

GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS FRENTE AO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO¹

PLÁCIDO, Stéfany Lorrany Gonçalves²

RESUMO

Este artigo tem como objetivo principal demonstrar a relevância do recrutamento e seleção de pessoas em todo o processo produtivo como ferramenta para a eficácia de resultados. Hoje em dia, disputar uma vaga no mercado de trabalho não é sinônimo de possuir um "bom *Curriculum Vitae*". Quem quer alcançar o sucesso, além de qualificação técnica, deve possuir competências capazes de aumentar o capital empresarial de uma organização e a perspectiva de vida num mercado altamente competitivo. Com um planejamento organizado e objetivo, as empresas são capazes de recrutar e selecionar melhor seus candidatos com potencial e perfil adequado para ocupar o cargo. A presente pesquisa objetiva despertar o interesse pelos Processos de Recrutamento e Seleção de Pessoal visando o benefício da empresa, bem como seu valor e sucesso no mercado baseado nas pessoas que a compõem. Para isso, realizou-se revisão bibliográfica de artigos na internet e livros que abordam o assunto, além de técnicas e estratégias empregadas, suas vantagens e desvantagens, visando encontrar a pessoa certa para um cargo certo, e definindo, assim, qual candidato ou talento ficará com o cargo.

Palavras-chave: Recursos Humanos. Recrutamento. Seleção de Pessoal.

ABSTRACT

The main objective of this article is to demonstrate the relevance of recruiting and selecting people in the entire production process as a tool for the effectiveness of results. Nowadays, competing for a job in the job market is not synonymous with having a good Curriculum vitae. For those who want to achieve success, in

¹ Trabalho de Conclusão de Curso orientado pelo Professor Mestre Eli José Miranda Ribeiro Junior, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração no primeiro período de 2021, na Faculdade de Inhumas - FacMais.

² Acadêmica do 8º período do Curso de Administração da FacMais. E-mail: stefanyplacido@aluno.facmais.edu.br

addition to technical qualification, they must have skills capable of increasing the business capital of an organization and the prospect of life in a highly competitive market. With an organized and objective planning, companies are able to better recruit and select their candidates with the potential and adequate profile to occupy the position. The present research aims to arouse interest in Personnel Recruitment and Selection Processes with a view to the benefit of the company as well as its value and success in the market based on the people who compose it. For this, a bibliographic review of articles on the Internet and books addressing the subject was carried out, in addition to the techniques and strategies employed, their advantages and disadvantages in order to find the right person, for a right position, thus defining which candidate or talent will be in charge of the position.

KeyWords: Human Resources. Recruitment. Personnel Selection.

INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas surgiu por meio dos recursos industriais, criada para estruturar a relação entre empregado e empregador, e teve sua devida importância na Revolução Industrial como uma experiência científica (Hawthorne). No século XX, a administração de pessoas (ou recursos humanos) era designada a remuneração. Os ativos trabalhavam em troca de uma recompensa salarial, obedeciam a ordens e deveres relacionados às máquinas e não na execução de uma atividade criativa.

Com tal modelo de gestão, as organizações tinham um cenário "maçante" em que a pressão pela padronização dos processos gerava um cansaço intenso que influenciava na produtividade, sendo esse o principal desafio. Em 1930 intensificou o contato da administração com a psicologia, o departamento passou por uma transformação que foi um marco na história dos Recursos Humanos.

A partir da II Guerra Mundial, a teoria das relações humanas foi substituída pela comportamental que se preocupa com o espaço organizacional e com os ativos, passando para um cenário humanizado e deixando para trás a burocratização. E com esse novo cenário surgiram os Recursos Humanos com funções focadas no recrutamento, seleção, treinamento e avaliações dos empregados.

Logo iniciou a era da Gestão de Pessoas, Gestão de Talentos e Gestão do Capital Humano, agregando cada vez mais o mundo tecnológico acarretado de informações que direcionavam a evolução da Gestão de Pessoas para a Gestão Estratégica, e de Recursos Organizacionais para Recursos Humanos (RH).

Ao longo dos anos o RH vem evoluindo e deixando para trás aquela visão burocrática de departamento pessoal apenas para fazer contratações, fechamento de ponto e emissão de folhas de pagamentos, passando para um modelo estratégico interligado com subsistemas e processos que garantem o alinhamento organizacional.

Atualmente, o RH Estratégico é um modelo crucial de ação para o Recursos Humanos. Esse modelo de gestão estratégica de pessoas, segundo Chiavenato (1999), é aquele em que o departamento de RH busca uma parceria

entre as pessoas e a organização de forma equilibrada. Sem a burocratização há uma grande chance de o RH focar apenas nas políticas da empresa, a fim de controlar as ações dos colaboradores e aproximar da estratégia.

Hoje, desde as pequenas até as grandes organizações, estão focadas em resultados mensuráveis que agregam valores aos negócios e as pessoas. As pessoas são os ativos, responsáveis pelo sucesso dessas organizações, por isso, alinhou-se o planejamento de RH e o planejamento estratégico.

As organizações têm oportunidades de alcançar seus objetivos pessoais. No entanto, as pessoas são responsáveis pelo seu sucesso, uma vez que as estratégias por si não garantem a evolução. Porém, o RH Estratégico é capaz de influenciar tanto o desempenho individual quanto o da empresa, oferecendo a ambos modelos estratégicos em que é possível produzir resultados palpáveis em todos os níveis hierárquicos da organização.

Para atuar na área estratégica é necessário que o time responsável pelo recrutamento e seleção de pessoas estejam bem alinhado com o RH. No entanto, é necessário utilizar todas as ferramentas disponíveis para engajar a equipe diante dos objetivos organizacionais. O setor deve trabalhar de forma em que os ativos da empresa fiquem felizes no ambiente corporativo. Para tanto, é necessário um alto investimento em:

- Otimização no processo de recrutamento e seleção;
- Elo entre os ativos e a empresa;
- Avaliação de desempenho;
- Incentivos;
- Pesquisas de satisfação.

Um bom RH Estratégico elabora seu planejamento por setor e se preocupa com o todo, porém é de suma importância analisar quais as metas a serem cumpridas em cada área dentro da organização. Dessa maneira podemos traçar planos mais específicos, focando na apresentação de propostas mais eficazes para cada departamento.

O planejamento é um grande aliado para as organizações alcançarem seus objetivos. Contudo, é necessário atrair e escolher candidatos capacitados para agregar na empresa, e é a partir dessa necessidade que surge a definição de recrutamento e seleção de pessoas, que será exposto no decorrer desse

trabalho a fim de mostrar a importância desse processo dentro da área de Recursos Humanos, que deve atuar como um parceiro estratégico, em face de sua importância na agregação de valor ao negócio e, como consequência, aos clientes.

O tema predominante em Gestão Estratégica de Recursos Humanos é o papel da gestão de recursos humanos na formação de ativos estratégicos para a empresa. Este defende o princípio de que funcionários altamente eficientes e eficazes são um ativo fundamental. Vistos dessa forma, os funcionários constituem um recurso valioso, raro e de difícil imitação, tornando-se, portanto, fontes de vantagens competitivas mais permanentes.

Em tempos em que o ideal de diversidade ganha espaço nas organizações, nenhum setor incorpora tal pensamento com a mesma intensidade da área de RH. Tantas são as manifestações neste sentido que a própria identidade do departamento é influenciada. Achados empíricos mostram uma diversidade de denominações assumidas pela área nas organizações: Recursos Humanos, Gestão de Pessoas, Desenvolvimento Organizacional, Gestão de Talentos, Capital Humano, Administração de Pessoal, Departamento de Pessoal, Relações Industriais, Setor de Gente, não se limitando a essas opções. Com o intuito de organizar as colocações, a área será referida como Recursos Humanos (RH) para fins didáticos e por essa ser a nomenclatura que prevalece no campo pesquisado para este artigo.

Este artigo objetiva abordar as principais práticas de RH, apresentando reflexões sobre as consequências gerais da aplicação de programas de RH em uma perspectiva de parceria estratégica com o desenvolvimento organizacional, analisando as condições para implementação desses programas com eficiência. Nesse sentido, visa analisar políticas e conceitos utilizados na gestão estratégica de recursos humanos, bem como refletir sobre suas contradições e seus desafios organizacionais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão Estratégica de Recursos Humanos

A administração de Recursos Humanos é resultado do desenvolvimento empresarial e da evolução da teoria organizacional nos Estados Unidos. Ela

veio para superar a tradicional visão de departamento de pessoal, que se caracteriza por realizar as atividades burocráticas da organização. O fator estratégico no contexto da gestão de Recursos Humanos surgiu porque se percebeu que uma organização gerenciada estrategicamente pode desfrutar de vantagens competitivas de longo prazo.

As tradicionais práticas e políticas em gestão de Recursos Humanos devem ser revisadas e integradas em um sistema consistente, em que as estratégias da organização sejam capazes de influenciar e ser influenciadas pelas estratégias de Recursos Humanos (SAMMARTINO, 2002).

Além disso, dentro do contexto estratégico, as tradicionais práticas de Recursos Humanos ganham novas estratégias, como a utilização de ferramentas tecnológicas nos processos de recrutamento, avaliação de desempenho e treinamento, por exemplo, de maneira que interajam entre si e complementam-se nos processos de gestão de Recursos Humanos.

Apesar de ser notório que o investimento no fator humano é requisito fundamental para garantir sustentação de qualquer negócio, muitas organizações, especialmente as públicas, ainda configuram suas áreas de Recursos Humanos apenas para registrar e operacionalizar a rotina administrativa.

Voltando-se para o controle das pessoas, a busca pela redução de custos, que tem seu foco voltado para os números, mantém a força de trabalho estreitamente alinhada com os requisitos técnicos (AHMED; KAZMI, 1999; WORLAND; MANNING, 2005), assemelhando-se a uma abordagem mecanicista, na qual se considera as pessoas como “peças intercambiáveis” dentro de um sistema produtivo (HARRIS, 1999, p. 166).

2.1.1 Recrutamento de pessoal

A primeira tentativa de contratação de funcionários foi na China, onde foram criadas também as descrições de cargos. Em 1917 surgiram as primeiras instituições destinadas à seleção de pessoas. Na década de 30 esse cenário começou a evoluir, mas somente em 1947 foi promulgada a CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas). Foi a partir deste momento que os profissionais da área começaram a ser valorizados juntamente com os demais empregados.

Chiavenato (1999, p. 03) deixa claro quanto à participação da política interna da empresa quando diz:

o recrutamento e a seleção não é uma atividade que deve ficar restrita à área de Gestão de Pessoas. Quanto maior for a participação do órgão requisitante do novo funcionário nos procedimentos, maiores serão as chances de sucesso e de integração deste com sua nova função.

As características requeridas para o cargo e, portanto, as que se buscam e analisam-se no candidato, devem ser objetivas, claras e bem definidas. Atualmente, quando se fala de recrutamento e seleção, refere-se a uma das mais ricas ferramentas de gestão de pessoas nas organizações. É através deste processo que as organizações estão percebendo a importância das pessoas que a compõem, não como meros funcionários, mas como parceiros (GUIMARÃES & ARIEIRA, 2005).

O recrutamento refere-se ao processo que ocorre entre a decisão de preencher um cargo vago e o agrupamento dos candidatos que preenchem o perfil da função e reúnem condições para ingressar na empresa (CÂMARA et.al., 2003, s/p).

O recrutamento é a forma utilizada para atrair e localizar candidatos que possuam o perfil adequado ao cargo que necessita ser preenchido. “As atividades de recrutamento de uma empresa devem ser altamente estimuladoras, no sentido de fazer com que potenciais candidatos queiram, realmente, ingressar na organização” (BULGACOV, 2006, p. 337).

O recrutamento deve ser a primeira etapa para a seleção de pessoas, pois já serve como uma triagem de candidatos adequados ao cargo, comparados com outros que não têm o perfil necessário.

A capacidade estratégica de uma empresa depende do talento de seus executivos e de sua potencialidade. Sem eficácia competitiva os recursos disponíveis tornam-se improdutivos. Uma empresa de sucesso é avaliada não só pela qualidade de seu desempenho financeiro, como também pelas habilidades de manobrar perante as turbulências ambientais, ou seja, deve-se analisar a qualidade dos recursos humanos e as forças organizacionais, além dos processos financeiros e tecnológicos (CARDOSO et al., 2012, p. 19).

Não basta apenas atrair candidatos, o fator crucial de um bom recrutamento é atrair potenciais candidatos, que tenham o perfil adequado ao

cargo e que possam assumir tais responsabilidades sem dificuldades. Segundo Chiavenato (2006, p. 165) “recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”.

As técnicas e procedimentos aplicados ao recrutamento podem ser observados pela maneira como esse recrutamento é elaborado e descrito. E por se tratar de uma forma de divulgação de uma vaga em aberto, pode-se dizer que o recrutamento se trata de um anúncio ao mercado de trabalho.

Tais fontes são as ferramentas de divulgação da vaga em aberto, ou seja, a escolha pela mídia mais adequada para este procedimento, por exemplo, jornais, revistas, internet, televisão, o próprio site da empresa, e assim por diante. A escolha pela ferramenta adequada depende muito do cargo em questão, pois se é um cargo que se sabe que o perfil de seu ocupante não é alguém que utiliza internet, então esta vaga não pode estar anunciada no site da empresa.

2.1.2 Tipos de Recrutamento

Existem diversos tipos de recrutamento, dentre eles estão:

1. Recrutamento Interno;
2. Recrutamento Externo;
3. Recrutamento Misto;
4. Recrutamento Online;
5. Recrutamento às cegas.

O recrutamento interno é utilizado para preenchimento de vagas, através de remanejamento dos quadros existentes na organização. Já o recrutamento externo é utilizado para atrair os candidatos que estão fora da instituição.

Recrutamento interno pode ser feito através de transferência de pessoal, promoção de pessoal, planos de carreira, etc. Assim sendo, o recrutamento interno pode ser uma fonte poderosa de motivação para os funcionários que já fazem parte da organização, sem a necessidade de abrir esta vaga para o mercado externo.

Porém, o recrutamento interno somente pode ser aplicado se a empresa realmente apresentar colaboradores que tenham as competências adequadas que o cargo exige. “O gestor de pessoas deve ter um nível elevado de

informações sobre os profissionais que atuam na organização, para poder tomar a melhor decisão na escolha do futuro ocupante do cargo” (BULGACOV, 2006, p. 51).

Ressalta Chiavenato (2002) que o recrutamento interno tem as suas vantagens e potencialidades:

- O custo é menor do que o recurso ao mercado externo;
- A pessoa já está integrada na organização;
- Pode significar um progresso na carreira.

É aquele que privilegia os próprios recursos da empresa, isto é, a divulgação das necessidades (vagas em aberto) é informada por meio de comunicação – memorando ou cartazes –, em todos os quadros de avisos da empresa, com as características exigidas pelo cargo, solicitando àqueles interessados que compareçam ao setor de recrutamento para candidatar-se à posição oferecida ou enviar seus dados para a análise (MARRAS, 2009, p. 62).

Recrutamento externo é quando a organização procura preencher suas vagas com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento (ROCHA, 1977; CHIAVENATO, 2009).

Pelo fato de gerar gastos para a organização e despende tempo de espera, precisa ser feito de forma adequada ao negócio e ao perfil da vaga (ELGENNENI, 2009, p. 04). Esse processo pode atrair, por meios de anúncios de jornais, televisão, internet, panfletos, agência de emprego, entre outros, bem como com a indicação feita por outros colaboradores.

Recrutamento misto é a consequência de um recrutamento interno, que provavelmente irá gerar uma nova vaga da pessoa transferida, devendo assim se fazer um recrutamento externo. Isto quer dizer que no recrutamento misto podem ser realizadas as duas formas de contratação tanto externa quanto interna. Sendo assim, o recrutamento misto aborda tanto fontes internas quanto externas.

Existe três possibilidades de proceder ao recrutamento e seleção de forma mista que são: “Começando pelo recrutamento externo, passando para o recrutamento interno, chegando à seleção; começando pelo recrutamento interno, passando para o recrutamento externo, chegando à seleção; começando pelos recrutamentos interno e externo, simultaneamente, chegando à seleção” (ARAÚJO, 2006, p.11).

Mesmo com toda a bibliografia consultada, não foi encontrado nenhuma que apresentasse as vantagens e desvantagens de aplicar o processo de recrutamento misto, sendo assim fica só a descrição do que é um recrutamento misto.

Já o recrutamento *online*, para Cappelli (2001), é o processo do recrutamento que se dá em três estágios, que são o de atrair o candidato, o de selecioná-lo e o de fazer o contato imediato, por exemplo, a entrevista de candidatos. É possível realizá-la ao vivo por meio de tecnologias de *chat* ou por meio de gravações. Em ambos os casos, sistemas avançados oferecem recursos de reconhecimento facial que permitem identificar as emoções que os candidatos estão sentindo ao longo da entrevista por meio de inteligência artificial.

Um recrutamento mais novo e que surgiu para atender à demanda de diversidade no local de trabalho é o recrutamento às cegas. Nesse caso, dados que poderiam gerar qualquer tipo de preconceito (idade, gênero e etnia, por exemplo) são omitidos do currículo.

Por exemplo, há um cargo de controlador financeiro em aberto. Você recebe dezenas de currículos que contam com as competências mínimas para o cargo. Destes, são omitidas informações pessoais dos candidatos e deixadas apenas as competências técnicas e comportamentais.

Assim, é possível fazer uma análise às cegas e decidir de forma justa. No entanto, o recrutamento às cegas só é útil nas primeiras etapas da contratação, no processo de tiragem dos melhores profissionais. Em seguida, será preciso ter algum tipo de interação com os candidatos. Mesmo assim, é um grande incentivo à diversidade.

Muitas empresas já contam com o recrutamento às cegas, em especial aquelas que desejam uma cultura inovadora e querem construir um time plural. Porém, se a diversidade não for um ponto relevante para a empresa, também não faz muito sentido usar o recrutamento às cegas.

2.2 Seleção de Pessoal

Após a elaboração do recrutamento, divulgação na mídia mais adequada, realização da triagem dos candidatos que enviaram seus currículos (ou entraram

em contato com a empresa), entra a segunda fase do processo de contratação de pessoas, que é a seleção.

A seleção de pessoas faz parte do processo de provisão de pessoal, vindo logo depois do recrutamento. O recrutamento e a seleção de recursos humanos devem ser tomados como duas fases de um mesmo processo: a introdução de recursos humanos na organização. Se o recrutamento é uma atividade de divulgação, de chamada, de atenção, de incremento da entrada, portanto, uma atividade positiva e convidativa, a seleção é uma atividade obstativa, de escolha, opção e decisão, de filtragem da entrada, de classificação e, portanto, restritiva (CHIAVENATTO, 2006, p. 185).

Geralmente a seleção de pessoas é realizada quando se faz o recrutamento externo. Quando é realizado o recrutamento interno, a empresa já conhece o seu pessoal, portanto, não é necessária a realização de etapas de filtragem. Já quando o recrutamento é externo, existe a necessidade de escolha entre os candidatos que foram recrutados para o processo seletivo.

Segundo Chiavenato (2006, p. 190) “a seleção deve apoiar-se em algum padrão ou critério, que é extraído com base nas características do cargo a ser preenchido”. Existem algumas ferramentas ou técnicas que podem ser utilizadas na etapa da seleção.

Ferramentas de seleção são técnicas utilizadas para observar e analisar os candidatos que participam do processo de seleção e comparar com os requisitos exigidos pelo cargo. Devem ter um caráter prognóstico, identificando traços pessoais que podem prever o comportamento futuro do candidato como funcionário da empresa (KNAPIK, 2008, p. 148).

O mesmo autor complementa que as ferramentas ou técnicas utilizadas em um processo seletivo são, por exemplo:

- Entrevistas de seleção;
- Provas situacionais;
- Provas específicas;
- Dinâmicas de grupo;
- Testes psicológicos, etc.

“A entrevista de seleção é a técnica mais utilizada em processos de seleção. O entrevistador procura conhecer o candidato, pesquisa seus conhecimentos e habilidades” (KNAPIK, 2008, p. 149).

O processo de seleção deve ser amplamente abastecido com candidatos em potencial pelo processo de recrutamento. Este processo é um comparativo, de um lado as definições do perfil de cargo e de outro as características dos candidatos, a fim de averiguar qual deles atende as exigências.

3. FUNIL DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O funil de recrutamento e seleção é um guia completo que detalha todas as etapas que o candidato deve passar, desde a aplicação na vaga até a contratação. Ele ajuda a dar visibilidade ao processo de seleção como um todo, além de permitir fazer análise das contratações e mensurar cada uma das etapas.

Ter assertividade nas contratações, além de trazer benefícios econômicos, é fundamental para otimizar o crescimento da sua empresa. Mas nem sempre o processo é eficiente e a escolha do profissional é a mais adequada. Por isso, utilizar corretamente o funil de recrutamento é fundamental. Por meio dele, é possível gerenciar os candidatos da melhor forma possível, tendo mais clareza e confiança nos resultados obtidos.

Figura 1 - Funil de Recrutamento de uma Empresa Fictícia



Fonte: Adaptado de Bruna Nóbrega (2017).

Ao olhar o exemplo é possível identificar que para contratar um "Inside Sales" a empresa precisou atrair 2.000 pessoas para a sua página de contratação (igual atrair um *lead*), atingindo os diferentes percentuais de conversão em cada etapa do processo. Ao usar um funil de recrutamento é possível extrair diferentes informações, como quantos candidatos precisamos ter em cada etapa de um processo para se contratar uma pessoa em um determinado período de tempo.

3.1 Etapas do Funil de Recrutamento

O funil de recrutamento é uma representação gráfica do processo seletivo que ajuda as empresas a otimizarem suas contratações. Do ponto de vista prático, todos os funis representam um processo para restringir o público, no qual cada passo é medido e otimizado. Pelo lado comercial, estimulam os consumidores em potencial a se interessarem e, eventualmente, se tornarem clientes.

No caso, o funil de recrutamento ajuda a manter os candidatos envolvidos no processo de R&S e, eventualmente, a se tornarem funcionários valiosos da organização. O funil segue premissas básicas que envolve a inclusão das etapas iniciais do processo:

- Topo do funil: candidatura ou *hunting* do profissional;
- Meio do funil: engloba as fases de testes e entrevistas;
- Fundo do funil: indica o melhor talento a ser contratado.

A primeira etapa requer "montar o palco" com cuidado e se certificar de atrair o público certo. É recomendável que o recrutador seja embaixador da marca, honesto, transparente, agradável e comunicativo. Cada funil de um recrutamento eficiente consiste nas mesmas etapas inevitáveis:

- Preparar e promover o processo de inscrição;
- Atrair e envolver candidatos passivos;
- Realizar triagens e entrevistas com candidatos selecionados;
- Contratar candidatos mais qualificados;
- Integrar novas contratações.

As métricas de recrutamento são indicadores úteis para a contratação bem-sucedida, além de agilizar o processo de contratação de candidatos para a organização. Quando usadas corretamente, ajudam a avaliar o processo de recrutamento e se a empresa está contratando as pessoas certas.

Figura 2 - Exemplo de um Funil de Recrutamento



Fonte: For Business (2018).

Etapa 1: Atração - No topo do funil, estão os profissionais que procuram um novo emprego ou que foram instigados, de alguma forma, a participar de seu

processo seletivo. Nela, os visitantes são apresentados a sua organização, missão e proposta de valor para empregado (EVP, na sigla em inglês para Employee Value Proposition³). Assim, não basta simplesmente postar um emprego, é preciso incluir informações suficientes sobre sua empresa para mostrar aos candidatos que ela é uma ótima opção. Mais do que atender às expectativas atuais dos funcionários, é preciso continuar inovando para manter o ambiente de trabalho o melhor possível, retroalimentando a sua proposta de valor.

Etapa 2: Conversão - Na segunda fase, os interessados em suas vagas são convertidos em candidatos no momento que preenchem e enviam seu formulário de candidatura e/ou currículos. Nessa etapa, ficam os profissionais que estão realmente interessados na vaga, afunilando as opções do RH. Mas cuidado: é um dos momentos mais críticos do processo. Se o seu formulário estiver muito complexo, longo ou não possuir versão mobile, as chances de os melhores talentos escaparem do funil de recrutamento é grande. A explicação é que os candidatos de hoje não estão abertos a uma experiência prolongada. As melhores organizações simplificam o processo ao máximo, e usam plataformas de inteligência artificial e *machine learning* para oferecer uma experiência imersiva e multicanal altamente direcionada, personalizada e envolvente.

Etapa 3: Entrevista - O terceiro estágio do funil de recrutamento, portanto, representa a etapa de testes, entrevistas e avaliação dos candidatos aprovados na triagem inicial. Graças à inteligência artificial, essa etapa também pode ser agilizada com videoentrevista, economizando tempo e recursos com deslocamento.

Etapa 4: Oferta - O penúltimo passo no funil é o telefonema, e-mail ou a mensagem de *WhatsApp* mais desejada: a oferta de emprego da empresa ao profissional selecionado. Aqui, o candidato considerado mais preparado e compatível com a vaga é chamado para a última conversa antes de se tornar um colaborador.

Etapa 5: Contratação - Depois de superar todos os concorrentes e avançar para a última fase do funil de recrutamento, o profissional assina seu

³ O *Employee Value Proposition* é mutável e precisa acompanhar o crescimento e amadurecimento da organização. Você e a sua equipe de liderança devem avaliá-lo regularmente e, se necessário, adaptá-lo.

contrato de trabalho e passa a fazer parte da equipe. Esse processo pode ser feito, inclusive, *online*.

4. METODOLOGIA

Para o desenvolvimento deste trabalho, foram realizadas revisões bibliográficas de artigos disponíveis na internet e livros procurando coletar e descrever informações sobre a importância e técnicas empregadas no processo de recrutamento e seleção na organização e formação de empresas, bem como identificar as competências necessárias que um candidato ao assumir um cargo deverá possuir, diminuir riscos e custos nos processos por tratar-se de ferramentas valiosas para um bom desempenho e valorização das empresas no mercado competitivo de negócios. A metodologia, de acordo com Santos (2000), versa sobre as atividades práticas indispensáveis para a obtenção dos dados com os quais serão realizados os raciocínios que resultarão em cada parte do trabalho final.

O levantamento bibliográfico consiste em pesquisar a bibliografia existente sobre um determinado assunto, seguindo os dados oferecidos pelo usuário, como palavras-chave, tipologia do material e idioma.

[...] a pesquisa bibliográfica busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referências teóricas publicadas, 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 uma suma importância que o pesquisador realize um planejamento sistêmico 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.54).

Segundo Collis e Hussey (2005, p.24), “o objetivo desse tipo de estudo é procurar padrões, ideias e hipóteses, em vez de testar ou confirmar uma hipótese”.

Lima (2004) destaca que a pesquisa bibliográfica é a atividade de localização e consulta de fontes distintas de dados escritos, a qual é norteadada pela finalidade explícita de coletar materiais mais específicos ou mais genéricos sobre um tema, caracterizando-se pela busca em livros e documentos escritos

de informações imprescindíveis para desenvolver a investigação de um tema de verdadeiro interesse do pesquisador.

Quanto aos fins, considera-se a pesquisa exploratória, pois teve por objetivo investigar, por meio de uma pesquisa teórica, a importância dos procedimentos de recrutamento e de seleção de pessoal para as empresas. Tal classificação de pesquisa é qualificada por ter objetivos deliberados, quais sejam: apresentar o conceito de recrutamento e de seleção de pessoas, assim como avaliar a contribuição destes procedimentos para o êxito empresarial.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Para estudo dos dados realizou-se uma busca profunda das principais literaturas que abordam o tema, uma coleta de informações disponíveis na *web*. A partir do embasamento teórico é possível analisar que o setor de recursos humanos onde se realiza o recrutamento e seleção apresentou avanços, mas há muito que ser estruturado ainda.

Quando há uma vaga para um cargo melhor dentro da empresa, a preferência é pelo tipo de recrutamento interno, pois visa valorizar o pessoal. Com o recrutamento interno, a empresa cria motivação para os empregados que querem crescimento dentro da empresa decorrente de futuras promoções (CHIAVENATO, 2002).

O RH trabalha basicamente com a comparação de vários candidatos e são vários os fatores que determinam o melhor candidato, como: perfil, postura, experiência, expectativa salarial, potencial de crescimento, entre outros. Uma característica importante da empresa é que, sempre que possível, tenta-se fazer um “reaproveitamento” dos candidatos que participaram do processo, mas que não foram selecionados, o que significa redução de custos dentro do processo de contratação.

Quando se inicia a fase de seleção dos candidatos propriamente dita, depois da triagem dos currículos, são realizados testes de conhecimentos, para assegurar o mesmo nível de conhecimento entre os candidatos. Isso é muito interessante, principalmente para os cargos nos quais estes testes são realizados, pois é necessário um certo nível de conhecimento técnico que não pode ser medido por meio de outras etapas do processo, como a entrevista.

O processo de recrutamento e seleção, como poderia ser incluído nesta, é, após a seleção, o envio de e-mail de agradecimento aos candidatos não selecionados, uma vez que, como visto anteriormente, a empresa tem como característica fazer o reaproveitamento dos candidatos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por ser um assunto bastante abrangente torna-se impossível esgotar todas as questões envolvidas em cada processo, em tão poucas páginas. No entanto, o objetivo foi levantar algumas questões para reflexão, e instigar a elaboração de novos trabalhos sobre o tema.

Como base nas pesquisas realizadas, entendemos que para se recrutar e selecionar pessoas para uma determinada organização é necessário além de muito planejamento e estratégia, entender que a empresa está em busca do seu candidato ideal, mas tem que existir por parte do candidato a escolha de trabalhar nessa organização. E para que ambos – empresa e colaborador – se completem, existem vários fatos que foram abordados nesta pesquisa. Por isso, ao se realizar um subsistema de RH, deve-se haver ética e muito empenho dos profissionais que administram tais recursos.

Conclui-se que fica evidente que as empresas precisam, de fato, desenvolver maiores e melhores esforços para atrair as pessoas mais competentes possíveis. As empresas que têm sucesso e respaldo no processo de recrutamento e seleção se destacam como potência no mercado de trabalho, já que interferem diretamente na competência e no desenvolvimento dos profissionais ou futuros profissionais que ficarão sobre o encargo da empresa. Cabe à devida atenção para essa prática funcionar efetivamente, alcançar um bom resultado no final e ser o ponto chave do sucesso de uma organização.

Entende-se também que técnicas e ferramentas mal aplicadas, além de levar o recrutador ao candidato errado, geram grandes custos a empresa e problemas futuros, que poderão afetar outros colaboradores na organização. Para melhoria do subsistema como um todo, uma boa proposta seria o uso mais amplo das tecnologias disponíveis, ou até mesmo investimentos das organizações em *softwares* para cruzamento de banco dados dos profissionais, bem como maior utilização dos recursos que a internet tem para oferecer, pois a

tecnologia com certeza veio para ficar. Portanto, é necessário que as organizações se adaptem a ela, para não perder talentos para as concorrentes, que já utilizam esses recursos.

Como sugestão para trabalhos futuros, é indicado uma pesquisa na mesma linha que esta, mas que abranja outras técnicas, etapas e ferramentas a serem utilizadas no recrutamento e seleção. Conseqüentemente, pode-se aprofundar nas novas tecnologias que estão surgindo e serão utilizadas pelos administradores de RH. Por fim, consideramos que a presente pesquisa foi proveitosa, pois foi possível aos pesquisadores atingir o objetivo inicial, de entender as técnicas utilizadas no subsistema em questão.

A gestão estratégica de pessoas em organizações empreendedoras busca o envolvimento dos colaboradores na estratégia da organização, por meio de um conjunto de ações envolvidas nos processos de RH, e voltadas para o desenvolvimento e a valorização das pessoas.

Tão importante quanto recrutar novos candidatos é saber selecioná-los. Escolher a pessoa errada para ocupar um cargo dentro de uma organização acarreta em prejuízos iguais, ou até maiores do que não escolher nenhum profissional. Assim sendo, como proposto inicialmente pelo trabalho, foi abordado que o processo de recrutamento e seleção é uma ferramenta de gestão, visto que, quando feito adequadamente, garante a entrada de pessoas de alto potencial e qualidade na organização, pois, candidatos bem preparados requerem menos treinamento, supervisão e motivação, além de trabalhar mais e melhor.

REFERÊNCIAS

BAILÃO, André Luís da Silva; ROCHA, Ana Paula de Souza. **A Importância do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal na Organização Empresarial.** Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320178.pdf> . Acesso em: 10 set. 2020.

BUSINESS, for. **Funil de recrutamento e seleção: 5 passos para fazer o seu.** Disponível em: <https://forbusiness.vagas.com.br/funil-de-recrutamento/#> . Acesso em: 10 mar. 2021.

BUSSULAR, Camilla Zanon, SHEFFER Angela Beatriz Busato, SAWITZKI Roberta Cristina. **Afinal, o nome da área é recursos humanos, gestão de pessoas ou o quê?** Um estudo com empresas que atuam no segmento de saúde sobre os impactos da mudança de papéis da área na identidade do grupo. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_GPR2488.pdf Acesso em: 07 maio 2021.

CONVENIA, Equipe. **Tipos de recrutamento e seleção: conheça os 5 principais.** Disponível em: <https://blog.convenia.com.br/conheca-os-5-principais-tipos-de-recrutamento-e-selecao/> . Acesso em: 28 dez. 2020.

CORADINI, Joziane Rizzette; MURINI, Lisandra Taschetto. **Recrutamento e seleção de pessoas: como agregar talentos à empresa.** Disponível em: <https://periodicos.ufn.edu.br/index.php/disciplinarumSA/article/view/1494/1408> Acesso em: 12 abril 2021.

CARVALHO, Carla. **Conheça as possibilidades de um funil de recrutamento.** Disponível em: <https://paraempresas.catho.com.br/funil-de-recrutamento/> Acesso em: 23 abril 2021.

FERREIRA, Sidneis Francisco; SOEIRA, Fernando dos Santos. **A importância do recrutamento e seleção de pessoas em uma empresa de pequeno porte do setor de móveis.** Disponível em: http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170627111419.pdf . Acesso em: 12 out. 2020.

FREITAS, Wesley Ricardo de Souza; JABBOUR, Charbel José Chiappetta. **Rumo à Gestão Estratégica de Recursos Humanos.** Estudo de Caso em uma Organização Pública Paulista. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2010v12n26p163/17407> Acesso em: 11 abril 2021.

GUPY, Marília Medrado. **Employee Value Proposition (EVP): o que é e como criar um.** Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/employee-value-proposition>. Acesso em: 10 mar. 2021.

KENT, Clark. **Os processos de RH: uma visão estratégica.** Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/os-processos-de-rh-uma-viso-estrategica/>. Acesso em: 15 mar. 2021.

MICHEL, Murillo. **Tipos de recrutamento e sua importância para uma gestão adequada de pessoas aplicadas a empresas.** Disponível em: http://www.faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/dBGH58nixEbJRER_2013-4-30-10-37-37.pdf. Acesso em: 29 abril 2021.

NOBREGA, Bruna. **Funil de recrutamento analisando sua pipeline de candidatos.** Disponível em: <http://useronboarding.com.br/funil-de-recrutamento/> . Acesso em: 09 mar. 2021.

SILVA, Raiane Rodrigues. **A importância do setor de recursos humanos no contexto da estratégia da organização.** Disponível em: <http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2015/02/Monografia-RAIANE-RODRIGUES-DA-SILVA.pdf>. Acesso em: 28 abril 2021.

SILVA, Vanessa; FERRETT, Kezia; MANCINI, Ronaldo. **Recrutamento e Seleção:** um estudo sobre as técnicas utilizadas nas organizações. Disponível em: <http://intertemas.toledoprudente.edu.br/index.php/ETIC/article/view/4308> . Acesso em: 14 mar. 2021.

SILVEIRA, Franciele Silva; VARGAS, Eudes Cristiano. **A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial.** Disponível em: <https://periodicos.unifap.br/index.php/estacao/article/view/1125/francielelv4n2.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2021.

SOLIDES. **Recrutamento e seleção comportamental.** Disponível em: <https://universidade.solides.com.br/course/recrutamento-e-selecao/>. Ano 2020

XERPAY. **Funil de recrutamento o que é e como usar para otimizar suas contratações.** Disponível em: <https://www.xerpa.com.br/blog/funil-de-recrutamento/> . Acesso em: 03 jan. 2021.