

# REVISTA TÓPICOS

---

## RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS COMO INSTRUMENTOS DE SUCESSO ORGANIZACIONAL

DOI: 10.5281/zenodo.10790912

*Ozeias Pires Silva<sup>1</sup>*

### RESUMO

O intuito desta pesquisa é mostrar como as ferramentas, recrutamento e seleção, podem contribuir para o sucesso de uma organização. Este artigo científico tem como finalidade apresentar conceitos básicos da temática em estudo, de forma clara e que contribua para análises e novas descobertas no campo da gestão de pessoas. Para embasar este estudo utilizou-se uma pesquisa bibliográfica, aprofundada, com grandes mestres da área de Administração. Pode-se citar: Joel Souza Dutra (2002), Idalberto Chiavenato (2010), Elisete Alice Zanpronio de Oliveira (2014), Luís Araújo e Adriana Garcia (2009). Confirmou-se que é de fundamental importância que seja observado todos os parâmetros quando do processo de recrutar e selecionar o pessoal responsável por conduzir o empreendimento.

**Palavras-chave:** Recrutamento. Seleção. Pessoas. Organização.

### ABSTRACT

The purpose of this research is to show how recruitment and selection tools can contribute to the success of an organization. This scientific article aims

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

to present basic concepts of the topic under study, in a clear way that contributes to analyzes and new discoveries in the field of people management. To support this study, an in-depth bibliographical research was used, with great masters in the area of Administration. We can mention: Joel Souza Dutra (2002), Idalberto Chiavenato (2010), Elisete Alice Zanpronio de Oliveira (2014), Luís Araújo and Adriana Garcia (2009). It was confirmed that it is of fundamental importance that all parameters are observed when recruiting and selecting the personnel responsible for running the enterprise.

**Keywords:** Recruitment. Selection. People. Organization.

## 1. Introdução

Este estudo tem como tema principal as questões que envolvem os processos de recrutamento e seleção de pessoas e a importância que se deve dar ao assunto. É importante enfatizar que essa não é uma tarefa de setores isolados da organização, mas de todas as áreas, cada uma em suas especificidades. Daí ser uma tarefa que deve estar interligada com todas as áreas.

Assim, este trabalho terá as seguintes diretrizes, para melhor compreensão e delimitação do objeto de estudo:

- Recrutamento e seleção podem ser considerados termos semelhantes?
- Quais são as principais técnicas de recrutamento e de seleção?

# REVISTA TÓPICOS

---

- Em quais aspectos os diversos departamentos organizacionais podem contribuir para esse processo?

Nesse sentido, Chiavenato afirma que:

*O recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos no mercado de recursos humanos (MRH) para abastecer seu processo seletivo. Na verdade, o recrutamento funciona como um processo de comunicação: a organização divulga e oferece oportunidades e trabalho ao MRH. O recrutamento tal como ocorre com o processo de comunicação, é um processo de duas mãos: ele comunica e divulga oportunidade de emprego, ao mesmo tempo em que atrai os candidatos para o processo seletivo. (CHIAVENATO, 2010, p.114).*

Entendendo que em toda pesquisa a parte mais importante é o referencial metodológico, utilizou-se da pesquisa bibliográfica, amparada nos escritos

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

de estudiosos dos temas, bem como de textos científicos de grande credibilidade acessíveis por meio da internet. Teve-se o cuidado de apresentar sempre um conceito mais aceito entre os estudiosos.

## 2. Desenvolvimento

Falar em recrutamento e seleção de pessoal é, sem dúvida, uma tarefa que requer uma atenção especial. Isso por que estamos nos referindo ao “bem” mais precioso de uma organização. Nesse sentido, não é possível nos dias atuais uma organização se tornar competitiva ou manter-se competitiva se ela despreza esses elementos fundamentais.

Joel Souza Dutra assim se posiciona sobre o assunto:

*O planejamento do quadro de pessoas é uma peça fundamental para a gestão do movimento. É fundamental para a empresa ter clareza sobre sua necessidade de pessoas ao longo do tempo, tanto em termos quantitativos quanto em termos qualitativos. Prever essa necessidade em um ambiente de incertezas é mais difícil, ao mesmo tempo em que, ao fazê-lo a empresa tem vantagens competitivas em relação às que não conseguem. Essa vantagem*

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

*competitiva advém da dificuldade de obter as pessoas adequadas para enfrentar os desafios ou aproveitar as oportunidades que surgem para a empresa e/ou negócio (DUTRA, 2002, p. 73).*

Isso é possível compreender quando se verifica que as pessoas influenciam a estratégia da empresa, e não somente isso, elas também são responsáveis diretas por implementar a estratégia da empresa.

Há que considerar que o sucesso da empresa em relação ao processo de selecionar e recrutar pessoas está relacionado com a clareza por parte da empresa sobre o que ela espera das pessoas.

Antes de aprofundar na análise, convém fazer uma breve explanação do que seja recrutamento e seleção. Essa definição, primordial, dará um norte nessa pesquisa e orientará quando da abordagem de outros conceitos.

Idalberto Chiavenato assim se posiciona em relação ao assunto:

*O recrutamento é um conjunto de atividades desenhadas para atrair um conjunto de*

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

*candidatos para um particular cargo. Ele deve anunciar a disponibilidade do cargo no mercado e atrair candidatos para disputá-lo. O mercado do qual a organização tenta buscar os candidatos pode ser interno, externo ou uma combinação de ambos (CHIAVENATO, 2010, P. 115).*

Trata-se, na verdade, de uma atividade que propõe fazer um levantamento de possíveis candidatos aptos para atender às demandas do cargo. Esse entendimento pode ser compreendido por meio da análise do que considera Araújo e Garcia (2009, p. 15), “recrutamento de pessoal é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente ser encontrado para a vaga disponível nas organizações”.

Pode-se perceber que essa atividade não pode ser realizada de forma isolada por determinado departamento. Outro ponto que merece destaque é que o planejamento das etapas pode ser um grande aliado às atividades.

O recrutamento pode ser interno ou externo. Quando o procedimento é realizado no âmbito da organização dá-se o nome de recrutamento interno. Nesse caso a organização prefere dar oportunidade ao seu próprio pessoal.

# REVISTA TÓPICOS

---

Como vantagens do recrutamento interno têm-se: menor investimento; rapidez no processo

*É quando a organização procura preencher uma vaga para um posto de trabalho mediante o remanejamento de seus funcionários, que pode ser promovidos, transferidos - movimentação horizontal- ou transferidos com promoção -ascensão profissional- (ARAÚJO; GARCIA, 2009, p. 17).*

Quanto ao recrutamento externo, a principal característica é que a organização procura preencher vagas existentes com pessoas que estão disponíveis no mercado de trabalho. Chiavenato apresenta as seguintes vantagens nesse processo: “introduz sangue novo; enriquece o patrimônio humano; renova a cultura organizacional”.

Para melhor entendimento, e de forma simples, segue abaixo quadro com as principais características destacadas por estudiosos dos temas em análise:

# REVISTA TÓPICOS

---

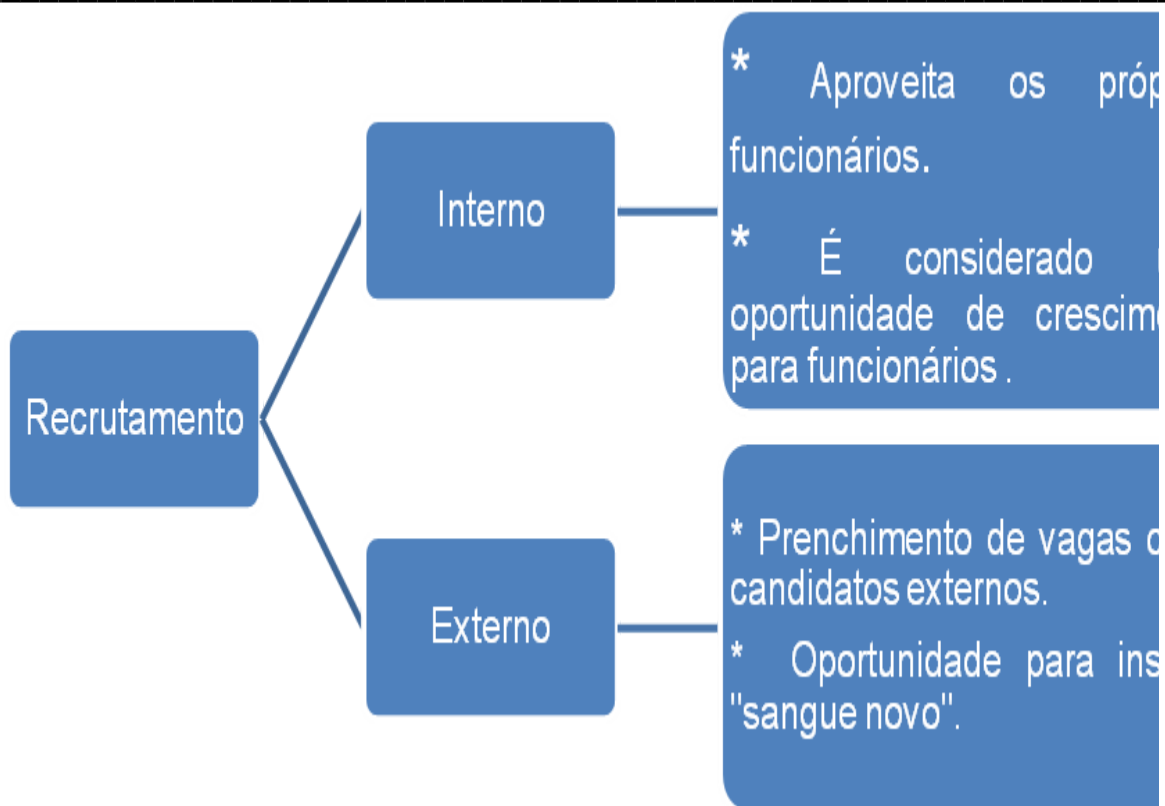


Figura1: Recrutamento interno e externo.

Bastante controversa, também, são as vantagens e desvantagens de cada uma dessas formas apresentadas anteriormente. Idalberto Chiavenato, em sua obra *Gestão de Pessoas* (2010), elenca essas vantagens e desvantagens, que de certa forma são aceitas pela maioria dos especialistas.

Apresentaremos essas informações em forma de tabelas para melhor visualização e compreensão do que se propõe:

Quadro 1: Recrutamento interno.

--	--	--



# REVISTA TÓPICOS

Recrutamento Interno	Vantagens	Desvantagens
	Aproveita melhor o potencial humano da organização.	Pode bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas.
	Motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários.	Mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização.
	Incentiva a permanência e a fidelidade dos funcionários a organização.	Mantém e conserva a cultura organizacional existentes.
	Custa financeiramente menos do que fazer recrutamento externo.	Funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua.

Quadro 2: Recrutamento externo.

# REVISTA TÓPICOS

	Vantagens	Desvantagens
Recrutamento Externo	Introduz sangue novo na organização.	Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização.
	Enriquece o patrimônio humano.	Reduz a fidelidade dos funcionários.
	Aumenta o capital intelectual.	É mais custoso.
	Renova a cultura organizacional.	

Considera-se que o melhor caminho a seguir é procurar extrair o máximo de benefícios para a organização. A escolha por um dos procedimentos deve levar em consideração uma série de fatores organizacionais. Há ainda

# REVISTA TÓPICOS

---

a possibilidade de utilização dos dois procedimentos. Ao mesmo tempo em que se dá oportunidade para os “da casa”, abre-se oportunidades para profissionais que estão de fora e que por certo trarão novas contribuições.

Por sua vez, a seleção diz respeito, conforme o mestre Chiavenato: “...processo de comparação entre duas variáveis: de um lado os requisitos do cargo a ser preenchido (requisitos que o cargo exige de seu ocupante) e, de outro lado, o perfil das características dos candidatos (CHIAVENATO, 2002, p. 235)”.

Aqui já se tem o processo de escolha propriamente dito. Para tanto, basta que o perfil do candidato se aproxime ao máximo do perfil do cargo a ser preenchido na organização. Seria então “a escolha exata das pessoas certas, para o lugar e no tempo certo” (CHIAVENATO, 2010, p. 133).

O mestre Idalberto ainda considera que:

*Se de um lado temos o cargo a ser preenchido ou as competências desejadas se contrapõem ao fato de que os candidatos são profundamente diferentes entre si, disputando a mesma posição e concorrendo entre si. Nesses termos a seleção passa a ser configurado basicamente como um processo de*

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

*comparação de decisão. E isso ocorre dos dois lados: a organização compara e decide sobre as pretensões dos candidatos: estes comparam e decidem sobre as ofertas das organizações onde se candidatam (CHIAVENATO, 2010, p. 135).*

Aqui a organização tem um leque de opções para trabalhar com a seleção de candidatos. Dentre as técnicas mais utilizadas na atualidade pode-se destacar: entrevista, provas de conhecimento, testes, dinâmicas de grupo.

A entrevista é “provavelmente, o método mais utilizado em seleção de pessoal, mas se não for bem planejado e executado está sujeito a sofrer todos os males- como ruído, omissão, distorção, sobrecarga e, sobretudo, barreiras de que padece a comunicação humana” (CHIAVENATO, 2010, p. 145).

Há um equívoco de que o setor responsável pelo recrutamento e seleção de pessoas para a organização, é somente, o setor de recursos humanos. Conforme já se tem afirmado nessa pesquisa, as organizações que tem obtido êxito nesses processos são justamente aquelas que avançaram nesse sentido e passaram a engajar todos os departamentos e a definir papéis para cada um deles.

# REVISTA TÓPICOS

---

Em tempos de crise no cenário mundial, utilizar o recrutamento e seleção com sabedoria pode ser o diferencial competitivo e a “nota tônica” para a sobrevivência do empreendimento.

### 3. Considerações finais

Este tema não se esgota nestas linhas. Também, não estava entre os objetivos desta pesquisa. Entendemos que recrutamento e seleção de pessoas são temas que estão em relevância, pois tratam do dia a dia e do futuro das organizações. Julgamos que os objetivos propostos foram alcançados.

Ademais, recrutamento e seleção fazem parte de um processo mais amplo, qual seja: estratégia organizacional. A forma como a organização encara esses dois processos representará o sucesso ou fracasso organizacional.

Para que essas ferramentas sejam utilizadas de forma eficiente é preciso que seja um processo planejado com todos os setores e que todos os atores envolvidos tomem parte das decisões e contribua para o processo.

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Luís C. G; GARCIA, Adriana A. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. Editora Atlas. São Paulo, 2009.

BACCARO, Thais Accioly; DUCCI, Larissa Zamarian; HEADLEY, Samara Silva; SILVA, Maria Mônica; OLIVEIRA, Elisete Alice Zanpronio de. **Gestão de Pessoas**. Elsevier. Londrina, 2014.

**REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672**

# REVISTA TÓPICOS

---

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Editora Campus. 3ª Ed. Rio de Janeiro, 2010.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. 7. Ed. Editora Atlas. São Paulo, 2002.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelos, Processos, Tendências e Perspectivas**. Editora Atlas. São Paulo, 2002

<sup>1</sup> Pós-Graduado em Gestão de Pessoas pela Universidade Cândido Mendes-UCAM. Bacharel em Administração pela Universidade Norte do Paraná-UNOPAR, Pólo Jequié-BA. Licenciado em Letras pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia-UESB, Campus de Jequié. E-mail: [ozeps25@gmail.com](mailto:ozeps25@gmail.com)