

## RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: PERSPECTIVAS SOB A ÓTICA DE PROFISSIONAIS<sup>1</sup>

**Francielly Caetano da Silva Andrade**

Graduanda do 8º período do curso de Administração do UNIPAM.  
E-mail: franciellycaetano@unipam.edu.br

**Ana Paula Lara de Vasconcelos Ramos**

Docente do UNIPAM. Mestre em Administração na área organização e estratégia.  
E-mail: anapaula@unipmam.edu.br

---

**RESUMO:** Com o objetivo geral analisar os vários métodos empregados pelas empresas para recrutar e selecionar empregados. Foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica, descritiva e qualitativa, optando por questões abertas. A abordagem dos dados foi entrevista pessoal e enviada por e-mail posteriormente transcrita. A amostra se dá através de seis profissionais que trabalham com departamento de recursos humanos em Patos de Minas sendo uma escolha aleatória onde foram desenvolvidas no mês de Agosto. A entrevista demonstrou a dinâmica de processos de recrutamento e seleção, elucidando que a maioria das organizações utiliza das teorias publicadas para obter os melhores resultados, maximizando os lucros por meio da escolha do profissional adequado alinhado ao perfil desejado pela organização.

**PALAVRAS-CHAVE:** Recrutamento, Seleção, Processos, Organização.

**ABSTRACT:** With the general aim to analyze the various methods employed by companies to recruit and select employees. A bibliographic, descriptive and qualitative research was developed, opting for open questions. The data approach was personal interview and sent by e-mail subsequently transcribed. The sample is given through six professionals who work with human resources department in Patos de Minas being a random choice where they were developed in the month of August. The interview demonstrated the dynamics of recruitment and selection processes, elucidating that most organizations use the published theories to obtain the best results, maximizing profits by choosing the appropriate professional in line with the profile desired by the organization. Choosing the appropriate professional according to the profile sought by the company.

**KEYWORDS:** Recruitment, Selection, Processes, Organization.

---

### 1 INTRODUÇÃO

De fato há uma grande importância de se conhecer a gerência e a

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na área temática 1 - Novas tecnologias e ferramentas para gestão empreendedora do XIV Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado de 5 a 7 de novembro de 2018.

administração de uma organização. Nos últimos anos as pessoas começarão a se mover e desenvolver características o que fez que profissionais de recursos humanos, acompanhassem a evolução nos processos de pessoas, dando foco nos contatos interpessoais, aumentando recursos, promovendo pessoas ideais para cargos em organizações trazendo consequências benéficas tanto a organização como em um todo. Dentro dessa perspectiva que surge a prática da Gestão de Pessoas, que tem como uma das atividades identificar quais as técnicas e processos que serão utilizados no recrutamento e seleção, analisando quais os impactos um processo de recrutamento e seleção dever trazer para organização e o entrevistado?

Diante desse contexto este trabalho tem como objetivo analisar e descrever como as empresas desenvolvem o planejamento do recrutamento de seleção.

Para isso será desenvolvido os objetivos específicos que se permeiam pela identificação das teorias concernentes ao tema, identificação dos métodos adotados no processo de captação de talentos, identificação das técnicas de seleção utilizadas, dos índices de assertividades nos processos adotados e desenvolver de análises comparativas das respostas e teorias concernentes ao tema.

A importância deste estudo vem reforçar a ideia que as pessoas têm um papel cada vez mais importante dentro da organização e pode ser vistas como diferencial competitivo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 RECRUTAMENTO**

Recrutamento é o processo que busca atrair candidatos para vagas existentes e possíveis a existirem.

Para Malkovich e Boudreau (2000, p.162) "recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego". Antes de se conhecer funcionários selecionados para o cargo o recrutador deve conhecer o cargo e suas especificações para as posições que ele deve preencher podendo ser gerado um relatório de inscrição para preenchimento pelo candidato.

Lacombe (2011, p. 97) completa "quanto maior o número de candidatos, maior a probabilidade de se admitir a pessoa certa".

O recrutamento abrange o conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos para as vagas existentes.

### **2.2 SELEÇÃO**

O processo de seleção envolve um conjunto de práticas e técnicas para escolher dentre os candidatos selecionados, aquele que parece ser o mais adequado para vaga existente.

Uma seleção obtém o resultado positivo a levar em consideração não só a vaga que existe, mas o potencial do candidato (Lacombe, 2011). A seleção busca entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa,

visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização. (CHIAVENATO, 2009 P.172)

Lacombe (2005, p.79), diz que o candidato bom que tem pouca perspectiva de adaptação dentro da empresa, não costuma ficar muito tempo no emprego, gerando custo e perdas de tempo.

Para Chiavenato (2006) alcançar bons resultados no processo de seleção deve se dar preferência a candidatos que possuam habilidades e comportamentos que não se adquirem com treinamentos como habilidades de lidar com clientes, pessoas centradas, éticas, e paciente, habilidades intangíveis difíceis de ser adquiridas.

Existem diferentes métodos de seleção, cabe o selecionador identificar qual será a prática ou técnica mais adequada respeitando o fluxo do planejamento de recrutamento e seleção.

### **3 METODOLOGIA**

Este trabalho assume a forma de pesquisa bibliográfica, com o objetivo de expor o tema citado de recrutamento e seleção, este tipo de pesquisa formou-se um conjunto de opiniões de diversos autores conhecedores do assunto, análise de livros e artigos científicos que foi abordado, para o desenvolvimento deste estudo de caso.

A vantagem da pesquisa é que permite ao pesquisador a cobertura de uma diversidade de fenômenos, de forma muito mais ampla do que se poderia obter adotando outro tipo de método, auxiliando na identificação de variáveis coletadas por meio de uma pesquisa descritiva.

Portanto, esta pesquisa foi um estudo de caso realizado em seis organizações no segmento de recrutamento e seleção, cujo resultado não deve ser generalizado. Utilizou-se entrevista semiestruturada, possibilitando uma análise, de forma ampla, mas direcionada, deixando lacunas que podem contribuir para o melhor entendimento da opinião dos gestores, À abordagem, a pesquisa foi qualitativa, que é basicamente aquela que busca entender um fenômeno específico em profundidade. A coleta de dados foi realizada com seis gestores de empresas, cujo instrumento de pesquisa, foi uma entrevista pessoa que foi posteriormente transcrita, de modo a auxiliar a avaliação dos processos adotados no setor de recrutamento e seleção pautados no valor destes para a organização.

A coleta de dados foi realizada no mês de agosto de 2018, pela própria pesquisadora, na cidade de Patos de Minas, a escolha foi aleatória sendo que as entrevistadas são gestoras de recursos humanos em seis empresas no ramo de hospitalar, revenda automóveis, educacional, agronegócio.

Depois de realizada a transcrição de certos tópicos das entrevistas, fez-se necessário avaliar o seu conteúdo, objetivando a coleta dos dados apresentados pelas formas metodológicas utilizadas no trabalho. Sua análise consistiu, fundamentalmente, em buscar uma ligação entre os resultados obtidos.

### **4 ANALISE E DISCUSSÃO DOS DADOS**

Destacando os conceitos de recrutamento e seleção a análise, dará por meio de

discussão dos dados apresentados nas entrevistas, com conteúdo do referencial teórico o que permite embasamento teórico e melhor resultado, pois parte de um princípio de referencial teórico com autores renomados e confiáveis.

Conforme Chiavenato (2004, p.98) ressalta “o processo seletivo nada mais e do que a busca e adequação entre aquilo que a organização pretende e aquilo que as pessoas oferecem”. Sobre este tipo de entrevista a vantagem ao entrevistador e à cobertura de uma diversidade de fenômenos de forma mais ampla, que poderia ser em outros métodos adotados. Todas as entrevistas foram realizadas com profissionais do sexo feminino com idade entre 23 a 40 anos com formação superior completa em Administração e Psicologia.

Sendo as entrevistadas 1, 2, 4, 6 formadas em administração, 5 formada em Psicologia, 3 formada em Administração, Psicologia e Pós em recursos Humanos.

Todas as entrevistadas atuam na área de RH na cidade de Patos de Minas atuam no ramo de 1 ano a 8 anos.

#### 4.1 PROCESSO E RECRUTAMENTO

Para que a organização tenha sucesso e preciso uma busca de diferencial entre candidatos. Segundo Antônio Carlos Gil (2007), “recrutamento consiste em um processo que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”. De acordo com a compreensão de cada entrevistada, podemos dizer que o currículo é a porta de entrada no início de um recrutamento. Isso pode ser observado quando perguntado as entrevistadas *“De que maneira o recrutador poderá identificar profissionais competentes na análise de um currículo?”*. As respostas mostram que:

**Entrevistada 1:** É realizado uma primeira análise do currículo selecionando os currículos que mais identifica a vaga desejada, selecionando currículos com objetivo bem definidos, currículos mais enxutos, de forma clara e objetiva. São analisadas as experiências profissionais, tempo de empresa, escolaridade e descrição das atividades, selecionando candidatos que mais se adequa a vaga.

**Entrevistada 5:** A análise de um currículo começa desde a formatação em que o mesmo foi estruturado, se possui todos os dados necessários e clareza nas informações. É possível perceber competências técnicas em um currículo, a partir das informações de capacitação, como cursos que o candidato buscou realizar bem como também nas experiências, se há ascensão de cargos dentro de uma mesma empresa, ou até mesmo de uma empresa para a outra. Já as competências comportamentais são avaliadas somente na etapa presencial do processo seletivo.

Para Malkovich e Boudreau (2000, p.162) “recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego”. De acordo com todas as entrevistadas o processo de recrutamento começa a partir de uma necessidade da organização em contratar novos profissionais e espera-se obter nos currículos encaminhados pelos candidatos perfis alinhados com a descrição da vaga.

## 4.2 REALIZAÇÃO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO

A necessidade de contratar novos profissionais pode ocorrer por diferentes razões, utilizando sempre de recursos que permitem conhecer mais profundamente as motivações e atitudes do profissional. Na entrevista procuramos saber “*Qual a melhor maneira de realizar o processo de recrutamento de forma rápida e assertiva*”? As respostas podem ser analisadas de acordo com as entrevistadas a seguir.

**Entrevistada 2:** Analisando a vaga e usando canais de divulgação que tenha comunicação com o tipo da vaga, operacional, tática ou estratégica. Ter uma rede de apoio de outros profissionais ajuda muito, networking sempre será uma ferramenta útil, além das outras que estão a serviço do recrutamento com linkedin, grupos em Whatsapp, comunidades e sites.

**Entrevistada 5:** O aspecto inicial que influenciará em todo o processo de recrutamento e seleção, é a descrição do cargo, todas as informações precisam ser alinhadas desde o início, para posteriormente definir como o processo deverá ser conduzido, quais as mídias ideais para a divulgação e quais as etapas que lhe serão necessárias.

**Entrevistada 6:** Realizar o recrutamento em mídias mais adequadas ao perfil necessário para preenchimento da vaga, além de avaliar a possibilidade de recrutamento interno.

Segundo Marras (2000), pelo tipo de fontes a ser aplicada, o recrutamento pode ser dividido em externo e interno o que oferece preferência para os próprios recursos da organização. As entrevistas corroboram com a análise explanando que a divulgação é importante e que atualmente a análise de redes sociais profissionais tem sido uma fonte de pesquisa para se conseguir profissionais.

## 4.3 CAPTAÇÕES DE NOVOS TALENTOS

O recrutador e preciso usar a criatividade para realizar seu trabalho com sucesso e atrair bons candidatos ao cargo, não é uma tarefa fácil requer muita atenção por parte do Rh. Neste sentido o processo seletivo é um momento de captação de novos talentos e precisa ser realizado de forma minuciosa para evitar falhas na contratação. Assim, foi perguntado as entrevistadas se “*Existe um tempo determinado para a realização de uma entrevista de emprego*”?

**Entrevistada 1:** Sim, normalmente existe tempo estabelecido para o fechamento da vaga devido à necessidade do colaborador para a empresa, e tudo é analisado juntamente com o gestor de acordo com a necessidade do setor. Para a entrevista normalmente estipula de 40 min a 60 min de acordo com a vaga desejada.

**Entrevistada 2:** Não, isso ocorre de acordo com a exigência e necessidade da vaga, do quanto o conteúdo do candidato é extenso e de protocolos usados nas entrevistas.

**Entrevistada 4:** Não há um tempo determinado, há a necessidade de adequação do processo ao cargo, quanto mais específica à vaga, especialmente para cargos de confiança, maior a necessidade de conhecer melhor o candidato.

**Entrevistada 5:** A entrevista de emprego deve ser estruturada de acordo com as competências que precisam ser observadas, sendo assim a entrevista pode ser ora mais objetiva (média de 20 minutos) ora mais estendida (média de 40 minutos).

De modo geral as entrevistadas realizam a seleção de acordo com a literatura recomendada, no entanto se adequam de acordo com a capacidade apresentada de cada candidato. Desse modo Pontes (2001) explica que os primeiros passam para seleção e a triagem dos candidatos após uma entrevista rápida capaz de avaliar os requisitos exigidos pela vaga e se os objetivos do candidato podem ser satisfeitos pela organização.

#### 4.4 SELEÇÃO O QUE NÃO É PERMITIDO

Nota-se que o processo de seleção é realizado conforme o andamento, de forma estruturada seguindo um roteiro de entrevistas para que assegure a confidencialidade de cada candidato. Refere-se às informações *“O processo seletivo envolve diversas emoções e situações muitas vezes confidenciais, Quais questões nunca devem fazer parte do processo seletivo?”*

**Entrevistada 1:** O recrutador deve desenvolver a entrevista como um bate-papo não deixando apenas o candidato falar, deve haver intervenção entre as duas partes. Outro ponto que nunca deve fazer parte é selecionar o candidato apenas com interesse da gestão sem ao menos passar nos testes, não garantindo um colaborador eficaz para empresa, para isso deve analisar o conceito ético de recursos humanos não sendo aprovado pela área apenas por interesse pessoal.

**Entrevistada 3:** Perguntas acerca da sua vida pessoal (não invadir a privacidade do candidato)

**Entrevistada 4:** O processo seletivo, dependendo de como for conduzido, pode ser inclusive constrangedor para os participantes. Já é por si só, um momento onde há uma competitividade natural, e normalmente, muitas atitudes ‘forçadas’ dos candidatos para adequar à vaga. Cabe a quem conduz deixá-los o mais à vontade possível, para que todos ajam de maneira mais próxima ao natural. Não há uma regra específica, mas questões de cunho pessoal devem ser deixadas para o momento da entrevista individual.

Diante disso o processo seletivo deve ser levado de maneira a conhecer o candidato e preencher os requisitos da empresa, nada que ultrapasse os limites do candidato, o recrutador deve levar de forma dinâmica.

#### 4.5 INFORMAÇÕES SOBRE A ORGANIZAÇÃO

A elaboração de informação a ser dada pela recrutadora para o candidato sobre a organização nem sempre é fácil e diversas informações que não podem faltar, ah também aquelas informações que não precisa ser inseridas. Nesse sentido *“No momento do processo, o candidato explica todas as questões geralmente descritas no seu currículo e também é a oportunidade de o entrevistador cativar o talento demonstrando o trabalho desenvolvido pela empresa contratante, diante disso, quais*

*as informações o recrutador pode dar ao candidato sobre a empresa? Existem informações que são desnecessárias neste momento de avaliação?”.*

**Entrevistada 3:** Geralmente no momento da entrevista é repassado sobre missão, visão e valores da empresa o que ela pretende fazer, qual ramo atua, Não concordo que exista informações desnecessárias, pois toda informação que vem do candidato é bem vinda, ate porque e um momento de se avaliar se ele esta apto à vaga ou não.

**Entrevistada 5:** É importante que o recrutador informe para os candidatos, a missão, visão e valores da empresa e reforce o perfil da vaga no que diz respeito às necessidades básicas necessárias para o desempenho da função, como horário de trabalho, salário, as atividades desempenhadas, dentre outros requisitos. No momento do processo o recrutador ou gestor acompanhante não devem informar o perfil pessoal que eles buscam nesse profissional, pois isso induz todo o comportamento dos candidatos.

**Entrevistada 6:** Espera-se que o candidato vá para a entrevista trazendo o maior número de informações sobre a empresa, que foram por ele previamente investigadas. Neste momento o escopo da vaga e o que se espera do candidato devem ficar explícitos, para que o mesmo avalie se realmente tem interesse em continuar a concorrer por essa oportunidade.

Segundo Pontes (2001) explica a análise tem que preencher todos os requisitos e o máximo de informações necessárias, exigidos pelo cargo e objetivos buscados pelo candidato. Observa se que para o recrutador e importante, o candidato ir com o máximo de informações possível.

#### 4.6 INTELIGÊNCIAS EMOCIONAIS E HABILIDADE COMPORTAMENTAL

Lacombe (2005) recomenda que para os níveis mais altos nas organizações torna se relevante admitir candidatos que destacam se, suas habilidades diversificadas e formação competente a vaga disponível. Sendo boa a seleção considera se a importância de preferencias a candidatos dotados de habilidades, atitudes e comportamentos pela empresa.

Além da avaliação do currículo e das experiências do candidato é importante avaliar as competências que já foram desenvolvidas e ainda as habilidades comportamentais. *“Neste caso, como devem ser tratadas questões como inteligência emocional e habilidades comportamentais? Que peso estes dois aspectos devem ter no momento da escolha do novo colaborador?”*

**Entrevistada 3:** Em relação à inteligência emocional, analisar se o candidato consegue lidar com suas emoções em determinados momento (exp.: pressão no desenvolver da tarefa) e as habilidades comportamentais se ele consegue de alguma forma atender ao que a empresa necessita no momento, se já tem experiências ou se ele possui autoconhecimento acerca da vaga que esta candidatando, se possui domínio e se está aberto às novas mudanças também.

**Entrevistada 5:** As habilidades comportamentais e inteligência emocional podem ser observadas no momento da dinâmica de grupo, pois os candidatos são expostos a vivências que permitem que eles expressem as suas habilidades ou inclusive a falta

delas. Com a valorização dos Recursos Humanos dentro das empresas, o aspecto comportamental tem um peso mais significativo, pois se acredita que ele é o maior motivo de desligamento do colaborador e os treinamentos para desenvolvimento de aptidões têm sido mais explorados pelas organizações.

**Entrevistada 6:** As competências comportamentais e emocionais têm tido um valor cada vez maior na escolha de um profissional para integrar a equipe, uma vez que competências técnicas podem ser desenvolvidas muito mais facilmente do que as comportamentais e emocionais.

Chiavenato (2002) diz que a seleção estabelece a escolha da pessoa certa para o lugar certo, diante disso o recrutador escolhe aqueles candidatos que se mais destacam com suas habilidades no objetivo de manter ou aumentar a eficiência do pessoal e da organização. Segundo as entrevistadas as habilidades comportamentais e inteligência emocional podem ser observadas no momento de dinâmica e são fundamentais para que aja equilíbrio em relação ao seu autoconhecimento para desenvolver empatia e motivação.

#### 4.7 PERCEPÇÕES AO BURLAR CURRÍCULO

Muitos candidatos buscam incrementar o currículo com atividades que não desenvolveram ainda, ou seja, criam um perfil profissional que não condiz com suas habilidades para supervalorizar suas competências. *“Como o recrutador pode perceber quando as atividades descritas no currículo não conferem com a experiência do candidato? Existe um meio para se desenvolver esta percepção?”*

**Entrevistada 4:** Cabe ao recrutador uma sensibilidade para abordar o candidato, direcionando as perguntas para respostas que não caibam sim ou não como resposta, de forma que o mesmo tenha que falar, sem a sugestão do recrutador, sobre as atividades e treinamentos relacionados.

Conforme visto pelas entrevistadas as competências pode ser checada pela organização a percepção do recrutador ao estudar comportamentos. De acordo com a entrevistada 4 que sabendo ao entrevistador a sensibilidade para abordar o candidato direcionando perguntas mais elaboradas e que não sejam respostas de sim ou não.

#### 4.8 INFLUÊNCIAS REDES SOCIAIS

E notório que a internet e as redes sociais tiveram um grande crescimento nos últimos anos, o que tem de fato facilitado a vida de muitos candidatos que procuram a vaga de emprego. O recrutamento online é uma tendência para os dias atuais, devido à economia de vários fatores, portanto os recrutadores que não possui conhecimentos com essa ferramenta de internet e pesquisas precisas se aperfeiçoarem rapidamente para que não fique desatualizado.

Atualmente, as redes sociais tornaram pública a vida das pessoas que estão sempre conectadas, e podem ser aliadas para aqueles que utilizam corretamente ou vilãs para quem expõe demais e as empresas estão conectadas para captar talentos. *“Neste caso, as redes sociais devem ser usadas para analisar o perfil pessoal do*



*candidato? O que é importante levar em consideração?”*

**Entrevistada 2:** É uma ferramenta que pode ajudar sim no processo dependendo da vaga oferecida, redes sociais são usadas por todos, pelos mais diversos fins e o RH tem de acompanhar a evolução. É importante levar em consideração que antes de ser um candidato àquela pessoa tem uma história, um contexto e que não podemos tornar o conteúdo da rede social 100% verdadeiro. Novamente, o mais indicado é validar as impressões com o candidato.

De acordo com o relato às redes sociais ajudam a conhecer melhor o candidato o RH tem que acompanhar a evolução. Levando em conta que atualmente a tecnologia deixou de ser um simples diferencial e passou a ser uma necessidade de algumas organizações. Vale a pena ressaltar que de contrapartida a utilização da tecnologia e redes sociais para classificação de candidatos deve ser criteriosamente analisadas.

#### 4.9 REFERÊNCIA PESSOAL

“As pessoas e as organizações estão engajadas em um contínuo e interativo processo de atrair uns aos outros” (CHIAVENATO, 2009, p.154).

Há muitos anos é comum colocar nos currículos profissionais o contato de pessoas que já trabalharam juntos ou pessoas próximas que já conhecem o candidato. *“Você acredita que essas referências ainda contribuem positivamente na avaliação?”*

**Entrevistada 1:** O contato e networking é essencial para o candidato. As referências é um ponto muito importante, pois pode mostrar através das qualificações e o relacionamento com as pessoas garantindo uma visão diferente para o recrutador.

**Entrevistada 3:** Cerca da maioria das vezes sim, pois a partir disso conseguimos saber o histórico dos candidatos em empresas passadas, mas claro acima de tudo sempre analisamos os dois lados, tanto como empresa, tanto como funcionário. Pois muitas das vezes, a referência do candidato pode que não seja boa porque ele não conseguiu se adaptar na empresa, mas também pode ser que depois de avaliações no processo seletivo ele pode se encaixar na vaga em que se candidatou.

Diante das repostas é possível destacar que as referências pessoais são importantes e o networking, pode ajudar a conseguir seus interesses, sendo a reputação e a confiança essenciais nesse processo à troca de referência tem que possuir dados confiáveis que possa beneficiar ambas as partes embora nem sempre haja uma troca justa.

#### 4.10 RECURSOS PARA O PROCESSO SELETIVO

Chiavenato (2001) a escolha de profissionais é um aspecto primordial no sucesso da organização. A seleção de candidatos constitui um investimento em tempo dinheiro que proporciona excelentes resultados em longo prazo. Processos morosos, gastos desnecessários de tempo homem hora e de recursos são inadmissíveis em um tempo onde se fala muito em economia, diante disso, *“você acredita que é possível realizar o processo seletivo utilizando apenas um método de avaliação”*.

**Entrevistada 2:** Isso é possível dependendo da vaga, há vagas que não exigem muito, assim apenas com uma entrevista conseguimos identificar as qualificações do candidato. Mas caso a vaga exija mais avaliações, mais ferramentas que demande tempo, não vejo como perda de tempo, mas sim como otimização de um processo em longo prazo, onde vamos encontrar um bom candidato, que vai atender as exigências da vaga e não terá necessidade de um novo processo seletivo.

Independente do tipo de processo todos deve ser gerido de modo a respeitar os interesses e expectativa da empresa com a ocupação da vaga procurando sempre pelos melhores profissionais, ressaltando reduzir possibilidades de erros na escolha o que poderá levar o desgaste físico e financeiro na organização. De acordo com as entrevistadas acredita ser possível dependendo da vaga, e ressaltando que uma ferramenta sempre completa a outra e contribuem para uma avaliação assertiva.

#### 4.11 CRITÉRIOS DINÂMICOS

Segundo Rabaglio (2001) a dinâmica é aplicada para obter maiores informações sobre o perfil de cada candidato, que possibilita avaliar a compatibilidade do perfil do candidato com a função. Uma das etapas dos processos seletivos é a aplicação de dinâmicas de grupo que mensuram inúmeros critérios e testam os candidatos. *“Geralmente quais são os critérios aplicados e o que é observado durante a aplicação da dinâmica”?*

**Entrevistada 1:** É observado característica do perfil do candidato, é possível analisar com maior assertividade uma vez que a aplicação da dinâmica é um método mais natural, sem formalidade, mostra mais a realidade expondo o candidato com maior facilidade.

**Entrevistada 4:** As dinâmicas revelam de forma natural comportamentos que no individual o candidato consegue manter ocultos. Deve tentar extrair o máximo de informações desses momentos, tais como: engajamento, sinergia, interação, empenho, apatia ou admiração pelo desempenho de outros candidatos, liderança, delegação de funções, administração do tempo, entre outros.

Almeida (2004), afirma que a técnica da dinâmica tem sido usada por diversos fatores e fornecendo ricas informações sobre os candidatos, com objetivo de analisar a interação dos candidatos e simular a postura diante sua conduta perante a situação. Para as entrevistadas as dinâmicas em grupo é importante porque avalia critérios definidos com base nas competências do candidato olhando o engajamento, interação, agilidade, pressão o foco e comportamento de cada candidato.

#### 4.12 TECNOLOGIA

A tecnologia sem duvida é uma ferramenta que veio para auxiliar e aperfeiçoar alguns processos isso se dá também no processo de recrutamento e seleção sendo uma grande aliada para empresas observar melhor o candidato. *“Além das redes sociais, as mudanças na tecnologia com aplicativos e programas contribuem para*

*facilitar a disseminação de vagas de emprego”.*

**Entrevistada 1:** Sim além de outros meios além das redes sociais, aplicativos e programas seria como assessoria e consultoria de recursos humanos para divulgação de vagas, acompanhamento do profissional até a empresa, exemplo: cdl olivet e outros.

**Entrevistada 6:** Sim, contribuem muito tanto para candidatos como para as empresas.

É unanime entre as entrevistadas que a tecnologia de fato encaixa no processo de seleção sendo possível unificar dados, anunciar vagas veiculando ao perfil desejado pela empresa, podendo diminuir a distancia com a web conferencia, além de marcação de entrevistas via celular sem custos, agregando eficiência ao processo. Não substituindo profissionais de recursos humanos, mas ajudando com menos tempo e recurso trabalhando em conjunto em busca do melhor candidato.

#### 4.13 NOVAS TENDÊNCIAS NOS PROCESSOS

Com o passar do tempo às informações e técnicas tende a aumentar, vem surgindo novas tendências e o setor de RH precisa se adaptar, conhecer estudar e aplicar. A automatização dos processos vem sendo um grande aliado ao tempo e com as novas tendências o profissional consegue aperfeiçoar recursos e investi-los nas atividades e praticas ofertada. *“Quais as novas tendências para as equipes de recursos humanos no que tange os processos de recrutamento e seleção”?*

**Entrevistada 2:** Cada vez mais usar a tecnologia a seu favor, entrevistas e processos remotos serão cada vez mais usados. Inovar nas dinâmicas e ferramentas, o mercado traz cada dia novidades que podem ser instauradas no processo seletivo como, por exemplo, jogos e técnicas de ramificação, e por último e não menos importante nos livrarmos cada vez mais dos paradigmas e conceitos para que tenhamos uns olhares cada vez mais neutros sobre as pessoas, que cada vez mais nos apresentam suas diversidades.

Para as entrevistadas a inovação acompanhada de melhores resultados para a empresa, técnicas e ferramentas agregam valores, com maiores chances assertivas levando a compreensão de analisar melhor o candidato. Destacando a importância do profissional de RH envolvido em todas as mudanças.

#### 4.14 IMPORTÂNCIAS DE OBTER SUCESSO NO PROCESSO

Para obter um processo seletivo com grande assertividade e importante ter um bom planejamento, selecionar bem e capacitar além de atender as demandas da organização. Selecionando candidatos com potencial e talento que possa motivar os colegas e assim garantir o sucesso. O processo de recrutamento e seleção é um momento único onde o candidato precisa apresentar em pouco tempo suas habilidades e competências e ainda, demonstrar para o entrevistando o seu diferencial em poucos minutos. *“Deixe aqui, alguns fatores importantes para preparação do candidato de forma que consiga obter sucesso”.*

**Entrevistada 1:** O candidato deve mostrar pontualidade, o horário combinado é fundamental para a entrevista, aparência é outro ponto, é importante que esteja com roupa adequada para entrevista de emprego. No momento da entrevista deve mostrar controle emocional, demonstrar que está aberto e preparado, conduzindo a conversa com naturalidade e flexibilidade, sendo sempre verdadeiro com as respostas.

**Entrevistada 4:** Marketing pessoal, definitivamente a primeira impressão é um diferencial; Postura e comunicação durante o processo, especialmente quando outros candidatos estiverem se apresentando; Capacitação profissional; Demonstração de interesse de fidelização e crescimento juntamente com a empresa, não pensar somente no crescimento próprio; Informações coerentes, às vezes, menos é mais; Capacidade de adaptação e flexibilidade.

São varias dicas que podem ser observadas pelas entrevistadas entre elas lidar com controle emocional, além de demonstrar habilidades, criando uma perspectiva de vida conforme o tempo, o diferencial quanto ao marketing pessoal pode ser um cargo chefe, capacidade de interesse de adaptação com flexibilidade essas e outras características ajudam muito para que o candidato obtenha o sucesso na organização.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho buscou realizar um estudo aprofundado dos principais processos de um recrutamento e seleção, com percepção de 6 profissionais que atua no ramo hospitalar, revenda de autovias, educacional, agronegócio. A importância de um referencial teórico no trabalho e destacar e estabelecer relações entre prática e teoria respeitando cada etapa do processo.

De acordo com a pesquisa desenvolvida as organizações envolvidas trabalham de acordo com as teorias apresentadas, uma vez que dependera de qual a busca pela vaga, e quais as técnicas que serão utilizadas assim conseguem assegurar profissionais de acordo com a organização capacitada à vaga selecionada.

Sempre atentas as novas tendências que surgem tanto de tecnologia e prática apresentadas levando um diferencial para a organização em busca de um processo assertivo, menos moroso baixo desperdício de recursos e busca pelo sucesso.

Mesmo realizando um processo e selecionando o melhor candidato no final de cada processo nem sempre as escolhas são sempre assertivas o que pode criar todo um desgaste dentro da organização.

Sendo assim pode-se avaliar após a realização desse que o estudo demonstra que existe um planejamento e um esforço para conseguir o recursos humanos ideal, além de que a análise comportamental está cada vez mais importante e que avaliação dessa análise está de acordo com perguntas situacionais e dinâmicas de grupo. Ressalta-se também que a tecnologia ajuda no processo e que atualmente as redes sociais profissionais e pessoais tem sido uma aliada na busca de informações.

Finalizando o trabalho mostrou-se de elevada relevância demonstrando as diferentes formas de contratação, tipos e técnicas, enfatizando como se deve conduzir um processo de recrutamento e seleção, o que pode garantir a organização à maximização de recursos e otimização de lucros gerando benefícios para organização.

## REFERÊNCIAS

BOHLANDER, G. W; Snell, S.; SHERMAN, A. W. **Administração de recursos humanos:** São Paulo, Cengage Learning, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto, **Recursos Humanos, Recrutamento e seleção de pessoal:** Quais as vantagens deste processo para uma organização, São Paulo, Atlas, 1999, p. 66.

CHIAVENATO, Idalberto, **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal:** como agregar talentos à empresa. 7. ed. São Paulo: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto, **Gestão de pessoas:** e o novo papel dos recursos humanos nas organizações / Rio de Janeiro, Elsevier, 2º edição, 2010.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas:** modelo, processos, tendências e perspectivas. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, Joel Souza (Org.). **Gestão por competências:** um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001. 118 p.  
**Gestão por competências** e gestão do conhecimento. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. 172 p. (Gestão de Pessoas)

FLEURY, Maria T. Leme. **Estórias, mitos, heróis:** cultura organizacional e relações de trabalho. *RAE-Revista de administração de empresas*. Rio de Janeiro, v.27, n.4, out./dez. 1987.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001. Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. Disponível em:< [www.scielo.br/pdf/ci/v31n2/12917.pdf](http://www.scielo.br/pdf/ci/v31n2/12917.pdf)>. Acesso em 12 Abril de 2018. Revista de administração contemporânea: Difusão do conhecimento sobre organizações.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos:** princípios e tendências. 2. ed. São Paulo, 2011.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos:** princípios e tendências. São Paulo: Saraiva 2005.

LAKATOS, E. M.; Marconi, M. A. **Metodologia científica** 5. ed. rev. e ampla. São Paulo: Atlas, 2007.

MARRAS, J. P. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras** São Paulo: Futura 2005.  
PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal.** São Paulo: LTR, 2010.

PEARSON **Administração de recursos humanos** 1. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

RH Portal (2017) <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/recrutamento-e-seleo-por-competncia/09/04/20181106> Pagina 10.

RH Portal (Setembro 2015) <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/recrutamento-e-selecao-pratica/09/04/201817h09min> Pagina 16

XAVIER, R. A. P. **Gestão de pessoas na prática: Os desafios e as soluções.** São Paulo: Editora Gente 2006.