

**FACULDADE CAPIXABA DE NOVA VENÉCIA - MULTIVIX  
ADMINISTRAÇÃO**

**AUGUSTO CEZAR PINAFFO ZANI  
PATRÍCIA FRANCEILA VESPER PLASTER  
POLLYANA MARIN CLAUDINO  
RAFAELA CARPANEDO EFFGEN  
RENATO DE NADAI SCALFONI**

**A IMPORTÂNCIA DO RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E TREINAMENTO DE  
PESSOAS COMO FORMA DE AGREGAR TALENTOS NA EMPRESA**

**NOVA VENÉCIA - ES  
2015**

AUGUSTO CEZAR PINAFFO ZANI  
PATRÍCIA FRANCEILA VESPER PLASTER  
POLLYANA MARIN CLAUDINO  
RAFAELA CARPANEDO EFFGEN  
RENATO DE NADAI SCALFONI

**A IMPORTÂNCIA DO RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E TREINAMENTO DE  
PESSOAS COMO FORMA DE AGREGAR TALENTOS NA EMPRESA**

Artigo Científico apresentado ao Curso de  
Administração da Faculdade Capixaba de Nova  
Venécia - MULTIVIX, como requisito final para a  
obtenção do grau de Bacharel em Administração.  
Orientadora: Juliana Gaspar.

NOVA VENÉCIA - ES  
2015

# A IMPORTÂNCIA DO RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E TREINAMENTO DE PESSOAS COMO FORMA DE AGREGAR TALENTOS NA EMPRESA

Augusto Cezar Pinaffo Zani<sup>1</sup>  
Juliana Gaspar<sup>2</sup>  
Patrícia Franceila Vesper Plaster<sup>3</sup>  
Pollyana Marin Claudino<sup>4</sup>  
Rafaela Carpanedo Effgen<sup>5</sup>  
Renato De Nadai Scalfoni<sup>6</sup>

## RESUMO

Cuida a presente pesquisa sobre o recrutamento, seleção e treinamento de pessoas, vez serem processos desenvolvidos e atrelados à gestão tendentes a adicionar talentos às organizações. Com o desígnio de analisar os métodos de recrutamento, seleção e treinamento utilizados por empresas, teve-se como objetivo específico verificar as formas de avaliação empregadas no transcorrer do processo de contratação efetiva dos funcionários ante os resultados vantajosos ou não, como também analisar o papel do profissional de gestão de pessoas quanto à discriminação dos eventuais candidatos e identificar a eficiência dos citados métodos. Esta servirá como referencial para vindouros colaboradores. Quanto à metodologia, utilizou-se a pesquisa exploratória, usando a técnica de pesquisa bibliográfica, e ainda as fontes secundárias para coleta de dados que ampare uma melhor preparação do trabalho.

**Palavras-chave:** Característica. Estratégia. Profissional. Escolha.

## ABSTRACT

Takes care to present research on recruitment, selection and training of people, once they are developed and processes linked to management seeking to add talent to organizations. With the purpose of analyzing the methods of recruitment, selection and training used by companies, had as specific aim to verify the forms of assessment used in the course of effective hiring process of employees at the advantageous results or not, but also to analyze the role professional management of people as discrimination of any candidates and identify the efficiency of the aforementioned methods. This will serve as a reference for coming employees. As for methodology, we used the exploratory research, using the technical literature, and even secondary sources for data collection that sustain better preparation work.

**Key-words:** Feature. Strategy. Professional. Choice.

<sup>1</sup> Graduando em Administração pela Faculdade Capixaba de Nova Venécia - MULTIVIX.

<sup>2</sup> Graduada em Administração de Empresas. Especialista em Gestão de Empresarial. Especialista em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade Capixaba de Nova Venécia - MULTIVIX.

<sup>3</sup> Graduanda em Administração pela Faculdade Capixaba de Nova Venécia - MULTIVIX.

<sup>4</sup> Graduanda em Administração pela Faculdade Capixaba de Nova Venécia - MULTIVIX.

<sup>5</sup> Graduanda em Administração pela Faculdade Capixaba de Nova Venécia - MULTIVIX.

<sup>6</sup> Graduando em Administração pela Faculdade Capixaba de Nova Venécia - MULTIVIX.

## 1 INTRODUÇÃO

Inicialmente cumpre asseverar que o sucesso logrado pela organização está sob a dependência e envolvimento do seu corpo de funcionários, de maneira que a gestão estratégica de pessoas é uma nuance que vem ganhando notória evidência no cenário brasileiro.

Outrora, a seleção de funcionários pelas empresas era tida como limitada, tendo em vista que o poder de contratação ocorria mediante indicação, inexistindo qualquer verificação quanto às habilidades e competências do candidato frente ao cargo e/ou vaga disponível na organização.

Entretanto, na atualidade esse panorama tem sido alterado, pois as empresas estão mudando sua estrutura e expandindo sua visão estratégica em meio ao mercado deveras competitivo em que estão inseridas. Perante a exacerbada concorrência, nasce o desafio em buscar e identificar no mercado profissional dedicado e qualificado para avocar encargos de forma eficaz, auxiliando nos objetivos e incremento organizacional, ou seja, usufruir de recurso humano mais técnico.

Desse modo, registra-se que os procedimentos de recrutamento, seleção e treinamento tem por propósito angariar os profissionais talentosos e dotados de capacitação que se harmonizam ao perfil requestado pela vaga e/ou cargo a ser preenchido na empresa, como também de comprovar habilidades indispensáveis para suportar o ambiente exigente das organizações, vez estarem insertas num voraz mercado disputado e dinâmico.

Ademais, tal gestão conduz a relação da organização com as pessoas, isto é, o responsável pelo recrutamento e seleção, e ainda o treinamento, desenvolve uma função relevante na formação e estruturação do quadro de profissionais de uma determinada empresa, empregando métodos para ponderação da conduta humana em verificar os atributos condizentes às vagas.

Imperioso destacar que é o planejamento de recursos humanos o tencionado para expressar as necessidades da organização. Por conseguinte, sugerem-se desafios para ambas as partes e demanda dos dois lados conhecimento, vontade, preparo, maturidade e zelo para o adequado planejamento, quando se deparar com a melhor opção de realizar tais instrumentos para os candidatos.

Lado outro, no anseio por sobreviver perante a concorrência no mercado, as organizações costumam majorar o grau de exigência no tocante aos pretendentes para preenchimento de suas vagas. Aliás, a incumbência do gestor torna-se imprescindível em aprimorar na organização as habilidades para os cargos ofertados, alterando sua maneira de recrutar, selecionar e treinar pessoas, no intuito de ser entendida com uma vantagem competitiva.

Então, a justificativa do tema se dá, num primeiro momento, em razão do anseio de pesquisar um assunto sobejado de interferência prática no meio organizacional, eis que o estudo e avaliação do processo de recrutamento, seleção e treinamento de pessoas para uma eventual empresa, e seus obstáculos, caracteriza relevante ajuda aos candidatos dispostos a uma vaga no mercado de trabalho.

O presente estudo delimita-se em averiguar o grande valor da gestão de pessoas, abarcando o respectivo recrutamento, seleção e treinamento, consoante a realidade e necessidade testificada na organização, na pretensão de buscar um desenvolvimento organizacional dinâmico e perene, bem como os desafios encontrados.

Tem-se como objetivo geral descortinar e avaliar o bom emprego do procedimento de recrutamento, seleção e treinamento de pessoas, bem como os empecilhos encontrados que condicionam esse tema. Já como objetivos específicos, estudar e conceituar os procedimentos de recrutamento, seleção e treinamento de pessoas; verificar e descrever a importância e os obstáculos encontrados na aplicação de tais métodos numa organização; e pesquisar e demonstrar como é encarada a inexistência dos citados métodos dentro de uma empresa.

Por fim, salienta-se que a metodologia a ser empregada engloba a pesquisa exploratória, lançando mão da técnica de pesquisa bibliográfica, bem como utilizando as fontes secundárias para coleta de dados que auxiliem uma melhor elaboração do trabalho, analisando a relevância do recrutamento, seleção e treinamento no processo de desenvolvimento organizacional, como forma de angariar talentos.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 DO RECRUTAMENTO DE PESSOAS**

De forma preliminar, cumpre descrever que numa dada época em que o mercado de pessoas é extremamente competitivo, organizações e pessoas vivem em um duradouro processo de atração. Também, os indivíduos, com a finalidade seletiva, atraem às organizações informando e formando opiniões atinentes a elas, as organizações, igualmente, buscam atrair indivíduos e conseguir dados sobre eles para decidir a respeito do interesse de admiti-los ou não.

O recrutamento de pessoal subentende, continuamente, o mercado de trabalho. Registra-se que recrutar possui a significação de ir, atrair, chamar ao encontro de pessoal que são detentoras minimamente de qualidade capaz de atender aos anseios e necessidades da empresa.

Assim, o recrutamento é um procedimento em que a empresa “convida” diversas pessoas disposta no mercado de mão de obra para fazerem parte de um processo de seleção da organização, tendo como intuito trazer para si um número adequado e satisfatório de profissionais para uma futura ou eventual ocupação de uma função/cargo na empresa. Tal processo deve observância ao tempo que venha ser despedido para a ação, à otimização e aos custos para a fase ulterior denominada de seleção.

Chiavenato (2004, p.112) reforça que:

O Recrutamento - tal como ocorre com o processo de comunicação - é um processo de duas mãos: ele comunica e divulga oportunidades de emprego, ao mesmo tempo em que atrai os candidatos para o processo seletivo. Se o recrutamento apenas comunica e divulga, ele não atinge seus objetivos

básicos. O fundamental é que atraia e traga candidatos para serem selecionados.

Corroborando, de acordo com Ribeiro (2005, p. 52): “recrutamento trata-se de um trabalho de pesquisa junto às fontes capazes de oferecer à organização um número suficiente de pessoas”.

Aludem Toledo e Milione (*apud* PONTES, 1996, p. 81) que: “recrutamento é a etapa inicial do processo de busca e atração de mão de obra para a organização, procurando prover o número adequado de candidatos para as posições em aberto”.

Destarte, inúmeras empresas não destinam cuidados e atenção nesse processo, tendo que suportar problemas e despesas significantes no futuro. Recrutamento é uma atividade de ligação que põe em contato os que são detentores de cargos a preencher com aqueles que esquadrinham cargos. Aliás, quanto mais indivíduos houver, a chance do recrutador se deparar com uma pessoa de maior qualificação para os requisitos do cargo será máxima.

O método de recrutamento de pessoal tem sido deflagrado pela necessidade interna das empresas, no que tange à contratação de modernos profissionais. Esse imperativo é originado por diversos motivos, sendo emitida formal ou expressamente pelo requisitante da área decorrente de uma exigência de pessoal. Em outras palavras, o recrutamento de pessoal trilha um fluxo preestabelecido pela organização.

Ocorre que o recrutamento, vez ser um processo de convite que liga candidatos a um cargo particular que seja disponível na organização, deve propagar a disponibilidade da função/cargo e aliciar candidatos bem qualificados no intuito de disputá-lo no mercado em que a empresa está situada, aspirando as pessoas pela possibilidade interna, externa ou mista (CHIAVENATO, 2006).

Nessa linha de pensamento, consoante Chiavenato (2006), o recrutamento pode ser desmembrado em três formas, quais sejam: recrutamento interno, externo e misto.

### **2.1.1 RECRUTAMENTO INTERNO**

O recrutamento interno é realizado por funcionários integrantes da empresa. Procura-se, como primeiro passo, é o recrutamento de pessoal no interior da organização, dando oportunidades e aproveitando os funcionários já existentes. Bohlander, Scott e Sherman (2005) descrevem que o preenchimento de determinada vaga por indivíduos dentro da empresa irá depender dos requisitos a serem preenchidos, das políticas da gestão de pessoas e disponibilidade de pessoal.

Para Boas e Andrade (2009, p. 38):

O recrutamento interno é um bom meio de recrutamento, pois os indivíduos já são conhecidos e a empresa lhes é familiar. Este tipo de recrutamento constitui, ainda, um procedimento bastante econômico e serve para demonstrar que a empresa está interessada em promover seus empregados. Com este tipo de recrutamento o gestor obtém informações

mais precisas, a possibilidade de preparação para a promoção e melhoria do moral e das relações internas.

Essa forma de recrutamento vem privilegiar os próprios servidores da empresa, ou seja, com a revelação das necessidades que é divulgada por meio de memorando, comunicação ou cartazes em todos os locais destinados aos avisos da empresa, aludindo às características e o perfil exigidos para o cargo, requestando os interessados apresentar-se ao setor de recrutamento para que enviem seus dados para análise ou se candidate à posição oferecida.

Assim, no recrutamento interno é exigida uma série de informações e dados adstritos como: resultado das avaliações de desempenho; dos testes de seleção; dos programas de aperfeiçoamento e treinamento; exames dos planos de carreiras; exame das descrições e análises de cargos; e averiguação das condições de substituição e promoção.

Destarte, cumpre frisar que nessa forma as *vantagens* são constatadas na medida em que há os menores custos de recrutamento, seleção e treinamento do pessoal; é a fonte mais rápida e próxima, já que é conhecido o desempenho pretérito do funcionário; faz nascer um clima sadio de evolução profissional; majora-se a motivação e a moral dos servidores, desenvolvendo uma positiva concorrência entre as pessoas, incentivando a fidelidade e a permanência dos funcionários à organização.

Chiavenato (2006) corrobora que o recrutamento interno possui as seguintes vantagens: é mais veloz e econômico (os custos resultantes do processo de recrutamento e seleção caem consideravelmente); apresenta superior índice de segurança e validade; é uma fonte relevante de motivação para os outros funcionários; desenvolve um sadio espírito de competição, reaproveitando os investimentos da organização em treinamento do pessoal, multiplicando as oportunidades.

Por outro lado, as desvantagens se testificam quando o recrutamento interno vem a gerar o bloqueio da entrada de novas experiências, ideias e expectativas, funcionando como um sistema cerrado de reciclagem contínua e mantém quase sereno o hodierno patrimônio humano da empresa, eis que facilita o conservantismo e favorecendo a rotina atual. Ademais, pode gerar um conflito de interesses, mágoa dos que não foram promovidos, bem como a redução da inovação e a criatividade do trabalho.

De acordo com Chiavenato (2006, p. 211), dentre as desvantagens do recrutamento interno:

[...] pode até levar os empregados a uma progressiva limitação às políticas e diretrizes da organização. Também exige que os novos empregados tenham potencial de desenvolvimento para ser promovidos a alguns níveis acima do cargo onde estão sendo admitidos e motivação suficiente para chegar lá.

Isso posto, verifica-se que no recrutamento interno ao aparecer uma nova vaga que necessite exacerbada experiência, é dizer, um profissional com outras qualificações,

procura-se, em grande parte dos casos, empresa terceirizada diversa, com o intuito de que faça a indicação do melhor candidato para a vaga ora disponível, vindo a ter o melhor recrutamento para organização.

### **2.1.2 RECRUTAMENTO EXTERNO**

O recrutamento externo é aquele realizado com candidatos que não pertencem à organização, ou seja, a empresa busca candidatos atuantes em outras empresas ou disponíveis no mercado, assim como buscam àqueles em empresas com a especialização rigorosa no processo de recrutamento e seleção de pessoais, para que venham obrar nas empresas e ter seu potencial enaltecido.

Segundo Chiavenato (2006, p. 212):

Recrutamento externo funciona com candidatos vindos de fora da empresa. Havendo uma vaga, a organização procura preenchê-la com pessoas estranhas, ou seja, com candidatos externos, extraídos pelas técnicas de recrutamento. Técnicas de recrutamento externo: consulta aos arquivos de candidatos, apresentação de candidatos por parte de funcionários já existentes da empresa; cartazes ou anúncios na portaria da empresa; contatos com sindicatos e associações de classe; anúncios em jornais e revistas e em agência de recrutamento.

Desse modo, são com estas técnicas que o responsável pelo setor de recrutamento de uma empresa usa para ser realizada a contratação mais adequada possível, consoante a necessidade. A rigor, todo recrutamento externo se deflagra a partir das tomadas de decisões no tocante aos dois tópicos, ou seja, abordagem direta e indireta, que vem a definir para o responsável qual o mais vantajoso caminho que deve ser trilhado na escolha das fontes utilizadas na sondagem de candidatos.

No que tange às vantagens, cita-se que o recrutamento externo possui a criação de melhoramentos e novas ideias, majorando o nível de habilidade e conhecimento não disponíveis na atual organização e minorando os gastos de pessoal e desenvolvimento, vez que o candidato contratado no mercado já está supostamente qualificado. Aliás, é benéfico o ingresso de profissionais novos, fazendo com que se suscitem ideias renovadas e inéditas à organização, pois recai no episódio de que diversas vezes os funcionários são detentores de potencial para serem alocados no novo cargo, mas não a experiência requerida, o que poderá ser obtido pelo recrutamento externo.

Chiavenato (2006) assevera que nesse tipo, é introduzido “sangue novo”, talentos, expectativas e habilidade na organização, aumentando o capital intelectual, como também inclui novas destrezas e conhecimentos e renova a cultura organizacional, enriquecendo com novas aspirações.

Já as desvantagens existem na medida em que é mais oneroso tornando a margem de erro elevada; o tempo de adaptação; dificuldade de adequação entre organização e empregado (hábitos, cultura, etc.), existindo a necessidade de um lapso maior de tempo para o ajustamento; e menor comprometimento e moral dos funcionários antigos, surgindo o sentimento de desvalorização no desempenho de suas funções, não vindo a se esforçar para apurar seu desempenho (CHIAVENATO, 2006).

Portanto, no recrutamento externo pela existência de tais desvantagens, pode-se avaliar que nem sempre se torna acessível para uma empresa, haja vista que se tem demasiados custos financeiros, em razão dos treinamentos que são destinados à adequação do candidato a vaga cobijada na organização.

### **2.1.3 RECRUTAMENTO MISTO**

Nessa senda, o recrutamento misto, a rigor, é a decorrência de um recrutamento interno, que possivelmente irá provocar uma nova vaga dessa pessoa transferida, devendo, portanto, se fazer um recrutamento externo. Em outras palavras, nesse tipo de recrutamento podem ser conseguidas as duas formas de contratação, tanto a interna quanto externa.

De acordo com Araújo (2006, p. 34) existem três possibilidades de resultar ao recrutamento de forma mista:

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.

É consistente nas ações desenvolvidas à divulgação de vagas disponíveis para o mercado de mão de obra externa e interna. As vantagens agrupam uma flexibilidade de cenário e estratégias mencionadas nos itens acima citados, como também a elasticidade para com as implicações negativas.

Em verdade, uma empresa jamais faz isoladamente um recrutamento interno ou externo, os dois se completam gerando o recrutamento misto, uma vez que ao se fazer àquele primeiro, o indivíduo arrastado para a posição (vaga) deve ser substituído em sua atual posição. Se for trocado por outro colaborador, a condução produzirá uma vaga que carece ser preenchida.

## **2.2 DA SELEÇÃO DE PESSOAS**

Perante a aguçada competitividade existente no mercado de recursos humanos, a seleção de pessoas torna-se um instrumento primordial, pois são elas que proporcionarão competitividade, qualidade e produtividade para as organizações. Com efeito, a seleção faz parte do processo de aglutinar valor, que serve após a escolha das técnicas de recrutamento, que melhor satisfaçam as necessidades empresariais vividas.

Nessa linha de raciocínio Lacombe (2005, p. 79) afirma que:

A seleção abrange o conjunto de práticas e processos usados para escolher, dentre os candidatos disponíveis, aquele que parece ser o mais adequado para a vaga existente. Como mais adequado entendesse aquele que tem melhores condições de se ajustar à empresa e ao cargo e de conseguir um bom desempenho. A seleção é a segunda etapa do processo que começa com o recrutamento e termina com o definitivo após o período de experiência.

Insta frisar que a seleção vem depois do recrutamento, nos procedimentos tendentes a agregação de pessoas à organização. Em verdade, se perfaz num conjunto de ações técnicas que buscam satisfazer as precisões de profissionais de uma empresa. Seleção é o processo no qual uma organização tende a escolher, de uma gama de candidatos, o indivíduo que mais se aproxima aos critérios de seleção para a posição que está disponível, observando as atuais condições do mercado.

Segundo Orlickas (2001, p. 22):

[...] a seleção tem o objetivo de pesquisar, suprir e identificar profissionais qualificados que colaborem para a superação do resultado, como o aprimoramento e a realização pessoal. A seleção é parte de um sistema mais amplo, na maioria das empresas subordinado a área de recursos humanos, sempre com foco na atração dos melhores profissionais do mercado.

Registra-se que, nos casos de recrutamento e seleção é realizada uma verificação de aspectos pessoais e profissionais dos candidatos, a fim de identificar a adequação ao cargo. Logo, quando a seleção é extremada, culminará em uma elevada produtividade, revide ao investimento gasto, auxiliando a empresa atingir seus objetivos e planos.

Em linhas gerais, o processo de seleção objetiva aproximar a uma conclusão de análise de habilidade, conhecimentos, personalidade e atitudes, dentre outros fatores que estão atrelados à adaptação na empresa como idade, porte físico, sexo, endereço, estatura e posse de um carro.

Urge aduzir que em níveis mais altos alguns pontos merecem destaques no tocante ao processo de seleção, a saber: a) habilidades para executar: capacidade de ideia, analítica, preparo e educação são partes imprescindíveis para a eficaz formação do líder, como também a capacidade para implantá-las, isto é, para fazer com que as coisas aconteçam; b) projeto de carreira: a escolha deve ocorrer levando em consideração não só a posição que será de imediato ocupada, mas ainda as perspectivas de carreira; c) orientação para a equipe: indivíduos de alto nível e seguros tem por admisão novas pessoas de excelente nível, e as medianas admitem medíocres, sendo necessário também saber trabalhar em equipe; e d) pessoas com experiências diversas tendem a obter mais perspectiva de êxito.

Nessa senda, nos ensinamentos de Chiavenato (2006) as etapas do processo de seleção podem ser organizadas da seguinte maneira, quais sejam: análise curricular; testes; entrevista; verificação de referência e dinâmica de grupo.

### **2.2.1 ANÁLISE CURRICULAR**

Correspondente a uma das fases iniciais do processo de seleção, visando cometer uma pré-seleção dos candidatos, com o fito de eliminar os que não são detentores dos pré-requisitos almejados pela organização. Após o feito, prossegue a uma análise acurada do currículo de cada indivíduo, para nas fases vindouras sejam direcionadas sobre as habilidades, conhecimentos e atitudes de cada um.

De acordo com Bohlander e Scott e Sherman (2005, p. 107):

[...] os currículos têm vários propósitos, bem como informações que permitem decidir se o candidato atende aos requisitos mínimos de experiência, educação, etc. Fornece uma base para a formulação de perguntas que o entrevistador fará sobre a experiência anterior do candidato, bem como fontes para verificação de referências.

Não raras às vezes, usar apenas a análise curricular não é suficiente para que se tenha uma visão realista do candidato, vez que muitos destes não conseguem transmitir boa impressão com base em seu currículo, pois deixam de discriminar informações relevantes, e por isso, é necessário conjugar o seu uso com as demais técnicas, como a título de exemplo, a entrevista.

### **2.2.2 TESTES**

Os testes são tidos como uma das mais relevantes fases deste processo, pois tendem a definir, dentre os poucos candidatos, quais que irão para a entrevista, fase final da seleção. Destarte, os tipos de testes usados podem ser: conhecimentos específicos e gerais; grafológicos; idiomas; habilidades mentais; integridade e honestidade; prova de trabalho e dinâmica de grupo.

Consoante Robbins (2001, p. 102): “o fundamental num teste de emprego, portanto, é usar um teste que preveja com precisão o desempenho no cargo”.

Certo é que há uma grande diversidade de testes usados pelos selecionadores, como mecanismos mediatos a entrevistas de seleção que são: teste situacional (destinado a avaliar candidatos em determinadas situações práticas do cotidiano); teste prático de cunho avaliativo para determinada prática ou conhecimento de trabalho; teste grafológico (verificação da escrita individual para conclusões de traços da personalidade); e teste psicológico (possibilidade de avaliar e medir características específicas dos candidatos).

### **2.2.3 ENTREVISTA**

Tida como uma das mais importantes etapas do processo de seleção, a entrevista possui o desígnio de obter informações profissionais e pessoais, bem como aprofundar e esclarecer as questões insertas no currículo e formulários preenchidos (requerimento de emprego).

Assim, a entrevista se constitui no instante adequado para averiguar os experimentos nos empregos passados; temperamento; intuito do candidato e demais aspectos de foro pessoal com relação ao cargo a ser ocupado, isto é, atos comportamentais no transcorrer da entrevista, vestuário, higiene pessoal, etc.

Para Robbins (2001), a entrevista abrange circundar áreas que não podem ser sondadas com certo grau de facilidade nos teste e formulários de emprego, como a análise da motivação, a capacitação de trabalhar sob pressão, como também de se “ajudar” na empresa. Assim, entrevista se trata de uma técnica direta e simples, que pode ser lançada mão a toda situação.

A entrevista de seleção tem por escopo detectar dados dos candidatos, com base em avaliação do processo de seleção, eis que entre todos os instrumentos que são usados pelo agente selecionador, a entrevista é considerada mais eficaz.

Marras (2005, p. 87), aduz que:

Essa situação inverteu-se com o tempo. O primado de testes psicológicos terminou. O elemento substantivo no processo seletivo atual é a análise do selecionador, isto é, é a própria entrevista realizada entre candidatos e selecionador. Os testes psicológicos e os demais testes estão sendo considerados elementos adjetivos, complementares à própria entrevista.

Desse modo, constata-se a extrema importância de todas as etapas que engloba um processo de recrutamento e seleção de pessoal, todavia, nenhuma delas é mais respeitável que a etapa consistente nas entrevistas.

Ademais, segundo Bueno (1999) dentre todas as etapas é, sem titubear, onde mais o viés subjetivo se altera, pois a adrenalina dos dois lados modifica, ante as situações de imprevisibilidades, emoções, constrangimentos, e etc. É nessa etapa que as coisas são decididas de ambos os lados, haja vista que tanto o candidato e o entrevistador devem estar preparados, sendo esta a única fase não dispensável de todo processo de seleção, e, portanto, se reveste de acuidade vital para o sucesso no momento da escolha do candidato.

#### **2.2.4 VERIFICAÇÃO DE REFERÊNCIAS**

Já, nesta etapa, procuram-se a obtenção de dados pessoais e profissionais, tendentes a testificar a veracidade das informações fornecidas, assim como aprofundar o nível de elementos referentes à atuação profissional dos candidatos nos empregos pretéritos, podendo ser erguidas através de contato telefônico, carta de referência ou pessoalmente.

Em conformidade com Chiavenato (2006, p. 185): “a verificação de referência é feita para avaliar o nível de conhecimentos gerais e específicos dos candidatos exigidos pelo cargo a ser preenchido. Procurando assim, medir grau de conhecimento profissional ou técnico e experiências que o candidato possui”.

“Trabalhador candidato a um emprego provavelmente teve de fornecer uma lista de pessoas com as quais a organização poderia entrar em contato para obter informações a respeito dele” (IVANCEVICH, 2008, p. 233).

#### **2.2.5 DINÂMICA DE GRUPO**

De maneira inicial, nesta fase, tem-se objetivado promover um ambiente de harmonia e integração entre os candidatos, com estímulos à participação proativa, recomendando a vivência de situações parecidas às atividades que desempenharão em suas funções/cargos, com o fito de observar posturas, atitudes, relacionamento interpessoal postura, linguajar, traços de personalidade, comprometimento e interesses com a tarefa, o que oportunizará conhecer detidamente o candidato, identificando algumas linhas da personalidade que em uma simples entrevista seria difícil vislumbrar.

De acordo com Lacombe (2005, p. 89):

[...] a dinâmica de grupo é, em geral, efetuada colocando-se os candidatos numa simulação do trabalho cotidiano e observando suas atitudes, reações diante de problemas que surgem no tipo de trabalho que deverão executar. As informações obtidas costumam contribuir bastante para complementar as conseguidas no teste. Podem ser feitos muitos tipos de simulações que indicam as aptidões e as características dos candidatos.

Insta constar, que essa etapa se mostra ajustada para a avaliação de diversas características dos candidatos, tais como: liderança; espontaneidade; sociabilidade; comunicabilidade; iniciativa; criatividade; capacidade de análise, argumentação, julgamento e para atuar sob pressão; controle da ansiedade e tensões; tomada de decisões, etc.

Segundo Almeida (2004, p. 76): “dinâmica de grupo são vivências realizadas com grupos de pessoas que através de exercícios orientados, para atingir objetivos específicos, experimentam e refletem sobre a experiência”.

Então, são processos onde os candidatos são expostos a episódios atrelados com aquelas que eles irão se deparar na consecução da função/cargo na empresa, o que possibilitará uma análise sobre suas habilidades, atitudes, posturas etc. Tal observação, adicionada aos demais dados arrecadados por outros instrumentos de seleção, possibilitará a feitura de um prognóstico inerente à ação vindoura dos candidatos.

Araújo (2006) expressa que na dinâmica de grupo destaca-se este passo da seleção, tendo em vista que quando a proporção de candidatos para a vaga for exígua, não será vantajoso para as empresas, porém a posição para preenchimento é vital para a organização, onde a dinâmica de grupo é extremamente aconselhável, não limitando a quantidade de candidatos, uma vez que as formas mais viáveis de realização são os jogos, simulações e dramatizações.

### 2.3 DO TREINAMENTO DE PESSOAS

Ato contínuo, no cenário empresarial, o instituto do treinamento é imprescindível aos novos funcionários, eis que proporcionará difusão de habilidades, conhecimentos e competências, no desígnio de especializar formação profissional para se chegar aos objetivos da empresa.

Em conformidade com Marras (2005, p. 145): “Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente a execução de tarefas ou a sua otimização no trabalho”.

No intuito que isso ocorra, Chiavenato (2006, p. 392) expõe que a etapa do treinamento se equipara a um modelo de sistema aberto, em que os componentes são:

*Entrada:* é o levantamento que a organização faz para analisar os conhecimentos necessários a serem passados, oferecendo ao treinando os recursos organizacionais, para que tenha o conhecimento das informações;

*Processamento:* é um processo de ensino que faz com que o indivíduo tem um aprendizado específico, ou seja, deverá ocorrer um programa de treinamento informando o que deverá ser treinado, buscando a melhor maneira, juntamente com o treinando, passando as informações individualizadas, para ter uma rapidez e flexibilidade para um bom aprendizado;

*Saída:* conforme o aprendiz for tendo a capacidade de absorver todos os conhecimentos que foram lhe passado, ele consegue obter a eficácia do treinamento e estará apto para ter suas competências organizacionais;

*Retroação:* ao final do processo poderá ter uma avaliação dos seus conhecimentos adquiridos ao longo do treinamento, para que possa atender as exigências da organização.

Nesse diapasão, o treinamento é uma forma de aprendizagem por excelência, que vem a preparar os integrantes das empresas para exercer suas funções. Assim, é um valioso instrumento para sobejar à produtividade do desenvolvimento e trabalho organizacional.

O levantamento de precisão de treinamento é um diagnóstico tendente a discriminar quais setores internos da empresa precisam de treino em seu capital humano e como deverá fazê-lo. Trata-se de uma análise para identificar as deficiências de conhecimentos, exigências que o cargo possui e habilidades dos indivíduos.

Portanto, sobre o processo de treinamento, vale discriminar que este tem por incumbência propiciar e orientar aprendizagem perene, sempre com vistas ao objetivo planejado, de forma que decorram em uma celeridade na formação do desenvolvimento do conhecimento, para que habilidades então adquiridas venham incidir efeitos positivos tanto para os funcionários quanto para a empresa.

## 2.4 DA AGREGAÇÃO DE TALENTOS

Aproximar e agregar talentos significa não apenas raciocinar nas operações/atividades contemporâneas da empresa, mas, mormente no seu destino e futuro, sendo que os indivíduos que estão atualmente fazendo parte da organização poderão ser mais adiante, os vindouros dirigentes.

Deve ser dispensando a cada candidato o tratamento alusivo a um futuro diretor/presidente, pois só dessa maneira será possível a edificação de alicerces para sedimentar a alma organizacional. As empresas estão diuturnamente integrando novos indivíduos para agregar seus quadros, seja para alargar o contingente de pessoal em épocas de expansão ou para substituição de funcionários que se desligam/demitidos.

Nos dizeres de Almeida (2004, p. 107):

[...] a gestão de talentos, tão debatida atualmente e adotada por organizações mais modernas, propõe, também, uma atuação integrada dos recursos humanos, com foco em estratégias organizacionais e em competências. A gestão de talentos é um enfoque estratégico, que visa criar valor para o acionista, cliente, empregado e sociedade, a partir da captação, seleção e retenção e desenvolvimento do talento individual e organizacional.

Na linha de Hanashiro et al. (2008, p. 122): “o processo de captação deve iniciar-se a partir da percepção da necessidade de uma competência a ser desempenhada por uma pessoa, necessária à consecução de uma competência organizacional”. Corrobora ainda Chiavenato (2006, p. 161) que: “a eficácia reside em alcançar resultados e atingir objetivos: saber trazer os melhores talentos para a empresa e, sobretudo, tornar a empresa cada dia melhor com as novas aquisições de pessoal”.

A capacidade de atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas vê-se diante de um cenário novo: apresentam dificuldade para identificar o novo perfil delineado pelos contratantes, agregaram inúmeras competências, difíceis de ser encontradas em uma só pessoa (GRAMIGNA, 2002, p. 11).

Segundo Ribeiro (2005), para que haja retenção de talentos no interior da organização, a área destinada aos recursos humanos deve inventar medidas com o intuito de desenvolver e estimular o potencial de seus profissionais, pois em geral as companhias que destinam um bom espaço de trabalho não abafam com facilidade os seus talentos.

### **3 CONCLUSÃO**

Ante ao exposto, objetivou-se verificar as formas de recrutamento, seleção e treinamento de pessoas por parte dos gestores em que vislumbraram acertados meios utilizados nas empresas em que operam, não deixando de delinear da gestão de pessoas, vez ser responsável pelo uso de inúmeros métodos e formas de contratação, para que estes venham ser eficazes e tenha o mais benéfico resultado possível à empresa.

Consoante os estudos empreendidos atinentes ao recrutamento, seleção e treinamento, registra-se que estes e a gestão de pessoas estão intimamente adstritos, e que toda organização deve ser detentora destes artifícios para ter um setor de Recursos Humanos bem determinado e também para contactar os aprimorados talentos a fim de ser agregados à organização.

Dessume-se que as empresas conceituam que a forma mais saudável para desenvolver o recrutamento e a seleção de seus funcionários é proveniente do recrutamento misto, vez ser o mais eficiente, envolvendo dois métodos de recrutamento interno e externo. Assim, os processos aplicados nas empresas, para uma adequada contratação, consistem no uso de seu próprio banco de dados, pois existindo o interesse na contratação, com essa ferramenta fica mais ligeiro, angariando candidatos que já estejam no interior da organização.

Ao final, teve-se de igual modo por verificação que as formas de ponderação e os processos usados pelas organizações, como também por seus gestores de pessoas estão sendo ativos, eis que a função deste profissional tem montada importância no tocante as suas delegações de recrutamento, seleção e treinamento dos candidatos para uma eventual vaga na empresa, e, no que concerne tal mister as contratações de novos candidatos estão sendo hábeis, tornando insignificante a discriminação aos novos candidatos.

Então, sugere-se aos futuros pesquisadores do tema a realização de novos estudos com profundidade na gestão de pessoas em um recinto dinâmico e competitivo, bem

como na evolução vertical de cargo, e, ainda, na gestão de qualidade total tendente a avaliar o treinamento e desenvolvimento.

#### 4 REFERÊNCIAS

1 ALMEIDA, Walnice. **Captação e seleção de talentos**. São Paulo: Atlas, 2004.

2 ARAÚJO, L. C. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

3 BOAS, Ana Analice Andrade; ANDRADE, Rui Otávio Bernandes de. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

4 BOHLANDER, George; SCOTT, Snell; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

5 BUENO, Hamilton. **Manual do selecionador de pessoas: do planejamento a seleção**. 3. ed., São Paulo: LTR, 1999.

6 CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel de recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

7 \_\_\_\_\_. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

8 GRAMIGNA, Maria R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

9 HANASHIRO, Darcy M.; TEIXEIRA, Maria L.; ZACCARELLI, Laura M. **Gestão do fator humano**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

10 IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos**. 10. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

11 LACOMBE, F. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

12 MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 11. ed. São Paulo: Futura, 2005.

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

14 PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoas**. 2. ed. São Paulo: LTR, 1996.

15 RIBEIRO, Antonio L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

16 ROBBINS, Stephen. **Administração de recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: LTC, 2001.