



www.fcv.edu.br

O PAPEL E A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Gilcimar Vicentini Sformi¹

Edi Carlos de Oliveira²

RESUMO

A área de recrutamento e seleção de pessoas é de suma importância não apenas para os futuros administradores que fazem pesquisa acerca do tema, mas também para os profissionais ligados à gestão de pessoas. Esta área tem passado por algumas mudanças ocasionadas pela globalização e por alterações do contexto organizacional, onde se exige cada vez mais qualidade e eficiência por parte dos colaboradores, independente do porte da empresa. Essa percepção denota a grande importância do processo de recrutamento e seleção, pois proporciona que todas as pessoas tenham acesso às informações, facilitando assim o ingresso de candidatos que delas necessitem. Diante deste contexto, o presente artigo científico tem o propósito de evidenciar – a partir de uma revisão de literatura específica – a importância do recrutamento e seleção de pessoas nas empresas, expondo como principal objetivo a compreensão do processo de recrutamento e seleção dentro das organizações, bem como o levantamento do seu papel e importância neste processo. Para que fosse possível a realização deste estudo, foram realizadas pesquisas bibliográficas, relacionadas ao tema em questão, para um melhor entendimento e análise do processo de recrutamento e seleção e identificação de alguns pontos relevantes sobre tal assunto. As principais considerações teóricas sobre o tema abordado encontram-se expostas no corpo teórico e nas conclusões desta pesquisa, que evidencia que este estudo é de grande importância às empresas e aos profissionais desta área organizacional.

Palavras-chave: Processo. Recrutamento e seleção de pessoas. Organizações.

ABSTRACT

The area of recruitment and selection of people is of paramount importance not only for future managers who do research on the subject, but also for professionals connected to people management. This area has undergone some changes caused by globalization and changes in

¹ Graduando em Administração pela FANP/UNIESP – Faculdade do Noroeste Paranaense. gilsformi@hotmail.com

² Graduado em Administração; Especialista em Docência do Ensino Superior; MBA Executivo em Negócios; Tecnologias em Educação a Distância; Educação: Métodos e Técnicas de Ensino; Mestre em Administração. Coordenador e Professor do curso de Administração da FANP/UNIESP. edicarlos.oliveira@uniesp.edu.br

the organizational context, which is increasingly demands more quality and efficiency on the part of employees, regardless of company size. This perception denotes the great importance of the recruitment and selection process, it provides that all people have access to information, thus facilitating the entry of candidates who need them. Given this context, this research paper aims to highlight – from a review of the literature – the importance of recruitment and selection of people in business, exposing the main objective understanding of the recruitment and selection process within organizations, and the lifting of their role and importance in this process. To enable it to carry out this study, library research related to the topic in question, for a better understanding and analysis of the process of recruitment and selection and identification of some relevant points on this subject were made. The main theoretical considerations about the subject are set out in the theoretical framework and the findings of this research, which shows that this study is of great importance to businesses and professionals in the organizational area.

Keywords: Process. Recruitment and people section. Organizations.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, com o avanço da globalização, as organizações necessitam se adaptar às constantes mudanças que ocorrem em todos os setores da economia. É primordial a capacidade de aprendizagem e a adaptação as possíveis mudanças, pois com o aumento das competitividades e as inúmeras informações disponíveis, torna-se necessário que as empresas se reavaliem e busquem novas estratégias para crescer no mercado em que atuam.

A partir deste contexto, pode-se perceber o quanto é de suma importância a busca do conhecimento coerente com a realidade da empresa, pois não é tão mais garantia de mercado apenas ter um produto de boa qualidade e conhecido. Com esse aumento da competitividade, está se exigindo pessoas dinâmicas e eficazes nas organizações, com características essenciais para um administrador, pois o mesmo necessita estar atento às diversas áreas e assuntos da empresa.

O administrador de Recursos Humanos (RH) está sempre envolvido com pessoas, o que exige conhecimento sobre o que se refere à empresa e suas políticas, empatia e comprometimento para fazer com que os funcionários se sintam parte essencial no processo de crescimento da empresa. É através do RH que são recrutados, selecionados, treinados e motivados os colaboradores, para com isso se tornarem parte da empresa.

O presente artigo tem o propósito de evidenciar – a partir de uma revisão de literatura específica – a importância do recrutamento e seleção de pessoas nas empresas, expondo como

principal objetivo a compreensão do processo de recrutamento e seleção dentro das organizações, bem como o levantamento do seu papel e importância neste processo. Para que fosse possível a realização deste estudo, foram realizadas pesquisas bibliográficas, relacionadas ao tema em questão, para um melhor entendimento e análise do processo de recrutamento e seleção e identificação de alguns pontos relevantes sobre tal assunto.

A partir de então, surgiu a necessidade de desenvolver um estudo mais aprofundado sobre o setor de RH, pois é um setor de grande responsabilidade dentro de uma empresa, porque além de manter, recrutar e selecionar os futuros colaboradores da empresa, ainda precisa fazer com que estes se sintam como parte fundamental da mesma.

2 METODOLOGIA

Para melhor entendimento do assunto em questão, foram utilizados alguns métodos para facilitar o entendimento da pesquisa. A pesquisa parte de princípios metodológicos que tem como referência a forma de abordagem do problema, o qual parte de princípios qualitativos, que é caracterizada de acordo com Marconi e Lakatos (2010) como aquela que pode ser caracterizada como uma tentativa de fazer a compreensão detalhada de significados. Ela utiliza como fonte de trabalho, universos de significados, motivos e crenças. Enfim este tipo de pesquisa é descritivo e as informações coletadas não podem ser quantificáveis, principalmente por se tratar de uma revisão de literatura que se utiliza de pesquisa bibliográfica.

A pesquisa bibliográfica de acordo com Koche (1997) é desenvolvida com o intuito de explicar problemas, utilizando o conhecimento disponível a partir de teorias publicadas. A pesquisa bibliográfica tem por objetivo conhecer e analisar as principais contribuições teóricas existentes em um determinado tema, e é um instrumento indispensável para qualquer tipo de pesquisa.

Por fim, depois que as teorias foram agrupadas, foi possível evidenciar as semelhanças e diferenças entre a percepção de diversos autores sobre a temática em questão, propiciando o alcance do objetivo proposto – evidenciar a importância do recrutamento e seleção de pessoas nas organizações, bem como o levantamento do seu papel e importância neste processo.

3 GESTÃO DE PESSOAS

Para evidenciar a importância do recrutamento e seleção de pessoas nas organizações, inicialmente será feita uma contextualização de temas que levam a tal percepção. Na sequência são expostas teorias sobre a história da Gestão de Pessoas; Administração de Recursos Humanos; Processos de Gestão de Pessoas; Recrutamento e seleção de pessoas e as técnicas existentes para este intento.

Um dos profissionais responsáveis pelo sucesso da gestão de pessoas nas organizações é o Administrador. Chiavenato (2000) o coloca como o responsável pelo trabalho das pessoas, pois é um agente não só da condução, mas também de mudanças e de transformação das empresas. Este profissional – através de suas funções – realiza transformações por meio de pessoas de maneira eficiente e eficaz, o que é necessário em qualquer empresa, pois a eficiência e a eficácia com que as pessoas trabalham possibilitam o alcance de objetivos comuns dentro de um grupo de pessoas.

Cada Administrador necessita ter a consciência que a Administração não é uma receita pronta, que é só aplicar, pois as organizações são diferentes, com necessidades diferentes, por este motivo torna-se necessário um bom entendimento do contexto organizacional para identificar as deficiências e promover as mudanças necessárias, pois a Administração tornou-se importante na condução da sociedade moderna, de forma que ela não é um fim de si mesmo, mais um meio de fazer com que as coisas sejam realizadas da melhor forma, com menor custo e maior eficiência e eficácia, principalmente em se tratando das pessoas – principais recursos organizacionais (CHIAVENATO, 2000).

3.1 BREVE HISTÓRICO DA GESTÃO DE PESSOAS

Em meados da década de 80, com a globalização e o desenvolvimento da tecnologia e aumento da competitividade, as organizações passaram a ter outras experiências, tendo discussões relacionadas com os indivíduos nas organizações. Foi então a partir dos anos 90 que foi dado início a discussões relacionadas à Administração de Recursos Humanos (ARH), pois se as pessoas são recursos – então elas necessitam ser administradas para que delas sejam

extraídos o máximo de resultados (CHIAVENATO, 2002). Alberton (2002) fala sobre o início da

[...] Escola das relações humanas. Esta escola iniciou com as experiências do psicólogo americano Elton Mayo (1890-1949), que teve como objetivo a valorização das relações humanas no trabalho. Suas experiências foram baseadas na percepção de que era necessário considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade. Com esta escola, de certa forma, iniciou-se a harmonização entre o capital e o trabalho (ALBERTON, 2002, p. 71).

Neste mesma linha de pensamento, Chiavenato (2000) evidencia a teoria das relações humanas a partir de conceitos clássicos de autoridade, hierarquia, racionalização do trabalho, departamentalização, princípios gerais da administração etc; destacando que estas passaram a ser contestadas. O que estava em auge naquela época era motivação, liderança, dinâmica em grupo e tudo mais que envolvia as pessoas e o que elas podiam colaborar e influenciar em sua motivação.

De acordo com Chiavenato (1999) as pessoas podem ser parceiras das organizações, pois elas fornecem o conhecimento e habilidades necessárias, sendo que elas são consideradas como capital intelectual das organizações. Alberton (2002) acrescenta que o maior desafio que as empresas possuem é a utilização de métodos para administrar as pessoas, pois para ultrapassar certas barreiras os indivíduos desenvolvem tarefas para que possam aflorar suas competências e assim capacitar para as rápidas mudanças do mercado.

3.2 A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A abordagem da Administração de Recursos Humanos tem seu início na década de 60, quando tal expressão – antes não utilizada – começa a ser popularizada nas organizações. De acordo com Gil (1994) muitas empresas brasileiras de grande e médio porte mantêm um departamento de RH, porém esta área parece estar relacionada aos interesses em demonstrar características de modernidade. O aparecimento da Administração de Recursos Humanos se dá através da introdução do conceito da Teoria Geral de Sistema à gestão de pessoas.

Ainda Gil (1994) diz que a Administração de Recursos Humanos pode ser entendida como a Administração de Pessoal a partir de uma abordagem sistêmica.

Segundo Oliveira (2012) a Administração de Recursos Humanos é fundamental para que sejam criadas as políticas sociais da empresa. Ela está voltada ao fator principal no qual garante o funcionamento de qualquer organização: as pessoas. Neste contexto, é muito importante que as instituições se preocupem com a motivação de seus funcionários, uma vez que eles são os responsáveis por colaborar e realizara a manutenção e funcionamento da empresa.

Para Oliveira (2012), a nova expressão usada “Administração de Recursos Humanos” demonstra um certo grau de limitação, pois dá a entender a percepção das pessoas que trabalham numa organização apenas como recursos. A percepção de Oliveira (2012) faz todo sentido, pois a literatura demonstra que existem alguns processos que caracterizam o indivíduo muito mais que apenas um recurso para a empresa, pois esta o agrega, aplica, recompensa, desenvolve, mantém e o monitora nas organizações, assunto que será explanado na próxima seção deste artigo.

3.3 PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

De acordo com Chiavenato (1999) existem seis processos básicos de Gestão de Pessoas, que são os seguintes:

- 1) Processo de Agregar Pessoas: são aqueles processos utilizados para a inclusão de novas pessoas na empresa. Incluem o recrutamento e a seleção de pessoas. Estes processos podem ser chamados de provisão ou de suprimento de pessoas.
- 2) Processos de aplicar Pessoas: estes são os processos pelos os quais são utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão desempenhar dentro da empresa. Está dentro do processo de desenho organizacional e de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação de desempenho.
- 3) Processos de Recompensar Pessoas: são os processos utilizados com intuito de satisfazer e incentivar as pessoas em suas necessidades individuais. No qual é incluído, remuneração, benefícios e recompensas.
- 4) Processos de Desenvolver Pessoas: são os processos que tem como intuito de capacitar e aumentar o desenvolvimento profissional e pessoal, no qual são incluídos programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas.

- 5) Processos de Manter Pessoas: são os processos que tem como objetivo criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas, de modo que estas sejam incluídas com segurança e qualidade de vida, relações sindicais e disciplina.
- 6) Processos de Monitorar Pessoas: são os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e a partir disso verificar seus resultados.

Ante o exposto, percebe-se que, de fato, as pessoas não podem ser classificadas como meros recursos organizacionais, pois de fato – são estas – que possuem os conhecimentos, habilidades e competências necessárias para que as atividades organizacionais possam ser realizadas.

3.4 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS

Entender as diferenças entre estas duas ferramentas da área de ARH é fundamental para o alcance da eficiência e eficácia do gestor de RH. Embora algumas pessoas e empresas pensam que estas duas palavras – recrutamento e seleção – sejam sinônimos, a literatura apresenta grandes diferenças entre as mesmas. Assim, por estarem diretamente ligadas ao objetivo central deste artigo, urge-se discorrer cada uma delas separadamente.

3.4.1 Recrutamento

Muito se fala sobre o processo de recrutamento dentro de uma organização, e muitas vezes torna-se vago o entendimento a este respeito, pois se pensa que é um processo desnecessário, no qual demanda tempo para desenvolver; mas pelo contrário, o processo de recrutamento é interessante, pois é nesse processo que é identificado pontos do candidato que demonstram se o mesmo está ou não apto para desenvolver tal cargo.

O recrutamento de pessoal é de responsabilidade do RH e tem como objetivo a organização e a seleção de pessoal no atendimento aos clientes internos da empresa (MARRAS, 2011). Assim, pode-se dizer que o recrutamento é um conjunto de técnicas que visam atrair candidatos qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É

basicamente um sistema de formação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos, as oportunidades de emprego que pretende preencher, de modo que se pode dizer que é “o homem certo, na hora certa e no lugar certo”. Assim, percebe-se que todo recrutamento tem início a partir de uma necessidade da empresa na contratação de novos profissionais, sendo que tal necessidade é originada por motivos diversos.

O recrutamento é o conjunto de processos onde se espera atrair funcionários qualificados para uma área específica, visando sempre as necessidades presentes e futuras de RH da organização (CHIAVENATO, 2004). Esta forma de angariar pessoas gera a composição dos colaboradores frente às necessidades da empresa, mostrando quando e quantas pessoas a empresa deve empregar, contudo cada processo de recrutamento baseia-se em conceitos de adequação ou contratação de novos membros (PONTES, 2004).

Conforme Chiavenato (2004), a primeira etapa do recrutamento de pessoas é analisar se há funcionários na organização aptos para a promoção de carreira, após isso a empresa deve escolher e analisar as fontes que podem ser utilizadas, para fazer a melhor escolha de um novo colaborador. Sobre este assunto, Xavier (2006) apresenta que existem vários erros que podem ser cometidos, ou seja, que não são relevantes em um processo, mas na área de seleção de novas pessoas o pior momento é quando seleciona um colaborador errado ou fora dos padrões do cargo e que possam trazer problemas futuros.

Xavier (2006, p. 42) descreve que “o desempenho do gestor advém também da sua equipe. Assim, formar uma equipe de valor é tarefa das mais estratégicas para ele”. Esta percepção demonstra que para se ter um bom desempenho no processo de seleção e não ter dificuldades futuras a empresa deve ter profissional qualificado no setor de recursos humanos.

Para Pontes (2004) o recrutamento determina a composição dos colaboradores frente às necessidades da empresa, mostrando quando e quantas pessoas o cargo deve empregar, contudo cada processo de recrutamento baseia-se em conceitos de adequação ou contratação de novos membros. Assim, percebe-se que “são duas as fontes de recrutamento: a interna e a externa. Por meio da interna, os candidatos são recrutados na própria empresa e, mediante externa, os candidatos são recrutados no mercado de trabalho” (PONTES, 2004, p. 87).

O recrutamento interno, segundo Chiavenato (2002), procura preencher vagas em aberto na empresa, através do remanejamento de funcionários, oferecendo oportunidades para alguns “subirem de cargo”, gerando assim uma valorização do mesmo e motivação para os

outros, como foco para um futuro promissor. Já o recrutamento externo de acordo Chiavenato (2002, p. 212) “funciona com candidatos vindos de fora”. Caso exista uma vaga em aberto, a organização busca o melhor meio de preencher essa lacuna buscando atingir seus objetivos.

As organizações, ao optarem pelo recrutamento interno ou externo, devem analisar as vantagens e desvantagens existentes, conforme demonstra o quadro 1, a seguir:

VANTAGENS	
RECRUTAMENTO INTERNO	RECRUTAMENTO EXTERNO
<ul style="list-style-type: none"> - Aproveita melhor o potencial humano da organização; - Motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários; - Incentiva a permanência do funcionário e a sua fidelidade; - Ideal para situações de estabilidade e pouca mudança ambiental; - Não requer socialização organizacional de novos membros; - Probabilidade de uma melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos; - Custa financeiramente menos do que fazer recrutamento externo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Introduz sangue novo na organização: talentos, habilidades, e expectativas; - Enriquece o patrimônio humano pelo aporte de novos talentos e habilidades; - Aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas; - Renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações; - Incentiva a interação da organização com o mercado de Recursos Humanos; - Indicado para enriquecer intensa e rapidamente o capital intelectual.
DESVANTAGEM	
RECRUTAMENTO INTERNO	RECRUTAMENTO EXTERNO
<ul style="list-style-type: none"> - Pode bloquear a entrada de novas idéias, experiências e expectativas; - Facilita o conservantismo e favorece a rotina atual; - Mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização; - Ideal para empresas burocráticas e mecanicistas; Mantém e conserva a cultura organizacional existente; - Funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua. 	<ul style="list-style-type: none"> - Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização; - Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos; - Requer a aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos. Isto significa custos operacionais. - Exige esquema de socialização organizacional para os novos funcionários. - É mais custoso, oneroso, demorado, e inseguro que o recrutamento externo;

Quadro 1: Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Interno e Externo

Fonte: França 2007, p.33

Ante o exposto, percebe-se que não existe fórmula mágica para as resoluções dos problemas de recrutamento das empresas, pois evidenciam-se vantagens e desvantagens em relação aos dois tipos de recrutamento – o interno e o externo, devendo o Gestor de RH ponderar as melhores opções dependendo do momento em que necessita realizar uma contratação.

3.4.2 Seleção de pessoas

A seleção de pessoas funciona como um filtro que permite que apenas as pessoas que apresentem características desejáveis à organização possam ingressar na mesma. É, sem dúvida, uma importante ferramenta de gestão de pessoas, com a finalidade de identificar as pessoas que possuam o perfil desejado pela análise e descrição de cargo (CHIAVENATO, 2005).

Marras (2011, p. 65) se refere à seleção de pessoas conceituando-a como “uma atividade que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa”. Este mesmo autor descreve que esta seleção se baseia fundamentalmente na análise comparativa das exigências do cargo, que são as características que o mesmo exige do profissional em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes para o bom desempenho de suas funções; como as características do candidato, que engloba o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que cada candidato possui para desempenhar as suas tarefas. Concordando com Marras, Chiavenato afirma que:

A melhor maneira de conceituar seleção é representá-la como uma comparação entre duas variáveis: de um lado, os requisitos do cargo a ser preenchido (requisitos que o cargo exige de seu ocupante) e, de outro lado, o perfil das características dos candidatos que se apresentam para disputá-lo (CHIAVENATO, 2010, p. 134).

Na visão de França (2007) a seleção de pessoas realizada na organização faz parte do processo de agregar pessoas dentro das organizações. Portanto, o que difere a seleção do recrutamento é que, enquanto o objetivo do recrutamento é atrair o máximo de pessoas que possuam as especificações básicas descritas para o preenchimento dos cargos das empresas, a seleção faz a triagem dos melhores candidatos atraídos pelo recrutamento, funcionando como uma espécie de filtro, onde apenas aqueles que tiverem o perfil adequado para o cargo disponível que poderá ingressar na organização.

Chiavenato (2004, p. 98) explica que “processo seletivo nada mais é do que a busca e adequação entre aquilo que a organização pretende e aquilo que as pessoas oferecem”. Nesse

processo de escolha há dois pontos primordiais: a organização escolhe a pessoa e a pessoa só aceitará dependendo dos seus objetivos e necessidades, ou seja, uma escolha recíproca.

Chiavenato (2005), esclarece que as técnicas de seleção podem ser classificadas em cinco grupos: entrevistas; provas de conhecimentos ou de capacidades; testes psicológicos; testes de personalidades; e técnicas de simulação.

Em relação às entrevistas, percebe-se que esta é uma das técnicas mais utilizadas na seleção de pessoas, por ser aplicável em qualquer situação. Lodi (1991, p. 89) sugere que “a entrevista é um dos mais antigos procedimentos para a obtenção de dados e durante muito tempo foi o único modo de obtê-los”. E, de acordo com o autor mencionado, a primeira função da entrevista é obter informações sobre aspectos não mensuráveis, e a segunda é para comprovar as informações passadas pelo entrevistado, já na terceira é uma função integradora, contendo as aptidões da pessoa recrutada.

Para Gil (1994, p. 117) entrevista é quando “o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação”. Para Chiavenato (2005, p. 161)

A eficiência reside em fazer corretamente as coisas: saber entrevistar bem, aplicar testes de conhecimentos que sejam válidos e preciosos, dotar a seleção de rapidez e agilidade, contar com um mínimo de custos operacionais, envolver as gerências e suas equipes no processo de escolher candidatos etc. A eficácia reside em alcançar resultados e atingir objetivos: saber trazer os melhores talentos para a empresa e, sobretudo, tornar a empresa cada dia melhor com as novas aquisições de pessoal.

Sobre este processo, quanto ao entrevistador Almeida (2004) diz que após o término da entrevista a primeira atitude do entrevistador é fazer sua avaliação sobre o candidato, analisando suas competências e comparando as respostas pela escala de avaliação.

Quanto aos tipos de entrevista, Chiavenato (2000, p. 161) faz a uma classificação de quatro tipos:

- 1) Entrevista totalmente padronizada: é o tipo de entrevista fechada ou estruturada em que tem uma forma pré-elaborada e cujas questões podem assumir a forma de verdadeiro-falso, sim-não, agrada-desagrada, etc. Neste tipo de entrevista não há preocupação por parte do entrevistador quanto aos assuntos a abordar, podendo deste modo ultrapassar as suas limitações. Esta é, aliás, uma vantagem associada à entrevista padronizada.
- 2) Entrevista padronizada quanto às questões: é um tipo de entrevista que as questões são também pré-elaboradas, mas a resposta a ela é aberta. O entrevistador tem uma lista das questões a serem perguntadas com o objetivo de recolher informação sobre o entrevistado, sendo que este responde livremente.

3) Entrevista diretiva: é um tipo de entrevista onde as questões não são especificadas, mas sim as respostas, visando apenas conhecer “certos conceitos espontâneos dos candidatos”. O entrevistador formula as questões conforme o decorrer da entrevista com o objetivo de obter uma determinada resposta.

4) Entrevista não diretiva: é um tipo de entrevista não estruturada. Neste caso não são especificadas nem as questões nem as respostas, sendo totalmente livres. É o entrevistador que tem a seu cargo a condução da seqüência da entrevista.

A segunda técnica de seleção de pessoas é o teste de conhecimentos ou de capacidades. Dentro deste contexto, analisa-se o conhecimento do possível futuro colaborador, são também aplicados testes para analisar o seu desempenho. De acordo com Chiavenato (2000) as provas de conhecimentos ou de capacidade funcionam como instrumentos que possibilitam medir o grau de conhecimentos profissionais e técnicos exigidos pelo cargo assim como o grau de capacidade ou habilidade para certas tarefas. E assim são classificadas em provas, testes psicométricos, testes de personalidade e testes de simulação.

As provas podem ser escritas, orais ou de realização. Na prova de realização o candidato poderá realizar um trabalho com tempo cronometrado. Os testes psicométricos tem como foco as aptidões, visando determinar que quantidade delas existem em cada pessoa, no qual baseia-se nas diferenças individuais a nível físico, intelectual ou de personalidade. Os testes de personalidade servem para compreender a personalidade do indivíduo de acordo com a análise de seus traços de personalidade inatos e adquiridos, ou seja, os traços determinados pelo caráter e pelo temperamento do indivíduo. Por fim, os testes de simulação são aplicados em contexto grupal sendo deste modo caracterizado como dinâmica de grupo (CHIAVENATO, 2000).

Ante o exposto, é possível compreender que é de grande valia a existência de um profissional capacitado na área, afinal é uma área muito importante, pois é pelo recrutador que passa o possível futuro colaborador da empresa e, caso haja um mau recrutamento e este colaborador for escolhido de maneira errônea, pode gerar muitas perdas para a empresa, tanto de tempo quanto perda financeira. De tal modo, é necessário que o recrutador sempre esteja se aperfeiçoando e capacitando para que não faça escolhas erradas em sua rotina profissional.

Pereira, Primi e Cobero (2003) afirmam que as empresas consideram que o processo de seleção é muito mais do que uma simples contratação, mas sim a chave para o sucesso do negócio. Portanto, conhecer a adequação de um teste para a seleção pessoal é fundamental

para uma contratação correta, evitando dispêndio de dinheiro e de tempo numa escolha inadequada.

4 CONCLUSÃO

Discorrer sobre o papel e a importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas nas organizações não é tarefa das mais fáceis, pois percebeu-se que a atual realidade desta área organizacional passou por grandes transformações até chegar ao modelo vigente de gestão de pessoas nas organizações.

Neste contexto, ficou claro que o bom profissional de gestão de pessoas deve ser capaz de desenvolver os processos inerentes às suas funções de agregar pessoas, aplicar pessoas, recompensar pessoas, desenvolver pessoas, manter as pessoas nas organizações e monitorá-las constantemente. Isso quebra o paradigma de muitas empresas que pensam que o responsável pela área de gestão de pessoas deve apenas contratar as pessoas e controlar sua frequência no ambiente de trabalho.

Além dos processos descritos, que na prática devem ser executados da forma e ordem descrita acima, percebeu-se que existe diferença em relação às palavras recrutamento e seleção de pessoas, tendo em vista que a primeira diz respeito ao chamamento de candidatos a uma vaga e, a segunda, na aplicação de técnicas que farão com que se contrate o colaborador com o perfil profissiográfico desejado para o cargo, tendo em vista que as técnicas existentes para este processo são: entrevistas, provas de conhecimento ou de capacidades, testes psicológicos, testes de personalidade e testes de simulação.

Diante do exposto, evidencia-se que o objetivo central deste artigo foi atingido, pois descreveu a importância do recrutamento e seleção de pessoas nas empresas, expondo a compreensão das diferenças inerentes aos processo de recrutamento e seleção de pessoas dentro das organizações, bem como o levantamento do seu papel e importância neste processo.

5 REFERÊNCIAS

ALBERTON, Luiz. **Uma contribuição para a formação de Auditores Contábeis Independentes na perspectiva comportamental.** (Artigo). 2002

ALMEIDA, Walnice. **Captação e Seleção de Talentos: Repensando a Teoria e a Prática.** São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações:** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Recursos Humanos.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

_____. **Gestão de pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos.** São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 4 ed. São Paulo:Atlas,1994.

LODI, João Bosco. **A Entrevista: Teoria e Prática.** 7 ed. São Paulo: Pioneira, 1991.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, J. Arimatés. **Administração de Recursos Humanos x Administração de Pessoal x Relações Industriais: confusão semântica.** Revista Tendência do Trabalho. Rio de Janeiro, n.287. 2012.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal.** 4 ed. São Paulo: LTR, 2004.

PEREIRA, Fabiana Marques. PRIMI, Ricardo. COBERO, Claudía. **Validade de testes utilizados em seleção de pessoal segundo recrutadores.** Psicologia: teoria e prática. São Paulo, v. 5, n. 2, 2003. Disponível em <http://www.scielo.bys-psi.org.br> Acesso em: 24 jul. 2012.

XAVIER, Ricardo. **Gestão de Pessoas na Prática: Os desafios a as soluções.** São Paulo: Gente, 2006.