



A Importância do processo de Recrutamento e Seleção para uma Gestão Empresarial eficiente em Micro e Pequenas Empresas¹

Izabele Rodrigues Vasconcelo²; Monica da Cruz Rizzatti³; Jailza do Nascimento Tomaz Andrade⁴

Resumo: O trabalho tem como objetivo compreender a importância do processo de recrutamento e seleção para uma gestão empresarial eficiente em micro e pequenas empresas. As empresas buscam rápido crescimento econômico e organizacional, dessa forma, é necessário uma equipe de pessoas capacitadas e conscientes da sua função. Através de uma gestão eficiente de pessoas pode-se estabelecer um bom processo de recrutamento e seleção e, conseqüentemente, admitir profissionais habilitados e preparados para atuar no mercado local. Ter só preparo técnico hoje em dia não quer dizer muito. É importante, mas não é o que faz a diferença na hora da contratação. A área de recursos humanos, isto é, gestão de pessoas, nos dias de hoje, além de exigir competência técnica dos candidatos, procura pessoas com habilidades e atitudes muito específicas às necessidades da empresa que demanda a vaga. Como metodologia, utilizou-se principalmente a pesquisa bibliográfica, através de livros e artigos relacionados ao tema em questão. Após a pesquisa, ficou claro que toda a organização é formada por pessoas, a exemplo das micro e pequenas empresas. Portanto, é essencial um processo de recrutamento e seleção eficiente para montar a melhor equipe e juntos contribuir para que a empresa obtenha sucesso e êxito naquele segmento no qual atua.

Palavras-chave: Recrutamento e seleção. Gestão eficiente. Recursos Humanos.

¹ Artigo apresentado ao curso de Administração da Unidade de Ensino Superior do Sul do Maranhão – UNISULMA;

² Acadêmica do curso de bacharel em Administração pela Unidade de Ensino Superior do Sul do Maranhão – UNISULMA. E-mail: Izabele.rodrigues@outlook.com;

³ Acadêmica do curso de bacharel em Administração pela Unidade de Ensino Superior do Sul do Maranhão – UNISULMA. E-mail: monica.rizzatti@outlook.com;

⁴ Docente do curso de Administração (UNISULMA); Mestre em Planejamento e Desenvolvimento; MBA em Gestão Empresarial. E-mail: jailzatomaz@uol.com.br.

The Importance of the Recruitment and Selection process for efficient Business Management in Micro and Small Companies

Abstract: The work aims to understand the importance of the recruitment and selection process for efficient business management in micro and small companies. Companies are looking for rapid economic and organizational growth, so a team of skilled people who are aware of their role is needed. Through an efficient management of people, a good process of recruitment and selection can be established and, consequently, the admission of qualified and prepared professionals to work in the local market. Having only technical preparation nowadays doesn't mean much. It's important, but it's not what makes the difference when hiring. The human resources area, that is, people management, nowadays, in addition to demanding technical competence from candidates, seeks people with skills and attitudes that are very specific to the needs of the company that demands the vacancy. As a methodology, bibliographic research was mainly used, through books and articles related to the topic in question. After the research, it became clear that the entire organization is made up of people, such as micro and small companies. Therefore, an efficient recruitment and selection process is essential to assemble the best team and together contribute to the company's success and success in the segment in which it operates.

Keywords: Importance. Recruitment and selection. Efficient management.

Introdução

A cada dia que passa as empresas são mais cobradas pelos seus clientes e até mesmo os próprios membros. Esta cobrança é por melhores resultados, por produtos com maior qualidade e com alto valor agregado, por inovação surpreendente, por um atendimento exemplar, por respeito aos prazos pactuados, por melhores preços etc.

Na verdade, o consumidor de hoje é uma pessoa dotada de um poder decisório que até então, na história do homem moderno, nunca se tinha visto ou imaginado. As competências organizacionais são capazes de revolucionar os métodos de gestão e tornar a empresa a mais admirada do mercado, como também pode fazer com que ela seja um fracasso empresarial.

No passado, contratava-se um profissional de qualquer área, observando-se sua experiência profissional, sob o aspecto técnico, para ocupar o cargo em aberto. Hoje, isso não é mais assim, na maioria das organizações. As áreas de recursos humanos mudaram muito esse paradigma, por entenderem que mais que um profissional qualificado tecnicamente, a empresa busca pessoas com comportamentos e atitudes adequados à cultura, a missão, a visão e aos objetivos do empreendimento.

No que diz respeito à metodologia, destaca-se a pesquisa bibliográfica como principal fonte de informação e coleta de dados, por meio de livros e artigos relacionados ao tema ora abordado. Sendo assim, é bastante pertinente este trabalho que visa analisar a importância do processo de recrutamento e seleção para uma gestão empresarial eficiente.

Assim, considera-se pertinente este trabalho que tem como objetivo geral compreender a importância do processo de recrutamento e seleção para uma gestão empresarial eficiente em micro e pequenas empresas. A partir disso, destaca-se como objetivos específicos: Apresentar algumas considerações sobre gestão de pessoas; Conceituar recrutamento, bem como, identificar a diferença entre recrutamento interno e externo; Definir seleção e as principais técnicas utilizadas nesse processo.

Considerações sobre Gestão de Pessoas

Com o passar dos anos, a área de Recursos Humanos deixou de ser um simples departamento de pessoal para tornar-se um agente de transformações na organização, provocando mudanças e oferecendo sustentação na implementação das mesmas.

Certamente, a empresa que prioriza a gestão de pessoas obterá resultados benéficos a sua saúde organizacional, aumentando a produtividade, garantindo a sobrevivência do negócio e propiciando satisfação aos colaboradores. Para isso, as empresas contam com ferramentas de gestão capazes de fomentar resultados satisfatórios (RODRIGUES, 2013).

A área de Recursos Humanos desempenha um papel fundamental no gerenciamento de profissionais, desde a atração de talentos, aliando processos educacionais e de desenvolvimento, gestão do clima organizacional, até a remuneração, aplicando práticas inovadoras e reconhecendo talentos. Segundo Chiavenato:

A gestão de pessoas possui aspectos fundamentais que pautam o gestor para alcançar o sucesso junto com as pessoas, e são apresentados por Chiavenato: Pessoas como seres humanos, pessoas como ativadoras de recursos organizacionais, pessoas como talentos fornecedores de competências, pessoas como capital humano e pessoas como parceiras da organização (CHIAVENATO, 2014 p. 10).

Nos tempos atuais, as organizações estão ampliando a sua visão e atuação estratégica. Todo processo produtivo somente se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros, cada qual contribuindo com algum recurso. Os fornecedores contribuem com matérias-primas, insumos básicos, serviços e tecnologias. Os acionistas e investidores contribuem com capital e

investimentos que permitem o aporte financeiro para a aquisição de recursos. Para Chiavenato (2004, p.6): “Os empregados contribuem com seus conhecimentos, capacidades e habilidades, proporcionando decisões e ações que dinamizam a organização. Os clientes e consumidores contribuem para a organização adquirindo seus bens ou serviços colocados no mercado”.

Cada um dos parceiros da organização contribui com algo na expectativa de obter um retorno pela sua contribuição. As alianças estratégicas constituem meios através dos quais a organização obtém a inclusão de novos e diferentes parceiros para consolidar e fortificar seus negócios e expandir suas fronteiras.

Cada parceiro está disposto a continuar investindo seus recursos na medida em que obtém retornos e resultados satisfatórios de seus investimentos. Graças ao emergente sistêmico – que é o efeito sinérgico da organização –, esta consegue reunir todos os recursos oferecidos pelos diversos parceiros e alavancar seus resultados. Através de seus resultados a organização pode proporcionar um retorno maior às contribuições efetuadas e manter a continuidade do negócio (CHIAVENATO, 2004, p.7).

Normalmente, as empresas procuram privilegiar os parceiros mais importantes. Os acionistas e investidores eram, até há pouco tempo, os mais privilegiados na distribuição e apropriação dos resultados organizacionais. Essa assimetria está sendo substituída por uma visão sistêmica e integrada de todos os parceiros do negócio, já que todos são indispensáveis para o sucesso da empresa. Acontece que o parceiro mais íntimo da organização é o empregado: aquele que está dentro dela e que lhe dá vida e dinamismo (ROCHA, 2007).

Nesse contexto, a questão básica é escolher entre tratar as pessoas como recursos organizacionais ou como parceiros da organização. Os empregados podem ser tratados como recursos produtivos das organizações: os chamados recursos humanos. Como recursos eles precisam ser administrados, o que envolve planejamento, organização, direção e controle de suas atividades, já que são considerados sujeitos passivos da ação organizacional.

Daí a necessidade de administrar os recursos humanos para obter deles máximo rendimento possível. Neste sentido, as pessoas constituem parte do patrimônio físico na contabilidade da organização. As pessoas podem ser visualizadas como parceiros das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações – a inteligência, que proporciona decisões racionais e imprime o significado de rumo aos objetivos globais. Desse modo, as pessoas constituem o capital intelectual da organização (CHIAVENATO, 2004, p.7).

As organizações bem sucedidas se deram conta disso e tratam seus funcionários como parceiros do negócio e não mais como simples empregados contratados.

Isto significa que com o passar dos anos, os empregados são considerados parte da “família” da empresa, é uma relação amigável entre gestor e colaborador, ou seja, sua ideia é ouvida, mas nem sempre atendida, no momento de uma tomada de decisão, este colaborador tem vez e voz, entretanto, o empregador tem decisão superior aos demais (CHIAVENATO, 2004, p.8).

Assim, a moderna gestão de pessoas passa a perceber e a utilizar novas formas de lidar com os profissionais que trabalham na organização, como esclarece Chiavenato (2004, p.8):

1. *As pessoas como seres humanos*: dotados de personalidades próprias, profundamente diferentes entre si, com uma história particular e diferenciada, possuidores de conhecimentos, habilidades, destrezas e capacidades indispensáveis à adequada gestão dos recursos organizacionais. Pessoas como pessoas e não como meros recursos da organização.
2. *As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais*: como elementos impulsionadores da organização e capazes de dotá-la de inteligência, talento e aprendizados indispensáveis à sua constante renovação e competitividade em um mundo de mudanças e desafios. As pessoas como fonte de impulso próprio que dinamiza a organização e não como agentes passivos, inertes e estáticos.
3. *As pessoas como parceiras da organização*: capazes de conduzi-la à excelência e ao sucesso. Como parceiros, as pessoas fazem investimentos na organização – como esforço, dedicação, responsabilidade comprometimento, riscos etc. – na expectativa de colher retornos desses investimentos – como salários, incentivos financeiros, crescimento profissional, carreira etc. qualquer investimento somente se justifica se quando traz um retorno razoável.

Na medida em que o retorno é bom e sustentado, a tendência certamente será a manutenção ou aumento do investimento. Daí o caráter de reciprocidade na interação entre pessoas e organização. E também o caráter de atividade e autonomia e não mais de passividade e inércia das pessoas. Pessoas como parceiros ativos da organização e não como meros sujeitos passivos.

Processo de Recrutamento

Pode-se definir que o processo de recrutamento é um conjunto de atividades desenhadas para atrair um conjunto de candidatos qualificados para uma organização. Para Schermerhon (2002, p.309):

Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego que pretende preencher.

Em outras palavras, a organização deve buscar candidatos dentro da organização, fora da organização ou em ambos. 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.

O recrutamento externo atua sobre candidatos que estão no Recursos Humanos, portanto, fora da organização, para submetê-los ao seu processo de seleção de pessoal. Assim, enquanto o recrutamento interno aborda os atuais funcionários da organização, o recrutamento externo focaliza os candidatos que estão no RH (CHIAVENATO, 1999, p.91).

Um privilegia os atuais funcionários para oferecer-lhes oportunidades melhores dentro da organização, enquanto o outro busca candidatos externos para trazerem experiências e habilidades não-existentes atualmente na organização.

Principais Fontes Utilizadas no Processo de Recrutamento

Conforme Davis (2002, p.114), vejamos abaixo as principais fontes utilizadas pelas empresas no processo de recrutamento de candidatos:

- **Recrutamento Interno** - Primeira fonte adotada. Sempre que houver uma vaga em aberto, podemos fazer a divulgação da mesma entre os funcionários, de acordo com a Política de Aproveitamento Interno. Tem por objetivo dar oportunidades a todos de desenvolvimento, seja em outras funções, áreas e/ou regiões.
- **Banco de Dados** - Arquivo de currículos que são encaminhados espontaneamente à empresa através de correio, e-mail ou fax.
- **Internet** - Existem muitos sites para disponibilizar vagas e currículos gratuitamente. Também é possível cadastrar-se diretamente nas empresas e consultorias. É uma boa fonte de recrutamento, pois é gratuito e permite a profissionais de todo o país conhecerem as oportunidades em aberto na empresa.
- **Intercâmbio com Empresas** - Sempre que necessário, podemos consultar outras empresas para troca de currículos/ indicações.
- **Cartazes em Universidades** - É uma ótima fonte de recrutamento de estagiários, Trainees e também quando se pretende contratar profissionais em busca de desenvolvimento/ reciclagem (Pós-graduação e MBA's).
- **Feiras de Recrutamento/ Palestras em Universidades** – Existem algumas feiras de recrutamento universitário que acontecem durante o ano, onde diversas empresas participam através de *stands* e/ou palestras para os estudantes. Estes podem inscrever-se para algum programa específico (Programas de Trainees por exemplo)

ou mesmo cadastrar-se no banco de currículos. Esse banco de currículos é encaminhado às empresas participantes.

- **Anúncio em Jornal** – Nem sempre é a melhor fonte de recrutamento, pois além do custo envolvido com o anúncio, o retorno é demorado e nem sempre é eficaz. Isto porque geralmente recebe-se currículos de profissionais de outras áreas, o que despende muito tempo em triagem.
- **Consultorias de Outplacement** - Existem algumas empresas que trabalham na recolocação de profissionais. Permitem às empresas que divulguem suas oportunidades em aberto, juntamente com os requisitos / perfil. Em seguida, eles encaminham currículos de profissionais a custo zero.

Recrutamento interno

O recrutamento é o processo de localizar e incentivar os candidatos potenciais a disputar vagas existentes ou previstas. Durante esse processo, tenta-se informar plenamente os 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 de fora da empresa dependerá da disponibilidade do pessoal, das políticas de RH e dos requisitos do cargo a ser preenchido.

A maioria das empresas tenta seguir uma política de preenchimento de vagas acima da posição inicial por meio de promoções e transferências. Preenchendo vagas dessa maneira, uma empresa pode capitalizar o investimento feito no recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de seus atuais funcionários (BOHLANDER, 2013, p.265).

Para que a política de promoção de uma empresa atinja um valor motivacional máximo, os funcionários devem conhecê-la. O exemplo a seguir ilustra a declaração da política que uma empresa pode preparar:

A “promoção interna” geralmente é reconhecida como o alicerce de uma boa prática de emprego, e é política de nosso museu a promoção interna sempre que possível, quando surge uma vaga. A vaga será afixada durante cinco dias para dar a todos os funcionários qualificados, que trabalham em tempo integral ou parcial, iguais oportunidades de se candidatarem (GUIMARÃES, 2015).

Embora uma transferência não tenha o valor motivacional de uma promoção, às vezes ela pode servir para proteger os funcionários da demissão ou para ampliar suas experiências de trabalho. Além disso, a familiaridade dos funcionários transferidos com a empresa e sua maneira de funcionamento pode eliminar os custos de orientação e recrutamento exigidos para uma pessoa de fora.

O mais importante, o registro de informações sobre o desempenho de um funcionário transferido provavelmente forneça uma previsão mais exata do sucesso do candidato do que de candidatos obtidos de fora.

Recrutamento externo

A menos que haja redução na força de trabalho, é preciso encontrar um candidato de fora da empresa para preencher uma vaga quando um funcionário assume outra posição na empresa. Assim, quando o presidente ou CEO de uma empresa se aposenta, uma reação em cadeia de promoções pode ocorrer subsequentemente. Isso gera outras vagas gerenciais em toda a empresa. A questão, portanto, não é se devem ser trazidas pessoas para a empresa, mas em que nível elas devem ser trazidas.

O mercado de trabalho, ou área para qual os candidatos devem ser recrutados, irá variar com o tipo de posição a ser preenchida e com a remuneração a ser paga. O recrutamento de executivo e de pessoal técnico – que exige elevado grau de conhecimentos e habilidades - pode abranger âmbito nacional e mesmo internacional. A maioria das faculdades e universidades, por exemplo, realiza buscas de nível nacional para preencher altas posições administrativas. O recrutamento para cargos que exijam relativamente pouca habilidade, no entanto, pode abranger uma pequena área geográfica (BOHLANDER, 2013, p.268).

A obstinação das pessoas em mudar-se pode fazê-las recusar ofertas de emprego, levando os empregadores a desconsiderar a possibilidade de empregá-las fora do mercado de trabalho local. Entretanto, ao oferecer um nível atraente de remuneração, e ajudar a arcar com os custos de mudança, os empregadores podem induzir a mudança alguns candidatos.

Processo de Seleção

Neste tópico, enfatiza-se mais acerca do processo de seleção, isto é, “o processo pelo qual uma organização escolhe, de uma lista de candidatos, a pessoa que melhor alcança os

critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado” (IVANCEVICH, 1995, p.777).

Para Milkovich (1994, p.333): “Seleção é a obtenção e uso da informação a respeito de candidatos recrutados externamente para escolher qual deles deverá receber a oferta de emprego”.

Se não houvesse as diferenças individuais e se todas as pessoas fossem iguais e reunissem as mesmas condições individuais para aprender e trabalhar, a seleção de pessoas seria totalmente desnecessária. Acontece que a variabilidade humana é enorme: as diferenças individuais entre as pessoas, tanto no plano físico (como estatura, peso, compleição física, força, acuidade visual e auditiva, resistência à fadiga etc.) como no plano psicológico (como temperamento, caráter, inteligência, aptidões, habilidades mentais etc.) levam as pessoas a se comportar diferentemente, a perceber situações de maneira diferente e a se desempenhar diferentemente, com maior ou menor sucesso, nas organizações.

Para Chiavenato (1999, p. 107): “As pessoas diferem entre si tanto na capacidade para aprender uma tarefa como na maneira de executá-la após a aprendizagem”. A estimativa apriorística dessas duas variáveis – tempo de aprendizagem e nível de execução – é um aspecto importante da seleção de pessoal.

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

O processo seletivo baseia-se em dados e informações sobre o cargo a ser preenchido. As exigências dependem desses dados e informações para que a seleção tenha maior objetividade e precisão para preencher o cargo. Se de um lado temos o cargo a ser preenchido, temos, de outro, candidatos profundamente diferentes entre si, disputando a mesma posição. Nestes termos, a seleção passa a ser configurada basicamente como um processo de comparação e de decisão (BOHLANDER, 2013, p.103).

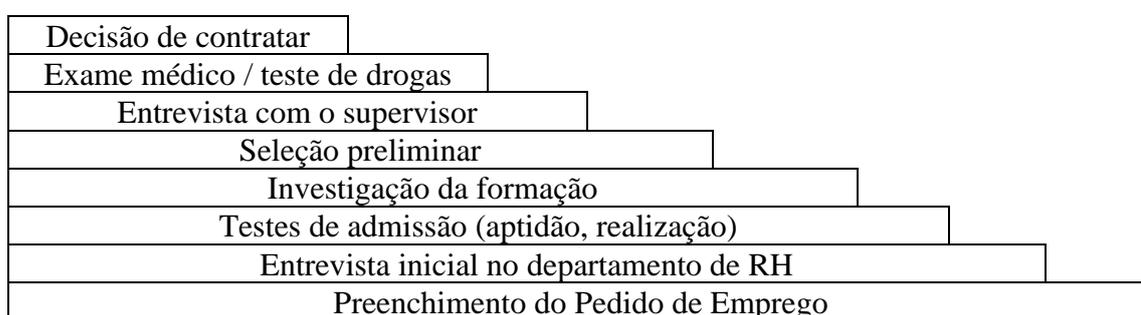
Na maioria das organizações, a seleção é um processo contínuo. A rotatividade ocorre inevitavelmente, deixando vagas a serem preenchidas por candidatos de dentro e de fora da organização ou pelos indivíduos cujas qualificações foram avaliadas anteriormente. É comum ter uma lista de espera de candidatos que podem ser chamados quando vagas temporárias ou permanentes são abertas.

O número de etapas no processo de seleção e sua sequência irão variar, não somente com a organização, mas também com o tipo e o nível de cargos a serem preenchidos. Cada etapa deve ser avaliada em termos de sua contribuição. Nem todos os candidatos

passarão por todas essas etapas. Alguns podem ser rejeitados depois da entrevista preliminar; outros, depois de fazer os testes, e assim por diante (BRANCO, 2015, p.72).

Destaca-se a seguir uma figura no qual nos mostra claramente as etapas no processo de seleção. Entretanto, é importante ressaltar que as etapas podem variar de uma empresa para outra e o candidato pode ser rejeitado depois de qualquer uma das etapas que compõem o processo.

Figura 1: Etapas no processo de seleção.



Fonte: (BOHLANDER, 2013).

As empresas usam diversos meios para obter informações sobre os candidatos: preenchimento de formulários de solicitação de emprego, entrevistas, testes, exames médicos e investigações de sua formação. Independentemente do método usado, é essencial que esteja de acordo com os padrões éticos aceitos, respeitando a privacidade e a confidencialidade, bem como os requisitos legais (BRANCO, 2015). Acima de tudo, é essencial que as informações obtidas sejam suficientemente confiáveis e válidas.

As Principais Técnicas Utilizadas no Processo de Seleção

Destaca-se no presente tópico, algumas técnicas utilizadas constantemente no processo de seleção, como cita Spencer (2010, p.178):

- **Análise de Currículos** - Nesta etapa é importante que o selecionador tenha em mãos o perfil definido para a posição para que ele possa analisar os currículos de maneira objetiva e identificar aqueles que se adequem ao que está sendo buscado.
- **Entrevista de Triagem (telefônica)** - Como os currículos não são padronizados, algumas informações apresentam-se de maneira incompleta e deve-se aproveitar o momento da entrevista telefônica para checar as dúvidas levantadas na triagem. O selecionador deve identificar-se e mencionar que necessita de algumas informações sobre o candidato.

- **Testes Psicológicos** - São testes que podem auxiliar no entendimento do perfil e de habilidades do candidato. Visam averiguar a capacidade do candidato para questões como atenção concentrada, memória, planejamento e organização, personalidade, etc. Vale ressaltar que os estes testes só podem ser aplicados por psicólogos.
- **Dinâmicas de Grupo** - São exercícios criados a partir da descrição do perfil do cargo, com o objetivo de identificar os candidatos que possuem as características de personalidade/ habilidades necessárias para o desempenho da função. Em geral, são observados os seguintes aspectos: habilidade para trabalhar em equipe, comunicação, iniciativa, dinamismo, flexibilidade, postura, etc.
- **Provas Situacionais** - São criadas situações reais referentes ao dia-a-dia da função, com o objetivo de verificar as atitudes dos candidatos diante daquelas situações.
- **Testes de Conhecimentos Específicos** - Os candidatos são submetidos a avaliações de conhecimentos técnicos específicos, desenvolvidos pela própria área requisitante. Também podem considerar os testes de microinformática e de idiomas, quando necessário.
- **Entrevista Individual** - Esta é uma etapa que requer muita atenção. É uma das etapas mais importantes do processo, pois é o momento de "perceber" o candidato de maneira mais completa. Neste momento, estaremos buscando fatos profissionais, educacionais, socioeconômicos do candidato de forma a subsidiar o processo decisório de contratação.

O grau em que as entrevistas, testes e outros procedimentos de seleção geram dados comparáveis num período de tempo é conhecido como confiabilidade. Por exemplo, se os entrevistadores não acharem que as capacidades de um grupo de candidatos são as mesmas, seus julgamentos não são confiáveis (ou seja, são instáveis). Da mesma forma, um teste que resulta em pontuações muito diferentes ao ser aplicado ao mesmo indivíduo, no intervalo de alguns dias, não é confiável.

A confiabilidade refere-se também à extensão em que dois ou mais métodos (entrevistas e testes, por exemplo) geram resultados semelhantes ou são consistentes. A confiabilidade entre os classificadores – a concordância entre um ou mais classificadores – é uma medida da consistência de um método. Se os dados sobre os quais as decisões de seleção são baseadas não forem confiáveis, em termos tanto da estabilidade quanto da consistência, eles não poderão ser usados no prognóstico sobre o candidato.

Além de confiáveis quanto à adequação de uma pessoa a um cargo, as informações devem conter a máxima validade possível. A validade refere-se ao que um teste ou outro procedimento de seleção mede e de que forma mede. No contexto da seleção de pessoal, a validade é essencialmente um indicador da medida em que os dados de um procedimento (entrevista ou teste, por exemplo) predizem o desempenho no emprego (BOHLANDER, 2013, p.104).

Assim como ocorre com um novo medicamento lançado, um procedimento de seleção deve ser validado antes do uso. A necessidade de se validar um procedimento está diretamente

relacionada aos aumentos na produtividade do funcionário. Apesar de quase sempre nos referirmos a “validar” um procedimento de teste ou entrevista, a validade no sentido técnico refere-se às interferências feitas a partir do uso de um procedimento, e não ao procedimento em si.

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. A primeira variável é fornecida pela descrição e análise do cargo, enquanto a segunda é obtida por meio de aplicação das técnicas de seleção.

Quando x é maior do que y dizemos que o candidato não atinge as condições ideais para ocupar um determinado cargo e, portanto, é rejeitado para aquele cargo. Quando x e y são iguais, dizemos que o candidato reúne as condições ideais para tanto e, portanto, é aprovado. Quando a variável y for maior do que x , o candidato reúne mais do que as condições exigidas pelo cargo e, portanto, torna-se superdotado para aquele cargo. Na realidade, essa comparação não se concentra em um único ponto de igualdade entre as variáveis, mas, sobretudo, em uma faixa de aceitação que admite uma certa flexibilidade a mais ou a menos em torno do ponto ideal. Isso equivale aos limites de tolerância admitidos nos processos de controle de qualidade (CHIAVENATO, 1999, p.106).

Geralmente, essa comparação exige que a descrição e a análise do cargo sejam transformadas em uma ficha de especificações que funcionará como o instrumento de medida a partir da qual se possa estruturar o processo seletivo com maior rigor.

Chiavenato (1999, p.108) afirma que “A seleção – tal como ocorre com a Administração de Recursos Humanos – é uma responsabilidade de linha e uma função de *staff*. Em outras palavras, o órgão de RH presta assessoria aplicando provas e testes, enquanto o gerente de linha toma as decisões a respeito dos candidatos”. A comparação é quase sempre uma função de *staff* executada pelo órgão de seleção de pessoal, que deve contar com especialistas e psicólogos para tal tarefa com a finalidade de tornar a seleção um processo fundamentado em bases científicas e estaticamente definidas.

A comparação permite verificar quem possui as qualificações desejadas e é aceito (aprovado) e quem não as possui (rejeitado) em relação ao cargo com que estão sendo comparados os candidatos. A comparação permite indicar os candidatos aprovados no processo de seleção, isto é, aqueles cujos resultados se aproximam do nível ideal de qualificações (RIBEIRO, 2012). Quando se trata de vários candidatos aprovados para um mesmo cargo, surge o problema de escolher um deles. Assim, além de ser um processo de comparação, a seleção é

também um processo de escolha: um dos candidatos deverá ser o escolhido em detrimento dos demais.

Metodologia

A metodologia do presente estudo teve como base a pesquisa bibliográfica, fundamentando em análise dos conteúdos que descrevem o fenômeno em questão. Contudo vale lembrar que se fará pesquisa exploratória nos mais diversos livros, artigos e outros documentos bibliográficos. Para melhor compreensão sobre o tipo de pesquisa adotada, apresenta-se Cervo (2007, p.63-64) que diz:

A pesquisa exploratória não requer a elaboração de hipóteses a serem testadas no trabalho, restringindo-se a definir objetivos e buscar mais informações sobre determinado assunto de estudo. Tais estudos tem por objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou obter uma nova percepção dele e descobrir novas ideias.

Sobre o aspecto da pesquisa bibliográfica adota-se também Cervo (2007, p.60) que nos diz:

A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses. Pode ser realizada independentemente ou como parte de pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos busca-se conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado sobre determinado assunto, tema ou problema.

A principal fonte de pesquisa foi a bibliográfica, por se tratar de um assunto sistematizado desenvolvido com base em material publicado (fonte primária ou secundária) em livros, revistas, jornais e redes eletrônicas. Nesta pesquisa, será utilizado referências bibliográficas para composição do referencial teórico, bem como o uso de fontes primárias, isto é, material escrito e visual como artigos relacionados ao tema ora abordado.

Considerações Finais

No novo milênio, cada vez mais as empresas estão preocupadas em captar profissionais preparados, competentes e conscientes de sua responsabilidade dentro e fora da organização. Como toda organização é formada por pessoas, cabe aos gestores e supervisores estarem conscientes das técnicas e do processo necessário para escolha de perfil mais adequado. É

fundamental para o futuro da organização a presença de colaboradores interessados em contribuir e proporcionar crescimento no intuito de obter sucesso empresarial.

Na era do conhecimento, as organizações requerem agilidade, mobilidade, inovação e mudança necessária para enfrentar as novas ameaças e oportunidades em um ambiente de intensa mudança e turbulência. É notório que toda organização possui pessoas e estas mesmas devem estar aptas às suas funções. Portanto, a inserção de um novo membro que não prejudique ou desacelere o desenvolvimento empresarial como um todo pode gerar perdas, daí a necessidade de haver eficiência no momento de recrutar e selecionar um colaborador.

O processo de recrutamento e seleção deve ser mais formal e as pessoas responsáveis por ele devem estar atentas às técnicas utilizadas no processo. Sempre que necessário, deve haver um recrutamento e seleção com o objetivo de captar o melhor candidato, ou seja, aquele que se identifica com o cargo e possui o perfil que a empresa procura. É vital saber ouvir cada candidato e observar suas habilidades individuais e conhecimentos específicos e não se prender a currículos e certificados que, muitas vezes, não determinam o verdadeiro potencial do candidato.

Conclui-se que o processo de recrutamento e seleção é vital para o bom andamento das atividades e, conseqüentemente, para uma gestão empresarial eficiente. Sabendo da existência da competição acirrada e a forte concorrência, esta busca pela mão-de-obra qualificada e cada vez mais dinâmica faz com que o processo de recrutamento e seleção ganhe importância ainda maior, visto que, descobrir as pessoas certas para o local certo são garantia de sobrevivência e sucesso no mercado.

Referências

BOHLANDER, George W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2013.

BRANCO, Renata Castello. **Seleção por Competências – Garimpendo Talentos e Potenciais**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2015.

CARVALHO, Antônio Vieira de. **Administração de recursos humanos**. V. 1, 2. ed., São Paulo: Pioneira, 1997.

CERVO, Amado Luiz. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas, O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4º Edição, Editora, Manole, 2014.

DAVIS, Keith. **Administração de Pessoal e Recursos Humanos**. São Paulo: Editora McGraw-Hill, 2002.

GUIMARÃES, Marilda Ferreira. O Processo de Recrutamento e Seleção como uma Ferramenta de Gestão. **Rev. Ciências Empresariais da UNIPAR**, Toledo, v.6, n.2, jul./dez., 2015.

IVANCEVICH, John. **Human resource management**, Nova York Wiley, 1995, p.777.

MILKOVICH, George. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

RIBEIRO, Paulo César T. **O Valor de uma bom Recrutamento e Seleção**. São Paulo: Atlas, 2012.

ROCHA, J. A.O. **Gestão de Recursos Humanos**. Lisboa: Editorial Presença, 2007.

RODRIGUES, J. V. **Recursos Humanos e Sucesso Empresarial**. Lisboa: Edições Dom Quixote. 2013.

SCHERMERHORN, J. R. **Fundamentos de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2002.

SPENCER, Johnson. **Quem Mexeu no Meu Queijo?** São Paulo: Record, 2010.



Como citar este artigo (Formato ABNT):

VASCONCELOS, Izabele Rodrigues; RIZZATTI, Monica da Cruz; ANDRADE, Jailza do Nascimento Tomaz. A Importância do processo de Recrutamento e Seleção para uma Gestão Empresarial eficiente em Micro e Pequenas Empresas. **Id on Line Rev. Psic.**, Dezembro/2022, vol.16, n.64, p. 76-90, ISSN: 1981-1179.

Recebido: 01/11/2022;

Aceito 08/11/2022;

Publicado em: 30/12/2022.