



## O Papel Determinante do Currículo no Processo de Recrutamento e Seleção

*Ikaro Ramon Vidal de Oliveira<sup>1</sup>; Maria Eirilúcia Cruz Macêdo<sup>2</sup>*

**Resumo:** A busca por profissionais qualificados tem sido uma preocupação cada vez mais constante no cenário mercadológico atual, e, por esta razão, os processos de recrutamento e seleção tornam-se mais criteriosos, tendo na análise curricular, uma de suas etapas, talvez a mais importante delas. É por esta razão que se apresenta este estudo com o objetivo de identificar o papel do currículo no processo de recrutamento e seleção e sua relevância para a inserção no mercado de trabalho. Outros objetivos são: estabelecer aspectos conceituais e históricos sobre a Gestão de Recursos Humanos, nas empresas; compreender o papel do RH na atração e retenção de talentos; determinar quais os aspectos mais importantes na produção de um currículo e a relação currículo x mercado de trabalho. Trata-se de uma revisão de literatura, sendo que, inicialmente, discorre-se os conceitos e a evolução da gestão de Rh; em seguida, aborda-se sobre o papel do Rh na atração de talentos, e, depois, o foco é o tema central do estudo, abordando-se sobre a importância do currículo. Entre os aspectos mostrados no estudo, observou-se que a análise curricular não tem na experiência teórica o ponto mais forte, ela em si não é suficiente para que o candidato considere que pode se destacar, sendo levado em conta, com peso significativo, as experiências pessoais, em que são incluídas participações em eventos coletivos. Além disso, a experiência, a escolaridade e a faixa etária aparecem como aspectos importantes em um currículo convencional. Conclui-se que o currículo tem relevância para a inserção no mercado de trabalho, sendo necessário, no entanto, que este seja produzido de forma a atender às exigências de um mercado cuja exigência de perfil profissional vem atrelada a competências e habilidades que tornam os candidatos com um currículo mais rico, mais aptos a conquistar seu posto neste mercado.

**Palavras-chave:** Currículo; Mercado de Trabalho; Competências.

## The Role of Curriculum in the Recruitment and Selection Process

**Abstract:** The search for qualified professionals has been an increasingly constant concern in the current market scenario, and for this reason, the recruitment and selection processes become more careful, having in the curriculum analysis, one of its stages, perhaps the most important, from them. It is for this reason that this study is presented in order to identify the role of the curriculum in the recruitment and selection process and its relevance to the insertion in the labor market. Other objectives are: to establish conceptual and historical aspects of Human Resources Management in companies; understand HR's role in attracting and retaining talent; determine what are the most important aspects of curriculum production and the curriculum x labor market relationship. This is a literature review, and initially we discuss the concepts and evolution of Rh management; The paper then discusses the role of Rh in attracting talent, and then the focus is the central theme of the study, addressing the importance of curriculum. Among the aspects shown in the study, it was observed that the curriculum analysis does not have in the theoretical experience the strongest point, it in itself is not enough for the candidate to consider that can stand out, being taken into account, with significant weight, the personal experiences, which include participation in collective events. In addition, experience, education and age appear as important aspects in a conventional curriculum. It is concluded that the curriculum has relevance for the insertion in the job market, being necessary, however, that it is produced in order to meet the demands of a market whose professional profile demand is linked to the competences and skills that make the candidates with a richer resume, more apt to win their post in this market.

**Keywords:** Curriculum; Labor market; Skills.

<sup>1</sup> Pesquisador na área de Gestão de Pessoas com foco em Recrutamento e Seleção. Centro Universitário Vale do Salgado. [ikaroramonigt@gmail.com](mailto:ikaroramonigt@gmail.com);

<sup>2</sup> Graduação em Administração de Empresas pela Faculdade Paraíso do Ceará. Especialização em Docência do Ensino Superior. Mestrado em Gestão de Negócios Turísticos. [mariaerilucia@hotmail.com](mailto:mariaerilucia@hotmail.com).

## Introdução

A visão de Setor de Recursos Humanos – RH, que se espera das empresas, é aquela que possa se inserir na compreensão as organizações, com visão moderna, investem muito alto no seu maior potencial, ou seja, seu material humano, pois já tomaram consciência que esse sim, é o fator primordial para um bom desempenho, e um excelente resultado final, obtendo assim, maiores lucros, o qual é o objetivo final das empresas.

Atuando desta forma, o RH contribui para algo fundamental nas organizações, que é a retenção de talentos, que como coloca Vergara (2001), ao reter os talentos, a organização estimula uma expectativa e atende a satisfação dos colaboradores, ao torná-los mais produtivos e mais estáveis.

Isso torna-se possível diante de um RH estratégico, sendo, portanto, o diferenciador entre uma concepção de RH tradicional, tecnicista, focado em processos administrativos, e um processo inovador e moderno que se traduz na importância de captação e retenção de talentos.

Trata-se de um processo que se inicia, então, ainda nas fases de recrutamento e seleção, constituindo-se também, em desafios para o setor de RH e para as empresas. Isso exige dos colaboradores do RH, principalmente aqueles responsáveis pelos processos de recrutamento e seleção, um agir de forma estratégica, de forma a ter a capacidade de reconhecer talentos, procurando captar e manter essas pessoas.

É um trabalho que deve ser bem criterioso e com objetivos claramente definidos, pois, como explica Almeida (2004, p. 17), “quando selecionamos pessoas talentosas, estamos trazendo para a organização competências individuais que, se não forem bem aproveitadas e compartilhadas, não se transformarão em talento organizacional”.

Ter a oportunidade de participar dos processos de recrutamento e seleção é importante, porque o desemprego é um problema que tem afetado todas as pessoas, independentemente de sua formação.

O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA (2018), divulga em levantamento feito dos últimos quatro anos, que em relação à falta de emprego, no caso, abrangendo a população brasileira em geral, de cada quatro desempregados, um está à procura de recolocação há mais de dois anos.

Da mesma forma que existe um índice elevado de desemprego, tem-se também, uma demanda maior por inserção no mercado de trabalho, sendo necessário, portanto, buscar

diferenciar-se competitivamente, pois está é uma preocupação que deve fazer parte de qualquer candidato a empresa. Diante disso, um dos recursos que pode ser utilizado para que o candidato se apresente, é o currículo. Então, pergunta-se: o currículo pode ser considerado um recurso determinante em um processo de recrutamento e seleção?

O estudo traz como objetivo, identificar o papel do currículo no processo de recrutamento e seleção e sua relevância para a inserção no mercado de trabalho. Outros objetivos são: estabelecer aspectos conceituais e históricos sobre a Gestão de Recursos Humanos, nas empresas; compreender o papel do RH na atração e retenção de talentos; determinar quais os aspectos mais importantes na produção de um currículo e a relação currículo x mercado de trabalho.

Desta forma, o trabalho vem estruturado de acordo com esses objetivos, em que, inicialmente, discorre-se os conceitos e a evolução da gestão de Rh; em seguida, aborda-se sobre o papel do Rh na atração de talentos, e, depois, o foco é o tema central do estudo, abordando-se sobre a importância do currículo.

### **Gestão de Recursos Humanos: evolução e conceitos**

O impacto da revolução industrial deu impulso à criação do setor de RH, pois se via a importância de uma atenção maior às relações empregador versus empregado, relação esta que mudou, principalmente nesse período e, de lá pra cá, o setor de Recursos é uma área que foi crescendo e agregando em si mesma uma série de desafios e responsabilidades que antes não se supunham existir. “O fator humano no trabalho já tinha de ser tratado com atenção específica. A carência de mão de obra, provocada pela 1ª guerra mundial, foi outro fator que contribuiu para o reforço dos órgãos de recursos humanos” (TOLEDO, 1999, p.23).

Assim, tudo parte da Revolução Industrial, quando acontece a criação deste setor, impulsionada, principalmente, pela necessidade que se viu de dar uma importância maior às relações empregador x empregados, merecendo uma atenção especial.

Assim, essas relações mudaram, sobretudo, em virtude desse período e, a partir de então, o setor de RH foi se tornando cada vez mais relevante e, ao mesmo tempo, que acontecia a sua evolução, via-se aumentarem os desafios, e responsabilidades. Para Chiavenato (2009, p.148):

Com a evolução a administração de recursos humanos, criaram-se várias denominações ao longo do tempo. No passado as expressões utilizadas eram: administração de pessoal, relações industriais e relações humanas.

Mais recentemente tem-se: administração de recursos humanos, desenvolvimento de recursos humanos e comportamento organizacional.

Wood Jr. (1995), informando sobre as práticas de RH no Brasil, salienta que estas iniciam na década de 30, exatamente com o advento da legislação trabalhista. O autor explica que, nesta época, preocupação com o RH acontecia em virtude da obrigatoriedade que a lei exigia, fazendo com que a figura do departamento de pessoal fosse criada.

Na década de 1950 iniciou-se a transformação do departamento. Foi nesse período que a função de Gerente de Pessoal passou a ser denominada como Gerente de recursos humanos. Anos mais tarde, na década de 1960, foi criada a denominação de Gerente de relações industriais, para que as organizações pudessem distinguir quem cuidaria dos aspectos administrativos daquele que cuidaria das questões “humanas”.

No contexto contemporâneo, tem-se a tecnologia da informação e com ela, profundas mudanças, entre elas, a globalização da economia global e o acirramento da competitividade entre as organizações.

De acordo com Chiavenato (2009), a partir de então, os departamentos se tornaram provisórios, e tanto os cargos como as funções são redefinidos constantemente para acompanhar o ágil processo de transformações contínuas tanto no ambiente como nas tecnologias. Diante disso, a administração de Recursos Humanos passa a um patamar importante, sendo inserida a gestão de pessoas, que se tornaram o capital mais importante das organizações.

Leite (2005) afirma que a área de RH é uma provedora de serviços de consultoria interna em gestão de pessoas nas organizações. Isso se deve ao redesenho das estruturas e das funções gerenciais que está transferindo as operações de RH para a linha de frente.

Sobre a Administração de Recursos Humanos, Marras (2011, p. 254), destaca seu objetivo atual, que é participar e assessorar na formação das diretrizes da empresa, de modo a alterar o perfil dos resultados e, por conseguinte, dos lucros da empresa, agregando valor através do capital humano existente na organização.

Partindo de uma concepção sobre gestão de recursos humanos ou gestão de pessoas, acredita-se que o melhor entendimento parte da compreensão do que faz parte desse processo, e, então, com base em Claro e Nickel (2002), pode-se afirmar que a gestão de pessoas envolve

treinamento e desenvolvimento pessoal, recrutamento e seleção, remuneração por competência e habilidade e sistema de avaliação. Tem-se ainda o autor abaixo que afirma:

A expressão gestão de pessoas visa substituir a denominação Administração de Recursos Humanos, que, ainda mais, é a mais comum entre todas as expressões utilizadas nos tempos atuais para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações. Gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais (GIL, 2009, p. 39).

O autor fala em substituição de expressão, mas, na realidade, a gestão de pessoas é parte do RH, e claro, a partir de sua inserção, inova a concepção de RH nas empresas, que passa a reconhecer seu capital humano como um bem imensurável.

### **Atração de talentos: papel do RH**

Para Chiavenato (2009), a constituição do talento humano abrange três aspectos, que são: conhecimento, habilidade e competência. É isso, então, que as empresas buscam e para atingirem seus objetivos, precisam contar com uma gestão de Recursos Humanos preparada para atender a essas exigências.

É a partir desse reconhecimento do protagonismo da gestão de Recursos Humanos, que Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 123-124), apresentam:

Um dos requisitos para a obtenção de resultados cada vez melhores pelas organizações é a otimização dos recursos de que elas dispõem... Em consequência, a otimização do trabalho das pessoas poderá ser crescente, na medida em que programas específicos mantenham a sua motivação e desenvolvam a sua capacitação. Portanto, a otimização do trabalho das pessoas está diretamente ligada ao melhor desempenho financeiro da organização.

Para Branham (2002) tem aumentado o número de empresas que finalmente, estão conseguindo encontrar maneiras de vencer a guerra pelo talento e obtendo resultados positivos, o que se deve ao comprometimento das mesmas em agir da melhor forma para manter seus profissionais mais valiosos, percebidos como elementos de sucesso.

As empresas neste cenário moderno, precisam preocupar com a forma como irá estruturar seu quadro funcional, diante da necessidade de um reconhecimento do capital humano, como elemento determinante para as organizações.

Desta forma, duas ações encontram-se intrinsecamente ligadas, que é captar e reter talentos, já que não basta apenas contratar colaboradores qualificados, mas, reunir meios de que estes permaneçam na organização. Isso envolve a adoção de políticas voltadas para o incentivo, a motivação, a satisfação dessas pessoas no trabalho, que além de justa remuneração, deve ser tratado também com o valor reconhecido que têm os colaboradores para a empresa.

É um trabalho que tem no setor de Recursos Humanos, o elemento fundamental para esse processo, que deve ser gerenciado a partir das concepções de gestão de pessoas, seguindo todas as premissas necessárias para que as organizações modernas cresçam e se mantenham com sucesso no mercado.

Considerando que o talento representa, no contexto atual, vantagem competitiva para as empresas, ações voltadas para a atração desses talentos constituem-se então, um desafio. Como explica Nigoski (2012, p. 07), “a capacidade de atrair, formar e reter pessoas talentosas, é um dos indicadores das empresas modernas e conseqüentemente dos novos modelos de gestão”.

É importante que exista, nas empresas, o setor de RH, formalmente organizado para gerenciar o pessoal, sobretudo, mediante o recrutamento e seleção de novos colaboradores, passos iniciais condicionantes da formação de uma boa equipe de trabalho.

Porém, nem todas as empresas investem neste setor, seja por dificuldades logísticas, seja por falta de visão, o que se verifica é que o setor de Recursos Humanos, da forma que deveria ser organizado, ou seja, com processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, definição de cargos e salários, planos de carreira, benefícios, etc, inexistem em muitas organizações, fazendo-se mais presentes naquelas empresas que fazem parte de redes administrativas, nas quais os setores devem ser rigorosamente divididos.

Na descrição dos conceitos, pode-se entender o recrutamento de pessoa, como explica Tachizawa (2001, p. 23), como um processo que visa atrair candidatos diretamente nas fontes de recrutamento, sejam elas internas ou externas.

A seleção é um processo mais aprofundado, pois procura verificar os requisitos de forma mais detalhada, analisando aqueles candidatos de acordo com a adequação e a eficiência do cargo almejado.

A seleção pode ser considerada um momento determinante na organização de recursos humanos, podendo ser sintetizada, como mostram como “a escolha do homem certo para o cargo certo”, o que significa a escolha daqueles que são mais adequados aos cargos existentes,

sendo que a adequação não é o único aspecto, pois é preciso considerar ainda, a eficiência dessa pessoa no cargo.

Assim, os autores Gonçalves e Berger (2011) , explicam que diferente do recrutamento, que implica em atrair, chamar a atenção para a seletividade, mediante divulgação e outras técnicas, candidatos que atinjam os requisitos mínimos exigidos, a seleção vai além, porque visa exatamente verificar não somente os requisitos mínimos, mas, a adequação e eficiência da pessoa ao cargo, como já citado.

Gonçalves e Berger (2011) apresentam duas características que devem ser resguardadas na seleção: objetividade e precisão. A seleção quando concebida em um processo realista de comparação, está entre duas variáveis: os requisitos do cargo e o perfil das características dos candidatos. Em uma, se leva em conta a análise e descrição do cargo e, em outra, obtêm-se mediante aplicação de técnicas de seleção.

Banov (2010) destaca a valorização que tem ganho o recrutamento principalmente se comparado com épocas anteriores, e isso vem acontecendo, conforme explica, por conta de um grande número de candidatos para ocupação das vagas em aberto, o que faz o recrutamento cada vez mais estratégico para encontrar candidatos que atendam às necessidades das vagas.

O Recrutamento Interno trata-se de divulgação de vaga para os funcionários da organização, que, a partir daí, disputam uma vaga entre si. Pode ser feita por inscrições dos funcionários ou também por indicação. Geralmente, os candidatos indicados são aqueles que possuem melhor desempenho na empresa e que de alguma forma se destacam em seu ambiente de trabalho (BRESSIANI; MARCHIORETTO, 2009). E de acordo ainda com os autores, o recrutamento externo trata-se da oferta da vaga para pessoas de fora da empresa.

Uma das questões fundamentais, ao iniciar o processo de recrutamento, é definir, previamente, o perfil de profissional que se quer contratar:

Só é possível recrutar a pessoa certa se soubermos antecipadamente o perfil desejado, isto é, as características pessoais e profissionais. O êxito no processo de recrutamento depende desse perfil bem definido. Para isto é preciso saber o que se espera do candidato, isto é, o que ele vai fazer. Isto é estabelecido nas descrições das funções que têm como um dos objetivos proporcionar informações para facilitar o recrutamento, a seleção, e o reposicionamento das pessoas adequadas para cada função. Além disso, para chegarmos ao perfil ideal é preciso conhecer a cultura da empresa, seus valores, sua ética e suas prioridades, bem como chefe a quem o candidato vai se reportar. Se o candidato for ótimo e não tiver o perfil condizente com os valores, as expectativas e a estratégia da empresa, provavelmente não conseguirão se adaptar a organização. (LACOMBE, 2005, p.66)

Assim, o que se observa no mercado organizacional atual é que se tem uma melhor compreensão da importância da gestão de pessoas e exatamente por isso, essa tem sido uma das áreas na qual estão acontecendo maiores transformações e mudanças nos últimos anos. A valorização do capital humano, a excelência nos negócios, as definições claras de estratégias, são conjuntos que apontam para essas mudanças.

Paschoal (2006, p. 4) faz uma análise pertinente quando destaca algo comum que é o fato de muitas empresas afirmarem que “o recurso mais importante de que se dispõem é seu pessoal, mas poucas são as que criam padrões para contratação, medem resultados e buscam talentos para fazer carreira e não apenas para preencher uma vaga”.

Tem sido cada vez comum mais, o uso de métodos estratégicos de recrutamento e seleção focado nesta tendência de seleção por competências, cujo objetivo principal é a criação de um perfil de competências para cada cargo dentro da empresa, o que implica na elaboração de um mapeamento de competências integrado às estratégias de competitividade e diferencial no mercado de trabalho (RABAGLIO, 2001).

O profissional responsável pela realização da seleção é a pessoa mais adequada a identificar os instrumentos a serem utilizados, tais como entrevistas individuais, testes psicológicos, dinâmicas de grupo, etc. (GUIMARÃES; ARIEIRA, 2005).

Riccio (1989, p. 82) resume isso de uma forma interessante, ao afirmar que “a administração do sistema é o componente humano e o que exerce papel decisivo no sucesso ou fracasso de seu desempenho”.

Para Dutra (2002) a necessidade de se gerenciar o conhecimento perpassa pela necessidade de que as organizações descubram as formas pelas quais o processo de aprendizagem organizacional pode ser estimulado e de investigarem de que maneira o conhecimento dentro de uma empresa pode ser administrado para atender às estratégias da organização.

Existem, para isso, programas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) que funcionam como estratégia capaz de tornar viável a supressão da necessidade de administrar o conhecimento na medida em que ajuda o gestor a possibilitar a elevação do desempenho do colaborador na execução de suas funções possibilitando simultaneamente o desenvolvimento da organização (DUTRA, 2002).



Boudreau e Milkovich (2000) explicam que treinamento é melhorar ou ensinar novas habilidades, regras, conceitos e atitudes do colaborador, adequando isto com as características deste e com as que a função do cargo requer.

Para reter e manter talentos, é importante que as empresas ajam de forma estratégica e agir de forma estratégica implica no reconhecimento do talento dos colaboradores e da importância dos mesmos para a organização, de forma a procurar captar e manter essas pessoas. Como explica Almeida (2004, p. 17):

Muitas organizações possuem em seus quadros verdadeiros talentos que estão ocultos. Ao não criarem oportunidades para a expressão dos mesmos, não agregam valor à missão e aos objetivos institucionais. Com o passar do tempo, essas pessoas, se permanecem na organização, podem tornar-se desmotivadas, descomprometidas e frustradas.

Ribeiro (2005, p. 16) expõe que para reter talentos dentro da empresa, a área de recursos humanos deve criar medidas para estimular e desenvolver o potencial de seus profissionais. Em geral as companhias que promovem um bom ambiente de trabalho não perdem facilmente os seus talentos.

Complementando este pensamento, Hanashiro *et al.* (2008, p. 122) analisa que o processo de captação deve iniciar-se a partir da percepção da necessidade de uma competência a ser desempenhada por uma pessoa, necessária à consecução de uma competência organizacional.

É importante enfatizar que quando se pensa em competência, trata-se de uma concepção já presente no início do mundo organizacional, em seus primórdios, como apresenta Oderich e Lopes (2001), mostrando que se trata de um conceito que evoluiu, transitando de uma concepção de recurso estocado para uma concepção dinâmica, diretamente relacionada ao desempenho.

Assim, conforme os autores, Oderich e Lopes (2001), entende-se que ao desenvolver os processos de recrutamento e seleção, as organizações invistam na busca de pessoas com conhecimento e habilidades necessárias, sendo então, o foco da captação de novos talentos, a seleção por competências.

## **Importância do currículo**

Refatti e Santos (2012), analisam que a contínua busca pela eficiência nas empresas têm feito com que elas procurem ampliar os padrões de qualidade para o bom relacionamento entre os colaboradores, prevalecendo o esclarecimento das prioridades do indivíduo no contexto do capital humano.

Tratando sobre os profissionais responsáveis pelos processos de recrutamento e seleção, deve-se chamar a atenção para a importância de que sejam pessoas qualificadas e capacitadas, para que esses processos não ocorram com inadequações, como recrutar alguém equivocadamente, sem analisar todos os critérios, de forma a comprometer o trabalho e o próprio ambiente organizacional da empresa (CARVALHO; NASCIMENTO, 1997).

No processo de recrutamento e seleção com foco na competência, algo a ser levado em consideração, é o currículo. Geralmente, quando as pessoas estão em busca de emprego, o caminho natural é que, ao buscar integrar-se a um processo de recrutamento e seleção, tenha preocupação em apresentar seu currículo, no qual constam informações que o qualificam profissionalmente, a partir de suas experiências profissionais anteriores, formações acadêmicas, cursos de capacitação entre outros.

O que muitas pessoas têm dúvidas é acerca da relevância do currículo para o processo de recrutamento e seleção, pensando, equivocadamente, que é se trata de uma mera formalidade, ou seja, que não é parte importante do processo nem um dos fatores para se conseguir uma vaga no mercado de trabalho.

Parte-se, então, das considerações de Bomfim (2015), que chama a atenção para o fato que, nos últimos anos, há uma inserção de novas competências nas organizações, que passam a ser preocupar mais em buscarem talentos, de forma que se possa ter um perfil de profissional cujo embasamento é o desenvolvimento das competências individuais, um processo que a triagem de currículos aparece como fundamental, permitindo um avanço na busca do conhecimento, das habilidades e atitudes dos profissionais, por meio da identificação de competências individuais, mediante o currículo.

Ao fazer a análise curricular, as organizações verificam vários requisitos, que já são descritos no momento em que há o preenchimento da ficha de pessoal de pessoal, sendo os já tradicionais, como escolaridade, idade, disponibilidade, experiências anteriores, etc.; e mediante o currículo, a partir requisitos descritos, há avaliação sobre quais pessoas se adequam

às vagas disponíveis; se a análise curricular for satisfatória, após a triagem dos currículos, os candidatos participam das etapas subsequentes do processo de seleção (ONORIO, 2016).

De acordo com Régnier (2006), até mesmo por não haver uma regularização ou normatização específica, a fase relacionada à análise curricular tem se caracterizado como mais dinâmica do que o recrutamento. Assim, as organizações são possibilitadas de transitarem por valorações que atendam aos seus interesses e seus projetos.

O currículo geralmente vem composto por itens já tradicionais, contudo, aparecem também como partes importantes, principalmente, quando se está candidatando a cargos executivos, experiências profissionais vivenciadas no exterior, que pesam também quando se busca cargos mais básicos, incluindo atividades de intercâmbio e viagens que tragam um conhecimento sobre outras culturas, idiomas, além de permitir uma visão macro do mercado global, como apresenta Scistowski (2002), que complementa ainda sobre as informações adicionais e sua relevância:

O acréscimo de informações adicionais age como fator de diferenciação entre os candidatos. Informações adicionais – informações pessoais como, por exemplo, a participação em trabalhos voluntários, projetos comunitários, ações filantrópicas, entre outras, devem ser relacionadas e podem destacá-lo como um diferencial para o mercado. Estes tipos de experiências são bem vistos nos dias de hoje, pois além do fato de as empresas estarem cada vez mais engajadas em processos sociais, dão alguns indícios do perfil e dos valores do candidato em questão. (SCISTOWSKI, 2002, p. 125 e 126)

O que se constata é que a análise curricular não tem na experiência teórica o ponto mais forte, ela em si não é suficiente para que o candidato considere que pode se destacar, sendo levado em conta, com peso significativo, as experiências pessoais, em que são incluídas participações em eventos coletivos, o que contribui, de acordo com Scistowski (2002), para que o candidato seja percebido como alguém que tem facilidade para o trabalho em equipe, disciplina, relações interpessoais e outros aspectos requisitados pelas organizações.

Ainda sobre os pontos mais importantes em um currículo, Gomes e Stefano (2008), fizeram uma pesquisa sobre o assunto, diretamente com várias empresas, os resultados mostraram que a experiência, a escolaridade e a faixa etária aparecem como aspectos importantes em um currículo convencional.

Foi unânime a menção à experiência do candidato como o item mais importante para se analisar em um currículo, seja qual for a função a ser desempenhada. Na realidade, a experiência, mencionada por todas as empresas que fizeram parte da pesquisa, sobrepuseram-

se até mesmo à escolaridade, sendo marcada como item muito importante por algumas empresas, e importante para outras.

Parte dos processos de treinamento e desenvolvimento, recrutamento e seleção, estão envolvidos em identificar a habilidade individual e a necessária ao desenvolvimento eficiente do trabalho. O mapeamento de competências relaciona-se a reduzir a disparidade entre as competências pessoais, disponíveis na empresa, e as competências necessárias à realização do objetivo empresarial. É uma questão estratégica (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Deve-se ater às competências necessárias ao desenvolvimento de cada função, atrelado à consecução dos objetivos organizacionais, para que o mapeamento tenha a descrição necessária de forma objetiva, mensurável e observável no ambiente de trabalho (CARBONE et al., 2005).

Esta atividade possibilitará a realização do mapeamento, já que estes dados lhe fornecerão características essenciais que irão aumentar a acuracidade desejada no desempenho da tarefa, através da indicação do que o profissional deverá ser capaz de fazer. O processo de mapeamento é a solução para elevar o nível de competência da equipe (AMARAL et al., 2008).

Nos processos atuais de contratação a gestão por competência implica em mudanças de atitudes para os processos de recrutamento e seleção, não só para os trabalhadores, mas também para as empresas, buscando métodos que possa encontrar e reter esses talentos, desafiando as organizações a desenvolverem e utilizarem Instrumentos de gestão que lhes garantam certo nível de competitividade atual e futura. A grande inovação deste método foi livrar o selecionador e candidato de impressões desconectadas da realidade vivida (ABREU; CARVALHO-FREITAS, 2009).

Não restam dúvidas, que o currículo é importante, sendo ainda mais relevância o seu conteúdo, à adequação do mesmo ao cargo almejado, de forma que é importante que fazer o currículo, o candidato pesquisa, veja o que realmente importante, veja o que o cargo pede ou que mercado pretende alcançar.

## **Metodologia**

A pesquisa é uma revisão de literatura e Santos (2006) chama a atenção para um ponto importante, que é justificar as pesquisas prévias reportadas para a revisão, que pode ser feita

pelo diálogo entre os autores citados, explicitando o porquê de terem sido selecionados e em que medida contribuem para sua pesquisa.

Para isso, a revisão de literatura deve envolver a busca de trabalhos, pesquisas e publicações na área, a fim de identificar quem já pesquisou algo semelhante (RODRIGUES, 2007).

Assim, a partir dos fundamentos buscados, são abordados aspectos conceituais, abordagens teóricas sobre diferentes posicionamentos são expostos, possibilitando ao pesquisador, um aprofundamento maior sobre a temática escolhida, com mais fundamentação e propriedade para desenvolver os argumentos que darão respostas ao problema definido e aos objetivos que se pretende alcançar com a pesquisa.

### **Considerações Finais**

O mercado atual tem se configurado de forma a apresentar características distintas, novas demandas, em um modelo bem mais dinâmico e de alterações frequentes. As organizações que não se adequarem a esse novo modelo, tendem a fracassarem.

Essas mudanças são acompanhadas também, pelos sistemas de recrutamento das empresas, que devem se adaptar ao tipo de mão de obra que aparece mais preponderante, ou seja, a exigência por qualificação, por exemplo, acaba, de forma bem mais intensa, constituindo-se um forte referencial.

Por esta razão, muitas empresas têm adotado critérios de recrutamento e seleção mais rigorosos, cujos processos passam por uma série de etapas importantes, entre elas, a análise curricular.

Desta forma, respondendo ao problema da pesquisa, ou seja, justificando por que o currículo pode ser considerado um recurso determinante em um processo de recrutamento e seleção, pode-se afirmar que é exatamente porque o currículo adequado é o que distingue o candidato em suas experiências teóricas, pessoais e profissionais.

Foi observado que as empresas neste cenário moderno, precisam preocupar com a forma como irá estruturar seu quadro funcional, diante da necessidade de um reconhecimento do capital humano, como elemento determinante para as organizações.

O que se sugere para as organizações, é que, no processo de inserção de mudanças, principalmente, se estas estão diretamente relacionadas à estrutura da organização, de forma a trazer novos elementos estruturais para a cultura organizacional é que não seja uma decisão apenas dos gestores, mas, fruto de uma discussão coletiva ou, então, de debates nos quais sejam mostradas as necessidades de mudanças, os benefícios, os resultados positivos que podem trazer e, principalmente, que tudo seja feito de forma transparente para que os colaboradores não se sintam ameaçados ou tenham a impressão que são descartáveis.

Esta compreensão que os gestores devem ter surge a partir do desenvolvimento de competências organizacionais, que, colocadas em prática, trazem mais efetividade às ações, por meio habilidades, mudanças de comportamento e atitudes, sendo fundamental para o sucesso de empresas e colaboradores.

É importante analisar que tanto a aprendizagem organizacional, a gestão de conhecimentos e, principalmente, o desenvolvimento de competências, diz respeito a todos que fazem a empresa, envolve gestores e colaboradores, em um processo mútuo que trará benefícios a todos.

Essa preocupação centrada no capital humano, deve ser demonstrada a partir dos processos de recrutamento e seleção, com ênfase principalmente, na seleção por competências, concluindo-se que a retenção de talentos é tão importante quanto à captação dos mesmos para as empresas, representando qualificação maior dos serviços, o que só ocorrerá diante de um processo criterioso de recrutamento e seleção e, por conseguinte, diante do comprometimento das empresas com os novos talentos, sabendo reconhecê-los, valorizá-los e contribuir para a sua permanência na organização.

Viu-se que o conteúdo do currículo em seus pontos distintos tem importância, e que itens relacionados a experiências profissionais e pessoais acabam tendo maior relevância, o que aponta, por um lado, para a importância dessas informações no currículo, e, por outro, coloca em desvantagem aqueles candidatos, sobretudo, os mais jovens, que geralmente trazem apenas experiência teórica em seus currículos, como formação acadêmica, cursos de extensão entre outros.

Assim, pode-se afirmar que os objetivos do estudo foram alcançados, constatando-se que o currículo têm relevância para a inserção no mercado de trabalho, sendo necessário, no entanto, que este seja produzido de forma a atender às exigências de um mercado cuja exigência

de perfil profissional vem atrelada a competências e habilidades que tornam os candidatos com um currículo mais rico, mais aptos a conquistar seu posto neste mercado.

## Referências

ABREU, C. V.; CARVALHO-FREITAS, M. N. de. Seleção por competências: A percepção dos profissionais de RH sobre o método de seleção por competências. **Pesquisas e Práticas Psicossociais**, v. 3, n. 2, p.225-234, Mar. 2009.

ALMEIDA, W. **Captação e seleção de talentos**. Editora Atlas, São Paulo. 2004

AMARAL, R. M.; GARCIA, L. G.; FARIA, L. I. L; ALIPRANDINI, D. H. Modelo para o mapeamento de competências em equipes de inteligência competitiva. *Revista Ciência da Informação*, Brasília, v. 37, n. 2, p. 7-19, Mai/Ago 2008.

BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento, seleção e Competências**. São Paulo: Atlas 2010.

BOMFIM, Rosa Amorim. A utilização de vídeo currículo na avaliação de competências. **Revista Organização Sistêmica**, v. 7, n. 4, jan/dez 2015

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

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para o mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.

BRANHAM, L. **Motivando as pessoas que fazem a diferença**: 24 maneiras de manter os talentos de sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BRESSIANI, Taís, MARCHIORETTO, Monique Diez. **Recrutamento e Seleção de Pessoas**. Monografia de Conclusão de Curso, Curso de Graduação de Administração. Faculdade Cenequista de Capivari - FACECAP/CNEC – 45 p., 2009.

CARVALHO, A.N; NASCIMENTO, L.P. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1997.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectiva. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, *Idalberto*. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2009.

GOMES, F.G.D; STEFANO S.R. Análise dos processos de recrutamento e seleção em microempresas do município de Prudentópolis – Paraná. Ed.5 - UNICENTRO - **Revista Eletrônica Lato Sensu**, 2008.

GONÇALVES, Edwaldo; BERGER, Sâmia Nimer. **A importância da agência de encaminhamento no processo de recrutamento e seleção de pessoal para empresas parceiras: estudo de caso na Empresa Microlins de São Gabriel da Palha – ES**. Nova Venécia – ES: UNIVEN, 2011.

HANASHIRO, Darcy M.; TEIXEIRA, Maria L.; ZACCARELLI, Laura M. **Gestão do fator humano**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

IPEADATA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: < <http://ipeadata.gov.br/Default.aspx>>. Acesso em: ago/2019.

LACOMBE, F. **Recursos humanos: princípios e tendências**, São Paulo: Saraiva, 2005.

LEITE, L. A. M. C. **Consultoria em gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

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

NISGOSKI, Luiz Fernando. **Aspectos determinantes para a atração, formação e retenção de talentos na empresa**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2012.

ODERICH, *Cecília Leão*; LOPES, *Fernando Dias*. Novas competências e gerência internacional – uma análise a partir da perspectiva institucional. **REAd Revista Eletrônica de Administração**, ISSN 1413-2311, edição 19, nº 1, v.7, mar. de 2001.

ONORIO, Jéssica Jacqueline Estanislau. **Recrutamento e seleção: um estudo de caso em uma empresa do segmento de varejo alimentício**. Monografia (Graduação em Administração) - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Ouro Preto, Mariana, 2016.

PASCHOAL, Luiz. **Gestão de pessoas: nos micros, pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

RABAGLIO, M.O. **Seleção por competências**. 4 ed. São Paulo: Educator, 2004.



REFATTI , Sandra;SANTOS , Juliana Agustineli Pereira. **Evolução do capital humano nas organizações**, 2012. Disponível em :<  
<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/9418550.pdf> >Acesso em out/2019..

RÉGNIER, K. D. **O que conta como mérito no processo de seleção de gerentes e executivos**. Rio de Janeiro: UFRJ/IFCS, 2006.

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

RICCIO, Edson Luiz. **Um estudo da contabilidade como sistema de informações**. 1989. Tese (Doutorado em Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1989.

RODRIGUES, W. C. **Metodologia Científica**. Série didática, FAETEC/IST. 2007

SANTOS, L. F. A. do. **Apostila metodologia da pesquisa científica II**. Série didática, FAIT, 2006.

SCISTOWSKI, L. **Como Conquistar e Manter seu Emprego** – tudo o que você precisa saber e fazer para estar competitivo e se manter empregável. Rio de Janeiro: Palavra e Imagem, 2002

TACHIKAWA, T. **Uma Abordagem Aplicada às Estratégias de Negócios**. São Paulo: FGV, 2001.

\_\_\_\_\_.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2001.

TOLEDO, F. de. **Administração de pessoal, desenvolvimento de recursos humanos**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

VERGARA, S. (org.) **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

WOOD Jr, Thomas (coord). **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.

#### Como citar este artigo (Formato ABNT):

OLIVEIRA, Ikaro Ramon Vidal de; MACÊDO, Maria Eirilúcia Cruz. O Papel Determinante do Currículo no Processo de Recrutamento e Seleção. **Id on Line Rev.Mult. Psic.**, Fevereiro/2020, vol.14, n.49, p. 212-228. ISSN: 1981-1179.

Recebido: 15/01/2020; Aceito: 27/01/2020.