâmica principal – trabalham com habilidades e comportamentos específicos como a liderança;
- d) Jogos empresariais – é um jogo de disputa que possibilita o grupo trabalhar diferentes aspectos de comportamento;

e) Simulação – é testado o conhecimento prático ou teórico em simulação.

Com isso, tem-se mais oportunidade de conhecer as características dos candidatos.

Chiavenato (2008) diz que os testes psicológicos constituem uma medida objetiva e estandardizada de uma amostra do comportamento, no que se refere a aptidão das pessoas, eles “são utilizados como medida de desempenho e se baseiam em amostras estatísticas de comparação, sendo aplicados sob condições padronizadas” (p.151). Ainda conforme Chiavenato (2008), os testes psicológicos apresentam três características que as entrevistas e provas tradicionais ou objetivas não têm:

- **Preditor:** é a capacidade de um teste oferecer resultados prospectivos capazes de servir como prognósticos para o desempenho do cargo.

- **Validade:** é a capacidade do teste de aferir exatamente aquela variável humana que se pretende medir.

- **Precisão:** é a capacidade do teste apresentar resultados semelhantes em várias aplicações na mesma pessoa. É a consistência da mensuração e ausência de discrepância de medida.

Deste modo, somando os testes com as demais ferramentas de seleção teremos um processo de seleção rico em informações, proporcionando uma visão global dos candidatos, facilitando assim, a escolha do melhor profissional para o cargo.

3 COMO ACERTAR NA CONTRATAÇÃO DO FUNCIONARIO

As empresas devem priorizar o preenchimento das vagas existentes com candidatos qualificados de sua própria base de funcionários. Se as condições forem iguais, as empresas devem escolher o candidato dentro de sua organização. Isso ocorre porque a criação de competição entre os trabalhadores incentiva a competição saudável e o desenvolvimento dentro da empresa. Depois de reunir um grande número de candidatos, entra-se na segunda fase do processo de inscrição: escolher seus candidatos, momento em que o recrutador deve acertar na contratação do funcionário (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Os recrutadores vêm de muitos departamentos e posições diferentes. Eles podem vir do departamento de pessoal da empresa, mas também podem vir de outros departamentos, como Recursos Humanos, colegas de trabalho ou até supervisores. Os requisitos do trabalho afetam os métodos que os recrutadores usam para encontrar candidatos. Por exemplo, estudos têm demonstrado que recrutadores que aparentam ser amigáveis e comunicativos sinalizam características organizacionais positivas e um ambiente de trabalho atrativo (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Além da localização da empresa, a forma como uma empresa é percebida pelos candidatos também desempenha um papel no processo de recrutamento. Se os recrutadores forem considerados agressivos ou mostrarem uma imagem desfavorável da empresa, isso pode afetar negativamente o desejo dos candidatos de trabalhar lá. Além disso, a política de pessoal de uma empresa pode ajudar a atrair candidatos. Esses fatores também podem fazer uma diferença positiva no processo de recrutamento (LODI, 2022).

A seleção de pessoas para um trabalho é um processo difícil. Consequentemente, os entrevistadores têm um papel crucial no processo de seleção. Depois de observar os candidatos durante uma entrevista, eles devem desenvolver uma impressão clara e objetiva de cada candidato. Devem também evitar a subjetividade em sua avaliação e mitigar a influência de julgamentos estereotipados. Em vez de selecionar com base na aparência ou nas primeiras impressões, alguns entrevistadores usam métodos que julgam os candidatos. Uma vez bem planejado e executado o processo de seleção, as competências dos candidatos são mensuradas e as entrevistas comportamentais são realizadas juntamente com atividades que

permitem colocar em prática seus novos conhecimentos, habilidades e atitudes. Isso resultará na escolha do melhor candidato preenchendo a vaga (ANDRADE, 2015).

É importante investir em práticas para que a empresa tenha vantagem competitiva sobre os demais negócios. Isso é por causa das práticas dos funcionários. Procedimentos eficazes de recrutamento e seleção de funcionários devem ser implementados para atender às necessidades atuais do negócio. Isso ajuda a empresa a recrutar os melhores talentos. Para escolher com sucesso os melhores funcionários para o trabalho, as empresas precisam usar certos métodos (ANDRADE, 2015).

Compreender as tarefas de trabalho e sua dinâmica exigida é necessário para ter uma compreensão do trabalho. A partir desses dados, é possível criar um perfil de referência que deve ser utilizado na escolha dos colaboradores. O recrutador irá comparar os candidatos reais com o padrão de vagas ideal. Organizar como as várias fases de seleção são tratadas ajuda a apresentar uma imagem profissional à contratação da empresa. A tomada de decisão torna-se mais fácil quando as informações são organizadas em um sistema. Assim, o recrutador deverá considerar que tipos de perguntas, avaliações e ferramentas serão empregadas. Assim como, deverá considerar quem conduzirá a entrevista e que tipos de dinâmicas existem, e quantas partes diferentes do processo de entrevista serão incluídas (FLEURY, 2022).

As entrevistas oferecem ao recrutador a oportunidade de testar o currículo do candidato por meio de experiência real de trabalho. O profissional deve usar um roteiro de perguntas para manter o foco de seu diálogo e, ao mesmo tempo, permitir que o candidato fale. É importante, durante a entrevista, descobrir se os candidatos entendem a missão e os objetivos da empresa. Além de que, o recrutador deve perguntar ao candidato sobre suas opiniões sobre outros trabalhos e suas metas de desempenho. Outro aspecto, é que o recrutador deve manter uma postura correta, a maneira de falar e a linguagem corporal ao se apresentar (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

A formação de equipes é um recurso para testar a disposição dos candidatos em colaborar. Utiliza tarefas que exigem que os candidatos interajam com colegas de trabalho para encontrar soluções para os desafios da empresa. Criar um ambiente de trabalho positivo com dinâmica de grupo adequada é uma maneira eficiente de encontrar os melhores funcionários (TOLEDO, 2022). O recrutador deve procurar

Alguém que possa representar com sucesso a filosofia do negócio através de suas tarefas diárias. Não basta gostar de suas ideias; ele deve ser um grande ajuste para a empresa. O desacordo com os valores da corporação pode levar o entrevistado a sair se prestar atenção a isso (TOLEDO, 2022).

O recrutador deve se certificar de manter uma imagem positiva da sua marca empregadora. As empresas usam esforços de branding para estabelecer sua reputação no mundo dos negócios. Esse conceito é conhecido como marca empregadora. Além disso, entender como lidar com as frustrações, o trabalho em equipe e a capacidade de amadurecimento são características importantes para potenciais funcionários. No papel, o currículo do candidato pode não ter muitas qualificações necessárias. No entanto, suas características pessoais o tornam um excelente ajuste para a posição (RUIZ, 2022).

Outro ponto de destaque é que o recrutador deve usar a tecnologia a seu favor. Os profissionais podem usar ferramentas como softwares de recrutamento e seleção para ajudá-los a encontrar e escolher profissionais adequados. As empresas precisam de maneiras específicas de testar as habilidades dos candidatos que demonstrem as características desejadas (RUIZ, 2022). Tais ferramentas fornecem segurança, flexibilidade e acessibilidade adicionais graças ao uso da nuvem. Além disso, eles fornecem feedback contínuo durante todo o processo. Diante disso, o recrutador deve determinar o histórico e a rede social de uma pessoa por meio de pesquisas. Examinar o histórico e as contas de mídia social do candidato fornece informações sobre seu caráter. Além disso, entre em contato com empregadores e colegas anteriores para solicitar referências. As pessoas precisam entender a postura adequada, comportamento e respeitabilidade ao empregar essa tática (ANDRADE, 2015).

As empresas precisam encontrar os melhores funcionários possíveis usando um processo fundamental chamado recrutamento e seleção. Este processo permite às empresas construir uma equipa forte, adaptável e produtiva. O recrutador deve criar um sistema de indicadores e medições para acompanhar o progresso. Métricas e indicadores ajudam a realizar uma tarefa, fornecendo orientação sobre se o que precisa ser feito está correto ou não. A avaliação regular do desempenho no local de trabalho é crucial para incorporar os novos elementos em um processo de seleção de pessoal (ANDRADE, 2015).

Também é relevante acompanhar números específicos como número de candidatos por vaga, salário médio de cada contratação, vagas fechadas na hora,

Entre outras medições. Corrigir quaisquer problemas e aumentar a eficácia organizacional pode ser feito através deste método. O recrutador deve comunicar-se claramente com os candidatos. É importante considerar quem são os candidatos ao estruturar os processos de contratação. Muitos profissionais talentosos desistem por falta de comunicação ou falta de confiança na transparência do empregador. É benéfico discutir realizações e fracassos passados durante as entrevistas de emprego (WERTHER; DAVIS, 1983).

Para avaliar adequadamente a compreensão do candidato sobre ética profissional, é necessária força mental e a capacidade de enfrentar o desacordo. Fazer testes de psicologia instantaneamente distingue os candidatos que se adaptariam bem à organização daqueles que não o fariam. Isso permite que os gerentes de contratação encontrem funcionários adequados mais rapidamente. As habilidades podem ser testadas de várias maneiras, como por meio de estudos de caso, exames situacionais e resultados de testes (WERTHER; DAVIS, 1983).

Mesmo os candidatos que não passaram na entrevista precisam de feedback. Quando percebem que não conseguiram o emprego, ficam frustrados e desapontados. Dar notícias positivas a um candidato por e-mail é uma maneira de convencê-lo de que foi aceito. A maioria dos programas não precisa de informações adicionais ao optar por usar esse método. Além disso, o processo de entrevista deve ser planejado, além de avaliar se o candidato se encaixa bem na cultura da empresa (FLEURY, 2022).

Assim, os processos de contratação, como recrutamento e seleção de pessoal, precisam ser cuidadosamente planejados. Isso ocorre porque a criação de uma vaga não é um processo único e autônomo, requer sua própria metodologia estabelecida. Garantir que os métodos de recrutamento e seleção de uma empresa forneçam o melhor processo de seleção possível é fundamental para qualquer negócio. Isso porque dá à empresa novos funcionários com potencial para serem ótimos e motivados para alcançar os melhores resultados. Esse processo garante que os funcionários sejam devidamente valorizados por seu capital humano e impulsionará o negócio de maneira positiva (TOLEDO, 2022).

Alguns problemas que acabam dificultando o processo é que se errar na seleção de um funcionário a empresa terá dificuldades em desenvolvê-lo e futuramente, ele será mal avaliado e demitido.

Para isso o recrutador devera avaliar a cabeça, as mãos, os ombros e o coração dos candidatos. Verificar se a pessoa tem a cabeça requerida para a vaga significa que o recrutador deve analisar se ela tem a inteligência necessária para trabalhar na empresa, o recrutador pode estar realizando perguntas que possibilitam que o candidato pense, a pergunta deve ser bem analisada e conforme o dia a dia na empresa e com a resposta do candidato o recrutador ira conseguir distinguir se ele conseguira resolver os problemas e esclarecer as necessidades.

Quando o candidato possui boas mãos, ele irá analisar se o mesmo possui habilidades extras. O recrutador deve evitar contratar funcionários que saibam fazer somente uma tarefa pois quando a empresa crescer, não poderá promovê-la imediatamente. Quando o recrutador avaliar os ombros ele deverá verificar se o candidato assume as responsabilidades a ele solicitado, ou seja, os candidatos responsáveis demonstram ser voluntários, participam de projetos que necessariamente não fazem parte das suas funções.

Por último o recrutador deverá observar o coração do candidato. O recrutador ia analisar o quanto esse candidato trabalhara para que a empresa seja vitoriosa, deve observar o quanto ele entende sobre a empresa, e o quanto ele está dedicado para isso. É preciso que pessoas tenham grande corações, capazes de realizar atividades além da sua atuação. Nenhuma equipe ganha-se seus colaboradores não forem inteligentes, habilidosos, assumirem responsabilidades e desejarem a vitória do time.

4 OS BENEFÍCIOS DE UM BOM PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Independentemente do tamanho ou área de especialização de uma empresa, contratar a pessoa certa na posição certa é crucial para o seu sucesso. Isso já se reflete no processo de seleção dos candidatos. Devido aos benefícios obtidos quando essa ação é realizada de forma correta, é importante encontrar um profissional que se adeque aos valores do negócio e trabalhe bem com os colegas e colegas de trabalho. Isso significa encontrar alguém que tenha o conhecimento e as habilidades certas para o cargo, bem como alguém que concorde com a direção da empresa (AQUINO, 2019).

O recrutamento envolve várias técnicas e procedimentos. Essas técnicas incluem a divulgação de vagas em uma empresa levando em consideração as características do cargo que precisa ser preenchido. O recrutamento é feito por meio desse processo e a decisão é uma escolha dos profissionais entre os candidatos inicialmente recrutados. O processo de seleção de novos funcionários deve envolver a análise das necessidades da empresa e o número de etapas que o processo terá. Eles também precisam determinar quais ferramentas de seleção serão usadas e como as entrevistas, testes e exercícios em grupo serão conduzidos. Isso ocorre porque os processos de recrutamento e seleção dependem um do outro (AQUINO, 2019).

Para considerar um processo de recrutamento interno, é importante entender a definição de recrutamento interno. Esse processo envolve a empresa avaliando seus próprios funcionários para preencher uma vaga aberta. As empresas costumam contratar alguém com experiência em uma área que precisam para abrir um novo setor. Eles podem não encontrar essa experiência em seu público interno ou precisam expandir rapidamente sua empresa e não têm tempo suficiente para desenvolver sua equipe atual. É por isso que as empresas recorrem frequentemente ao recrutamento interno, o que lhes permite contratar colaboradores já aceites na cultura da organização (WERTHER; DAVIS, 2020).

Muitas missões exigem planejamento inteligente e atenção aos detalhes. Uma busca geral como essa exige que seja ainda mais cuidadoso e deliberado em seus processos. Apresentar a vaga com clareza é fundamental, assim como divulgar adequadamente a vaga. Assim, é necessário considerar as habilidades técnicas e a experiência do candidato ao considerar candidatos para uma posição. Eles também

precisam considerar a personalidade do candidato, as habilidades sociais e o desempenho anterior ao tomar decisões de contratação. O recrutamento externo geralmente leva muito tempo e requer um planejamento orçamentário significativo para ser bem-sucedido (WERTHER; DAVIS, 2020).

Os processos de seleção e recrutamento trabalham juntos para produzir muitos benefícios para as empresas. Saber como eles interagem ajuda a entender o impacto que eles têm. É necessário manter uma vantagem competitiva e um trabalho de alta qualidade criando equipes de trabalho eficazes. Uma empresa precisa contratar os melhores funcionários e implementar um processo de seleção eficaz. Isso ajuda os funcionários a executar tarefas relacionadas à sua experiência e conhecimento. Com isso, a empresa pode aumentar a produtividade e a qualidade, o que leva a melhores resultados (LACOMBE; HEILBORN, 2018). Garantir que os funcionários estejam em sintonia com a cultura e os objetivos de sua empresa lhes dá uma vantagem significativa sobre seus concorrentes. Uma boa estratégia de contratação inclui garantir que cada candidato a emprego seja adequado à cultura e aos objetivos de sua empresa. Isso ajuda a solidificar a identidade da empresa e a criar um ambiente de trabalho ideal para os funcionários. Também os mantém motivados e investidos em seu trabalho (LACOMBE; HEILBORN, 2018).

Outro benefício é que as empresas precisam ter um processo de contratação adequado para reduzir a rotatividade de funcionários. Isso ajuda as organizações a recrutar e selecionar funcionários motivados e pagos de forma justa. Os funcionários podem deixar seus empregos por diferentes motivos, como baixa remuneração, má gestão ou expectativas não atendidas. Os custos de contratação e substituição de funcionários podem compensar qualquer ganho de produtividade com as mudanças (TOLEDO, 2022). Entrevistar e selecionar os melhores candidatos é fundamental para o sucesso em encontrar equipes de alto desempenho. É necessário considerar a formação, a experiência e o nicho profissional na hora de divulgar as vagas. Para um candidato bem-sucedido, deve-se criar uma lista de qualificações necessárias com uma descrição de trabalho ideal. Ambos devem considerar as habilidades técnicas e pessoais ao desenvolver esta lista (CHIAVENATO, 2002).

Antes de contratar um novo funcionário, as empresas precisam concluir o processo de seleção. Isso envolve avaliar as qualificações e identificar os candidatos adequados. Após a etapa de seleção, as empresas devem criar um conjunto específico de requisitos para a nova contratação. Os processos de seleção de

funcionários ajudam a melhorar o clima organizacional e aumentar a produtividade. É por isso que muitas empresas mantêm um processo de contratação rigoroso. Eles também facilitam a comunicação entre empregadores e funcionários, reunindo documentos para cada nova contratação.

Deve-se pensar em conjunto, comunicando-se com todos da empresa, em todas as áreas e em todos os momentos, focando-se no lucro, na produtividade e no desenvolvimento das pessoas o que Chiavenato (2009) confirma ao dizer: “A rigor, toda a organização deve estar engajada no processo de recrutar pessoas: trata-se de responsabilidade que deve ser compartilhada por todas as áreas e por todos os níveis”.

Pode-se afirmar que investir na gestão de pessoas pode ajudar a evitar diversos fenômenos negativos à empresa, como por exemplo, o turnover. Neste contexto, de acordo com Cardozo (2005, p. 9), as pessoas são recursos indispensáveis para o crescimento e desenvolvimento das organizações. É preciso que seus administradores deem atenção a Gestão do Turnover, ou seja, administrar a rotatividade de pessoal da organização. Para Pomi (2005), Turnover é o termo em inglês utilizado para caracterizar o movimento de admissões e demissões de profissionais empregados na empresa. As consequências do alto Turnover são: a perda da capacidade produtiva e da qualidade, conseqüentemente queda na lucratividade, perda de talentos, comprometimento da saúde financeira da empresa, considerando que a rotatividade de profissionais gera custos. Gera tempo do profissional de Rh e de outros profissionais envolvidos, desde o recrutamento até a capacitação de nova pessoa.

O Turnover se relaciona a satisfação e expectativas, apesar do colaborador estar satisfeito com o emprego ele pode sair. As organizações precisam passar informações aos colaboradores como; um feedback sobre o seu desempenho e oportunidades e programas de desenvolvimento. Treinar supervisores no uso efetivo do elogio e do reforço positivo é uma ótima ação, sob ambas as perspectivas de motivação, para o trabalho e para o Turnover. Pensando nessas informações é necessário entender quais fatores podem gerar o turnover, e assim, compreender a forma pela qual as empresas podem combater esse índice, para não sofrer com a mudança contínua em seu quadro funcional.

O cálculo do índice de rotatividade de pessoal é baseado no número de entradas e saídas de pessoal. Para Chiavenato (2006) sugere quatro equações para o cálculo do índice do Turnover:

1ª) Medição do índice de rotatividade de pessoal para efeito de planejamento de rh.

$$\text{ÍNDICE DE ROTATIVIDADE DE PESSOAL} = \frac{A+D}{2} \times 100$$

EM

Onde:

A: admissão de pessoal

D: desligamento de pessoal (por iniciativa da empresa e do empregado)

EM: efetivo médio da área considerada dentro do período considerado. Pode ser obtida pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividida por dois.

2ª) análise das perdas de pessoal e suas causas. Não se considera as admissões, somente os desligamentos, sejam por iniciativas da empresa ou do funcionário.

$$\text{ÍNDICE DE ROTATIVIDADE DE PESSOAL} = \frac{D}{EM} \times 100$$

3ª) Análise das perdas de pessoal e verificação dos motivos que levaram as pessoas a deixarem a organização, considera apenas os desligamentos por iniciativa do funcionário, isso permite a analisar as saídas decorrentes puramente da atitude e do comportamento pessoal.

$$\text{ÍNDICE DE ROTATIVIDADE DE PESSOAL} = \frac{D}{\left(\frac{N1+N2+\dots+Nn}{A} \right)} \times 100$$

D: demissões espontâneas a sem substituídas

$N1 + N2 + \dots + Nn$ = somatória do número de funcionários no início de cada mês

A = número de meses no período.

4ª Analise rotatividade de pessoal por departamentos ou seções tomadas como subsistemas de um sistema maior, que é a organização.

$$\text{INDICE DE ROTATIVIDADE DE PESSOAL} = \frac{A + D + R + T}{2} \times 100$$

EM

Utilizando essas equações como ferramentas para a determinação do índice de rotatividade de pessoal, é melhor para realizar o acompanhamento da organização. Um índice de rotatividade de pessoal igual a zero não é desejável pois apresentaria rigidez na organização. Por outro lado, um índice muito alto apresentaria um estado elevado de fluidez. Um índice ideal é aquele que permite que a organização a retenção de pessoal de boa qualidade.

Para Silva (2001), gerenciar efetivamente o turnover significa encorajá-lo, quando tiver as consequências positivas e minimizá-lo quando suas consequências forem negativas. As áreas que necessitam de um gerenciamento mais aprofundado são: Recrutamento e seleção, conteúdo dos cargos, práticas de remuneração, gestão de gerenciamento de carreira e outras oportunidades de gerenciamento eficaz do turnover. Eckert et al. (2011 p. 7) indica que:

Os custos na área de Recursos Humanos com uma admissão de colaborador começa acontecer desde o momento em que se procura um colaborador no mercado de trabalho. No recrutamento, a empresa tem que ir buscar colaboradores fora da empresa, e a busca destes são feitas através de anúncios em jornais, rádio entre outros. A partir do anúncio, já começam acontecer os custos com a admissão. Recrutados os colaboradores, há o tempo em que um profissional faz as entrevistas, testagem psicológica, material de expediente gasto neste processo. Estes são mais alguns custos “ocultos” para fins de análise de custo. Selecionado o candidato, este deverá fazer o exame médico custeado pela empresa. O colaborador contratado passa então por um período de aprendizagem em que um profissional o treina durante determinado período, refletindo este processo na produtividade.

As organizações precisam levar em consideração que a melhor forma de reter seus talentos é mantendo-os motivados e desafiados e deve em primeiro lugar, acreditar na capacidade das pessoas em contribuir para o crescimento da empresa. Agindo diferente das organizações tradicionais, as empresas visionárias não controlam pessoas, e sim, os resultados. Em primeiro lugar, bons líderes visionam as possibilidades que cada um tem de realizar seus objetivos e acreditar na união dos esforços das pessoas para contribuir positivamente para a empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo dessa revisão bibliográfica sobre Recrutamento e seleção foi mostrar o papel do recrutamento no mercado de trabalho. Como é feita a triagem dos candidatos para participar dos processos e os métodos que a organização pode estar usando para realizar e avaliar os resultados do recrutamento. A seleção dos candidatos da sequência no processo, onde será descoberta a pessoa certa para o cargo disponível na empresa, nesse momento é feito o processo de decisão, escolha dos métodos de entrevista e testes, dentro das exigências ao cargo.

A contratação de profissionais adequados e bem qualificados diminui os custos com pessoal, melhorando a qualidade dos serviços e a imagem das empresas, por isso a importância de planejar a captação de novos funcionários para a organização. Planejar corretamente a necessidade de pessoal, recrutar, selecionar, capacitar dentro de uma organização é um trabalho que exige um olhar crítico e objetivo visando atender as demandas da empresa, e com isso quando todo esse processo é feito corretamente ou incorretamente interfere no Turnover da empresa. O Turnover quando está alto a empresa tem gastos desnecessários e quando a mesma passa por auditoria isso acaba impactando no seu desempenho. E também quando o Turnover está na média pode significar que a empresa está realizando um bom trabalho em recrutamento e seleção e desenvolvimento de pessoas.

Este estudo buscou apresentar a importância da função do recrutamento e seleção dentro da área de administração e recursos humanos nas organizações, como objetivo principal demonstrar meios para a contratação do colaborador com eficácia e responsabilidade, quando esses processos são feitos adequadamente garantirão a entrada de novos talentos com potencial e qualidade, bem preparados para motivar o processo de crescimento empresarial e assim demonstrar como o recrutador pode estar acertando na contratação do funcionário.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Walnice. **Captação e Seleção de Talentos**: repensando a teoria e a prática. São Paulo: Atlas, 2004

ANDRADE, M. M. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 2015.

AQUINO, C. P. **Administração de Recursos Humanos – Uma Introdução**. São Paulo: Atlas, 2019

CARDOZO, Carla Andréia; **Gestão do turnover**, Novo Hamburgo, 2005

CHIAVENATO, Idalberto **Gestão de pessoas : O novo papel dos recursos humanos nas organizações** / Idalberto Chiavenato. -- 4. ed. -- Barueri, SP : Manole, 2014

_____, **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____, **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed., São Paulo: Atlas, 2006.

_____, **Recursos humanos**. Ed. Compacta, 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002

_____, **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. São Paulo: Manole, 2009

ECKERT, Alex; MECCA, M. S. ; DENICOL, M. S. G. M. ; GIACOMET, M. O. As motivações e os reflexos do turnover em termos contábeis e econômicos numa entidade sem fins lucrativos no município gaúcho de Caxias do Sul. In: XIII **Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul**, 2011.

FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2022

FRANÇA, Ana Cristina Limongi; ARELLANO, Eliete Bernal. **Os processos de recrutamento e seleção**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. 11. ed. São Paulo: Gente, 2002. p. 63-72.

HINDLE, Tim. **Como fazer entrevistas**. 4. ed. São Paulo: Publifolha, 1999. (Série sucesso profissional: seu guia de estratégia pessoal)

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas. 2001.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2018.

LODI, J. B. **Recrutamento de Pessoal**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

LONGENECKER, J. G., MOORE, C. W. e PETT, J. W. **Administração de Pequenas Empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo. Makron Books, 1991.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

POMI, Rugenia Maria. A importância da gestão do Turnover, 2005.

RUIZ J. A. **Metodologia Científica – Guia para Eficiência nos Estudos**. São Paulo: Atlas, 2022.

SILVA, Glenio Luiz da Rosa. Controle do Turnover. Como Prevenir e Demitir Com Responsabilidade. Rio de Janeiro Qualitymark, 2001.

TOLEDO, F. de. **Administração de Pessoal – Desenvolvimento de Recursos Humanos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

TORRES, Cláudio Vaz. **A Confiabilidade da Entrevista Estruturada de Seleção Baseada em Comportamentos versus Realizações Esperadas**. Brasília, 1991. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WERTHER JR., B.; DAVIS, K. **Administração de Pessoal e Recursos Humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

_____, **Administração de Pessoal e Recursos Humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 2020.