

Processo de recrutamento e selecção do pessoal como fonte de sucesso na empresa

Autor: Falso Zua Muanza Massenga (Lic.). É Mestrando em Gestão dos Recursos Humanos, pela Universidade Lusíada de Angola; Licenciado em Ciências de Educação na especialidade de Pedagogia, Professor de carreira desde 2019, leccionando as disciplinas de Língua Portuguesa e Educação Moral e Cívica no Complexo Escolar, 1812 em Pambos de Sonhe, Município de Samba Caju, Província de Cuanza-Norte.

Contactos: muanzafalso2@gmail.com/244939044373/994414316

Resumo

Esta pesquisa é de natureza qualitativa, desenvolvida no campo da Gestão de Recursos Humanos. O estudo foi guiada simplesmente pela técnica bibliografia, a escolha desta técnica permitiu fazer uma descrição teórica fundamentada na busca de outras estudadas e publicadas por outros autores, por esta razão, a pesquisa objectivou-se em: descrever os fundamentos teóricos sobre o processo de recrutamento e selecção do pessoal na empresa. Os resultados bibliográficos, mostram que, o sucesso ou insucesso de uma organização depende em grande parte do comprometimento dos profissionais seleccionados ao trabalho. A par disso, as organizações necessitam de pessoas qualificadas e munidos de experiencias para melhor servir, produzir, inovar e manter um clima organizacional saudável e produtivo. As pessoas são o maior capital que uma empresa possui, ora a estabilidade organizacional depende deles. Assim, no processo de recrutamento e selecção é indispensável o enquadramento do capital humano engajadas e comprometedores, para melhor enfrentar os desafios da empresa. Neste quesito, a pesquisa foi sugestivo que, os processos de recrutamento e selecção fossem efetuados por profissionais de gestão dos recursos humanos e não por leigos, a fim de se evitar erros que possam desestabilizar a organização.

Palavras- chaves: **processo; recrutamento; selecção do pessoal; sucesso na empresa.**

0. Introdução

No quotidiano observa-se variadíssimas empresas que não conseguem atingirem os seus objectivos. E, por conseguinte caem em colapsos e declaram falência.

As sucessivas falências de empresas declaradas, influenciam negativamente na qualidade das micro e macro economias, fazendo com que as sociedades e as famílias sejam mais notáveis maioritariamente em consumo de bens e serviços, abstendo-se do processo de maximização de riquezas.

Muitas das organizações quer privadas e públicas, vivem crises financeiras sem precedentes, devido do enquadramento do seu pessoal, deixando de lado as exigências da organização e os ensinamentos de gestão de recursos humanos. E, empregam pessoas débeis sem conhecimentos profissionais e comportamentos desviantes, a exercerem cargos que não dominam, e, os peritos são afastados das actividades produtivas e tomadas de decisões importantes das empresas. Com estas práticas, qual seria o sucesso da organização?

Vale realçar que, as organizações são verdadeiros organismos vivos e em constante acção e desenvolvimento. Quando são bem-sucedidas tendem a crescer ou no mínimo a sobreviver. Assim, as pessoas passam a significar o diferencial competitivo das organizações por intermédio das competências que elas possuem e praticam (Chiavenato, 2014).

Todavia, as pessoas fazem as principais vantagens competitivas das organizações em que são inseridas. Assim, as organizações que não possuem um capital humano devidamente qualificado, são instáveis e mantêm fora das decisões competitivas do modo operacional das empresas.

Por isso, no recrutamento e seleção do pessoal, a presença de pessoas qualificadas e adequadas ao trabalho de gestão do recurso humano é indispensável, pois, o sucesso e os êxitos das organizações dependem, de um bom grupo de funcionários com alto desempenho, orientados para o trabalho em equipa e com suas respectivas aptidões e responsabilidades.

Por esta razão a selecção de candidatos deve basear-se em pessoas certas, colocadas em lugares certos, causando inovações e desenvolvimento da organização, evitando assim as chamadas decadências organizacionais.

1. O quê um Processo?

Segundo o Dicionário de Língua Portuguesa, (2013), define processo como o modo de fazer uma coisa, aplicando as normas, os métodos adequados para se proceder uma actividade.

Para Thomas, apud Ferreira (2014,p.16) “processo é a ordenação específica de trabalho, no tempo e no espaço, com um começo, um fim e entrada (inputs) e saída (outputs) claramente identificados”.

Assim, processo é o momento de interatividade que os gestores utilizam para se alcançar com êxitos uma determinada actividade. Para Chiavenato (2005), o processo de gestão de pessoas baseia-se na integração de processos dinâmicos e interativos.

Na gestão de recursos humanos existem cinco (05) processos básicos, a saber:

- Processo de agregar pessoas: visa no recrutamento e selecção de pessoas;
- Processo de aplicar pessoas: consiste na análise e distribuição de cargos aos funcionários, assim como na avaliação do desempenho;
- Processo de recompensa: visa na remuneração salarial dos funcionários, benefícios e serviços sociais, higienização e segurança no trabalho, assim como o direito de relações sindicais;
- Processo de Manter pessoas: ocupa-se no treinamento e desenvolvimento da organização e dos colaboradores
- Processo de monitorar pessoas: consiste no controlo do pessoal, base de dados, sua produtividade.

Na gestão de pessoas estes processos estão interligados, com vista a proporcionar satisfações na organização e na vida dos colaboradores. Normalmente, as organizações ao efetuarem o processo de recrutamento e selecção, antes traçam objectivos para ser atingidos; de igual modo acontece com os candidatos a serem recrutados e seleccionados.

Portanto, para Dreyfuss (1996), apud Gonçalves (2000, p.9) nas “organizações é encarada, o processo como sendo a maneira típica de realizar o trabalho, esta prática torna importante para definir a forma básica de organização das pessoas e dos demais recursos da empresa”.

Nosso foco, vai cingir simplesmente em desembuchar o processo de agregar pessoas ou seja no processo de recrutamento e selecção de pessoas..

2. Recrutamento de Pessoas verso selecção

O termo recrutamento faz parte dos processos de gestão de recursos humanos, tem como finalidade recrutar e atrair pessoas nas empresas.

Segundo Chiavenato (2000 p.151) concebe que:

“Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capaz de ocupar cargo dentro da organização. É basicamente um sistema de informação por meio do qual a organização divulga e oferece ao mercado de RH as oportunidades de emprego que pretende. Para ser feliz, o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de selecção que vem a seguir” (apud Sousa, 2005 p.18).

Percebe-se que, o recrutamento é a preparação, que consiste na divulgação de oferta de emprego, que ocorre devido o chamamento de novos candidatos com habilidades, competências exigidas e aceite pela organização para preencher um cargo vago.

Segundo Camarra, (2003), “ o recrutamento refere-se ao processo que decorre entre a decisão de preencher um cargo vago e o agrupamento dos candidatos que preenchem o perfil da função e reúnem condições para ingressar na empresa (apud. Baylão & Rocha, 2014 p.3).

O recrutamento trata da divulgação da oferta de oportunidades de emprego ao mercado dos recursos humanos, mas antes é imperioso que o gestor efetue o processo de planeamento das necessidades, para se evitar contratações desnecessárias (Chimpolo, 2013 p. 22).

2.1- Selecção

A selecção, é o acto de escolher os candidatos de acordo o seu potencial, académico, profissional, comportamental, para ajustar o cargo em disposição.

Assim, a selecção do pessoal é uma actividade desenvolvida pela área administrativa dos recursos humanos, com a finalidade de escolher criteriosamente e metodicamente entre os candidatos recrutados quem vai ocupar o cargo vago existente para a satisfação das necessidades da organização (Chimpolo, 2013, p. 48).

Os responsáveis dos recursos humanos seleccionam os candidatos de forma criteriosa e metódica, quando aplicam na prática as técnicas de selecção, sem descurar a legalidade e a justiça na averiguação dos requisitos físicos, comportamentais, psicológicos e éticos que apresentam os candidatos; seleccionando-os segundo a pessoa e o trabalho para melhor adequar o seu profissionalismo de acordo as tarefas incumbidas, com vista a exercer com zelo e dedicação as tarefas.

Portanto, os métodos de recrutamento e selecção visam comparar as competências dos candidatos, segundo as necessidades preestabelecidas (Baylão & Rocha, 2014)

2.2- Processo de Recrutamento e Selecção de Pessoas

O processo de recrutamento e selecção de pessoas é uma das facetas peculiares da gestão de pessoas, e é encarada como uma ferramenta mais eficaz, mas rápido e com menores custos para quem pretende renovar o quadro de colaboradores da sua empresa (Chimpolo, 2013, p. 21).

De acordo com Guimarães & Arieira (2005) apud. Baylão & Rocha, (2014) ressaltam que, um recrutamento bem-sucedido é sinônimo de sucesso e de economia para a empresa, pois, através de um capital humano talentoso bem selecionado a organização não poderá desembolsar necessariamente a formação, visto que, será ágil na compreensão, na interação e na execução dos objectivos da organização (Baylão & Rocha, 2014).

Para Aires (2007), o processo de recrutamento passa por vários momentos tais como:

- **Decisão de preenchimento de um cargo e requisição de pessoas:** Nesta primeira fase o responsável dos recursos humanos manifesta a vaga a ser preenchida, seja por abandono da empresa, transferência, por morte ou por oportunidades de novas vagas. E, a requisição ocorre na necessidade de preencher a vaga a persistir, onde o responsável administrativo deve dar resposta imediata selecionar o pessoal de forma oficiosa publicar uma ordem de serviço para ocupar a vaga solicitada;
- **Definição do perfil da função:** A requisição deve ser transparente, mencionando os requisitos necessários para o preenchimento da vaga, isto é dar todos os detalhes sobre a documentação que se precisa;
- **Escolha do tipo de recrutamento:** O gestor ou especialista de recursos humanos em convívio com o gestor de linha, deverá definir o tipo de recrutamento a ser realizado, baseando-se em primazia nas necessidades da organização e no cargo a ser preenchido. A decisão dele, resultará nos tipos de recrutamentos existentes entre interno, externo e misto (Chimpolo, 2013, p. 28).

2.3- Tipos de Recrutamento: Vantagens e Desvantagens

No processo de recrutamento, existem três (03) tipos de recrutamentos, a saber: recrutamento interno, externo e o misto.

2.3.1- Recrutamento interno & externo

Quando aos dois tipos de recrutamentos existem diferença abismal na sua actuação. Para Chiavenato, (2014, p.118), o recrutamento interno actua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização, isto é, os colaboradores são promovidos ou transferidos para outras actividades mais complexas ou motivadoras.

Portando, o recrutamento interno apenas visa promover os colaboradores que se encontram dentro da organização. Já o recrutamento externo actua sobre os candidatos que não fazem parte da corporação ou seja que estão fora da organização e são submetidos a um processo de selecção.

Resumo do recrutamento interno e externo:

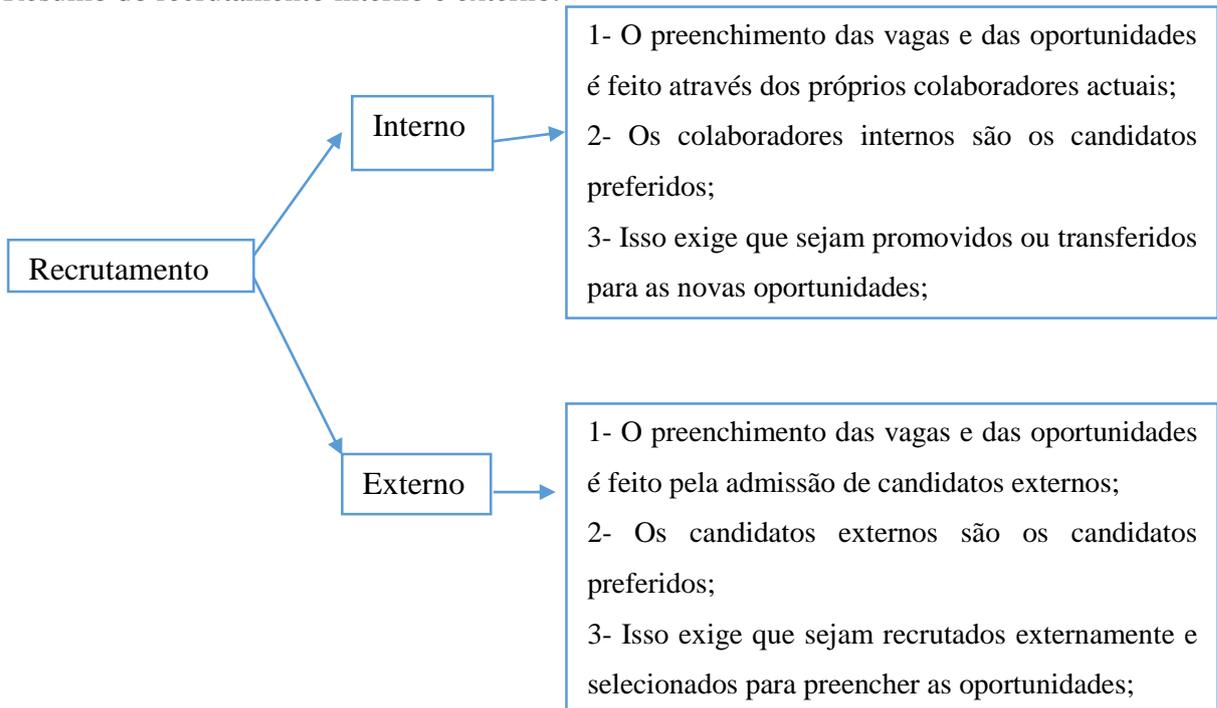


Figura 1 – Recrutamento interno e externo

Neste contexto, o recrutamento é interno, ocorre quando a empresa procura preencher determinada vaga ou oportunidade por meio do manejo de seus próprios funcionários através de promoção (movimentação vertical), transferidos (movimentação horizontal ou lateral) ou transferidos com promoção (movimentação diagonal). Em geral, o recrutamento interno pode envolver: transferência de pessoal de uma posição para outra, promoções de um nível para o outro, transferências com promoções de pessoal, programas de desenvolvimento pessoal e planos de carreira de pessoal (Gomes, 2000).

De acordo com Chimpolo, (2013) diz que, a aceitação para este tipo de recrutamento é avaliada pelo desempenho, grau de eficácia demonstrada pelo funcionário no exercício das suas funções, as qualidades profissionais e pessoais evidenciadas, as aspirações e interesse profissionais e o seu desenvolvimento na carreira. Portanto, o recrutamento interno é feito baseado pelo perfil do funcionário.

Diferente com o recrutamento externo, a organização é que se encarrega na procura do candidato desejado para fazer parte da empresa, ou celebram um contrato com uma organização perita em gestão dos recursos humanos para fazer o devido recrutamento.

No recrutamento externo há dois tipos de abordagem: direta e indireta.

1. Abordagem de recrutamento direta: o recrutamento direto, é realizado pela empresa sendo ela própria que corre no mercado através de mídias (meios de comunicações) através dos quais a divulgação será efetuada podendo a empresa ser identificada ou não (Aires, 2007).

2. Recrutamento Indireto: Ocorre quando a organização abstêm-se ou não tem meios apropriados para efetuar o processo de recrutamento dos candidatos, opta pelo contacto com a empresa especializada como *headhunters* (caçadores de cabeças) *search* (consultores de pesquisas directas) e consultores de recrutamentos (Gomes, 2000).

De acordo com Chimpolo, (2013,p.36), no recrutamento externo existem várias técnicas, as principais são:

1. Consulta de arquivo de CV de candidatos que efetuaram o envio espontaneamente ou seja bancos de talentos: O banco de dados ou de talentos pode ser organizado por cargo, área de actividade, nível de cargo ou competências dependendo da tipologia de cargos existentes ou das competências necessárias. Deve-se levar em conta que esse é o sistema de recrutamento de menor custo e que, quando funciona, permite um prazo de tempo mais curto (Gomes, 2000);
2. Anúncio em jornal ou revista;
3. Apresentação de candidatos pelos funcionários da organização: sistema de recrutamento de baixo custo, alto rendimento e baixo índice de tempo. A empresa que adota esta técnica utiliza um dos veículos mais eficientes e de mais elegante onde o funcionário ao recomendar amigos ou conhecidos, sente-se prestigiado junto à organização e ao candidato apresentado, tornando-se co-responsável à empresa;
4. Cartazes ou anúncios na portaria da empresa: sistema de baixo custo, mas cujo rendimento e rapidez nos resultados dependem de uma série de factores, como a localização da empresa, proximidade onde haja movimentação de pessoas, proximidade das fontes de recrutamento, visualização fácil dos cartazes e anúncios, facilidade de acesso. Nesse caso, o veículo é estático, e o candidato vai a procura da organização empregadora. É um sistema geralmente utilizado para cargos de baixo nível;
5. Conctatos com universidades e escolas: consiste na propaganda institucional para intensificar a apresentação ou a concorrência dos candidatos, isto tem um significado de caçar talento;
6. Recrutamento on-line: a internet está se revelando um importante canal de contato entre organizações e candidatos. As organizações estão apostando na internet, para recrutar talentos e reduzir os custos dos processos de provisão de pessoas. Ao acessar o sites, o internauta encontra informações sobre a empresa, oportunidades de trabalho, desenvolvimento de carreira, etc; (Gomes, 2000).

2.3.1.1- Vantagens e Desvantagem do Recrutamento Interno

De acordo Chiavenato (2014), o processo de recrutamento interno apresenta as seguintes vantagens e desvantagens:

A) Vantagens

- Aproveita o melhor o potencial humano na organização;
- Motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários;
- Incentiva a permanência dos funcionários e a sua fidelidade a organização;
- Ideal para situações de estabilidade e pouca mudança ambiental;
- Não requer socialização organizacional de novos membros;
- Probabilidade de uma melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos;
- Custa financeiramente menos do que fazer recrutamento externo;

B) Desvantagens

- Pode bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas;
- Facilita o conservantismo e favorece a rotina atual;
- Mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização;
- Ideal para empresas burocráticas e mecánísticas;
- Mantém e conserva a cultura organizacional existente;
- Funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua.

2.3.1.2- Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Externo**A) Vantagens**

- Introduz sangue novo na organização: talentos, habilidades e competências;
- Enriquece o patrimônio humano, pelo aporte de novos talentos e habilidades;
- Aumenta o capital humano ao incluir novos conhecimentos e competências;
- Renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações;
- Indicado para enriquecer mais intensa e rapidamente o capital humano.

B) Desvantagens

- Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários não atendidos na organização;
- Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidade a estranhos;
- Requer aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos. Isso significa custos operacionais;
- Exige esquemas de socialização organizacional para os novos funcionários;
- É mais custoso, oneroso, demorado e inseguro que o recrutamento interno.

2.3.2- Recrutamento Misto

Em conformidade com o termo recrutamento misto, significa a simultaneidade de dois recrutamentos isto: Interno e externo.

O surgimento deste recrutamento deveu-se para colmatar as desvantagens de optar apenas por um recrutamento.

Em virtudes das vantagens e desvantagens do recrutamento interno e externo, a solução mais eclética tem sido o recrutamento misto que enquadra tanto fonte internas e externas de recursos humanos, isto é na contratação do pessoal (Chimpolo, 2013, p. 38).

Normalmente o recrutamento misto as vagas são divididas pelos candidatos, passando a ter as mesmas oportunidades sendo que a avaliação dos candidatos é feita de maneira externa à organização para que não haja ou sofra influencias (Aires, 2007).

Na visão de Chimpolo, (2013), menciona três alternativas de sistema adaptado no recrutamento misto:

- a) **Inicialmente recrutamento externo seguido do interno:** Ocorre na questão em que o recrutamento não apresente resultados desejados na organização. Aqui o foco da empresa é a recepção de candidatos qualificados em curto prazo e precisa importa-los no ambiente interno;
- b) **Inicialmente recrutamento interno seguido de recrutamento externo:** A empresa dá prioridades e oportunidade aos seus funcionários e não havendo candidatos à altura, parte-se para o recrutamento externo;
- c) **Recrutamento externo e recrutamento interno concomitantemente:** “ é o caso em que a empresa está mais preocupada com o preenchimento da vaga existente, seja através de input ou da transformação de recursos humanos, geralmente uma boa política de pessoal tem como preferência os candidatos internos em relação aos externos em caso de igualdade de condições entre eles” (Chimpolo, 2013, pp. 38-39).

2.4- Avaliação dos Resultados do Processo de Recrutamento

Avaliar consiste no processo de verificação e análise das actividades efectuada durante uma jornada, a fim de perceber se os anseios ou os planos traçados foram ou não alcançados.

Assim, os RH, utilizam a avaliação do processo de recrutamento com a finalidade de analisar se os objectivos preconizados foram alcançados, de acordo o planeado, isto é, em conformidade com o tempo, os custos ou então ter havido um desvio ou um erro que vai carecer de uma acção correctiva (Chimpolo, 2013).

A avaliação dos resultados no processo de recrutamento, é relevante, pois permite fazer correções das falhas cometidas caso haja possibilidade e posteriormente tirar lições para que acção do género não se repita nas próximas eventualidades.

Na avaliação do resultado do processo de recrutamento obedece três critérios para a sua avaliação, a saber:

1. Medidas de critério global: A sua avaliação vai basear em:

- Cargos preenchidos;
- Cargos preenchidos dentro do tempo normal;
- Cargos preenchidos a custo baixo (custo por admissão);
- Cargos preenchidos por pessoas que permanecem por mais um ano na organização;
- Cargos preenchidos por pessoas que estão satisfeitas com as suas novas posições.

2. Medidas de critério orientado para o recrutador:

- Avaliação do número de entrevistas feitas;
- Qualidade dos entrevistados avaliados pelos entrevistadores;
- Percentagem dos candidatos recomendados que são admitidos e que tem bom desempenho;
- Custo por entrevista.

2. Medidas de critérios orientados para o método de recrutamento:

- Número de candidatos apresentados;
- Número de candidatos qualificados apresentados;
- Custo por candidato;
- Tempo requerido para gerar candidatos;
- Custo por admissão;
- Qualidade dos candidatos admitidos (desempenho, rotatividade). (Chimpolo, 2013).

Após disso, o responsável dos recursos humanos em convénio com o gestor de linha, ou seja uma empresa requisitada, estarão em condições de dar segmentos ao processo de selecção, visto toda matéria já se encontra na mesa e na balança.

2.5- Importância do Recrutamento e Selecção do Pessoal para o Sucesso da Empresa

Em qualquer esfera organizacional o sucesso desta ou daquela empresa depende em grande parte do capital humano, pois são eles os responsáveis legítimos que fazem acontecer as “coisas”.

Este processo é importantíssimo, porque aborda ensinamentos propícios de como os responsáveis dos recursos humanos devem utilizar as técnicas de recrutamento e selecção, evitando erros de seleccionamento de candidatos que não correspondem pelos objectivos dos cargos vagos.

E, quando as pessoas incumbidas da seleção, não dispõem de conhecimentos técnicos relativos à entrevista, a seleção entra em colapso ou seja colocam pessoas débeis e que num futuro sombrio prejudicam o desenvolvimento da organização.

Pessoas débeis de conhecimento, cria implicações no trabalho e baixa a boa imagem da organização. Por isso, Sousa (2005) aconselha os gestores a terem muito cuidado com a rotatividade de pessoas, pois sectores que aplicam consubstancialmente estas práticas ocorrem o risco de causarem mau clima organizacional, baixa a produtividade, pois a adaptação obriga tempo e formações. Por esta razão, o recrutamento deve basear de acordo as necessidades da organização.

O processo de recrutamento e selecção é importante porque visa recrutar e colocar pessoas certas em lugares certos. Actualmente este processo recebe uma hegemonia relevante, devido da evolução das sociedades onde começam a verificar que, a capacidade de criação e evolução das pessoas pode garantir mais vantagens competitivas e criação de valores do que propriamente os activos tangíveis e, aí, resulta a importância do capital humano ser bem selecionados de acordo as suas qualificações (Delegado, 2015).

2.6- A Selecção de Pessoas: Seu Objectivo

O processo de selecção tem como objectivo escolher os candidatos qualificados ao cargo e rejeitar os candidatos que não apresentam perfil ao cargo vago.

Para Aires, (2007 apud. Gomes, 2000), a selecção de pessoas implica uma comparação profunda entre as qualidades de cada candidato com um padrão de referência e uma escolha feita pelos responsáveis da selecção de forma imediato, com o objectivo de manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal bem como a eficácia da organização.

De acordo Martins (2007) define a selecção de seguinte forma:

“ A selecção consiste em primeiro lugar, na comparação entre perfil dos candidatos e a exigência do cargo ou função, o ideal é que o perfil e a função se ajustem. Assim, é necessário uma escolha da pessoa certa para o cargo certo, ou seja, entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e desempenho do pessoal”

O processo de selecção é uma das etapas mais complexas, exige profissional adequado para a realização da selecção utilizando as ferramentas apropriados para a escolha dos candidatos, isto é, para se evitar erros de funcionários com debilidades profissionais e comportamental.

Logo, o uso das técnicas de selecção permitira, colocar pessoas certas para lugar certo, isto é de acordo as suas qualificações lhe é atribuído o cargo, com intuito de que haja sucesso, inovação e desenvolvimento na organização.

2.7- A Selecção como um Processo de Decisão

O processo de decisão é o momento crucial em que o órgão requisitante faz as comparações das características exigidas pelo cargo e as qualidades dos candidatos e posteriormente aceitar uns e rejeitar uns.

No processo de selecção, independentemente de todos os candidatos terem qualificações semelhantes, o gestor de linha (staff), não pode em nenhum momento impor ao órgão requisitante a aceitação dos candidatos aprovados no processo de comparação. Pode sim prestar serviços especializado, aplicar técnicas de selecção, fazer o devido acompanhamento e recomendar aqueles candidatos que julga estar mais adequados ao cargo. Deixando toda responsabilidade ao órgão requisitante em dar o parecer final isto é aceitar ou rejeitar os candidatos (Sousa, 2005, p. 28).

De acordo com Chiavenato, (2000, p. 227), existem três modelos de seleção do pessoal, nomeadamente: modelo de colocação, de seleção e o modelo de classificação.

- a) **Modelo de colocação:** Ocorre quando não inclui a categoria de rejeição. Neste modelo há igualdade de vaga e de candidato exemplo uma só vaga e um só candidato que deve preencher a vaga. Ou seja, o candidato apresentado deve ser admitido sem sofrer rejeição alguma;
- b) **Modelo de selecção:** Escolhe-se quando existe vários candidatos e apenas uma vaga a ser preenchida. Neste modelo, aplica-se o critério de comparação segundo os requisitos exigidos pelo cargo, dita a aprovação ou rejeição do candidato. Onde o aprovado ocupa o cargo e o rejeitado é dispensado do processo;
- c) **Modelo de classificação:** Ocorre quando existem vários candidatos para cada vaga e várias vagas para cada candidato. Cada candidato é submetido ao processo de comparação segundo os requisitos exigidos pelo cargo que se pretende preencher, a fim de determinar a aprovação ou a rejeição dos mesmos. Aos rejeitados poderão ser dados novas “chances” de ocuparem outras vagas de acordo as suas qualificações em caso de houver menos vagas e mais candidatos, os rejeitados vão ao processo de disputa até o ponto de se encontrar o vencedor.

2.8- Etapas do Processo de Selecção

O processo de selecção é constituído de etapas com a finalidade de levar à contratação dos candidatos recrutados.

O processo de selecção abrange oito etapas de selecção e as mesmas obedecem uma ordem cronológica; estas etapas são: candidatos recrutados, triagem (entrevistas e análise de currículo) testes (conhecimentos, desempenho e psicológicos), entrevista de selecção, entrevista técnica,

exame médico, referencias do candidato e finalmente a etapa de admissão, Pontes, (2001, p.89 apud. Sousa, 2005).

2.9- As Técnicas Apropriadas para a Selecção do Pessoal

As técnicas são vias ou caminhos utilizados para se chegar a um determinado fim.

As técnicas de selecção nas empresas tem como objectivo determinar o perfil do candidato, de acordo a colher informações desejado ao cargo que pretende concorrer e ocupar. Portanto as técnicas definem a aceitação ou a rejeição do candidato (Chimpolo, 2013, p. 51).

De acordo com Chiavenato (2009), existem quatro técnicas de selecção utilizada pelos profissionais no acto de selecção.

2.9.1- A Entrevista de Selecção

A entrevista de selecção é um processo de comunicação entre duas pessoas ou mais que interagem entre si, onde uma das partes se interessa em conhecer bem o outro, isto é, o entrevistador/es ou entrevistado/os (Chimpolo, 2013).

Esta é a técnica mais utilizada em todas as organizações na selecção dos seus candidatos favoráveis.

Para uma entrevista eficaz e eficiente, é necessário o uso de uma linguagem clara, sem ambiguidades, para melhor entendimento, entre as partes.

As entrevistas podem ser classificadas em função do formato das questões e das respostas.

Quando ao formato das questões e das respostas a entrevista está classificada em quatro (04) tipos (Chiavenato. 2009) a saber:

- **Entrevista totalmente padronizada.** Esta é uma entrevista estruturada, fechada ou directa, com roteiro preestabelecidos, na qual o candidato é solicitado a responder questões padronizadas e previamente elaboradas. Apesar de sua aparente limitação, podem assumir uma variedade de formas, como escolha múltipla, verdadeiro-falso, sim-não, agrada-desagrada, identificação de formas, etc.;
- **Entrevistas padronizadas apenas quanto às perguntas ou questões:** Envolve perguntas previamente elaboradas, mas permitem resposta aberta, ou seja, resposta livre. O entrevistador recebe uma listagem (checklist) de assuntos a questionar e colhe as respostas ou informações do candidato;
- **Entrevista diretiva:** Não especifica as questões, mas o tipo de resposta desejada. Aplicada apenas para conhecer certos conceitos espontâneos dos candidatos. O entrevistador precisa saber formular as questões de acordo com o andamento da entrevista para obter o tipo de resposta ou informação requerida;

- **Entrevista não diretiva:** Não especifica nem as questões, nem as respostas requeridas. São entrevistas totalmente livres e cuja sequência e orientação fica a cargo de cada entrevistador. São criticadas em virtude de sua baixa consistência, por não haver um roteiro ou itinerário preestabelecido para cada entrevista;
- **Entrevista comportamental:** Técnica que permite avaliar as habilidades do candidato, desenvolvidas ao longo de sua trajetória profissional, referentes aos cargos que ocupou. Perguntas exigem que o candidato descreva as ações, comportamentos e sentimentos em diversos momentos de sua carreira. A entrevista deve ser planejada de forma a utilizar perguntas abertas específicas ligadas a situações profissionais, que levem a resposta com verbos de ação no passado. Leva o candidato a uma resposta completa composta por três partes: **Contexto** - como era a situação; **Ação** - o que ele fez; **Resultado** - quais os resultados obtidos a partir da ação tomada.

A entrevista comportamental permite ao selecionador comparar os diversos candidatos quanto as suas competências de modo a facilitar a opção final, sim ou não.

Na ideia de Marras (2003, apud, Chimpolo, 2013), a entrevista de seleção deve envolver as seguintes fases peculiares:

1. **Apresentação:** é considerada a fase inicial do processo, o primeiro contato entre ambas as partes. O candidato e o profissional de seleção estarão fase a fase. Neste momento de apresentação é necessário que o selecionador mostre empatia, amabilidade, educação etc.;
2. **Preparo:** é a fase de preparar emocionalmente e psicologicamente o candidato que se dispõe a ser analisado e avaliado por um entrevistador, a fim de neutralizar ou minimizar o grau de tensão e ansiedade possível. Em outras palavras esta fase visa tirar o calafrio no candidato para melhor se posicionar ao assunto;
3. **Coleta de dados:** É a fase de prospecção de todas as informações e dados relativos ao candidato;

A coleta de dados pode subdividir-se em quatro campos:

- a) Campo de personalidade: abrange a idade e estado civil, grau motivacional actual, perfil psicológico da personalidade e principais aptidões e potencialidades;
- b) Campo profissional: perfil de empresas anteriores que o candidato já trabalhou, cargos ocupados, estabilidades, resultados obtidos, responsabilidades ou tarefas mais importantes;
- c) Campo educacional: qualidade das escolas básicas que o candidato frequentou, nível de formação superior, cultura geral;
- d) Campo social: Clubes e igrejas que frequenta, desporto praticado, participação nas associações sociais, lazer;

4. **Concessão de informações:** o entrevistador presta ao candidato todas as informações referentes à empresa ao cargo a ser ocupado. São clarificados os possíveis contornos económicos e financeiros, físicos e humanos da organização, bem como o seu perfil cultural, ficando os pontos fortes da organização.

Ao encerrar a entrevista, o entrevistador faz uma recapitulação dos aspectos mais relevantes recolhidos durante a entrevista, e posteriormente solicite-o se tudo foi dito ou não, se não dê-lhe a oportunidade de perguntar e esclarecer todas as inquietações. Feito isso o seleccionador estará em condições de tomar a decisão final de aceitação ou de rejeição, segundo os objectivos da organização.

2.9.2- Provas de Conhecimentos ou de Capacidades

As provas de conhecimentos ou de capacidades são instrumentos utilizados para avaliar os conhecimentos, habilidades do candidato, com os objectivos do cargo exigido pela organização. Segundo Gomes, (2000) salienta que, as provas de capacidades, “procuram medir o grau de conhecimentos profissionais ou técnicos exigidos pelo cargo, bem como o grau de capacidade ou habilidade para certas tarefas. Em função da variedade de provas de conhecimentos ou de capacidade, costuma-se classifica-las quanto à maneira, à área abordada e à forma”.

- **Quanto a maneira, as provas de conhecimentos estão classificadas em:**
 - a) **Provas orais:** São aquelas provas aplicadas verbalmente por meio de perguntas e respostas orais.
 - b) **Provas escritas:** provas aplicadas por escrito por meio de perguntas e respostas escritas para aferir conhecimentos adquiridos;
 - c) **Provas de realização:** provas aplicadas por meio da execução de um trabalho ou tarefa, de maneira uniforme e com tempo determinado, como: digitação, desenho, manobra de veículos.
- **Quanto a área de conhecimento abrangidos, as provas estão classificadas em:**
 - a) **Provas gerais:** São as provas que abrangem cultura geral ou conhecimentos geral.
 - b) **Provas específicos:** avaliam os conhecimentos técnicos e científicos directamente relacionado ao cargo vago.
- **Quanto a forma, as provas de conhecimentos são elaborados de seguinte modo:**
 - a) **Provas tradicionais:** São as provas de carácter dissertativos e expositivos. Não são tão recomendadas, por ser longas e demorosas no processo de correcção;
 - b) **Provas objectivas:** provas estruturadas, também denominadas testes, na forma objetiva, cuja aplicação e correcção são rápidas. Os principais tipos são: testes de alternativas (certo-errado, sim-não, etc.); testes de preenchimento de lacuna (com espaços abertos

para preencher); testes de múltipla escolha (com três, quatro ou cinco alternativas); testes de ordenação ou conjugação de pares (como: províncias numerados de um lado e várias capitais noutra lado).

2.9.3- Testes Psicológicos

Etimologicamente, teste designa um conjunto de provas que se aplicam as pessoas para apreciar seu desenvolvimento mental, aptidões, habilidades, conhecimentos, etc. (Gomes, 2000).

O teste psicológico é uma ferramenta utilizada pelos especialistas com maior destaque os psicólogos, na avaliação das qualidades naturais do entrevistado, sobre o comportamento, se é baseado com o trabalho a ser exercido ou não.

Chimpolo, (2013), os testes psicológicos estão divididos em duas categorias: aptidão ou psicométrico e personalizado.

- a) **Testes de aptidão ou psicométricos:** destinam-se em avaliar as características naturais dos candidatos e os traços de capacidades para exercer uma determinada tarefa;
- b) **Testes de personalidades:** permite averiguar o perfil comportamental de cada em comparação com as características de alguém. Os testes de personalidades revelam certos aspectos das características superficiais das pessoas, como as determinadas com o carácter (traços adquiridos ou fenotípicos) e os determinados pelo temperamento (traços inatos ou genótipos).

2.9.4- Técnica de Simulação

A técnica de simulação procura passar do tratamento individual e isolado para o tratamento em grupos e do método exclusivamente verbal ou de execução para a acção social.

Seu ponto de partida visa na reconstrução e apresentação de situações dramáticas, em que as personagens, são atribuído cenas para estudar e analisar os assuntos reais e posteriormente serem apresentados num palco circular.

Em conformidades com as ideias de Gomes, (2000) no que concerne a técnica de simulação salienta que:

“A principal técnica de simulação é o psicodrama, ou seja, cada pessoa põe em acção os papéis que lhe são mais característicos sob forma de comportamento, seja isoladamente seja em interação com outra (s) pessoa (s). O erro provável intrínseco a qualquer processo seletivo pode ser sensivelmente reduzido e, inclusive, o próprio candidato pode verificar sua adequação ou não ao cargo pretendido pela simulação de uma situação que futuramente terá de enfrentar. A simulação promove retroação e favorece o autoconhecimento e a auto-avaliação. As técnicas de simulação devem ser necessariamente conduzidas por psicólogos e não por leigo” (Gomes, 2000).

Portando, uma vez em que o candidato não se adequa com as cenas e pensando nas tarefas que lhe serão atribuídas, e com ajuda de um especialista de forma voluntaria colocar-se-á em disposição a sua concorrência.

2.10- Etapas da Entrevista de Selecção

Atendendo a relevância do processo da entrevista de selecção, obedece alguns cuidados especiais que passam por cinco etapas, a saber:

- **Preparação da entrevista**

A entrevista não pode ser improvisada, nem deve ser feita as pressas. Seja com hora marcada ou não, precisa ter preparação ou planeamento que determine alguns aspectos como:

1. Os objetivos específicos da entrevista: o que se pretende com a entrevista;
2. O tipo de entrevista (estruturada ou livre), adequado para atingir os objectivos da entrevista;
3. Leitura preliminar do *curriculum vitae* do candidato a ser entrevistado;
4. Maior número de informações do candidato e maior número de informações do cargo a preencher e as características pessoas essenciais exigidos pelo cargo.

Portanto, a preparação ajuda o entrevistador comparar entre os objectivos exigidos pelo cargo e as qualificações oferecida pelo candidato.

- **Preparação do ambiente**

Merece um realce especial para neutralizar possíveis ruídos ou interferências externas que possam prejudicar a entrevista. O ambiente deve ser encarado sobre dois prismas:

1. **Ambiente físico:** o local físico onde vai decorrer a entrevista deve ser privado e confortável, livre de outras pessoas, a fim de se evitar interferências;
2. **Ambiente psicológico:** O clima da entrevista deve ser ameno e cordial, sem receios ou temores, sem pressão de tempo, coações ou imposições;

No acto da entrevista a espera é inevitável, logo a sala deve ser bem apetrechado com cadeiras boas que facilita acomodação, jornais ou revista ou literaturas que informam sobre a organização.

- **Processamento da entrevista**

Ocorre a entrevista propriamente dita, constitui a etapa fundamental do processo, em que se intercambia a informação desejada por ambos (entrevistado e entrevistador). Onde o entrevistador provoca estímulos (perguntas) ao candidato a fim de estudar suas respostas e reacções comportamentais (retroação), que lhe permite reelaborar novas perguntas assim por diante. Por outro lado, de igual modo que o entrevistador obtém as informações, deve também

prestar as informações que o candidato necessita para tomar suas decisões sobre o interesse da organização.

O processamento da entrevista deve levar em conta dois aspectos: o material (conteúdo da entrevista) e o formal (comportamento do candidato) que são intimamente relacionados entre si.

- **Conteúdo da entrevista:** constitui o aspecto material, isto é, conjunto de informações que o candidato fornece a seu respeito. Todas as informações constam no pedido de Emprego ou no *curriculum vitae* e são mais esclarecidas por meio da entrevista;
- **Comportamento do candidato:** constitui o aspecto formal, isto é, maneira pela qual o candidato se comporta e reage dentro da situação, sua maneira de pensar, agir, seu grau de agressividade, assertividade, suas motivações e ambições etc.. O que se pretende neste aspecto formal é ter um quadro de características pessoais do candidato, independente das suas qualificações profissionais (Chiavenato, 2009).

2.11- Perfil do Entrevistador

Segundo Chiavenato (1999, p. 105 apud. Sousa, 2005, p. 40) um entrevistador ideal deve ter o seguinte perfil

1. Conhecer bem o cargo ou posição que se pretende preencher;
2. Conhecer profundamente a organização e seus pontos fortes e fracos;
3. Não tenta vender demais a organização ao candidato;
4. Lê o *curriculum vitae* do candidato antes da entrevista;
5. Preocupa-se em informar o candidato a respeito do cargo e da organização;
6. Interessa-se pelo candidato como pessoa;
7. Sente-se feliz em pertencer à organização;
8. Mostra-se sincero, polido, pontual e ter personalidade marcante;
9. Faz perguntas provocativas sem mostrar-se muito pessoal ou directo;
10. Procura fazer uma avaliação e retroação logo após a entrevista.

2.12- Avaliação dos Resultados de Selecção

Avaliação dos resultados de selecção do pessoal é processo final que consiste na tomada de decisões dos resultados apresentados pelos candidatos.

Logo que o entrevistado deixa a sala, o entrevistador deve imediatamente empreender a tarefa de avaliar o candidato enquanto os detalhes estão frescos em sua memória, baseando-se nas anotações feitas, se é aceite ou rejeitado.

De modo geral a entrevista deve ser entendida como um instrumento de comparação, e o entrevistador precisa trabalhar dentro de certa precisão (apresentando resultados justos) e de certa validade (medindo exatamente aquilo que se pretende verificar), tal como um instrumento de medida confiável. Por outro lado, o entrevistador deve funcionar como o fiel da balança que compra objectivamente as características oferecidas pelo candidato com os requisitos exigidos pelo cargo a ser preenchido (Sousa, 2005).

3- Metodologia do Estudo

Esta pesquisa é de natureza qualitativa, que visou descrever com maior radicalidade as técnicas fiáveis sobre o processo de recrutamento e selecção do pessoal nas empresas.

A pesquisa foi escolhida devido da sua natureza histórico-dedutivo, que permitiu clarificar a essência do fenómeno sem rodeio.

O método qualitativos designa uma variedade de técnicas interpretativas que têm por fim descrever, descodificar, traduzir certos fenómenos sociais que se produzem mais ou menos naturalmente, sendo que dá-se mais atenção ao significado dos fenómenos do que á sua frequência interpretativa (Canastra, Haanstra, & Vilanculos, 2015).

Com vista em dar significado ao fenómeno, recorreremos a técnica bibliográfica, que se encarregou em analisar e recompilar as informações contida nas diferentes fontes bibliográficas consultadas que estava ao nosso alcance, permitindo o desenvolvimento do tema em abordagem. Fruto desta técnica foi possível o enquadramento das vias conclusivas e as suas respectivas sugestões para o engrandecimento da literária deste campo de estudo. Outrossim, fruto das sugestões, esta pesquisa permitirá despertar os gestores de recursos humanos em reverem os seus aspectos positivos e negativos no acto do processo de recrutamento e selecção.

4. Apresentação e discussão dos resultados da pesquisa

Os resultados desta pesquisa mostram que o recrutamento e selecção do pessoal é um dos processos que faz parte da gestão dos recursos humanos. Onde os profissionais de recursos humanos, utilizam o recrutamento e selecção sendo ferramentais essências para o chamamento e seleção do candidato certo para preencher a vaga certa.

Chimpolo (2013 p. 13) entende o recrutamento como a divulgação da oferta de oportunidades de emprego ao mercado dos recursos humanos, mas antes é imperiosos que o gestor efetue o processo de planeamento das necessidades, para se evitar contratações desnecessárias.

Isto significa que, um processo de recrutamento deve ser baseada de acordo as necessidades da organização, deve se efetuar primeiramente o levantamento do número de vagas disponíveis, o perfil dos candidatos a concorrerem, os gastos e as recompensas salariais, estes indicativos

devem ser colocadas na mesas e analisá-las cuidadosamente, pois a falha no recrutamento causa colapso na organização como:

- Baixa a produtividade;
- Mau clima na organização;
- Desmotivação pelo trabalho;
- Clientes insatisfeitos;
- Má imagem pela empresa;
- Treinamento excessivos...

Mas quando o processo de recrutamento e selecção for bem efectuado causa inovações, boa imagem a organização, aumenta a produtividade etc

Nesta sequência de ideias, a área dos recursos humanos é um elemento participativo e um veículo de transformação da organização e dos processos organizacionais, logo, é necessário que haja um rigor no recrutamento e selecção das pessoas, a fim de se evitar prejuízos na organização (Gomes, 2000, p. 2).

O processo de recrutamento e selecção do pessoal, quando é bem estruturados, é possível de conseguir integrar na organização pessoas talentosas, com o perfil ideal para ocupar e desempenhar a função. Estas fases tornam primordial dentro da organização, porque permitem fazer triagem dos candidatos, a fim de se conseguir talentos que poderão fazer diferença na empresa (Chiavenato, 2004).

Por esta razão, o conhecimento pelas técnicas de recrutamento e selecção tornam instrumentos peculiares nas empresas.

5. Conclusão

Neste trabalho abordou-se uma temática inerente à Gestão de Recursos Humanos de uma organização. Cujo estudo foi de carácter descritivo sobre o processo de recrutamento e selecção do pessoal nas empresas. E, em conformidade com a literatura estudada concluímos que, a contratação de profissionais capacitados proporciona sucesso dentro da organização causando, boa imagem, inovação e aumenta a produtividade, pois é necessário colocar pessoas certas em lugares certo, para se evitar os colapsos nas empresas.

Assim, é imperioso que o processo de recrutamento e selecção de pessoal numa organização deve ser criteriosa, evitando por de lado as exigências das técnicas de recrutamento e selecção. Por outra, em caso de uma empresa desconhecedora da gestão dos recursos humanos, é ideal, requisitar especialista para fazer o seu recrutamento e selecção do pessoal.

Em verdade, devemos encarar este processo com seriedade, envolvendo planejamento para o preenchimento de vagas.

Portanto, uma recrutação e selecção do capital humano inadequado pode gerar um clima desagradável na organização.

Em suma, é necessário que o processo de recrutamento e selecção de pessoal deve ser legal e justo evitando o espírito de amiguismo, primando em primeiro lugar na valorização do capital humano sem ver quem; ora, uma organização comprometida com as suas tarefas alcança com facilidade o sucesso da empresa.

6. Sugestões

Em conformidade com as conclusões da pesquisa em estudo, sugerimos o seguinte:

- Que os processos de recrutamento e selecção devem ser efectuada por profissionais de gestão dos recursos humanos e não por leigos, a fim de se evitar colapsos nas organizações;
- Que nos actos de selecção optassem em candidatos potenciais para se evitar arrependimentos de funcionário e as despedidas de funcionários com vista a conservar o bom nome da organização;
- Nas organizações, que se coloquem pessoas certas em lugares certos;
- E, de modo a se evitar o espírito de amiguismos e outras práticas indecorosas recomendamos que os gestores de linha de “staff”, evitem impor ordem ao órgão requisitante no recrutamento e selecção dos candidatos, deixando toda responsabilidade a eles em dar o parecer final;
- Que seja necessária a separação de poderes entre as entidades empregadoras e recrutadoras.

Referências bibliográficas

Aires, A. (25 de 9 de 2007). *Gestão de Recursos Humanos. Recrutamento & Selecção*. (U. i. Lisboa-Portugal, Editor) Obtido em 6 de Março de 2023, de <http://www.notapositiva.com/superior/gestaoempresarial/rechumanos/recrutamentoeselecao.htm> acesso em:.

Baylão, A. L., & Rocha, A. P. (7 de Março de 2014). A Importância do Processo de Recrutamento e Selecção de Pessoal na Organização Empresarial. *Gestão do Conhecimento para a Sociedade*, pp. 1-15.

Chiavenato, I. (2000). *Recursos Humanos* (6ª ed.). São Paulo Altas.

Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. (B. C. Rio de Janeiro, Ed.)

- Chiavenato, I. (2009). *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa*. (7ª ed.). Barueri, SP.: Manole.
- Chiavenato, I. (2014). *GESTÃO DE PESSOAS: o novo papel dos recursos humanos na organizações* (4ª ed.). (W. L. Coutinho, Ed.) Manole .
- Chimpolo, J. M. (2013). *O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELECÇÃO DO PESSOAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ANGOLANA*. ANGOLA: EUA.
- Delegado, B. F. (2015). *A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES*. Porto.
- Ferreira, A. R. (2014). *Apistola. Modelo 3: Gestão de Processo*. (P. L. Cavalcante, Ed.) Brasília: Maria Marta da R. Vasconcelos.
- Gomes, M. Â. (2000). *ANÁLISE DOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELECÇÃO NA PEQUENA EMPRESA: Estudo Multicasos no sector metal-mecânico de São Calos*. Escola de Engenharia de São Carlos.
- Gonçalves, J. E. (OUT/DEZ. de 2000). *PROCESSO, QUE PROCESSO?* *Revista de Administração de Empresa*, 40, pp. 1-12. Obtido em 5 de Março de 2023
- Lucena, M. (1995). *PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS*. São Paulo Altas: São Paulo Altas.
- PORTUGUESA, D. D. (2013). Porto.
- Santos, P. G. (2008). *Introdução as Metodologias de Investigação* (1 ed.). São Paulo.
- Sousa, L. S. (2005). *PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELECÇÃO*. UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, Brasília/FD. Obtido em 7 de Março de 2023