

## RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL COMO ESTRATÉGIA DE SUCESSO EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO

Gustavo Bruno Pereira de Souza<sup>1</sup>, Marcela Lopes Rosado<sup>2</sup>, Ana Claudia da Silva<sup>3</sup>, Barbara Calçado Lopes Martins<sup>4</sup>, Michele Rodrigues<sup>5</sup>

**Resumo:** O ambiente cada vez mais dinâmico das organizações requer profissionais competentes para impulsionar as pessoas e as organizações nos caminhos aparentemente paradoxais aos da produtividade, do lucro e do resultado, com a satisfação das necessidades humanas, da qualidade de vida e da responsabilidade. A Gestão de Pessoas é indispensável para as empresas que desejam atingir maior competitividade. O presente trabalho tem como objetivo mapear o processo de recrutamento e seleção da empresa que aqui chamamos de Wx. Trata-se de um estudo de caso, o que tornou possível uma investigação real de todas as técnicas de recrutamento e seleção utilizadas. A pesquisa descritiva também foi utilizada para embasamento do trabalho. Os resultados comprovaram que o processo de recrutamento e seleção é muito eficaz, bem estruturado e fundamentado.

**Palavras-chave:** Recrutamento, seleção, mercado competitivo, Organização, Processos.

---

<sup>1</sup> Graduando em Administração – FAVIÇOSA/UNIVIÇOSA. e-mail: gustavobrunosouza76@gmail.com

<sup>2</sup> Graduanda em Administração – FAVIÇOSA/UNIVIÇOSA. e-mail: marcela.rosado.adm2015@gmail.com

<sup>3</sup> Orientadora e Professora dos Cursos de Administração e Ciências Contábeis – FAVIÇOSA/UNIVIÇOSA. e-mail: anaclaudia@univicoso.com.br

<sup>4</sup> Professora dos Cursos de Administração e Gestão de Empresas – FAVIÇOSA/UNIVIÇOSA. e-mail: barbaracalçado@univicoso.com.br

<sup>5</sup> Professora dos Cursos de Administração e Gestão de Empresas – FAVIÇOSA/UNIVIÇOSA. e-mail: michelerodrigues@univicoso.com.br

## Introdução

Diante de um cenário mais complexo e turbulento, há sobre as organizações uma contínua exigência por competitividade, capacidade de adaptação, flexibilidade, criatividade e inovação para enfrentar as mudanças e as novas exigências do mercado. A sobrevivência vinculada ao fornecimento das respostas diferenciadas e inovadoras faz emergir uma conscientização para o valor do capital humano como diferencial competitivo. A gestão desse capital passou a ter uma dimensão estratégica para a organização, exigindo pesquisa, planejamento, desenvolvimento e a estruturação de políticas, práticas e ferramentas que possibilitem a atração, a captação, a retenção, a valorização e o desenvolvimento contínuo de pessoas que efetivamente venham agregar valor ao negócio e contribuir com os ideais organizacionais.

O grande desafio das organizações está em buscar profissionais que possuem as habilidades necessárias para o cargo, que venham somar competências humanas e técnicas, que correspondem à cultura, a visão e aos valores da organização. Com esse objetivo, as empresas precisam utilizar as melhores ferramentas de avaliação no processo de recrutamento e seleção. É neste momento que a organização absorve as informações imprescindíveis sobre o candidato, avaliando o seu perfil, suas competências e habilidades, suas características compatíveis com a cultura da empresa e suas perspectivas (SANTOS et. al 2016).

Definida como os conjuntos de artifícios que consistem em planejar, organizar, coordenar, desenvolver e controlar os métodos capazes de promover o desempenho pessoal, a área de recursos humanos surgiu como decorrência do desenvolvimento das empresas. Foi inicialmente proposta como uma extensão das demais funções administrativas da organização, só que, por ter suas bases teóricas na antiga administração científica, o modelo praticado principalmente na década de 50 começou a entrar em descompasso com o surgimento do movimento das relações humanas, que promovendo experiências que aproximaram a Administração da Psicologia, fizeram com que os pressupostos Tayloristas fossem colocados em cheque, fazendo

emergir uma nova fase do modelo de gestão de pessoas Fortemente influenciada por autores como Maslow, Herzberg, McGregor e Argyris já na década de 60 o campo da Administração de Pessoas deixa de focalizar nos aspectos contábeis e econômicos e passa a intervir no comportamento humano incorporando conceitos chaves como motivação, liderança e valorizando as funções de avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento de pessoas. O capital humano passa ser visto como principal ativo de uma organização, e diferentemente dos demais recursos, as relações entre pessoas e empresas passam a ser tratadas como essencialmente humanas, implicando em consciência e vontade próprias de dois agentes e não só de um, como prescrevia o modelo anterior (FISCHER, 2002; PAULINO, 2010).

O objetivo desse trabalho é mapear o processo de recrutamento e seleção de uma empresa, que aqui será tratada como Wx. Neste contexto este estudo se justifica pela importância que saber atrair e reter as pessoas que tenham condições de satisfazer as necessidades organizacionais é importante, já que a área de gestão de pessoas vem assumindo um grande diferencial estratégico. Este trabalho traz como problema de pesquisa a seguinte questão: O setor de Gestão de Pessoas dessa dada empresa está adequado para encarar os desafios do mercado?

### **Material e Métodos**

Em relação aos preceitos metodológicos este trabalho se caracteriza como sendo uma pesquisa descritiva. A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipula-los. Dentre as formas assumidas por uma pesquisa descritiva encontra-se o estudo de caso que é a pesquisa sobre determinado indivíduo, família ou grupo. A coleta de dados se deu através da entrevista semiestruturada que segundo Miranda (2009), cominam-se perguntas abertas com perguntas fechadas, onde o entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. O entrevistador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas fá-lo num contexto semelhante ao de uma conversa

informal. O papel do entrevistador é o de dirigir, sempre que achar oportuno, a discussão para o assunto que lhe interessa, fazendo perguntas adicionais para esclarecer questões que não ficaram claras ou para ajudar a recompor o contexto da entrevista, caso o entrevistado tenha “fugido” ao tema ou manifeste dificuldades com ele. A técnica de entrevista semiestruturada apresenta também como vantagens a sua elasticidade quanto à duração, permitindo uma cobertura mais profunda sobre determinados assuntos. A entrevista foi realizada no mês de fevereiro de 2018.

### **Resultados e Discussão**

A Wx (nome fictício) atua no mercado há muitos anos, fruto de muito trabalho e seriedade. Com sede na cidade de Viçosa, a organização acredita que o melhor da empresa são seus funcionários, portanto está sempre buscando profissionais talentosos, determinados e que tenham vontade de crescer profissionalmente. Antes de iniciar propriamente dito o processo de recrutamento, o gestor da área demandante precisa indicar o motivo da requisição e o perfil desejado ao empregado a ser admitido, e também o cargo, o horário de trabalho, salário previsto e data de emissão. Esta previsão é feita de acordo com os objetivos, os orçamentos ou as tendências da empresa. Segundo Silva e Araújo (2008), de qualquer forma, complexa ou não a situação, o recrutamento envolve muitas etapas preparatórias, pois se procura olhar para o que a companhia e o mercado tem a oferecer e para os passos que serão dados a fim de aproximar o candidato qualificado ao cargo claramente definido. O planejamento precisa ser sistemático e prestativo para que o início das etapas do recrutamento já possa apresentar possíveis resultados satisfatórios durante todo o processo. Quando há vagas disponíveis a empresa prioriza o recrutamento interno para valorizar as pessoas que já estão na organização. Para Chiavenato (2002), o recrutamento é interno quando, havendo uma vaga, a empresa procura preenchê-la remanejando seus empregados, através de promoções, transferências ou transferências com promoção. O edital é aberto internamente e fixado em murais na própria empresa

para informar todos os colaboradores. A próxima etapa segundo os entrevistados é a triagem dos currículos. Nesta triagem um ponto importante verificado é se os participantes possuem os requisitos e as características que o ocupante do cargo precisa. Esta fase é classificatória e eliminatória.

No recrutamento interno a avaliação psicológica é válida por um ano, então somente os colaboradores que há fizeram há mais de um ano repetem essa fase novamente. Segundo Silva e Araújo (2008), os testes psicológicos são instrumentos padronizados que estimulam determinado comportamento do examinado e servem para prever o comportamento humano. A presença do gestor responsável pelo órgão demandante nesta etapa é facultativa. Em seguida segundo os entrevistados são feitas dinâmicas de grupo. Segundo Silva e Araújo (2008), as dinâmicas de grupo envolvem jogos de grupo com situações estruturadas, relacionadas ou não ao cargo, onde os integrantes interagem. É uma técnica bastante usada, pois permite observar problemas de relacionamento, integração social e liderança. O objetivo é verificar se o perfil do candidato condiz com a avaliação psicológica. A última etapa do recrutamento interno é a entrevista que basicamente é uma conversa bem dirigida, onde o selecionador busca informações que não foram encontradas em outras etapas da seleção. A presença do gestor que solicitou a seleção é obrigatória nesta fase. A equipe responsável pela seleção sinaliza os candidatos potenciais e o gestor do setor demandante seleciona. Em todas as etapas o setor de Gestão de Pessoas fornece *feedback* para os funcionários, porque ética e transparência são valores da empresa. Caso nenhum colaborador tenha as habilidades necessárias, a empresa busca candidatos no mercado.

O recrutamento externo Segundo Chiavenato (2002), funciona como elo de ligação entre a empresa e os candidatos vindos de fora. Havendo uma vaga, a organização procura preenchê-la com pessoas estranhas, ou seja, com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento, que são: anúncios em locais visíveis da empresa, organizações institucionais, anúncios em jornais, site e redes sociais. Na seleção dos currículos acontece a triagem

e os candidatos aprovados nesta etapa vão para as dinâmicas de grupo. Nas dinâmicas são utilizadas algumas ferramentas como a programação neurolinguística que trata da experiência humana subjetiva, de como pessoas se organizam e o que veem através de seus sentidos. São feitas avaliações individuais e psicológicas, e o objetivo aqui é identificar características desejáveis e indesejáveis nos futuros candidatos. A última etapa é a avaliação palográfica que trata-se de um teste que avalia a personalidade por meio do comportamento expressivo. Todos os candidatos recebem também feedback, porém o candidato externo precisa solicitar e agendar horário. O setor de Gestão de Pessoas também possui programas de qualidade de vida e de desenvolvimento humano. Os colaboradores segundo os entrevistados participam de programas de ginástica laboral, há disponível um profissional apenas para tratar sobre as questões de qualidade de vida dando dicas para corrigir vícios corporais e a prevenção de lesões. Somente com esse programa houve redução drástica dos funcionários afastados por distúrbios músculo-esqueléticos. Todos recebem treinamento que é oferecido na própria empresa. Sendo estes divididos em treinamentos de integração, técnicos, de desenvolvimento humano e os obrigatórios.

O setor também é responsável pela avaliação de desempenho. Segundo MARRAS (2012), avaliação de desempenho é um acompanhamento sistemático do desempenho das pessoas no trabalho. Trata-se de um instrumento de gestão que tem por objetivo acompanhar o desempenho do trabalho de uma pessoa com base nas suas atividades. Segundo os entrevistados a avaliação é feita baseando-se nas competências e traçadas com o planejamento estratégico. Os funcionários são analisados através da matriz de desempenho Nine Box e sua função é analisar os colaboradores em duas dimensões: seu desempenho no passado e seu potencial no futuro. Depois são classificados segundo um regime de competência, sendo A (Alto), B (Médio) e C (Baixo). Depois da análise é elaborado o PDI (Plano de Desenvolvimento Individual) que monitora o desempenho de cada funcionário entre os ciclos de avaliação.

## Conclusão

Com base no estudo realizado podemos concluir que a empresa estudada possui o setor de gestão de pessoas bem estruturado e fundamentado, o que faz que retenham excelentes funcionários. É notória a preocupação da empresa em valorizar o potencial humano, porque a mesma sabe que para sobreviver em um mundo com amplo fluxo de informações e competitividade, tem-se a necessidade de pessoas qualificadas, que agreguem valores e que correspondem a visão e aos valores da organização. Contudo, a empresa mostra-se capaz de aproveitar ainda mais suas oportunidades e apresenta possibilidade de crescer e se destacar cada vez mais.

## Referências Bibliográficas

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. Ed. Compacta, 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARRAS, J. P. **Avaliação de Desempenho HUmano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

FISCHER, A. L. Um Resgate Conceitual e Histórico dos Modelos de Gestão de Pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza leme et al. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.

PAULINO, M. L. S. Dimensão Estratégica do Recrutamento e Seleção de Pessoal. **Administração de Empresas em Revista – revista.unicuritiba.edu.br**, Curitiba, v.09, nº 10, 2010.

SILVA, Luciene Camila dos Santos; ARAÚJO, Geraldino Carneiro de. Análise do Processo de Recrutamento e Seleção em Varejos: um estudo em duas empresas de Três Lagoas – MS. **SEGeT – Simposio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Resende, 2008.

SANTOS, J. S. dos et al. Um Estudo Sobre o Processo de Recrutamento e Seleção em uma Instituição de Ensino Superior – ICEPS Promove de Brasília. **Simpósio de Trabalhos de Conclusão de Curso –**

**Seminário de TCC e Seminário de IC, 2016/1º. Brasília, 2016.**

MIRANDA, R. J. P. Qual a relação entre o pensamento crítico e a aprendizagem de conteúdos de ciências por via experimental: um estudo no 1º Ciclo. 2009. Dissertação de Mestrado – **Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa. Lisboa.**