

**ANÁLISE DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM UMA
EMPRESA DE CONSULTORIA**

**ANALYSIS OF THE RECRUITMENT AND SELECTION PROCESS IN A
CONSULTING COMPANY**

Taiza Pietra Janjar

Discente no Curso de Administração na Faculdade CNEC Unai

Raquel Aparecida Alves

Mestre em Agronegócios pela Universidade de Brasília. Docente na Faculdade CNEC Unai

Gevair Campos

Mestre em Agronegócios pela Universidade de Brasília. Docente na Faculdade CNEC Unai

RESUMO

O presente trabalho, ao levar em conta abordagens sobre o processo de recrutamento e seleção, teve como objetivo conhecer como esse se dá em uma empresa de consultoria de Recursos Humanos. Para a coleta de dados e alcance do objetivo foi realizada uma observação durante sete dias, analisando todos os aspectos relacionados com o processo seletivo, desde a triagem dos currículos até a escolha do candidato mais adequado para o cargo, pois deduziu-se que através dessa observação coletar-se-ia informações necessárias para o alcance do objetivo. Foi constatado que as etapas de um processo de recrutamento e seleção são: recebimento e triagem de currículos, realização de entrevistas, aplicação de provas de conhecimento, testes psicológicos e, por fim, a escolha do candidato que possui o perfil adequado para o cargo.

PALAVRAS-CHAVE: Recrutamento e Seleção; Qualificação; Candidato.

ABSTRACT

The present work, taking into account approaches on the recruitment and selection process, aimed to know how it goes in a Human Resources consulting company. For data collection and achievement of the objective, an observation was carried out for seven days, analyzing all aspects related to the selection process, from the screening of the curricula to the choice of the most suitable candidate for the position, as it was deduced that through this observation, information necessary to achieve the objective would be collected. It was found that the stages of a recruitment and selection process are: receiving and screening resumes, conducting interviews, applying knowledge tests, psychological tests and, finally, choosing the candidate who has the appropriate profile for the position.

KEYWORDS: Recruitment and Selection; Qualification; Candidate.

INTRODUÇÃO

As empresas, independentemente do seu porte, estão investindo na construção e estruturação da sua área de recursos humanos, que está se tornando uma área estratégica da empresa. Algumas das ações realizadas nessa área são o recrutamento e seleção, treinamentos e remuneração e as ações desenvolvidas nessa área vão influenciar nos negócios da empresa na busca de melhores resultados e competitividade (CAXITO, 2008).

O recrutamento e seleção de pessoal faz parte da área de Recursos Humanos. O recrutamento busca candidatos para a vaga disponível para seleção e o candidato é escolhido de acordo com o cargo, a cultura e estrutura organizacional. A cultura organizacional é aquilo que os donos valorizam e que vai orientar as regras e normas. Já a estrutura organizacional é a forma como as atividades da empresa são distribuídas e organizadas (BANOV, 2012).

De acordo com França (2013) o processo de recrutamento e seleção está associado com a admissão de pessoal, pois ele tem o objetivo de preencher uma vaga que está em aberto. Atualmente existem diversos instrumentos que foram comprovados cientificamente que podem auxiliar nesse processo, dando mais qualidade e precisão. Esse processo precisa estar incorporado nas estratégias da empresa, pois se ela tem um perfil mais conservador, ela precisa de um profissional que também tenha esse perfil.

Segundo Mineirinhos e Rodrigues (2014) no recrutamento e seleção é que acontece o primeiro contato com o empregador e o futuro empregado, de um lado tem-se o candidato que precisa ter as exigências do cargo e o empregador que precisa transmitir uma cultura de bem-estar. As empresas têm como objetivo a pessoa certa, no lugar certo e no tempo certo, ou seja, procuram o candidato ideal para pouparem tempo e possíveis falhas na escolha. Então, a avaliação correta de aptidões, competências e personalidade é fundamental para encontrar o talento que pode contribuir para os resultados da empresa.

Segundo Baylão e Rocha (2014) é de suma importância a contratação de um funcionário adequado para o cargo, pois assim a empresa vai melhorar a qualidade dos serviços e diminuir custos com pessoal. O processo de recrutamento e seleção tem uma metodologia própria para ser aplicada, por esse motivo deve ser bem planejada, de forma a recrutar, selecionar e desenvolver um ambiente produtivo de acordo com os objetivos da empresa.

Diante desse contexto, o objetivo deste trabalho é conhecer como funciona o processo de recrutamento e seleção em uma empresa de consultoria da área de recursos humanos, desde o recebimento de currículos até a escolha do candidato.

O recrutamento e seleção vai contribuir para que o funcionário seja contratado de acordo com o perfil do cargo e da empresa, fazendo com que ele agregue valor para a empresa e melhore sua posição competitiva. Desse modo, este estudo torna-se relevante para os gestores a fim de entenderem como funciona e a importância do processo de recrutamento e seleção em sua empresa.

CONCEITOS SOBRE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL

O termo recrutamento tem origem militar; o recrutamento militar é a solicitação obrigatória de todo cidadão que atinge certa idade, sendo que no meio empresarial, o recrutamento também é uma convocação, mas não obrigação. Para que o recrutamento mostre uma imagem positiva da empresa para o mercado de recursos humanos, é necessário que a própria empresa esteja sempre de portas abertas aos candidatos que se apresentam, mesmo que não esteja com vagas em aberto. Este mercado de recursos humanos é composto por candidatos reais, que são todos aqueles candidatos que procuram emprego e por candidatos potenciais, que são as pessoas que estão trabalhando mas que podem se interessar por outro emprego (CHIAVENATO, 2010).

O recrutamento consiste em atrair candidatos que são qualificados e que tem competência necessária para assumir o cargo. Mas para isso o selecionador deve fazer a descrição das funções para definir o perfil adequado para o cargo e assim poder verificar onde poderão ser encontrados os candidatos ideais (GIL, 2001). Dessa forma, de acordo com Chiavenato (2010, p. 26) “o recrutamento é um processo de localização, identificação e atração de candidatos para a organização”.

Segundo França (2013) o recrutamento pode ser feito interno ou externamente. O recrutamento interno busca atrair candidatos que já são funcionários da empresa e o recrutamento externo busca candidatos que não possuem vínculo direto com a empresa.

O recrutamento interno vai trazer vantagens para a empresa pois cria uma competição sadia entre os colegas de trabalho e deixa-os motivados pois sabem que podem ter crescimento profissional através das oportunidades que surgem. Por outro lado, o recrutamento interno exige que a empresa ofereça treinamentos e desenvolvimento dos funcionários para se prepararem para oportunidades mais complexas. O recrutamento externo também possui vantagens pois a empresa vai contratar pessoas que não fazem parte do quadro de funcionários, com ideias e experiências novas para a empresa. Mas a desvantagem é que o candidato escolhido precisa de um tempo para poder se adaptar ao cargo e a empresa (CHIAVENATO, 2010).

O recrutamento vai variar de acordo com o mercado de trabalho, pois quando esse está em crise econômica, a mão de obra fica maior do que a quantidade de vagas disponíveis e quando o mercado está em desenvolvimento, aumenta a disputa pelos candidatos. A imagem da empresa no mercado de trabalho é de suma importância para o recrutamento, visto que uma empresa que tem uma imagem positiva tem mais visibilidade e provavelmente recebe mais candidatos para a vaga divulgada (FRANÇA, 2013).

De acordo com Araújo e Garcia (2014) para realizar um recrutamento é necessário responder algumas perguntas básicas como:

- Por quê? Para saber se realmente é necessário realizar o processo de recrutamento e seleção.
- Quem? Através das exigências do cargo, saber qual é o perfil que deve ser recrutado para participar do processo seletivo.
- Como? A forma como o recrutamento deve ser feito, qual a melhor maneira de encontrar as pessoas com o perfil mais adequado.
- Onde? De acordo com as necessidades do cargo, saber onde a empresa deverá buscar candidatos que possam se interessar pela oportunidade.

Conforme Marras (2000) todo recrutamento é feito por causa de uma necessidade interna da empresa que é expressa formalmente por um documento chamado requisição de pessoal (RP). Nesse documento deve conter todas as características mais importantes que o candidato deve possuir para conseguir desempenhar as funções do cargo. Quando uma empresa possui uma área de cargos e salários, facilita o preenchimento da RP e do processo seletivo, pois ela já terá definido as funções de cada cargo juntamente com o salário.

De acordo com Chiavenato (2010) o recrutamento tem o objetivo de atrair candidatos e a seleção escolhe o candidato mais adequado para a oportunidade existente. Então o importante não é a quantidade de candidatos que o recrutamento consegue atrair mas sim a qualidade dos candidatos atraídos.

Recrutamento e seleção (R&S) são atividades que estão plenamente interligadas, andam sempre lado a lado e fica difícil fazer uma separação entre elas, embora curiosamente se refiram a resultados finais distintos (ARAÚJO; GARCIA, 2014).

A seleção de pessoal é a escolha do candidato que se adequa ao cargo em aberto dentre os recrutados, sendo que essa escolha é feita através de alguns instrumentos de análise e avaliação. Portanto, nem sempre o candidato escolhido é o que tem mais capacidades e aptidões, mas sim aquele em que as expectativas estão alinhadas com as necessidades do cargo. Isso se deve porque quando a empresa contrata um funcionário com muita capacidade e não consegue oferecer oportunidades de desenvolvimento e crescimento, pode deixar esse funcionário desinteressado (FRANÇA, 2013). Portanto, conforme Chiavenato (2010, p.41) “a seleção é uma atividade de escolha, ou seja, de aceitação ou rejeição de um candidato”.

Segundo Chiavenato (2010) a primeira etapa para fazer a seleção de pessoas é saber quais são as exigências do cargo e quais competências o candidato escolhido deverá ter para que possa exercer as funções. Em seguida, é feita a comparação dos candidatos com as exigências do cargo ou as competências requeridas para que possa ser feita a escolha do candidato que tem mais o perfil para a vaga.

Para o processo seletivo ter um embasamento racional e científico é necessário utilizar-se de técnicas de seleção, que fornecem informações relevantes a respeito do candidato e de suas

características. Por isso, algumas técnicas só podem ser aplicadas ou analisadas por psicólogos que geralmente fornecem um laudo a respeito do resultado. Essas técnicas podem ser classificadas em: entrevista, provas de conhecimento ou capacidade, testes psicológicos e técnicas de simulação que serão realizados de acordo com a necessidade da vaga. Na entrevista serão feitas perguntas previamente formuladas ao candidato e o entrevistado vai anotar as respostas ou pelo menos parte das respostas, sendo essa a técnica mais conhecida e utilizada. As provas de conhecimento ou capacidade são técnicas para avaliar as habilidades ou conhecimento dos candidatos, sendo que essas provas podem ser de dois tipos: dissertativas ou objetivas. Os testes psicológicos permitem a avaliação das características psicológicas dos candidatos. E as técnicas de simulação consistem na representação de uma situação, como, por exemplo, o candidato simular situações reais que o ocupante do cargo a ser preenchido vai passar (CHIAVENATO, 2010).

De acordo com França (2013) os empregadores competem por salários, benefícios e condições de trabalho que são oferecidos e os candidatos competem por competências, conhecimentos, experiências e habilidades.

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL

Conforme Chiavenato (2010) o recrutamento é de extrema importância pois ele é responsável por atrair candidatos para a vaga em aberto, portanto, sem o recrutamento não haveria candidatos para ocupar as oportunidades existentes. Por esse motivo quanto mais o recrutamento chamar a atenção das pessoas, melhor será seu desempenho e mais pessoas se interessarão pelas vagas.

A fase do recrutamento tem sua importância, pois essa fase é responsável por atrair candidatos que sejam mais adequados para a oportunidade existente. Nesse sentido, cabe ao profissional de Recursos Humanos organizar e escolher as melhores metodologias a serem utilizadas para encontrar esses profissionais (LAGO et al., 2018).

As pessoas são consideradas o ativo mais importante das empresas, por esse motivo devem ser recrutadas e selecionadas com a maior eficiência possível. A seleção de pessoal é de extrema importância pois é através dela que as pessoas são contratadas na empresa e muitas vezes a pessoa contratada não consegue desempenhar as funções que lhe foram confiadas, provocando o aumento da rotatividade na empresa. Além de que a contratação de pessoas sem a qualificação adequada para o cargo acarreta muitos custos para a empresa (GIL, 2001).

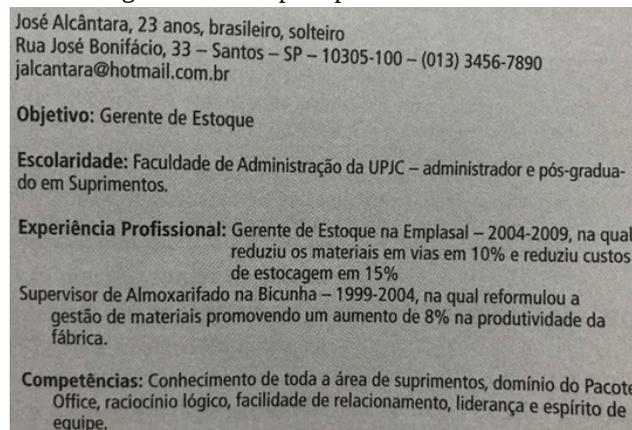
A seleção de pessoas é importante pois ela é responsável por escolher o candidato mais adequado para ocupar uma vaga em aberto. Mas nem sempre o candidato mais adequado é aquele que possui muitas qualificações, mas sim aquele que possui as competências exatas para o cargo. Pois se o candidato possui muitas qualificações dificilmente ele se adaptaria a um cargo que exige menos do que ele pode contribuir ou aceitaria receber menos do que

realmente merece. Portanto, a seleção cumpre seu objetivo quando seleciona um candidato adequado para as necessidades do cargo e que pode ser promovido conforme adquire mais conhecimento e competência (CHIAVENATO, 2010).

Conforme Ferreira e Vargas (2014) é de suma importância que a empresa se preocupe em realizar o processo de recrutamento e seleção da melhor maneira possível, pois os funcionários são peças fundamentais no desenvolvimento da empresa e na qualidade do seu papel no mercado de trabalho. Por esse motivo, de acordo com Amato e Kanner (1989), o processo seletivo deve ser feito orientado não somente nos objetivos que a empresa quer alcançar, mas também no sentido de compreender a pessoa como um ser humano, que tem seus objetivos individuais e que merece ser respeitado.

Quando um candidato se interessa por uma oportunidade existente em uma empresa, ele irá entregar um currículo mostrando seu interesse em participar do processo seletivo. Dessa forma, segundo Chiavenato (2010), o currículo é de extrema importância pois ele funciona como um cartão de visita. Em razão disso, o currículo, não pode ser extenso, deve ser simples, com no máximo duas páginas, para ser lido rapidamente e com isso dar uma impressão geral do perfil do candidato. Conforme mostra a Figura 1, o currículo deve conter somente as informações mais importantes.

Figura 1 – Exemplo típico de um currículo



Fonte: Chiavenato (2010, p.37).

Conforme Ferreira e Vargas (2014) o fator humano é capital fundamental nas empresas, por esse motivo, os profissionais de Recursos Humanos estão cada vez mais pressionados, pois são responsáveis por encontrar os candidatos ideais para a vaga e mantê-los motivados com seu emprego. Segundo Paschoal (2006 apud FERREIRA; VARGAS, 2014) muitas empresas consideram seus funcionários como o recurso essencial para seu desenvolvimento, porém elas não se preocupam com a contratação e não procuram candidatos para crescerem na empresa, importam somente em preencher a vaga.

De acordo com Guimarães e Arieira (2005) o processo seletivo é uma excelente ferramenta de gestão, por esse motivo deve estar incluído nas atividades estratégicas das empresas, pois é

através desse processo que a empresa seleciona e desenvolve talentos que farão a diferença para a empresa, principalmente nesse cenário tão competitivo. Segundo Chiavenato (2010), mesmo que o processo de recrutamento e seleção tenha os seus custos, o investimento nesse processo vale a pena pois traz para a empresa excelente retorno. Então, independentemente do tamanho ou do ramo da empresa, é de suma importância que todas utilizem a seleção de pessoal.

O processo seletivo merece sua relevância, pois nesse processo a empresa vai contratar uma pessoa para fazer parte do ambiente de trabalho, além do que não se deve pensar somente nos interesses da empresa, mas também na realização dos objetivos da própria pessoa. Nesse sentido, é importante trabalhar também o clima afetivo da empresa, pois se o funcionário se sente motivado, ele estará satisfeito, vai se empenhar ainda mais e permanecerá na empresa. Muitas pessoas saem de uma empresa para trabalhar no mesmo cargo em outra, justamente porque a empresa não possuía um ambiente agradável para trabalhar (AMATO; KANNER, 1989). Por esse motivo, segundo Macário et al. (2015) as empresas não devem se preocupar somente na captação do profissional, mas também na sua satisfação no trabalho, para evitar que ocorra rotatividade.

Conforme Cazotto, Cobero e Daolio (2016) as pessoas se tornam parte das empresas, como se fosse uma família, pois passam a maior parte do tempo dentro delas. Então, o processo de recrutamento e seleção é o ponto de partida para encontrar pessoas que vão agregar valor para a empresa, mostrando seus conhecimentos e habilidades, desejando sempre o seu sucesso. Mas, geralmente as pequenas empresas não desenvolvem um bom trabalho na área de recursos humanos, não dando o verdadeiro valor às pessoas. Nesse sentido, Macário et al. (2015, p. 10) considera que “a importância desse trabalho se dá devido à observação e a confirmação de que em várias ocasiões, por erros no recrutamento e na escolha dos candidatos não adequados, a organização acaba sofrendo prejuízos que poderiam ser evitados com uma captação eficiente”.

Conforme Lago et al. (2018) a escolha do candidato poderá afetar a empresa de forma positiva ou negativa. Nessa perspectiva, todas as etapas, desde a identificação da vaga, o recrutamento e a seleção são essenciais e requerem muito a preparação da pessoa responsável pelo processo.

MATERIAIS E MÉTODOS

Para o alcance do objetivo proposto - conhecer como funciona o processo de recrutamento e seleção em uma empresa consultoria da área de recursos humanos, desde o recebimento de currículos até a escolha do candidato – optou-se por utilizar a observação participante, analisando todas as variáveis relacionadas com o recrutamento e seleção.

Desse modo, foi realizada uma observação em uma consultoria da área de recursos humanos durante 7 dias, observando a entrega de currículos, recebimento de Requisição de Pessoal para abertura de vaga, triagem dos currículos, aplicação de testes, dinâmicas, entrevistas e escolha do candidato a fim de captar informações completas sobre o funcionamento do processo de recrutamento e seleção.

A empresa pesquisada atua no mercado unaiense desde maio de 2003 e tem o objetivo de desenvolver pessoas e processos, aprimorando resultados organizacionais através de pessoas capacitadas e comprometidas com a missão das organizações que atuam.

Para uma melhor organização dos dados, foi utilizado um diário de campo para registrar todos os fatos observados, descrevendo os comportamentos, as técnicas utilizadas, entre outros, para posteriormente facilitar a análise desses dados.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A observação na empresa consultoria de recursos humanos possibilitou a análise de vários aspectos relevantes sobre o processo de recrutamento e seleção.

No primeiro dia de observação, analisou-se a entrega dos currículos. A quantidade de pessoas que vão até a consultoria entregar currículos é grande, alguns se preocupam com a forma de entregar, outros parecem não perceber a importância de se entregar um currículo. Quanto aos modelos dos currículos observou-se que são bem variados, a consultoria não define um modelo próprio, então o possível candidato faz o currículo da maneira que achar melhor, ou seja, a consultoria recebe currículos digitados e até mesmo feitos a mão, com foto ou sem foto, alguns simples e outros com bastante informação. Porém, as pessoas precisam entender a importância de se entregar um currículo e fazê-lo de forma simples, pois descobriu-se através da observação que muitas pessoas pensam que ter um currículo grande vão dar credibilidade a elas. Conforme citado por Chiavenato (2010), o currículo deve ser simples, com no máximo duas páginas, para dar uma impressão geral do candidato. Ele também revela a importância do currículo, pois ele funciona como um cartão de visitas.

No segundo dia de observação, foi analisado como funciona a abertura de uma vaga. Como a empresa de consultoria pesquisada presta serviços de recrutamento e seleção para que seja feita a abertura de uma vaga é necessário que a empresa preencha uma ficha chamada de Requisição de Pessoal, contendo todas as informações e exigências que o candidato precisa ter para executar as funções do cargo. A partir dessa requisição que é feita a triagem dos currículos. Essa análise vai de acordo com o que relata Marras (2000), em que ele revela que é a partir da Requisição de Pessoal que a empresa demonstra a necessidade de contratação de mão de obra.

No terceiro dia de observação foi realizada a divulgação da vaga em aberto, sendo que a empresa utiliza as redes sociais para fazer essa divulgação. Percebeu-se que a consultoria

possui um grande banco de currículos, por isso dependendo da quantidade de currículos que ela já possui para a vaga, a divulgação não é feita. Mas é importante ressaltar, de acordo com Chiavenato (2010), que no recrutamento o que é importante é a qualidade dos currículos e não a quantidade deles. Pois se a empresa convidar vários candidatos que não possuam exatamente as exigências para o cargo, ela perderá tempo e dinheiro.

No quarto dia foi realizada a triagem dos candidatos para a vaga em aberto. O processo seletivo neste dia ocorreu da seguinte forma: primeiramente foi ministrada uma dinâmica grupal, seguidamente foi realizada a aplicação de provas de conhecimentos básicos e testes psicológicos e, por último, a entrevista individual. Essas técnicas não vão totalmente de acordo com o que ressalta Chiavenato (2010), já que ele relata que as técnicas de seleção são: entrevista, prova de conhecimento ou capacidade, testes psicológicos e técnicas de simulação. Nesse sentido, a consultoria não utiliza técnicas de simulação, no lugar dessa técnica é utilizada a dinâmica, que comparadas vão analisar a mesma situação, o comportamento do candidato frente a algum desafio.

No quinto dia de observação, a psicóloga analisou os testes feitos pelos candidatos juntamente com a descrição da entrevista e pesquisou referências profissionais para a tomada de decisão. Nesse sentido, ela envia o laudo completo dos candidatos aprovados, geralmente são três, para que a pessoa responsável pela abertura da vaga possa entrevistar esses candidatos e escolher qual deles será contratado. Percebeu-se que nesta etapa, a responsabilidade da psicóloga é grande, pois a empresa está confiando que ela enviará candidatos que realmente tem capacidade de assumir o cargo, o que vai ao encontro com o que diz Gil (2001) sobre a importância de se contratar pessoas que tem o perfil para o cargo para que não ocorra rotatividade dentro da empresa, além de que contratar pessoas sem a competência que o cargo exige acarreta custos para a empresa.

Percebeu-se no quinto dia também que houve candidatos que possuíam a capacidade técnica para atuar no cargo mas não tinham os comportamentos adequados que a empresa desejava e, por esse motivo, foram reprovados no processo. Dessa forma, Almeida (1997) afirma que por causa das exigências de contratação atuais, as pessoas que forem consideradas apenas capazes do ponto de vista de formação podem ser excluídas do mercado.

No sexto dia, abriu-se outra vaga na consultoria, mas uma vaga interna. A empresa com a oportunidade existente mandou a Requisição de Pessoal, a consultoria fez um flyer para que a vaga fosse divulgada dentro da empresa e recebeu os currículos dos candidatos interessados por e-mail. As técnicas do processo seletivo são iguais a da vaga externa, a única diferença é que nessa vaga interna, somente candidatos que já possuem vínculo com a empresa puderam se candidatar. Nesse sentido, segundo Chiavenato (2010) os funcionários ficam mais motivados por saber que podem ter crescimento profissional dentro da empresa em que trabalham através das oportunidades que surgirem.

No sétimo dia de observação, abriu-se uma vaga para trabalhar como secretária na qual a empresa não exigia experiência para o cargo, apenas exigia alguns comportamentos específicos para a execução da função, como uma pessoa que fosse organizada, tenha boa comunicação e habilidade com negociação. Essa análise vai ao encontro com Lemos e Pinto (2008) ressaltam: atualmente os recrutadores estão mais preocupados com as características comportamentais do que com a capacidade técnica, estão buscando pessoas que saibam lidar com outras, que tenham boa comunicação e que sejam curiosas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste estudo discutiu-se sobre como funciona o processo de recrutamento e seleção em uma empresa de consultoria da área de recursos humanos, desde o recebimento de currículos até a escolha do candidato.

O desenvolvimento deste estudo baseou-se no fato de que a globalização e competitividade estão pressionando as empresas a mudarem suas estratégias e sua organização do trabalho. Para que a empresa consiga se manter competitiva no mercado, é necessário que ela possua uma equipe engajada, motivada e que exerça seu cargo da melhor forma possível.

Portanto, para que a empresa possua uma boa equipe de trabalho é essencial que seja feito o processo de recrutamento e seleção para o preenchimento das vagas existentes. O recrutamento visa atrair candidatos que possuam competência para assumir a oportunidade existente e a seleção é a escolha do candidato mais adequado, dentre os recrutados, através de técnicas de seleção.

As pessoas são consideradas o ativo mais importante dentro da empresa, nesse sentido, se dá a importância da realização de um processo de recrutamento e seleção de forma eficiente, pois ele é responsável por contratar pessoas que vão agregar valor para a empresa, através dos seus conhecimentos e habilidades.

Nesse cenário competitivo, as empresas estão mais exigentes na escolha do candidato, uma vez que nesse novo modelo de produção não é necessário que os funcionários realizem tarefas repetitivas. Portanto, os recrutadores estão buscando pessoas que se adaptem a diferentes situações, que saibam trabalhar em equipe, que tenham equilíbrio emocional e que são curiosas.

O objetivo deste trabalho foi alcançado a partir do momento em que se conheceu como funciona todas as etapas de um processo seletivo: recebimento e triagem de currículos, realização de entrevistas, aplicação de provas de conhecimento, testes psicológicos e, por fim, a escolha do candidato que possui o perfil adequado para desempenhar as funções do cargo.

Apesar do alcance do objetivo, o estudo possui algumas limitações que se devem ao fato de ter sido feito em uma consultoria que presta serviços de recrutamento e seleção, sendo que

poderia fazer observações em empresas que possuem o seu próprio departamento de recursos humanos, analisando se seguem as mesmas técnicas de seleção.

Recomenda-se este estudo como fonte teórica para estudantes do tema e para todas as empresas, independente do ramo em que atuem pois o processo de recrutamento e seleção é de suma importância para que a pessoa contratada tenha as habilidades exigidas para o cargo e, dessa forma, agreguem valor para a empresa já que quando a pessoa contratada não possui as qualificações exigidas para o cargo, pode acarretar rotatividade para a empresa, além de custos e tempo desperdiçado. O processo seletivo deve ser feito da maneira mais eficiente possível, utilizando as técnicas de seleção, para que se consiga conhecer o máximo do candidato.

Isso se deve pelo fato de que as empresas estão exigindo mais características comportamentais do que conhecimentos técnicos, então, dessa forma, é essencial verificar se o candidato, por exemplo, possui uma boa comunicação, se é flexível e por isso consegue se adaptar a diferentes situações.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. L. **Comércio**: perfil, reestruturação e tendências. Educação e sociedade, Campinas, v.18, n. 61, p.139-158, dez. 1997.

AMATO, M. J. A. L.; KANNER, R. O processo de seleção de pessoal. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, jan./mar., 1989. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901966000100003&script=sci_arttext>. Acesso em: 16 jun. 2019.

ARAÚJO, L. C. G.; GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas**: estratégias e integração organizacional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BANOV, M. R. **Recrutamento, seleção e competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BAYLÃO, A. L. S.; ROCHA, A. P. S. A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial. In: Simpósio De Excelência Em Gestão E Tecnologia, 11., 2013, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: AEDB, 2013. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320178.pdf>>. Acesso em: 14 maio 2019.

CAZOTTO, L. M. S.; COBERO, C.; DAOLIO, L. A. Implantação do processo de recrutamento e seleção em um hotel no interior de São Paulo. In: Simpósio De Excelência Em Gestão E Tecnologia, 13., 2016, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: AEDB,

2016. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/27124287.pdf>>. Acesso em: 16 jun. 2019.

CAXITO, F. A. **Recrutamento e seleção de pessoas**. Curitiba: IESDE Brasil, 2008.

CHIAVENATO, I. **Iniciação à administração de recursos humanos**. São Paulo: Manole, 2010.

FERREIRA, F. S.; VARGAS, E. C. A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial. **Revista Estação Científica**, Macapá, v. 4, n. 2, p. 21-39, jul./dez. 2014.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2013.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GUIMARÃES, M. F.; ARIEIRA, J. O. O processo de recrutamento e seleção como ferramenta de gestão. **Revista Ciências Empresariais**, Toledo, v. 6, n. 2, p. 203-214, jul./dez. 2005.

LAGO, B. et al. As mídias digitais no processo de recrutamento e seleção: teoria, prática e interdisciplinaridade. In: Simpósio De Excelência Em Gestão E Tecnologia, 15., 2018, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: AEDB, 2018. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos18/10626125.pdf>>. Acesso em: 16 jun. 2019.

LEMOS, A. H. C.; PINTO, M. C. S. Empregabilidade dos administradores: quais os perfis profissionais demandados pelas empresas? **Cadernos Ebape**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 4, p. 01-15, dez. 2008.

MACÁRIO, D. L. T. et al. A importância do recrutamento para redução do turnover das organizações do século XXI. In: Simpósio De Excelência Em Gestão E Tecnologia, 12., 2015, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: AEDB, 2015. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/16922346.pdf>>. Acesso em: 16 jun. 2019.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico**. 11ªed. São Paulo: Futura, 2000.

ROHM, R. H. D.; LOPES, N. F. O novo sentido do trabalho para o sujeito pós moderno: uma abordagem crítica. **Cadernos Ebape**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 2, p.332-345, abr./jun. 2015.

SILVA, E. L.; CUNHA, M. V. A formação profissional do século XXI: desafios e dilemas. **Revista Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 3, p. 77-82, set./dez. 2002.

VIEIRA, M. Trabalho, qualificação e a construção social de identidades profissionais nas organizações públicas de saúde. **Revista Trabalho, Educação e Saúde**, v. 5, n.2, p. 243-260, jul./out. 2007.