

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE SERGIPE
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO ESPECIALIZAÇÃO "LATO
SENSO" EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

**MARIA DE LOURDES SANTOS MENEZES
POLIANA DE SOUZAOLIVEIRA**

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: PONTOS DE
PARTIDA PARA A LIGAÇÃO ENTRE PESSOAS E
EMPRESAS**

**MARIA DE LOURDES SANTOS MENEZES
POLIANA DE SOUZA OLIVEIRA**

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: PONTOS DE
PARTIDA PARA A LIGAÇÃO ENTRE PESSOAS E
EMPRESAS**

Projeto apresentado ao Núcleo de Pós-Graduação e Extensão da Fanese, como um dos requisitos para aprovação na disciplina Elaboração de Projetos.

Área de concentração: Recursos Humanos

Orientador: Profa. Rosângela Farias Barreto

Aracaju
2007

RESUMO

Esta pesquisa intitulada "Recrutamento e Seleção: pontos de partida para a ligação entre pessoas e empresa, tem como objetivo geral demonstrar através de um estudo acadêmico, a importância do Recrutamento e Seleção de Pessoas para candidatos e empresas. Através de pesquisa exploratória e bibliográfica em fontes secundárias, foi possível concluir que o processo de recrutar e selecionar pessoas começa com a compreensão e definição do cargo a ser preenchido. O recrutamento interno privilegia os atuais funcionários para oferecer-lhes oportunidades melhores dentro da organização, enquanto que o recrutamento externo busca candidatos de fora da organização para trazerem experiências e habilidades não existentes atualmente na organização, também fundamentado na movimentação de quadros de pessoal da própria organização, envolvendo, entre outros, transferência de empregados, promoções de colaboradores, programas de desenvolvimento de pessoas e planos de carreira funcional. Por sua vez, a seleção é o processo de obtenção e uso da informação a respeito de candidatos recrutados externamente para escolher qual deles deverá receber a oferta de emprego. Quando o recrutamento é interno motiva os funcionários pela possibilidade concreta de crescimento profissional, e quando externo oferece oportunidade aos que precisam e merecem demonstrar a sua competência em um mercado de trabalho tão competitivo.

Palavras-chave: Recrutamento. Seleção. Tipos de Recrutamento.

Se um empregado sabe que pode avançar dentro da empresa, sente-se encorajado para buscar o auto-desenvolvimento.

Ribeiro

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Recrutamento interno e recrutamento externo.....	24
Figura 2 – Processo seletivo.....	27

SUMÁRIO

I INTRODUÇÃO.....	6
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	9
2.1 Recrutamento de Pessoal.....	11
2.1.1 Recrutamento interno.....	14
2.1.1.1 Vantagens do recrutamento interno.....	15
2.1.1.2 Desvantagens do recrutamento interno.....	18
2.1.2 Recrutamento externo.....	19
2.1.2.1 Vantagens do recrutamento externo.....	22
2.1.2.2 Desvantagens do recrutamento externo.....	23
2.2 Seleção de Recursos Humanos.....	24
2.2.1 Critérios de seleção.....	28
2.2.1.1 As entrevistas.....	28
2.2.1.2 Os testes de seleção.....	30
3 METODOLOGIA.....	34
3.1 Tipo de Pesquisa.....	34
3.2 Método de Pesquisa.....	34
4 RESULTADOS.....	36
4.1 Etapas que compõem o processo de recrutamento.....	36
4.2 Como o recrutamento interno pode melhorar o nível de satisfação dos colaboradores internos.....	37 37
4.3 Como o recrutamento externo poderá trazer benefícios para a empresa..	37
4.4 Etapas que compõem o processo de seleção	37
5 CONCLUSÃO.....	39
REFERÊNCIAS.....	41

1 INTRODUÇÃO

Com o mundo cada vez mais globalizado e competitivo, percebe-se a vital importância de se estar em constante renovação para atender às exigências que o mercado pede. E são as pessoas quem fazem esse processo acontecer, com agilidade, esperteza e disposição de assumir riscos. Por este motivo, as pessoas hoje são reconhecidas como o principal ativo da empresa a ser mobilizado para tornar eficientes os demais recursos da organização na busca dos resultados positivos.

Para atender as expectativas do negócio, a gestão de pessoas tem a missão de buscar a qualidade, a competência e o desempenho no nível da capacidade profissional requerida pelos desafios do empreendimento empresarial e as características do mercado, tanto no presente como no futuro. Em contrapartida a empresa retribui aos seus colaboradores oportunidades de trabalho e a possibilidade de desenvolvimento e realização profissional.

Nesse sentido, o recrutamento de pessoas é o instrumento utilizado pelas organizações para atrair junto ao mercado de Recursos Humanos um contingente de candidatos qualificados que possam oferecer subsídios para a realização do seu processo de seleção. Este, por sua vez, só terá sucesso se o recrutamento for bem sucedido.

Por sua vez, a seleção é um exercício de previsão. Ela busca prever quais candidatos serão bem sucedidos, se contratados. O sucesso neste caso significa desempenhar-se bem, segundo os critérios que a administração utiliza para avaliar seu pessoal.

A política de recrutamento e seleção de pessoal exerce influência direta no índice de rotatividade da mão de obra numa empresa, pois a existência de falhas no processo pode desencadear vários transtornos e contratemplos.

Não obstante, as organizações estão mostrando mais criatividade e utilizando mais fontes alternativas a fim de aumentar a diversidade dos candidatos. A última tendência é o uso da Internet como dispositivo de recrutamento na busca de pessoas mais qualificadas, possibilitando um acesso amplo a candidatos potenciais e informações a todo o momento. Com base nos argumentos apresentados questiona-se: quais as vantagens do recrutamento e seleção para as empresas e candidatos?

Uma vez que o processo de recrutamento e seleção representa o meio que possibilita agregar talentos à organização, os mesmos devem merecer, por parte dos profissionais que atuam na área, uma atenção concentrada no sentido de efetivamente torná-lo instrumento de crescimento e desenvolvimento das organizações. Para que isto ocorra é preciso que esteja alinhado com as estratégias organizacionais selecionando efetivamente os profissionais com o perfil desejado. Em vista do exposto, justifica-se a elaboração desse trabalho pelo interesse das pesquisadoras em conhecer como ocorre esse processo podendo contribuir para sua otimização através um referencial teórico sobre o assunto.

O objetivo geral desta pesquisa é demonstrar através de um estudo acadêmico, a importância do Recrutamento e Seleção de Pessoas para candidatos e empresas.

Para que esse objetivo fosse alcançado, procurou-se: identificar as etapas que compõem o processo de recrutamento e seleção; verificar como o recrutamento interno pode melhorar o nível de satisfação dos colaboradores

internos com esse processo; e verificar como o recrutamento externo poderá trazer benefícios para a empresa, partindo-se de duas hipóteses. A primeira é que o recrutamento e seleção favorecem a empresa fornecendo a força de trabalho e os talentos humanos necessários tendo em vista assegurar a realização dos negócios e dos objetivos da mesma. A segunda hipótese é que o recrutamento é um conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.

Quanto a sua finalidade a metodologia escolhida foi pesquisa exploratória. Quanto aos meios, foi do tipo bibliográfico, posto que se valeu da utilização de materiais anteriormente elaborados, constituídos de livros e artigos de Internet, sem dificuldade em obtê-los. Vergara (2003) lembra que essa pesquisa “fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa”.

Além desta introdução, o trabalho está estruturado com a fundamentação teórica onde foram abordados o recrutamento e seleção de pessoas; da metodologia; e das considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No mundo organizacional de hoje, percebe-se que o comportamento é um diferencial competitivo para qualquer profissional que tem como meta uma carreira ascendente dentro da empresa.

Concorda-se com Chiavenato (1999), que o mercado de trabalho, composto pelas ofertas de oportunidades de trabalho oferecidas pelas organizações é influenciado por vários fatores, podendo apresentar situações que variam da oferta à procura de emprego. Com a modernização e a globalização, o emprego está apresentando um novo e diferente perfil.

Por sua vez, o mercado de recursos humanos, entendido como o conjunto de candidatos a emprego, pode ser segmentado para facilidade de penetração. Para Chiavenato (1999, p. 103), "Tanto o mercado de trabalho como o mercado de recursos humanos, que são dois lados de uma mesma moeda, influenciam o comportamento das organizações e das pessoas".

De acordo com Chiavenato (2001, p. 23), no mundo das organizações está em alta o profissional que é capaz de juntar, aliar e dosar três características fundamentais para o sucesso: "conhecimento, habilidade e atitude. A busca da competência em nível organizacional ou individual está-se tornando a verdadeira obsessão nas empresas". Por sua vez, a competência constitui um conjunto de conhecimentos, práticas, comportamentos e tipos de raciocínio adquiridos em função da aprendizagem, podendo ser observada e avaliada em situações de testes ou no cotidiano do trabalho.

Não obstante, pode-se concordar com Robbins (2003, p. 11), “que a maioria dos gerentes quer funcionários que excedam as expectativas, exibam comportamento discricionário, que não faça parte de seus requisitos formais de trabalho, e que promovam as operações da organização”. Até porque, nos locais de trabalho onde a flexibilidade é um fator crítico, sendo normalmente trabalho feito em equipes, se torna necessário que os gerentes tratem as pessoas com justiça, para que elas auxiliem as outras e desempenhem tarefas que vão além das expectativas normais do trabalho.

Para Rabaglio (2001, p. 6), competências comportamentais são “atitudes e comportamentos compatíveis com as atribuições a serem desempenhadas”, como, por exemplo, iniciativa, criatividade, habilidade de relacionamento interpessoal, comunicação verbal, liderança, negociação, empreendedorismo, espírito de equipe, bom humor, entusiasmo, espírito de servir, humildade, extroversão, persuasão, atenção a detalhes, participação, cooperação, facilidade para trabalhar com metas, foco em resultados, flexibilidade, empatia, agilidade, e outros.

Para alcançar o potencial de realização, a empresa precisa contar com as pessoas adequadas disponíveis para o trabalho a ser realizado. Todo gerente deve estar seguro que os cargos que estão sob sua responsabilidade estão ocupados por pessoas capazes de desempenhá-los adequadamente.

Lembra Ribeiro (2005) que algumas profissões são regulamentadas por lei e que para exercê-las é necessário que sejam cumpridas determinadas exigências, como diploma obtido em curso reconhecido pelo Ministério da Educação e filiação aos respectivos Conselhos Regionais, ou registro do profissional na Delegacia Regional do Trabalho. Dentre estes estão: engenheiros,

jornalistas, contadores, enfermeiros, técnicos em eletrônica e técnico em segurança do trabalho.

Assim, torna-se necessário o recrutamento de pessoal.

2.1 Recrutamento de Pessoal

Compreende-se o recrutamento como um conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, através do qual divulga e oferece ao mercado de Recursos Humanos, oportunidades de emprego que pretende preencher.

Para Lacombe (2005, p. 65) "O recrutamento abrange o conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos para as vagas existentes ou potenciais." Assim, o recrutamento é uma atividade permanente, sendo intensificada nas ocasiões em que existem vagas. O que leva a entender que a mão-de-obra e o mercado de trabalho se interagem continuamente, um exercendo influência sobre o outro. Quando um dos mercados apresenta situação de oferta o outro apresentará situação de procura e vice – versa.

Assim, as organizações estão mostrando mais criatividade e utilizando mais fontes alternativas a fim de aumentar a diversidade dos candidatos. A última tendência é o uso da Internet como dispositivo de recrutamento, na busca de pessoas mais qualificadas, possibilitando um acesso amplo a candidatos potenciais e informações a todo o momento, o que leva a entender que o mercado de Recursos Humanos e o mercado de trabalho se interagem continuamente e influenciando-se mutuamente.

Sobre isso, Carvalho (1998, p. 78) diz que:

Uma força de trabalho bem recrutada contribui de maneira decisiva para que a empresa produza bens e serviços com produtividade mais elevada. Assim, o recrutamento constituiu-se no elo de ligação entre a organização e o mercado de trabalho, sendo o ponto de referência inicial entre o candidato a um determinado cargo e a empresa.

Ou seja, o recrutamento pode ser entendido como o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados pela empresa.

“Recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego” afirmam Milkovich e Boudreau (2000, p.162).

Pode-se entender o recrutamento é uma ação convidativa no sentido de atrair as pessoas e estimulá-las a ingressar na organização, através da qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego que pretende preencher.

Para Marras (2000, p. 69), o recrutamento de pessoal “é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente á organização objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa.”

Logo, a função do recrutamento na empresa é a de suprir a seleção de candidatos para seu funcionamento, envolvendo um processo que varia conforme a organização. O início do processo de recrutamento depende da decisão de linha. Em outras palavras, o órgão de recrutamento não tem autoridade de efetuar qualquer atividade de recrutamento sem a devida tomada de decisão por parte do órgão que possui a vaga a ser preenchida.

De acordo com Araújo (2006, p. 16), qualquer que seja a unidade envolvida na atividade de recrutamento, será importante saber responder a perguntas básicas como:

- por quê? (resposta virá por intermédio da necessidade da organização, de forma a descobrir se realmente há necessidade de recrutamento);
- quem? (a resposta virá por intermédio da necessidade da organização que indicará o perfil profissional desejado);
- como? (a resposta está em como este recrutamento deverá ser feito. De que forma, maneira e circunstâncias as pessoas deverão ser recrutadas);
- onde? (a resposta está na diversidade de locais onde se encontram disponíveis tais recursos humanos e onde a empresa deverá buscá-los de acordo com as suas necessidades).

Dessa forma, os o recrutamento tem a função formar um quadro de pessoas dentro dos padrões exigidos. Suas providências dependem de uma decisão de linha, que é oficializada através de uma espécie de ordem de serviço, geralmente denominada requisição de empregado ou requisição de pessoal. A depender da situação, a empresa pode optar por um processo de recrutamento interno ou externo.

Entende Chiavenato (1999), que o desafio principal do recrutamento é agregar valor à organização e às pessoas. A avaliação dos resultados é importante para aferir se o recrutamento está realmente cumprindo a sua função e a que custo. No enfoque quantitativo, quanto mais candidatos influenciar, tanto melhor será o recrutamento. Contudo, no enfoque qualitativo, o mais importante é trazer candidatos que sejam triados, entrevistados e encaminhados ao processo seletivo.

De acordo com Ribeiro (2005), os principais requisitos para o bom desempenho do cargo são: experiência anterior, requisitos mentais, requisitos

físicos, fatores de personalidade e responsabilidades relativas ao cargo em questão.

2.1.1 Recrutamento interno

Segundo Araújo (2006), "O recrutamento é considerado interno quando a organização utiliza seus próprios recursos humanos sem recorrer ao mercado externo".

O recrutamento interno privilegia os atuais funcionários para oferecer-lhes oportunidades melhores dentro da organização, enquanto o externo busca candidatos de fora da organização para trazerem experiências e habilidades não existentes atualmente na organização. Para Milkovich e Boudreau (2000, p.296)

As atividades de recrutamento e seleção internos geram custos na atração de candidatos para as oportunidades internas, na avaliação de suas características e interesses e sua adequação a essas oportunidades, na mudança dos funcionários de uma atribuição para outra e no preenchimento das vagas deixadas pelos empregados que saíram da empresa.

Assim, o recrutamento Interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização – isto é, funcionários – para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou mais motivadoras.

Um remanejamento ou transferência poderá servir também para ajustar melhor as aptidões dos colaboradores com as atividades executadas possibilitando ainda aumentar sua experiência de trabalho. Além disso, um processo de recrutamento internos pode apresentar como vantagens a redução de custos com o processo e proporcionar uma situação mais segura por já se conhecer os candidatos.

2.1.1.1 Vantagens do recrutamento interno

Para França; Arelano (2003, p. 65) as vantagens em utilizar o recrutamento interno estão no menor custo direto; no conhecimento prévio do perfil de desempenho do candidato; no estímulo à preparação para a promoção, proporcionando medidas especiais de treinamento e criando um clima sadio de progresso profissional; na melhoria do moral interno e na demonstração de valorização do pessoal que já compõe a empresa.

Já para Chiavenato (1999, p. 93),

O recrutamento interno traz algumas vantagens, como: aproveitar o potencial humano da organização, motivar e encorajar o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários, incentivar a permanência dos funcionários e a sua fidelidade à organização, promover situações de estabilidade e pouca mudança ambiental, não requer socialização organizacional de novos membros, oferece a probabilidade de uma melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos, e, por fim, requer um custo menor do que fazer recrutamento externo.

Uma decisão da empresa em optar pelo preenchimento de vagas por meio de promoções e transferências pode trazer também como vantagem a capitalização do investimento feito através de treinamento e desenvolvimento de seus atuais funcionários.

Acredita Thomson (2003) que, durante esse processo, tenta-se informar plenamente aos candidatos sobre as qualificações exigidas para o desempenho do cargo e as oportunidades de carreira que a empresa pode oferecer aos funcionários. O preenchimento de determinada vaga por alguém de dentro ou fora da empresa dependerá da disponibilidade do pessoal, das políticas de recursos humanos e dos requisitos do cargo a ser preenchido.

Assim, a promoção poderá servir como recompensa pelo desempenho dos seus funcionários e como estímulo para continuarem se esforçando além de levantar o moral da empresa.

Como vantagens do recrutamento interno, Araújo (2006, p. 17) apresenta: “necessidades de investimentos de menor ordem; rapidez no processo; disponibilidade de investimentos para outras atividades; segurança em relação aos seus recursos humanos; e movimentação das pessoas.”

Por sua vez, Carvalho (1998, p. 92) apresenta como vantagens do recrutamento interno: proximidade; economia; rapidez; conhecimento; promoção; e aumento do ‘moral’ de trabalho.

A proximidade foi indicada porque, já estando integrado à empresa o empregado torna-se um candidato com maiores vantagens. A economia porque, com o recrutamento interno, as despesas em anúncios e agências deixam de existir. Em relação à rapidez, Carvalho (1998) diz que, pela proximidade e identificação entre os vários quadros de pessoal da própria organização, o preenchimento de vagas torna-se bem mais rápido.

A vantagem do conhecimento ocorre porque sendo os candidatos já empregados na empresa, já se conhece seus hábitos, limitações, méritos e seu desempenho. Sobre a promoção a vantagem é o incentivo à oportunidade do empregado ser promovido, o que eleva o ‘moral’ do trabalho, já que todos trabalham motivados. Para Marras (2001, p. 72),

O importante é ver que a prática de recrutamento interno deve estar sustentada em procedimentos e política elaborada de forma transparente e ter a sua divulgação garantida em todos os níveis da estrutura organizacional. Todos na organização - desde o supervisor menos categorizado até o gerente de maior nível hierárquico - deve estar em uníssono com essa política e até promovê-la, como instrumento de desenvolvimento não só dos trabalhadores, na medida em que proporciona uma possibilidade maior e mais veloz de ascensão nos quadros da empresa, mas também da própria organização, como

instrumento fortíssimo de incentivo motivacional e de eficiência e baixo custo para o processo de recrutamento.

Infere-se que recrutamento é descoberta, atração, orientação e reorientação de pessoal qualificado que concorrerá às vagas na instituição ou empresa.

Acredita-se que o recrutamento apresenta maior índice de validade e segurança, pois o candidato já é conhecido, avaliado durante certo período de tempo e submetido à apreciação dos chefes envolvidos. Não necessita, na maior parte das vezes, de período experimental, de integração e introdução à organização, ou de informações cadastrais a respeito.

Analisando o recrutamento interno, Ribeiro (2005, p. 58) indica as suas vantagens: é mais rápido; é mais barato; oferece oportunidades de crescimento para o “pessoal da casa; e motiva o funcionário aproveitado e, também, os demais funcionários”.

Vale salientar que os principais meios utilizados no processo de recrutamento interno podem ser descritos da seguinte maneira: quadros de aviso ao pessoal comunicando as vagas previstas; comunicações internas dirigidas aos gerentes de unidades contendo listas de funcionários disponíveis para transferências, com especificações de características de cada empregado listado; e divulgação das vagas existentes em periódicos da empresa destinados a todos os funcionários.

Como diz Ribeiro (2005, p. 59), “se um empregado sabe que pode avançar dentro da empresa, sente-se encorajado para buscar o auto-desenvolvimento”.

Diante do exposto, pode-se apontar como vantagens do recrutamento interno, pode-se apontar o econômico, pois, evita despesas com anúncios em

jornais ou honorários de empresas de recrutamento, custos de atendimento de candidatos, custo de admissão etc. Além de ser mais rápido, dependendo da possibilidade de o empregado ser transferido ou promovido de imediato, e evita as demoras freqüentes do recrutamento externo.

2.1.1.1 Desvantagens do recrutamento interno

Já Araújo (2006, p. 17) indica como limitações do recrutamento interno: “pessoas conectadas com a cultura; relacionamentos em conflitos; excesso nas promoções; protecionismo; e baixa racionalidade no processo”.

Segundo Ribeiro (2002, p. 58), as desvantagens do recrutamento interno são: “impede a injeção de sangue novo; não permite renovação dos recursos humanos; não permite absorção do *know-how* de empresas concorrentes ou outras empresas; e nem sempre você encontra pessoas realmente em condições de assumir as novas funções”.

Como desvantagens do recrutamento interno, tem-se, segundo diversos autores: insuficiência de Recursos Humanos internos para cobrir as necessidades de preenchimento de vagas; dificuldades em conseguir a aprovação de gerentes para “soltar” seus colaboradores mais eficientes, os quais são candidatos naturais à promoção; eventual ausência de avaliação mais criteriosa na apreciação da carreira de determinado funcionário, candidato em potencial à promoção.

Ademais, os funcionários não escolhidos podem ficar frustrados, prejudicando sua atual produtividade no trabalho; quando não é bem estruturada, a promoção interna pode transforma-se numa espécie de carreirismo, deixando de lado a eficiência funcional no exercício das funções atuais; e pode bloquear a entrada de novas idéias, experiências e expectativas.

2.1.2 Recrutamento externo

O recrutamento externo é o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivos, ou seja, o recrutamento é externo quando, havendo determinada vaga, a organização, procura preenchê-la com pessoas estranhas, ou seja, com candidatos externos extraídos pelas técnicas de recrutamento. O recrutamento externo incide sobre candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou aplicados em outras organizações.

De acordo com Lacombe (2005, p. 69), no recrutamento externo, os preteridos não influem no ambiente da organização, mas no interno é preciso ter um cuidado maior, pois os preteridos continuarão trabalhando na empresa.

Como o recrutamento é o procedimento sistêmico de pessoas que objetiva atrair o maior número possível de candidatos ao preenchimento de determinados cargos oferecidos pela empresa, é neste momento que a empresa deve ter maturidade e boas técnicas, instrumentos de gerenciamento para identificar desvios e redirecionar ações estratégicas para atingir os resultados.

Para Chiavenato (1998, p. 210), o recrutamento externo pode desenvolver uma ou mais das seguintes técnicas:

- arquivos de candidatos que se apresentaram espontaneamente ou em outros recrutamentos;
- apresentação de candidatos por parte dos funcionários da empresa;
- cartazes ou anúncios na portaria da empresa;
- contatos com sindicatos e associações de classe;
- contatos com universidades, escolas, agremiações estaduais, diretórios acadêmicos, centros de integração empresa-escola, etc.
- conferências e palestras em universidades e escolas;

- contatos com outras empresas que atuam no mesmo mercado em termos de cooperação mútua;
- agências de recrutamento;
- viagens para recrutamento em outras localidades.

Essas técnicas são denominadas veículos de recrutamento, pois são meios de comunicação, sendo, segundo Chiavenato utilizadas conjugadamente, levando-se em conta o custo e o tempo, até porque, quando o recrutamento externo é desenvolvido sistemática, a empresa dispõe de candidatos a um custo menor de processamento.

Sobre as fontes de recrutamento externo Ribeiro (2005) aconselha:

Cadastro de currículos: os currículos de bens candidatos que não foram aproveitados ou que se apresentem espontaneamente, devem ser arquivados para servir de fonte de consulta e para não perder a atratividade no mercado de trabalho (p.60).

Anúncio de jornal: exigem planejamento, podendo ser aberto, quando identifica a empresa pelo nome, fornecendo endereço e ou nome da pessoa para contato; fechado, quando omite o nome da empresa e o candidato se vale de um jornal ou de uma Caixa Postal para contato; e misto, quando identifica a empresa pelo nome, mas informa que deseja apenas receber cartas ou currículos (p.61).

Deve-se redigir o anúncio o mais detalhadamente possível, mas sem perder a objetividade e escolher o veículo mais adequado, levando em consideração o tipo de profissional a que se destina o anúncio.

Cartazes e panfletos: em comunidades do interior têm um efeito positivo, pois chamam a atenção das pessoas que param e lêem o que está escrito, mas nos grandes centros esse recurso não tem a mesma eficácia (p. 68).

Apresentação de funcionários: estimula a comunicação informal e o funcionário que recomenda sente-se prestigiado na empresa e em relação a pessoa apresentada, tornando-se co-responsável por sua admissão (p.68).

Agências de emprego: apresenta como vantagem rapidez e o fato do atendimento e a triagem inicial serem feitos pela agência, mantendo o sigilo quanto ao empregador. Deve-se, no entanto, entre outras coisas, saber como funciona a agência, a formação profissional dos agenciadores, a experiência e a conduta ética da agência e se está legalmente autorizada a funcionar (p.70).

Estagiários: representa uma mão-de-obra de grande potencialidade para o futuro. O estagiário favorece a aplicação de conhecimento teórico, permite mais cooperação entre a escola e a empresa e eleva o conceito da empresa na região.

Escolas técnicas: formam e treinam técnicos de nível médio e profissionalizante, ou seja, formam e treinam mão-de-obra para as empresas. Mesmo que a empresa não disponha de vagas, o contato com essas escolas técnicas intensificará a apresentação de candidatos quando elas existirem(p.76).

Mão-de-obra temporária: Exige mais velocidade na seleção, devendo-se consultar o cadastro do ano anterior, se houver, selecionar os candidatos e identificar os melhores profissionais pensando em seu aproveitamento na empresa, quando houver vagas (p.77).

De acordo com Robbins (2003), como a cultura de uma organização representa um sistema de sentidos compartilhados, expressando os valores centrais que são compartilhados pela maioria dos seus membros, o gerente deve avaliar potenciais funcionários em termos do grau de adaptabilidade que presume

que eles terão na sua organização. “Deve contratar pessoas cujos valores sejam essencialmente consistentes com os da organização, ou, pelo menos, que apresentem uma boa parte daqueles valores” (p.19).

2.1.2.1 Vantagens do recrutamento externo

Para França e Arellano (2003, p.65), “o recrutamento externo tem vantagens que devem ser ponderadas, levando-se em conta o contexto em que a empresa está inserida no momento”. Algumas delas são as novas personalidades e talentos, inovação da composição das equipes de trabalho; atualização de estilo e tendências do mercado.

Infere-se com essa citação que o recrutamento externo renova e enriquece os Recursos Humanos da organização, principalmente quando a política é de admitir pessoal com o gabarito igual, ou melhor, do que os já existentes na empresa.

Logo, uma vantagem desse tipo de recrutamento é o fato que ele traz experiências novas para a organização. A organização, como um sistema, mantém-se atualizada com o ambiente externo e a par do que ocorre em outras empresas, renova e enriquecendo os Recursos Humanos da organização, principalmente quando a política é de admitir pessoal com o gabarito igual, ou melhor, do que os já existentes na empresa.

Assim, pressupõe-se que, na prática, as empresas nunca fazem apenas recrutamento interno ou apenas recrutamento externo. Ambos se complementam e, não encontrando candidatos externos a altura, as organizações lançam mão do seu próprio pessoal, não considerando de início os critérios acerca das qualificações necessárias, sendo, o problema básico do recrutamento diagnosticar

e localizar as fontes supridoras de Recursos Humanos no mercado, que lhe interessem especificamente, para nelas concentrar seus esforços de recrutamento.

2.1.2.2 Desvantagens do recrutamento externo

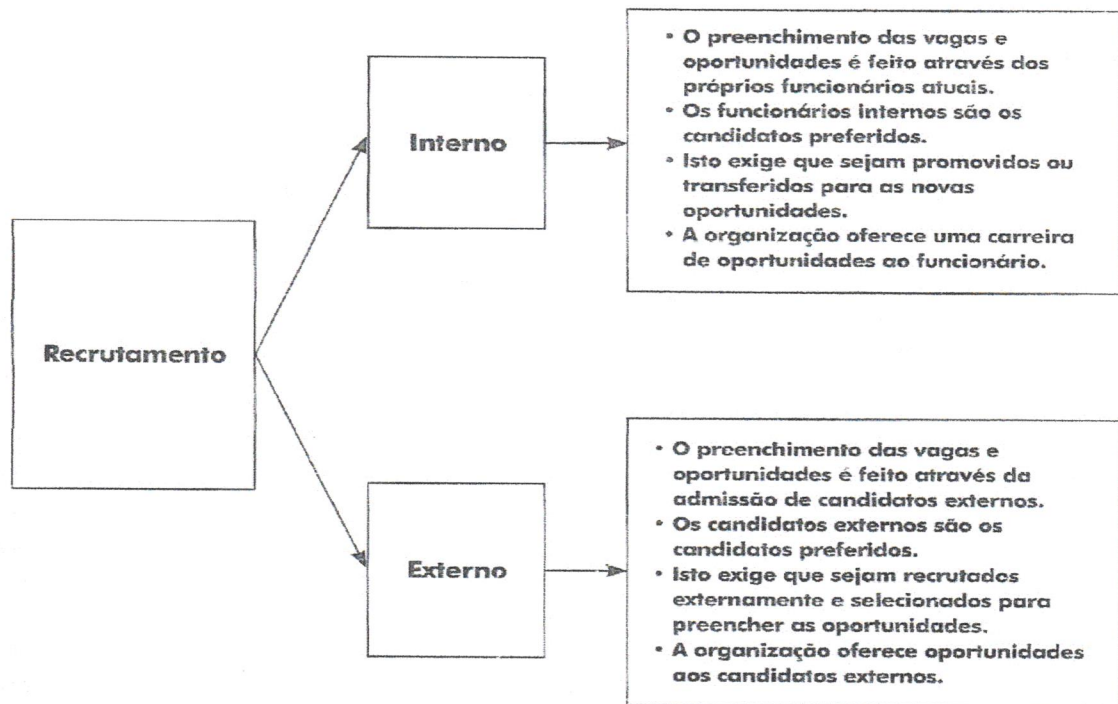
O recrutamento externo também apresenta desvantagens, por ser mais custoso, oneroso e inseguro do que o recrutamento interno. Sobre isso, Chiavenato (1999) diz que:

O recrutamento externo apresenta também algumas desvantagens, tais como: afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização, reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos, requer aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos, significando custo operacional, exige esquemas de socialização organizacional para os novos funcionários e mais custoso, oneroso, demorado e inseguro que o recrutamento interno.(CHIAVENATO, 1999, p.94).

Sobre as desvantagens do recrutamento externo Ribeiro (2005) também diz que é mais caro, pois envolve despesas com anúncios, honorários de agências de recrutamento entre outros. Além disso, é mais inseguro porque os candidatos vindos de outras empresas são desconhecidos.

Diante do exposto, infere-se que, do ponto de vista de sua aplicação, o recrutamento pode ser interno ou externo.

O recrutamento interno funciona através de oferta de promoções, como cargos mais elevados e de transferências, ou seja, cargos do mesmo nível, mas que envolvam outras habilidades e conhecimentos da pessoa e estejam situados em outra área de atividade na organização. Por sua vez, o recrutamento externo precisa abordar o mercado de recursos humanos de maneira precisa e eficaz, no sentido de alcançar e atrair os candidatos que deseja buscar, conforme pode ser visto na Figura 1:



Fonte: Chiavenato (1999, p.92)

Figura 1: Recrutamento interno e recrutamento externo

2.2 Seleção de Recursos Humanos

A seleção de pessoas faz parte do processo de provisão de pessoal, vindo logo depois do recrutamento, cuja tarefa básica é a de escolher, entre os candidatos recrutados, aqueles que tenham maiores probabilidades de ajustar-se ao cargo vago e desempenhá-lo bem.

Além disso, o processo de seleção fornece aos candidatos informações sobre a organização, de modo que, caso percebam algum conflito entre seus valores pessoais e os da empresa, podem se retirar voluntariamente do processo. Assim, tanto a empresa como os candidatos podem desistir. Para Robbins (2005, p. 382), "Dessa maneira, o processo de seleção sustenta a cultura organizacional por deixar de fora os indivíduos que poderiam desafiar ou atacar os valores essenciais da organização".

De acordo com Lacombe (2005, p. 79), "A seleção abrange o conjunto de práticas e processos usados para escolher dentre os candidatos disponíveis, aquele que parece ser o mais adequado para a vaga existente."

Assim, o processo de seleção é constituído de etapas com a finalidade de levar à contratação de candidatos recrutados, as quais podem variar em cada empresa e ao término de cada uma delas gera uma decisão por parte da empresa, do candidato ou de ambos, de passar para a etapa seguinte ou de não prosseguir o processo de seleção. Segundo Chiavenato (2004, p. 185), "A seleção visa solucionar dois problemas básicos: adequação do homem ao cargo; e eficiência e eficácia do homem no cargo."

Para Robbins (2005) o objetivo explícito do processo de seleção é identificar e contatar indivíduos que tenham o conhecimento, as habilidades e as capacidades necessárias para o desempenho bem-sucedido das atividades dentro da organização.

Ainda de acordo com Chiavenato (2004), o ponto de partida de todo processo seletivo fundamenta-se em dados e informações da análise e especificações do cargo a ser preenchido, cujos critérios baseiam-se nas próprias exigências das especificações do cargo, uma vez que a finalidade destas é proporcionar maior objetividade e precisão à seleção das pessoas para aquele cargo.

Dessa forma, o processo de seleção inicia-se, geralmente, por uma triagem entre os candidatos recrutados, normalmente realizada por uma entrevista rápida ou análise do currículo, ou ficha de inscrição do candidato, objetivando verificar, em termos gerais, se o candidato possui os requisitos exigidos pelo cargo e se as condições oferecidas pela empresa poderão satisfazê-lo, pois acredita-se que as diferenças individuais tanto no plano físico como no plano psicológico levam

as pessoas a se comportarem diferentemente, a perceberem situações de maneira diferente e a terem desempenhos diferentes nas organizações.

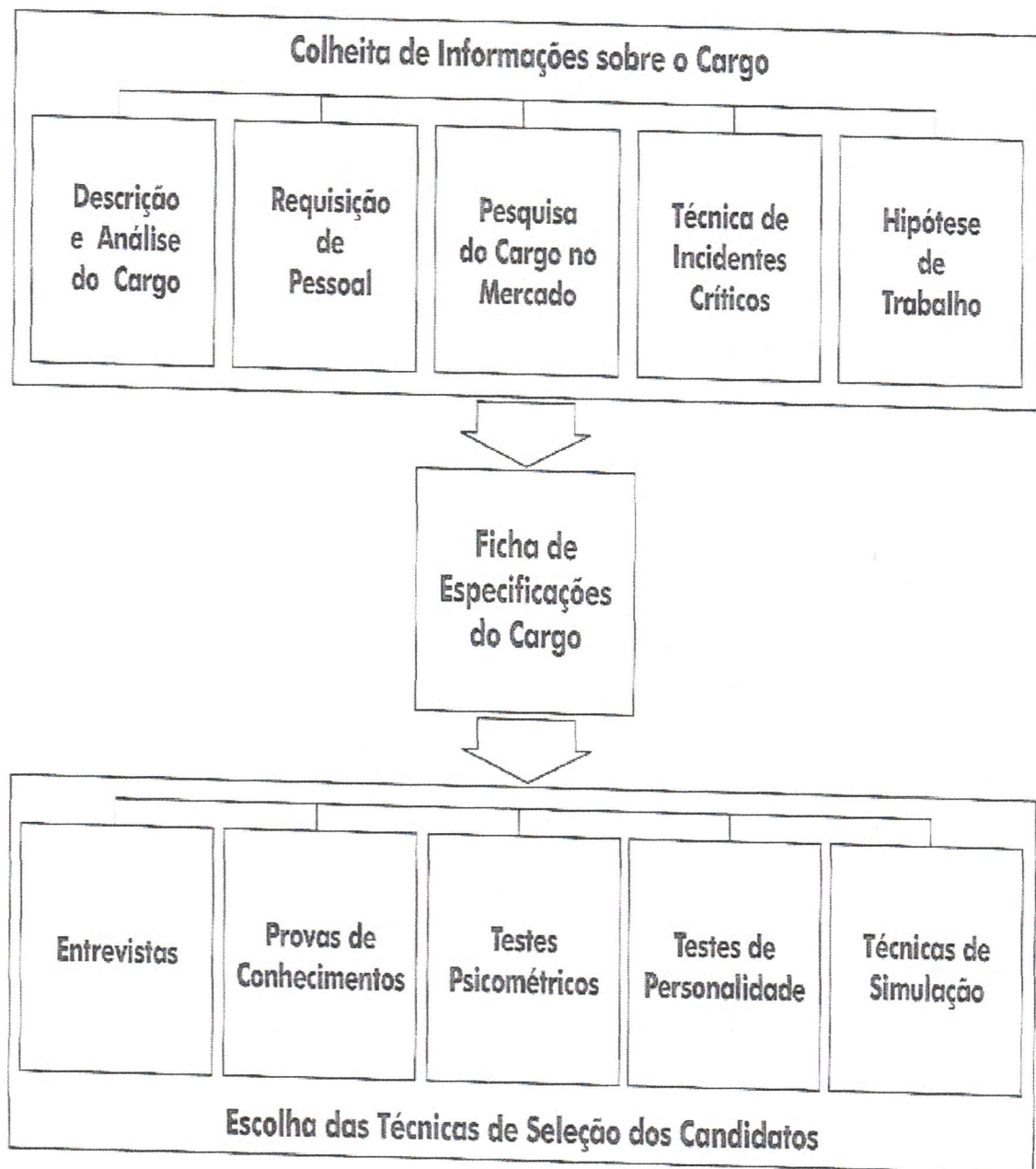
Conforme Robbins (2005), geralmente identificam-se mais de um candidato que preenche os requisitos, e a decisão final sobre quem será contratado será significativamente influenciada pelo julgamento de quem parece mais bem-ajustado à organização. Essa tentativa de ajuste, seja ela intencional ou não, resulta na contratação de pessoas que possuem valores consistentes com os da organização ou, ao menos, com parte deles.

Lembra Robbins (2003, p. 17), que um número considerável de pesquisas identificou cinco dimensões básicas que explicam a significativa variação na personalidade humana: extroversão, simpatia, conscientização, estabilidade emocional, aberto a experiências, e que estudos para verificar se há qualquer relação entre essas cinco dimensões de personalidade e o desempenho no trabalho indicaram que somente o fato de a pessoa ser conscienciosa está relacionado ao desempenho no trabalho. Especificamente essa característica prediz um bom desempenho nas mais diversas funções.

As pesquisas, segundo Robbins (2003), também indicaram que indivíduos que revelam um alto grau de atenção aos detalhes são confiáveis, seguros, cuidadosos, meticolosos, hábeis para planejar, organizados, esforçados, persistentes e orientados à consecução de objetivos. Isso não significa que outras características não possam ser relevantes para algumas funções específicas. Por exemplo, a extroversão é um bom prognóstico de desempenho em posições gerenciais e relativas a vendas.

Para Milkovich e Boudreau (2000, p.208), o processo de seleção vem mudando. É cada vez mais freqüente que a decisão sobre a contratação seja tomada

pelos colegas com quem o recém-chegado irá trabalhar. Segundo esses autores, os membros das equipes de trabalho geralmente precisam de assistência e treinamento para aprender a fazer boas seleções dentro dos parâmetros legais. Dessa forma, na Figura 2 tem-se, sintetizadas, informações sobre o processo seletivo.



Fonte: Chiavenato (1999, p. 113)

Figura 2: Processo Seletivo

2.2.1 Critérios de Seleção

Todo critério de seleção fundamenta-se em dados e informações a respeito do cargo a ser preenchido. As exigências de seleção baseiam-se nas especificações do cargo, cuja finalidade é dar maior objetividade e precisão à seleção do pessoal para aquele cargo. Marras (2001, p.80), coloca dois tipos de instrumentos mais comuns de se fazer uma seleção de pessoal: a entrevista e o teste de seleção.

2.2.1.1 A entrevista

Entrevista pode ser entendida como a técnica de seleção que embora seja bastante subjetiva e não possua nenhuma base científica, é a mais utilizada pelas empresas, exercendo grande influência na decisão final com relação aos candidatos que almejam o preenchimento de algum cargo. Ela se dá por uma conversação direta do entrevistador com a pessoa a ser entrevistada ou candidato, a fim de obter informações a respeito do mesmo, através de aplicações de estímulos, por parte do entrevistador, para provocar reação, por parte do entrevistado, pois é por meio destas reações que o entrevistador analisará o comportamento do referido candidato diante de determinadas situações. Ou seja, a entrevista é a ferramenta individual mais amplamente utilizada na seleção de candidatos a uma posição

Para Ribeiro (2005, p. 82), uma entrevista bem planejada para selecionar funcionários pode se transformar em um instrumento muito eficiente, devendo-se fazer um roteiro básico, de modo que as perguntas sigam um padrão e

tenham uma sequência lógica. “A entrevista é um instrumento auxiliar do processo de seleção, que deve buscar fatos – principalmente fatos profissionais, educacionais e socioeconômicos, relativos ao candidato” (p.82). Portanto:

- Dirija a entrevista para o assunto que deseja abordar.
- Seja objetivo. Evite ver o entrevistado com a ‘lente’ de seus preconceitos.
- Evite atitudes ‘doutorais’.
- Restrinja o bate-papo fora do assunto.
- Verifique, cuidadosamente, a ficha do candidato, para saber o suficiente sobre a vida e a carreira dele.
- Escute o candidato e demonstre interesse pelo que ele fala. Evite emitir opiniões ou comentários extensos. Diga apenas sim ou não.
- Evite fazer muitas anotações durante a entrevista, pois isso desperta a curiosidade e distrai o entrevistado.
- Procure saber quais os interesses profissionais e os *hobbies* do candidato, para poder ter uma idéia de como ele se relaciona com a respectiva profissão e se dedica o tempo livre à realização de outras atividades.
- Observe a apresentação pessoal do candidato.
- Examine seus próprios preconceitos.

A entrevista de seleção objetiva detectar dados e informações dos candidatos a emprego subsidiando a avaliação do processo seletivo.

Como se vê, a entrevista é um instrumento fundamental na seleção de pessoal é indispensável no processo de escolha pessoal e, ainda que usada sem ser acompanhada por testes, já melhora a qualidade da escolha. A entrevista é basicamente uma fonte coletora de fator aparentes e de fatos passados.

Entretanto para Robbins (2003), as pessoas não são prisioneiras de uma estrutura rígida e estável de personalidade. Elas podem ajustar seu comportamento para refletir as exigências de várias situações diferentes. De modo que, “o melhor prognóstico do comportamento futuro de uma pessoa é o seu comportamento no passado. Assim, quando for entrevistar candidatos, faça

perguntas que se concentrem em experiências prévias relevantes para o cargo em questão” (p.4).

2.2.1.2 Os testes de seleção

Segundo Carvalho (1998, p. 56), os testes de seleção são instrumentos padronizados cuja finalidade consiste em medir objetivamente um ou mais aspectos de uma personalidade total. Através das amostras de rendimento ou comportamento, devendo ser elaborados com base nas exigências do cargo a ser preenchido pelo candidato, “aferindo seus conhecimentos, personalidade, habilidades e aptidões, podendo ser extremamente úteis na tomada de decisões sobre quem selecionar para o preenchimento de determinados cargos”.

Testes de Conhecimentos: a finalidade central dos testes de conhecimentos é medir o grau de conhecimentos e habilidades que o candidato possui sobre determinados assuntos. Os testes podem ser escritos, orais ou práticos.

Testes de inteligência: os testes escritos são de respostas livres, onde o candidato fica a vontade para responder sobre o assunto proposto.

Os testes práticos: representam uma forma de detectar o nível de conhecimentos e de capacidade dos candidatos, onde estes são colocados em situações reais ou simulados de trabalho.

Os testes orais: são utilizados quando se precisa de candidatos que vão trabalhar com o público.

Testes psicológicos: podem ser extremamente úteis na tomada de decisões sobre quem selecionar para o preenchimento de determinados cargos,

eles possibilitam uma avaliação objetiva dos candidatos, colocando-os diante de situações semelhantes para todos em função da padronização das provas, do meio ambiente e do comportamento selecionador.

De acordo com Robbins (2003, p. 21), foram identificados seis tipos de personalidade, e há fortes evidências de que as pessoas ficam mais satisfeitas quando desempenham funções que se alinham com suas personalidades. “Esses seis tipos de personalidade são os seguintes: pessoas realistas, investigativas, sociais, convencionais, empreendedoras e artísticas.”

Uma pessoa **realista** prefere atividades físicas que requeiram habilidade, força e coordenação. Suas características de personalidade demonstram que ela é tímida, genuína, persistente, estável, conformada e prática. Exemplos de funções que se alinham com esse tipo de personalidade compreendem mecânicos de autos, operadores de máquinas perfuratrizes, trabalhadores de linhas de montagem e fazendeiros.

Uma pessoa **investigativa** prefere atividades que envolvem raciocínio, organização e entendimento. Suas características de personalidade demonstram que ela é analítica, original, curiosa e independente. Exemplos de funções que se alinham com esse tipo de personalidade incluem biólogos, economistas, programadores de software, matemáticos e repórteres de notícias.

Uma pessoa **social** prefere atividades que envolvem ajudar e desenvolver outras pessoas. Seus traços de personalidade demonstram que ela é sociável, amigável, cooperativa e compreensiva. Exemplos de funções que se alinham com esse tipo de personalidade compreendem assistentes sociais, professores, consultores e psicólogos.

Uma pessoa **convencional** prefere atividades regulamentadas pro regras, ordenadas e inequívocas. Suas características de personalidade demonstram que ela é conformada, eficiente, prática, não imaginativa e inflexível. Exemplos de funções que se alinham com esse tipo de personalidade incluem contadores, gerentes corporativos, caixas de banco e auxiliares administrativos.

Uma pessoa **empreendedora** prefere atividades verbais em que há oportunidades para influenciar outros e obter poder. Suas características de personalidade demonstram que ela é autoconfiante, ambiciosa, vibrante e dominadora. Exemplos de funções que se alinham com esse tipo de personalidade incluem advogados, corretores de imóveis, especialistas em relações públicas e gerentes de pequenas empresas.

Uma pessoa **artística** prefere atividades ambíguas e não sistemáticas que possibilitam expressão criativa. Suas características de personalidade demonstram que ela é imaginativa, desordenada, idealista, emocional e pouco prática. Exemplos de funções que se alinham com esse tipo de personalidade incluem pintores, músicos, escritores e decoradores de interiores.

Testes de Aptidões: Pode caracterizar a aptidão como sendo uma disposição natural do indivíduo voltada para uma determinada atividade. Existem vários tipos de testes de aptidões, bem como: aptidões mentais, aptidões mecânicas, aptidões psicomotoras, e aptidões visuais, segundo Carvalho (1998, p.127).

Segundo Rabaglio (2001, p.2), "ter competências para a realização de uma tarefa significa ter conhecimentos, habilidades e atitudes compatíveis com o desempenho dela e ser capaz de colocar esse potencial em prática sempre que for necessário".

Atualmente existem inúmeros testes padronizados de aptidões mentais disponíveis para aplicação a candidatos em seleção de RH, principalmente para aqueles que envolvem tomadas de decisões, raciocínio e outras atividades cognitivas. É sabido que boa parte dos cargos mecânicos envolve, via de regra, a atividade física. É um fator determinante na seleção de um cargo, podendo-se concordar com Rabaglio (2001, p.4), que, se “todo profissional tem um perfil de competências que compreende competências técnicas e comportamentais”. Então pode-se definir competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que permitem ao indivíduo desempenhar com eficácia determinadas tarefas, em qualquer situação.

De acordo com Carvalho (1998), o comportamento humano é relacionado com a motivação, de um lado, e com o modo do empregado se comportar, habitualmente, do outro. Dessa maneira, os testes de personalidade pretendem tanto avaliar o padrão habitual de comportamento do candidato, quanto revelar suas fontes motivacionais.

Segundo Carvalho (1998), as maiores vantagens de uma boa seleção de pessoal são: aumento da produtividade; maiores chances de oferecer a sua clientela um serviço de primeira; diminuição da rotatividade de pessoal; e eliminação dos gastos em indenizações e novos processos de seleção. Complementando, Chiavenato (1999, p. 107) diz que:

Quando completo, o processo seletivo deve fornecer não somente um diagnóstico atual, mas principalmente um prognóstico futuro a respeito do tempo de aprendizagem e nível de execução. Não apenas uma idéia atual, mas uma projeção de como a aprendizagem e a execução se situarão a longo prazo.

Depreende-se, então, que o processo seletivo baseia-se em dados e informações sobre o cargo a ser preenchido.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de Pesquisa

A pesquisa exploratória, de acordo com Rodrigues (2006, p. 90) “é uma pesquisa inicial, preliminar, cujo principal objetivo é aprimorar idéias, buscar informações sobre um determinado assunto ou descobrir um problema para estudo”.

Por meio desse tipo de pesquisa é possível também delimitar um tema e definir os objetivos ou formular as hipóteses de uma pesquisa.

Quanto ao objetivo, esta se caracterizou como uma pesquisa exploratória, por procurar é demonstrar através de um estudo acadêmico, a importância do Recrutamento e Seleção de Pessoas para candidatos e empresas. Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica, realizada a partir de fontes secundárias, ou seja, por meio de material já publicado, como livros, revistas e artigos científicos.

3.2 Método de Abordagem

Segundo Rodrigues (2006, p. 90), na pesquisa qualitativa não se emprega procedimentos estatísticos ou não tem, como objetivo principal, abordar o problema a partir desses procedimentos. “Por meio da abordagem qualitativa, o pesquisador tenta descrever a complexidade de uma determinada hipótese,

analisar a interpretação entre as variáveis e ainda interpretar os dados, fatos e teorias”.

Por se tratar de um estudo com enfoque acadêmico, a abordagem desta pesquisa foi qualitativa.

4 RESULTADOS

4.1 Etapas que compõem o processo de recrutamento

O recrutamento é a primeira etapa do processo de admissão e se baseia em quatro pontos: quantidade de candidatos, qualidade dos candidatos, permanência e custo do recrutamento.

Quanto maior for o numero de candidatos que atendam aos requisitos da vaga, maior será a probabilidade de se escolher um bom profissional. Se houver apenas um candidato, o recrutamento não foi eficaz, pois não haverá possibilidade de seleção. Sobre a qualidade, o recrutamento deve atrair candidatos com as qualificações exigidas.

A permanência dos candidatos escolhidos no processo de seleção demonstra se houve um bom recrutamento, de modo que, candidatos que foram ludibriados pelo recrutador, ou que foram enganados por anúncios, desistirão durante o processo de seleção ou, se admitidos, ficarão pouco tempo na empresa. Já o custo do recrutamento deve ser moderado.

Desse modo, durante o recrutamento deve-se levar em conta os recursos humanos: qualidade e quantidade de profissionais procurados, disponíveis na localidade; a situação dos mercados de trabalho e de recursos humanos naquele determinado momento; a situação da empresa em relação ao que ela oferece para satisfazer as necessidades básicas e sociais e as aspirações dos trabalhadores; e a política de pessoal adotada pela empresa.

4.2 Como o recrutamento interno pode melhorar o nível de satisfação dos colaboradores internos

O recrutamento interno atuando sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou mais motivadoras.

4.3 Como o recrutamento externo poderá trazer benefícios para a empresa.

O recrutamento externo traz benefícios para a empresa porque os novos funcionários trazem experiências e habilidades não-existentes atualmente na organização.

4.4 Etapas que compõem o processo de seleção

Depreende-se que o processo de seleção é composto pelo planejamento da entrevista, pelo desenvolvimento da entrevista e pela avaliação da entrevista.

A preparação para a entrevista consiste em providenciar uma sala confortável e arejada, a qual deverá estar isolada, porque uma entrevista deve envolver apenas o entrevistador e o entrevistado. Os móveis devem estar dispostos a não deixar ninguém em desvantagem e deverá também ser providenciado um aviso na porta, para que não haja interrupções.

A entrevista deverá ser conduzida de maneira informal, procurando-se, a princípio deixar o candidato a vontade, para que o mesmo responda a perguntas-

chave, como, por exemplo, perguntas-chave para avaliar se o candidato **pode fazer** o trabalho devem buscar a formação, a experiência; e as aptidões do candidatos.

Perguntas-chave para analisar se o candidato **fará** o trabalho devem procurar investigar a compatibilidade entre bagagem que o candidato tem e as suas realizações.

Já as perguntas-chave para analisar se o candidato **permanecerá** no trabalho devem procurar saber sobre a maturidade do candidato, sua estabilidade e o seu interesse no cargo.

Para se avaliar a entrevista, deve-se registrar todas as opiniões sobre o candidato para evitar esquecimentos, de maneira muito perspicaz em relação ao comportamento que o candidato teve durante a entrevista, evitando-se classifica-lo em categorias extremas, como "péssimo" ou "excepcional". Na verdade, deve-se:

Anotar alguma informação sobre a família do candidato; resumir sua vida escolar; resumir sua experiência profissional, em relação ao cargo pretendido; avaliar de acordo com os requisitos mentais, físicos e de personalidade. Enumerar os principais pontos positivos observados durante a entrevista e os negativos também. Depois, deve-se fazer um resumo geral e abrangente sobre o candidato.

5 CONCLUSÃO

O objetivo geral desta pesquisa foi demonstrar através de um estudo acadêmico, a importância do Recrutamento e Seleção de Pessoas para candidatos e empresas.

Através de pesquisa exploratória e bibliográfica em fontes secundárias, foi possível concluir que o processo de recrutar e selecionar pessoas começa com a compreensão e definição do cargo a ser preenchido. A partir daí se define as especificações do cargo pretendido, que servirão de padrão de referência para todo o processo. Com as especificações do cargo se planeja, onde localizar e buscar possíveis candidatos, bem como se define quais as características pessoais e perfil profissional que o futuro ocupante deverá possuir.

O recrutamento interno privilegia os atuais funcionários para oferecer-lhes oportunidades melhores dentro da organização, enquanto que o recrutamento externo busca candidatos de fora da organização para trazerem experiências e habilidades não existentes atualmente na organização, também fundamentado na movimentação de quadros de pessoal da própria organização, envolvendo, entre outros, transferência de empregados, promoções de colaboradores, programas de desenvolvimento de pessoas e planos de carreira funcional.

Por sua vez, a seleção é o processo de obtenção e uso da informação a respeito de candidatos recrutados externamente para escolher qual deles deverá receber a oferta de emprego. Pode-se então considerar como verdadeiras, a hipótese de que as vantagens do recrutamento e seleção para as empresas e

candidatos é que o recrutamento e seleção favorecem a empresa fornecendo a força de trabalho e os talentos humanos necessários tendo em vista assegurar a realização dos negócios e dos objetivos da mesma. Quando o recrutamento é interno motiva os funcionários pela possibilidade concreta de crescimento profissional, e quando externa oferece oportunidade aos que precisam e merecem demonstrar a sua competência em um mercado de trabalho tão competitivo. A segunda hipótese confirmada é que o recrutamento é um conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luís César G. de. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

CARVALHO, Antonio Vieira de. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho**. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, Maria Tereza; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: da operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

MILKOVICH George & BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competência**. São Paulo: Educator, 2001.

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

ROBBINS, Stephen P. **A verdade sobre gerenciar pessoas**. São Paulo: Pearson Education, 2003.

_____. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

WAGNER III, John A. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2000.