

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA GESTÃO DE PESSOAS: SUAS PARTICULARIDADES E CARACTERÍSTICAS

André Lucas Assis de Brito da Costa
andrecosta0700@gmail.com

Isaque Fidélis Lima
isaquefid723@gmail.com

Jhonathan Reymond Almeida Lisboa
Jhonathanreymond502@gmail.com

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar as principais práticas e técnicas utilizadas nos processos de recrutamento e seleção de pessoas no contexto da gestão de pessoas. Com o mercado de trabalho cada vez mais competitivo e desafiador, torna-se essencial que as empresas adotem bons métodos para atrair, avaliar e selecionar os melhores talentos, garantindo a adequação entre candidatos e as necessidades organizacionais. A pesquisa qualitativa, apoiada em ampla revisão bibliográfica, permitiu concluir que as principais técnicas de recrutamento envolvem, a definição clara do perfil desejado, o uso de plataformas digitais para divulgação de vagas, a triagem inicial dos candidatos e entrevistas estruturadas, que contribuem para uma seleção mais assertiva, reduzindo o tempo e os custos do processo e aumentando a chance de encontrar profissionais alinhados às necessidades da empresa. Nos processos seletivos, especificamente, as principais técnicas envolvem entrevistas comportamentais para avaliar competências e atitudes, testes psicométricos para analisar aptidões e características pessoais, a realização de dinâmicas de grupo para observar habilidades de interação e o uso de avaliações situacionais para entender como o candidato reagiria a desafios reais do cargo.

Palavras-chave: Recrutamento; Seleção; Gestão de Pessoas

ABSTRACT

This work aims to analyze the main practices and techniques used in the recruitment and selection processes of people in the context of people management. With the job market becoming increasingly competitive and challenging, it is essential that companies adopt good methods to attract, evaluate and select the best talent, ensuring the fit between candidates and organizational needs. Qualitative research, improved in an extensive bibliographical review, allowed us to conclude that the main recruitment techniques involve, the clear definition of the desired profile, the use of digital platforms to advertise vacancies, the initial tracking of candidates and structured interviews, which moved to a more assertive selection, reducing process time and costs and increasing the chance of finding professionals aligned with the company's needs. In

selection processes, specifically, the main techniques involve behavioral interviews to assess skills and attitudes, psychometric tests to analyze aptitudes and personal characteristics, carrying out group dynamics to observe interaction skills and the use of situational assessments to understand how to react to the situation. candidate load real challenges.

Key-words: *Recruitment, Selection, People Management*

1. – INTRODUÇÃO

Toda organização é constituída de pessoas e delas depende para seu sucesso e continuidade. Por isso, as empresas precisam de profissionais com qualificação para desempenhar suas atividades com eficiência e atingir as expectativas e ideais da organização (Chiavenato, 2006).

Recrutar e selecionar são, então, duas funções essenciais no contexto da gestão de pessoas, na medida e que asseguram o provimento dos recursos humanos necessários à organização, em todos os níveis, independentemente da condição de empregado, estagiário, jovem aprendiz ou temporário (Chiavenato, 2006).

Uma etapa importante do recrutamento é definir claramente o perfil do profissional que a empresa está buscando. Isso envolve não apenas as habilidades técnicas necessárias para o cargo, mas também o alinhamento do candidato com os valores e a cultura da empresa (Chiavenato, 2006).

O processo de seleção inclui a análise de currículos, entrevistas, testes e dinâmicas de grupo. É fundamental que o processo seletivo seja bem estruturado para garantir que o profissional escolhido tenha as qualidades necessárias e esteja preparado para contribuir com a organização (Chiavenato, 2006).

No entanto, muitas empresas ainda enfrentam dificuldades quando se trata de recrutamento e seleção. A falta de planejamento, o uso de métodos ultrapassados e a pressa em preencher vagas são problemas comuns que podem levar à contratação de pessoas que não se encaixam nas necessidades da empresa (Chiavenato, 2006).

Neste trabalho, a questão problema a ser respondida envolve as principais práticas e técnicas associadas ao processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto da gestão de pessoas. Explorar as práticas e técnicas nesses processos é fundamental para que as empresas possam enfrentar os desafios atuais e aprimorar seus processos de contratação.

Este estudo busca identificar e analisar as principais práticas e técnicas utilizadas nos processos de recrutamento e seleção, com o objetivo de compreender suas particularidades e características.

Em resumo, conhecer e aplicar as práticas de recrutamento e seleção é essencial para garantir que as empresas escolham profissionais que não apenas tenham as habilidades necessárias, mas que também estejam prontos para contribuir com o crescimento e o sucesso da organização.

A questão envolvendo técnicas e práticas de recrutamento e seleção se mostra importante porque impacta diretamente na qualidade dos profissionais contratados, influencia a eficiência e a competitividade das empresas, otimiza o uso de recursos na busca por talentos e garante que os candidatos selecionados estejam alinhados com a cultura e os objetivos da organização.

A pesquisa adotou uma abordagem metodológica rigorosa, com revisão bibliográfica de estudos acadêmicos, artigos científicos e publicações especializadas, permitindo identificar teorias e práticas na gestão de recursos humanos.

2. – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para Gil, a pesquisa bibliográfica pode ser definida como aquela que possibilita um amplo alcance de informações, além de permitir a utilização de dados dispersos em inúmeras publicações, auxiliando também na construção, ou na melhor definição do quadro conceitual que envolve o objeto de estudo proposto (Gil, 1994).

De acordo com Boccato (2006), a pesquisa bibliográfica busca o levantamento e análise crítica dos documentos publicados sobre o tema a ser pesquisado com intuito de atualizar, desenvolver o conhecimento e contribuir com a realização da pesquisa.

Segundo o autor (2006, p. 266),

“Busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas. Esse tipo de pesquisa trará subsídios para o conhecimento sobre o que foi pesquisado, como e sob que enfoque e/ou perspectivas foi tratado o assunto apresentado na literatura científica. Para tanto, é de suma importância que o pesquisador realize um planejamento sistemático do processo de pesquisa, compreendendo desde a definição temática, passando pela construção lógica do trabalho até a decisão da sua forma de comunicação e divulgação” (Boccato, 2006, p. 266).

Segundo Macedo (1994, p.13), a pesquisa bibliográfica,

“Trata-se do primeiro passo em qualquer tipo de pesquisa científica, com o fim de revisar a literatura existente e não redundar o tema de estudo ou experimentação.” (Macedo, 1994, p.13)

Desta forma para Lakatos e Marconi (2003, p.183)

“ A pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras”. (Lakatos; Marconi, 2003, p.183)

A pesquisa bibliográfica está inserida principalmente no meio acadêmico e tem a finalidade de aprimoramento e atualização do conhecimento, através de uma investigação científica de obras já publicadas (Andrade, 2010).

Para Andrade (2010) a pesquisa bibliográfica é habilidade fundamental nos cursos de graduação, uma vez que constitui o primeiro passo para todas as atividades acadêmicas. Uma pesquisa de laboratório ou de campo implica, necessariamente, a pesquisa bibliográfica preliminar. Seminários, painéis, debates, resumos críticos, monográficas não dispensam a pesquisa bibliográfica.

A pesquisa bibliográfica, para Fonseca (2002, p. 32),

“A partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta” (Fonseca, 2002, p. 32).

Desta forma a pesquisa bibliográfica primordial na construção de uma pesquisa científica, uma vez que nos permite conhecer melhor o fenômeno em estudo. Os instrumentos que são utilizados na realização da pesquisa bibliográfica são: livros, artigos científicos, teses, dissertações, anuários, revistas, leis e outros tipos de fontes escritas que já foram publicados (Fonseca, 2002).

2.1 – GESTÃO DE PESSOAS

Para Florentino e Rusignelli (2013) tem crescido a área de Recursos Humanos nas organizações, o que, outrora acontecia em menor escala, com pouquíssimas funções inerentes ao setor. Entretanto, atualmente, esse termo tem se caracterizado como Gestão de pessoas.

Os autores afirmam que a atividade de administrar pessoas iniciou-se a partir da Primeira Guerra Mundial, realizando-se por meio de treinamento e pagamento dos que faziam parte da economia de guerra (Florentino; Rusignelli, 2013).

Para Lira (2012), a gestão de pessoas tem sofrido transformações contínuas devido à globalização, levando-se a uma grande concorrência entre os diversos países e continentes, o que exige que se tenha maior produtividade, qualidade e redução de custos. É nesse contexto que as pessoas demonstram seus talentos e competências no sentido de conseguir sobreviver em um mundo competitivo e globalizado.

De acordo com Chiavenato (2009), a Gestão de Pessoas envolve a formação tanto de indivíduos quanto de organizações, considerando que as pessoas passam grande parte de suas vidas dentro dessas entidades. As pessoas dependem do trabalho, que exige tempo e esforço significativos, com o objetivo de garantir sua subsistência.

Assim, o trabalho realizado por elas nas organizações serve como meio para alcançar seus objetivos pessoais e individuais.

Chiavenato (2009, p.8) conceitua a Gestão de Pessoas como,

“Uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes. ” (Chiavenato, 1999, p. 8).

Assim sendo, Chiavenato vê cada organização com suas particularidades, sua cultura predominante e as propõem às pessoas que nela trabalham.

A área de recursos humanos deve procurar tratar as pessoas como pessoas e não apenas como importantes recursos organizacionais, rompendo a maneira tradicional de trata-las meramente como meios de produção. Pessoas como pessoas e não simplesmente pessoas como recursos ou insumos (Chiavenato, 2009).

Segundo Richter (2003), há algumas tendências que fizeram com que as organizações buscassem melhorias na forma de gerir os recursos humanos, havendo mútua dependência entre os que empregam e os que trabalham, proporcionando reciprocidade nos benefícios.

Para Richter (2003), as pessoas buscam melhores salários, benefícios, conforto e segurança no trabalho, bem como desenvolver-se e progredir e, as empresas buscam por

maiores lucros, produção, aplicar melhor seus recursos físicos e financeiros, reduzindo seus custos.

Segundo o autor é necessário liderar pessoas e não as impedir, considerando-as como recursos e oportunidades, não devendo controlá-las ou dirigi-las, pois isso tem a ver com motivação (Richter, 2003).

O autor ainda define a gestão de recursos humanos como processos, políticas e práticas utilizadas para gerir ou administrar o trabalho das pessoas nas organizações (Richter, 2003).

Chiavenato (2009) relata que as pessoas podem contribuir com a organização visando à retribuição pelo seu empenho e, da mesma forma, a organização busca parceria no sentido de alcançar o sucesso, fortificar seus negócios e expandi-los.

O autor ainda afirma que os parceiros investem recursos dentro do esperado retorno, desde que tenham bons resultados, dando continuidade aos negócios e, dessa maneira, as organizações procuram privilegiar os parceiros que mais contribuem. Entretanto, na atual situação, as empresas já começaram a entender que seu parceiro mais próximo é o empregado, pois é ele que as dinamizam.

As pessoas são diferentes entre si e dotadas de personalidade própria, com uma história pessoal particular e diferenciada, possuidoras de habilidades e conhecimentos, destrezas e competências indispensáveis à adequada gestão dos recursos organizacionais (Chiavenato, 2009).

2.2 – RECRUTAMENTO DE PESSOAS

Quando se fala em recrutamento, refere-se à forma de atrair o indivíduo que está no mercado de trabalho procurando emprego ou até mesmo aquele que se encontra na própria organização em busca de uma oportunidade para ocupar outros cargos (Robbins, 2000).

Sendo assim, é necessário criar as condições necessárias para que sejam escolhidos aqueles que efetivamente são qualificados para assumir as funções pertinentes ao cargo que ocuparão (Robbins, 2000).

Os processos de recrutamento têm início a partir de necessidades internas da organização, no que diz respeito à contratação de novos empregados. É solicitado pelo responsável da área, por motivo de substituição ou aumento no quadro de funcionários. Para Chiavenato (2002, p. 105)

“O Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização” (Chiavenato, 2002, p. 105).

Segundo Marras (2002, p. 69),

“O recrutamento tem por finalidade a captação de Recursos Humanos interna e externamente à organização objetivando abastecer o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa”. Assim, têm-se dois tipos de recrutamento: interno e externo (Marras, 2002, p. 69).

2.2.1– Recrutamento Interno

O recrutamento interno oferece oportunidades de crescimento para os funcionários, incentivando o desenvolvimento profissional. Segundo Poeys (2009), isso ocorre quando a organização prioriza seus colaboradores efetivos, utilizando ações como transferências, promoções, programas de desenvolvimento e planos de carreira.

Poeys (2009) concorda com as vantagens evidenciadas anteriormente, desde ser mais econômico, aproveitamento dos investimentos da empresa em treinamento, e finaliza destacando a possibilidade de desenvolver um clima sadio de competição entre os funcionários, tendo em vista que as oportunidades são oferecidas aos que demonstram condições de merecê-las.

Havendo determinada vaga, a empresa procura preenchê-la através do remanejamento de seus empregados, que podem ser promovidos, transferidos ou transferidos com promoção (Marras, 2002).

Segundo o autor (2002, p. 72),

“A prática do recrutamento interno deve estar sustentada em procedimentos e políticas elaboradas de forma transparente e ter divulgação garantidas em todos os níveis da estrutura organizacional” (Marras, 2002, p.72).

Aproveitando os próprios recursos da organização, o recrutamento interno atua sobre estes profissionais que já se encontram integrados, Chiavenato (2010) concorda que neste tipo de recrutamento, a organização oferece oportunidades de promoções ou transferências para atividades motivadoras e novos desafios.

O recrutamento interno oferece várias vantagens quando é transparente e bem comunicado. Chiavenato (2010) destaca que, ao aproveitar funcionários já avaliados, o processo motiva a equipe, cria oportunidades de crescimento e reduz custos com anúncios e agências, sendo ideal em ambientes estáveis.

Há que se levar em conta, algumas desvantagens do recrutamento interno, dentre as quais, Chiavenato (2010) cita a possibilidade de bloquear a renovação de ideias e experiências, favorece a rotina, capital humano inalterado, típico de empresa burocrática e mecanicista e cultura organizacional inalterada.

2.2.2– Técnicas de recrutamento Interno

A promoção interna, fundamentada nas competências e no desempenho dos colaboradores, constitui uma estratégia eficaz para reconhecer o trabalho realizado e reter talentos, além de promover um ambiente de motivação e crescimento profissional dentro da organização (Chiavenato, 2010).

Outra técnica comum é a transferência de funcionários entre diferentes departamentos ou unidades da empresa. Isso pode ajudar a equilibrar a força de trabalho e a permitir que funcionários desenvolvam novas habilidades (Chiavenato, 2010).

Como observado por Bohlander e Snell (2021, p. 169),

"A transferência de funcionários pode promover um melhor ajuste entre as competências individuais e as necessidades da organização, além de ampliar a experiência do colaborador. " (Bohlander; Snell, 2021, p.169).

A estruturação de planos de carreira dentro de uma organização proporciona aos colaboradores uma visão clara de suas oportunidades de progresso e desenvolvimento profissional, incentivando a retenção e o engajamento em longo prazo. (Bohlander; Snell, 2021).

De acordo com Boudreau e Milkovich (2000, p. 85),

"um plano de carreira bem definido é uma das formas mais eficazes de atrair e reter talentos dentro da organização. " (Boudreau; Milkovich, 2000, p.85).

2.2.3– Recrutamento Externo

As técnicas de recrutamento externo são métodos que as organizações utilizam para divulgar vagas fora de sua estrutura. Esse tipo de recrutamento tem um alcance amplo, já que a vaga é aberta a todos que atendem aos pré-requisitos. É fundamental escolher a técnica adequada para atrair o maior número possível de candidatos (Chiavenato, 2010).

Chiavenato (2010, p. 115) afirma que,

"Ao contrário do recrutamento interno, o externo é a busca do candidato no mercado de trabalho ou em fontes especializadas para o preenchimento da vaga". (Chiavenato, 2010, p. 115).

O enfoque de Marras (2002) destaca que, além das características do mercado e das fontes de recrutamento, a tomada de decisão no recrutamento externo é influenciada

principalmente por dois fatores: tempo e custo. Esses elementos são cruciais para que o gestor de Recrutamento e Seleção (R&S) determine as melhores fontes para encontrar candidatos.

O Recrutamento externo só se faz necessário quando a organização não encontra em seus quadros, a pessoa com as capacidades necessárias que atendam as características que o cargo exige (Marras, 2002).

Cabe aqui ressaltar a importância que a internet tem assumido nos últimos tempos neste processo. Cappelli (2003) afirma que o recrutamento virtual tem sido muito utilizado e defendido, sendo uma técnica com baixo custo e que possibilita maior facilidade e rapidez, tanto para o candidato, como para a empresa que recruta.

2.2.4– Técnicas de Recrutamento Externo

Chiavenato (2010) apresenta várias técnicas de recrutamento, como o currículo, que serve como cartão de visita do candidato, contratações de agências, eficazes em diversas situações; parcerias com escolas e universidades; outdoors em locais visíveis; uso de bancos de dados; e indicações de candidatos, que são rápidas e econômicas.

2.3– SELEÇÃO DE PESSOAS

Processo que vem logo depois do recrutamento, é a seleção de pessoas, entre os recrutados. Tem como atividade principal a escolha, filtragem de acesso ao quadro de funcionários, classificação, opção e decisão, para que aqueles que sejam selecionados tenham maiores condições de ajustar-se ao cargo oferecido e que possa desempenhá-lo bem, e assim atender às necessidades da organização (Marras, 2002).

Para Marras (2002, p. 79),

“o processo de seleção tem por finalidade escolher sob metodologia específica candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da organização” (Marras, 2002, p. 79).

O processo de seleção tem como objetivo escolher candidatos adequados às necessidades da organização. Segundo Chiavenato (2010), ele identifica os candidatos que melhor se encaixam nos cargos disponíveis, visando aumentar o desempenho e a qualidade dos serviços, garantindo a eficiência nos resultados.

A obtenção e uso das informações a respeito dos candidatos recrutados externamente, e a descrição do cargo servirão de suporte, para escolher quais serão os encaminhados para a oferta de emprego, Chiavenato (2010) evidencia esta relação

quando se refere à especificação do cargo ou competências desejadas onde descreve o que o cargo requer ou definição das competências e as características do candidato.

O processo de seleção possui diferentes modelos: colocação, envolvendo um candidato para uma vaga; seleção, considerando vários candidatos para uma vaga, classificação, com vários candidatos para várias vagas; e agregação de valor, considerando-se integração de competências individuais às organizacionais, aumentando a competitividade (Chiavenato, 2010).

Tanto o recrutamento quanto a seleção fazem parte de um processo maior que é o de suprir e prover a organização de talentos e competências necessários à sua continuidade e sucesso em um contexto altamente dinâmico e competitivo (Chiavenato, 2009).

Assim, o recrutamento consiste na procura e atração de candidatos para uma determinada função e a seleção na escolha e tomada de decisão do candidato que ocupará o cargo disponível (Câmara, 2003).

2.3.1– Técnicas de seleção

O processo seletivo envolve uma série de observações, para isso, são utilizadas ferramentas para avaliar o candidato em todos os sentidos, também chamadas de técnicas de seleção. As técnicas de seleção permitem um rastreamento das características pessoais do candidato por meio de amostras de seu comportamento (Boudreau; Milkovich, 2000).

Boudreau e Milkovich (2000) afirmam que a estratégia de seleção deve estar alinhada aos objetivos da organização, partindo da análise das metas para identificar as contribuições necessárias, as características desejadas nos candidatos e orientar os métodos de seleção e avaliação de forma eficiente.

Para Marras (2002, p. 85),

“Testes de personalidade são utilizados para conhecer o sistema endógeno dos indivíduos, formado por características unas que determinam o perfil comportamental de cada um” (Marras, 2002, p. 85).

Para Carvalho (1997, p. 119),

“Os testes de seleção devem ser sempre elaborados com base nas exigências do cargo a ser preenchida pelo candidato, aferindo seus conhecimentos mais habilidade mais aptidões” (Carvalho, 1997, p. 119)

Os objetivos dos testes de personalidade segundo Carvalho (1997) visam avaliar tanto o padrão habitual de comportamento do candidato quanto revelar suas fontes

motivacionais, continuando afirma que os testes objetivam analisar os traços básicos do caráter do candidato, assim como identificar características fundamentais de seu temperamento.

As técnicas de seleção têm a finalidade de identificar e medir as competências técnicas e comportamentais de cada candidato, segundo Chiavenato (2010), comumente utiliza-se mais de uma técnica de seleção para cada caso.

Para o autor (2010, p.157),

“As técnicas de seleção visam revelar o grau de conhecimento do candidato a respeito de determinado assunto e também as características de sua personalidade” (Chiavenato, 2010, p. 163).

Chiavenato (2010, p. 157) afirma que,

“As técnicas de simulação são também conhecidas como dinâmica de grupo, técnica muito utilizada, pois permite observar e avaliar formas de relacionamento, integração social e liderança, dos candidatos que expõem suas características sob forma de comportamento em situações específicas”. (Chiavenato, 2010, p. 157).

O processo de recrutamento e seleção alinhados ao estilo, à cultura e as necessidades organizacionais, terá maiores possibilidade de identificar nos candidatos as competências essenciais, que provavelmente trarão resultados mais rápidos para a organização. Se o novo funcionário não for contrato dentro do perfil desejado, todo investimento será perdido (Chiavenato, 2010).

De acordo com Chiavenato (2010) os testes psicológicos focalizam especialmente as aptidões que representam a predisposição ou potencialidade do candidato para realizar determinada tarefa e capacidade indica a disposição de realização atual do candidato em determinada atividade.

A quarta técnica que pode ser utilizada são os testes de personalidade, no qual se analisa diversos traços da personalidade e temperamento do candidato. Chiavenato (2010, p. 157) define que: “o termo personalidade representa a integração única de características mensuráveis relacionadas com aspectos permanentes e consistentes de uma pessoa”.

3. – METODOLOGIA

Para Gil (1999), o método científico é um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos utilizados para atingir o conhecimento. Para que seja considerado

conhecimento científico, é necessária a identificação dos passos para a sua verificação, ou seja, determinar o método que possibilitou chegar ao conhecimento.

Segundo Richardson (1999), o método científico é a forma encontrada pela sociedade para legitimar um conhecimento adquirido empiricamente, isto é, quando um conhecimento é obtido pelo método científico, qualquer pesquisador que repita a investigação, nas mesmas circunstâncias, poderá obter um resultado semelhante.

De acordo com Demo (1987), a metodologia é uma preocupação instrumental, que trata de o caminho para a ciência tratar a realidade teórica e prática e centra-se, geralmente, no esforço de transmitir uma iniciação aos procedimentos lógicos voltados para questões da causalidade, dos princípios formais da identidade, da dedução e da indução e da objetividade.

Eco (1977) complementa dizendo que, ao fazer um trabalho científico, o pesquisador estará aprendendo a colocar suas ideias em ordem, no intuito de organizar os dados obtidos.

Sendo o objetivo de um trabalho científico atender a um determinado propósito pré-definido, o uso de um método específico torna-se essencial para garantir o alcance do que foi planejado. (Eco, 1977)

Dio (1979) salienta que, se a verdade é uma só, ainda que por vezes, vista de ângulos diferentes, os caminhos que conduzem os pesquisadores a ela podem ser diversos. E a diversidade de métodos, mais do que um inconveniente, é uma vantagem.

Sendo assim, quando, por técnicas ou processos diferentes, se chega à mesma conclusão, há maior razão para aceitá-la. Daí por que não devem ser impostos ou cultivados métodos havidos por privilegiados. (Dio, 1979)

Para a escolha do método, esse autor, ao pesquisar diferentes abordagens, concluiu não haver um padrão desenvolvido e pronto que forneça, por si só, todas as respostas à pergunta problema. (Dio, 1979)

3.1 – TÉCNICAS DE PESQUISA

A pesquisa adotou uma abordagem metodológica rigorosa, com revisão bibliográfica de estudos acadêmicos, artigos científicos e publicações especializadas, permitindo identificar teorias e práticas na gestão de recursos humanos.

4 – PESQUISA

Este estudo busca identificar e analisar as principais práticas e técnicas utilizadas nos processos de recrutamento e seleção, com o objetivo de compreender suas particularidades e diferenças.

4.1– Gestões de pessoas

A gestão de pessoas desempenha um papel crucial nos processos de recrutamento e seleção, pois é através dela que se garante a condução estratégica dessas etapas, alinhando as necessidades organizacionais às competências dos candidatos.

O quadro 1 – definições sobre gestão de pessoas - sintetiza as principais ideias concebidas sobre a área de Gestão de Pessoas.

Quadro 1 – Definições sobre gestão de pessoas

Autor/ Obra	Definições
Chiavenato (2009)	A área de recursos humanos deve procurar tratar as pessoas como pessoas e não apenas como importantes recursos organizacionais, rompendo a maneira tradicional de trata-las meramente como meio de produção.
Lira (2012)	A gestão de pessoas tem sofrido transformações contínuas devido à globalização, levando-se a uma grande concorrência entre os diversos países e continentes, o que exige que se tenha maior produtividade, qualidade e redução de custos.
Florentino; Rusignelli (2013)	A área de Recursos Humanos nas organizações, o que, outrora acontecia em menor escala, com pouquíssimas funções inerentes ao setor. Entretanto, atualmente, esse termo tem se caracterizado como Gestão de pessoas.

Fonte: os pesquisadores (2024)

4.2– Recrutamentos de pessoas

O recrutamento de pessoas é um processo importante para o sucesso de qualquer organização, pois garante a entrada de novos talentos que podem contribuir com habilidades, conhecimentos e novas perspectivas, conforme o quadro 2 – Definições sobre Recrutamento de Pessoas.

Quadro 2 – Definições sobre Recrutamento de pessoas

Autor/ Obra	Definições
Robbins (2000)	Refere-se à forma de atrair o indivíduo que está no mercado de trabalho procurando emprego ou até mesmo aquele que se encontra na própria organização em busca de uma oportunidade para ocupar outros cargos.
Marras (2002)	O recrutamento tem por finalidade a captação de Recursos Humanos interna e externamente à organização objetivando abastecer o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa
Chiavenato (2002)	O Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.

Fonte: os pesquisadores (2024)

4.2.1 – Técnicas e práticas de recrutamento interno

O recrutamento interno é uma prática de grande importância para as organizações, pois promove o aproveitamento dos talentos já existentes dentro da empresa, conforme demonstrado no quadro 3 – Técnicas e práticas recrutamento interno.

Quadro 3 – técnicas e práticas de recrutamento interno

Autor/ Obra	Técnicas/ Práticas
Chiavenato (2010)	A promoção interna, fundamentada nas competências e no desempenho dos colaboradores, constitui uma estratégia eficaz para reconhecer o trabalho realizado e reter talentos, além de promover um ambiente de motivação e crescimento profissional dentro da organização.
Bohlander e Snell (2021)	A transferência de funcionários pode promover um melhor ajuste entre as competências individuais e as necessidades da organização, além de ampliar a experiência do colaborador.
Marras (2002)	A prática do recrutamento interno deve estar sustentada em procedimentos e políticas elaboradas de forma transparente e ter divulgação garantida em todos os níveis da estrutura organizacional.

Fonte: os pesquisadores (2024)

4.2.2 – Técnicas e práticas de recrutamentos externo

O recrutamento externo é vital para as organizações, pois traz novas perspectivas e habilidades que podem enriquecer o ambiente de trabalho, conforme demonstrado no quadro 4 – Técnicas e práticas recrutamento externo.

Quadro 4 –Técnicas e práticas de recrutamento externo

Autor/ obra	Técnicas/ Práticas
Chiavenato (2010)	As principais técnicas de recrutamento externo incluem: análise de currículos, anúncios em mídias especializadas, contratação de agências de recrutamento, contato com instituições educacionais, uso de bancos de dados, e indicações de candidatos, que são rápidas e econômicas.
Chiavenato (2010)	As técnicas de recrutamento externo são os métodos utilizados pelas organizações para divulgar vagas, oportunidades de trabalho fora do ambiente organizacional.
Cappelli(2003)	Neste processo, o recrutamento virtual tem sido muito utilizado e defendido, é uma técnica com baixo custo e que possibilita maior facilidade e rapidez, tanto para o candidato, como para a empresa que recruta.

Fonte: os pesquisadores (2024)

4.3 – Seleções de pessoas

A seleção de pessoas é necessária para o sucesso organizacional, garantindo que os candidatos escolhidos possuam as habilidades e características necessárias para desempenhar suas funções de forma eficaz. O quadro 3 – Definições de seleção de pessoas - registra as suas definições.

Quadro 5 – Definições de seleção de pessoas

Autor/ Obra	Definições
Chiavenato (2010)	Os modelos de seleção incluem colocação, quando um candidato é considerado para uma vaga; seleção, quando vários candidatos concorrem a uma vaga; classificação, quando vários candidatos disputam várias vagas; e agregação de valor, que busca integrar as competências individuais às organizacionais para melhorar a competitividade.
Chiavenato (2010)	O processo de seleção visa escolher candidatos que melhor atendam às necessidades da organização, garantindo que ocupem cargos de acordo com suas competências e, assim, mantenham a eficiência e a qualidade dos resultados da empresa.
Marras (2002)	O processo de seleção tem por finalidade escolher sob metodologia específica candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da organização.

Fonte: os pesquisadores (2024)

4.3.1 – Técnicas de seleção

As técnicas de seleção são essenciais para garantir a escolha precisa dos candidatos, avaliando suas habilidades e adequação ao cargo e à cultura da empresa. O quadro 6 –Técnicas e práticas do processo seletivo- indica as principais técnicas e práticas adotadas por empresas.

Quadro 6 –Técnicas e práticas do processo seletivo

Autor/ obra	Técnicas/práticas
Marras (2002)	Testes de personalidade são utilizados para conhecer o sistema endógeno dos indivíduos, formado por características unicas que determinam o perfil comportamental de cada um.
Chiavenato (2010)	De acordo com Chiavenato (2010) os testes psicológicos focalizam especialmente as aptidões que representam a predisposição ou potencialidade do candidato para realizar determinada tarefa e capacidade indica a disposição de realização atual do candidato em determinada atividade.
Chiavenato (2010)	As técnicas de simulação são também conhecidas como dinâmica de grupo, técnica muito utilizada, pois permite observar e avaliar formas de relacionamento, integração social e liderança, dos candidatos que expõem suas características sob forma de comportamento em situações específicas.

Fonte: os pesquisadores (2024)

5 – CONCLUSÃO

Este estudo buscou identificar as principais práticas e técnicas utilizadas em recrutamento e seleção, compreendendo as suas particularidades e diferenças, embora o processo de recrutamento, em sua essência, também possa ser considerado uma pré-seleção de candidatos.

No recrutamento, as principais práticas e técnicas exigem a definição clara do perfil desejado, o uso de plataformas digitais para divulgação de vagas, a triagem inicial dos candidatos e entrevistas estruturadas, que contribuem para uma seleção mais assertiva, reduzindo o tempo e os custos do processo e aumentando a chance de encontrar profissionais alinhados às necessidades da empresa.

Na seleção as práticas e técnicas que mais se destacam estão as entrevistas comportamentais, os testes psicométricos e o uso de plataformas digitais para recrutar. Essas ferramentas permitem uma avaliação mais completa dos candidatos, indo além das habilidades técnicas e observando também características como liderança, trabalho em equipe e capacidade de inovação.

Entretanto, as empresas ainda enfrentam desafios nesse campo, como a pressão por contratações rápidas e, por vezes, em grande volume. Tais dificuldades mostram que, embora as ferramentas disponíveis tenham se modernizado, a eficácia do processo depende do equilíbrio entre tecnologia, planejamento e um olhar atento às competências e valores dos candidatos.

Para uma nova pesquisa científica, os pesquisadores recomendam um estudo de caso prático em uma empresa, com o intuito de observar, na prática, técnicas e abordagens efetivamente utilizadas em processo de recrutamento e seleção de pessoas.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

BOCCATO, V. R. C. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. **Rev. Odontol. Univ.** Cidade São Paulo, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006.

BOHLANDER, G; SNELL, S. (2021). **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning.

BOUDREAU, John W; MILKOVICH, George T. **Seleção Externa de Empregados**. In: BOUDREAU, John W; MILKOVICH, George T. **Administração de Recursos Humanos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CÂMARA, P. B.; GUERRA, P. P.; RODRIGUES, J. V. H. **Recursos humanos e sucesso empresarial**. Lisboa: Edições Dom Quixote, 2003.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campos, 2010.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. Edição compacta. 7. ed. São Paulo: 2002.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos na empresa**: planejamento, recrutamento e seleção de pessoal. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CLEMENTE JR, Sergio dos S. Estudo de Caso x Casos para Estudo: esclarecimentos acerca de suas características. **Anais** do VII Seminário de Pesquisa em Turismo do Mercosul, Caxias do Sul – RS, 2012.

DEMO, P. **Introdução ao ensino da metodologia da ciência**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1987.

DIO, R. A. T. D. **Prefácio à edição brasileira**. In: CAMPBELL, D. T.; STANLEY, J. C. Delineamentos experimentais e quase-experimentais de pesquisa. São Paulo: EPU, 1979.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo, SP: Atlas 2003.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2002.

ORLICKAS, E. **Seleção como estratégia competitiva**. São Paulo: Futura, 2001.

POEYS, B. G. G. **Coletânea de textos**: recrutamento e seleção, 2009.

ROBBINS, S. **A administração de recursos humanos**. In: ROBBINS, S. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROCHA, J. A.O. **Gestão de recursos humanos**. Lisboa: Editorial Presença. 1997.