

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: A IMPORTÂNCIA DA ORGANIZAÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DA ZONA DA MATA MINEIRA

Amanda Costa Rodrigues¹
Cíntia Mendes de Assis²

cintiamendesassis@hotmail.com

ÁREA DO CONHECIMENTO: Ciências Humanas

RESUMO

A Gestão de Pessoas é um conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho. O objetivo deste artigo foi analisar a importância da atuação da gestão de pessoas no processo de recrutamento e seleção. Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, onde foi realizada a observação de uma instituição de ensino superior privada da zona da mata mineira. Os resultados mostram que o processo de recrutamento e seleção é um fator que faz a diferença nas organizações e resulta em uma série de etapas. Percebeu-se também que esse processo é um instrumento do setor de gestão de pessoas, e quando realizado de forma congruente, assegura a entrada de candidatos adequados para ocupar o cargo disponível na organização.

PALAVRAS-CHAVE: psicologia organizacional; gestão de pessoas; recrutamento; seleção.

INTRODUÇÃO

A Psicologia Organizacional e do Trabalho é uma área da psicologia que visa compreender e intervir na relação do indivíduo com o seu ambiente de trabalho, visto que o mesmo é fonte de sobrevivência e conseqüentemente uma forma do indivíduo obter sua realização pessoal e profissional (SANTOS, 2014). Nesse sentido, a Psicologia Organizacional contribui e participa no processo de desenvolvimento das aptidões profissionais e humanas do sujeito, buscando alcançar um melhor aprendizado e melhorias na produtividade e no trabalho (CRP-MG, 2021).

¹Graduanda em Psicologia pelo Centro Universitário Univértix.

² Psicóloga, Especialista em Terapia Cognitivo Comportamental, Professora do Curso de Psicologia no Centro Universitário Univértix.

Gestão de Pessoas (GP) é uma área que está relacionada com a parte da mentalidade corporativa que prevalece na cultura das organizações, dessa maneira ela é contingencial e situacional, dado que, é dependente de diversos aspectos, como a cultura corporativa, arquitetura organizacional, estilo da gestão, entre outros. Além das características dos indivíduos que a constituem, uma vez que essas informações formam um conjunto que tornam única cada organização (CHIAVENATO, 2014).

Nesse sentido, de acordo com Fischer (2002), o modelo de Gestão de Pessoas é definido como a forma que a organização designa suas bases para liderar e orientar o comportamento dos indivíduos no ambiente de trabalho. No entanto, esta diretriz se estabelece a partir do arranjo da organização, determinando as estratégias, políticas, princípios e práticas de gestão.

Outrossim, os procedimentos exercidos pela GP visam valorizar os indivíduos que constituem a organização, uma vez que elas compõem a peça “viva” das empresas, onde diferenciam os produtos, serviços e atendimentos. Dessa maneira, a área de Gestão de Pessoas é uma esfera que determina uma atenção especial ao capital humano, portanto é de extrema importância no processo de construção de uma boa relação entre a organização e todos os seus funcionários (ARAÚJO, 2021).

O setor de Recursos Humanos (RH) tem o seu campo de atuação voltado para a associação de métodos, técnicas, habilidades e práticas, tendo como um dos objetivos principais administrar a atuação interna e renovar o capital humano nas instituições. Contudo, o seu foco de trabalho são as pessoas, visto que as organizações são compostas pessoas e necessitam delas para alcançar as suas metas e objetivos. Nesta perspectiva, o RH busca simplificar e auxiliar no desempenho das organizações através dos seus colaboradores, sendo que o bom desenvolvimento dos profissionais contribui positivamente no crescimento da organização (FREITAS *et al.*, 2021).

O trabalho em questão justifica-se através de uma experiência de estágio do curso de psicologia realizada por meio de observação de serviços ofertados no Centro Universitário Vértice- Univértix. Para tanto, nossa hipótese para o trabalho em questão, é sobre como ocorre a validação do processo de recrutamento e seleção em uma instituição privada.

O objetivo deste trabalho é analisar a importância da atuação da gestão de pessoas no processo de recrutamento e seleção em uma instituição de ensino superior da zona da mata mineira.

Trabalhos como este são importantes para dar visibilidade a atuação do psicólogo perante o trabalho de gestão de pessoas nas organizações.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Devido os modelos tradicionais adotados durante o século XXI terem se mostrado insuficientes para atender às demandas nas organizações, a partir da última década do século XX foi necessário realizar a adesão de novas melhorias e inovações de qualidade, visto que as organizações começaram a enfrentar uma disputa acirrada no mercado interno e mundial, desse modo, foi feita uma revisão no modelo de Gestão de Pessoas e pressupostos utilizados até então. Logo, os funcionários passaram a serem vistos e considerados como um ponto importante e fundamental na estratégia das organizações (ARELLANO, 2017).

Nesse sentido, o cenário organizacional se dá através da interação entre sujeito x sujeito e entre sujeito x ambiente, nesse viés Chanlat (1996) defende que o trabalho deve prover oportunidades de realização e de satisfação para as pessoas, bem como auxiliar em um bom relacionamento entre os funcionários, capacitação, remuneração, etc. Assim como, investir em meios que facilitem o trabalho e proporcione motivação, qualidade de vida e outros recursos voltados para a subjetividade humana dos indivíduos.

Ademais, Fisher e Fleury (1998), definem a Gestão de Pessoas como “um conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho”. Validando, Chiavenato (2005, p. 5),

No entanto, [...] falar de gestão de pessoas é falar de gente, de mentalidade, de vitalidade, ação e proação. A Gestão de Pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nestes últimos anos. Não apenas nos seus aspectos tangíveis e concretos como principalmente nos aspectos conceituais e intangíveis. A Gestão de pessoas tem sido a responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da informação.

Diante do exposto, devido a grande competitividade na contemporaneidade, é necessário que haja um grande esforço por parte das organizações diante de tais mudanças, desta maneira a preocupação com a valorização das pessoas tem sido cada vez mais reforçada e tem obtido grandes estratégias no ambiente organizacional (MELO *et al.*, 2012).

Isso posto, o trabalho do psicólogo organizacional frente às organizações é um fator importante para o bom desenvolvimento da GP, visto que, para Schmidt *et al.* (2013) a mediação de psicólogos nas organizações é de atender demandas relacionadas aos processos de gestão de pessoas, bem como aos processos ligados a recrutamento, seleção e treinamento. Nesse viés, suas ações também estão relacionadas a práticas relativas à qualidade de vida, saúde e bem-estar do indivíduo no trabalho, revelando uma visão estratégica de atuação dentro das organizações.

Dessarte, captar potenciais é um trabalho importante e tático para o psicólogo organizacional, pois o não aproveitamento de potenciais ou a contratação de indivíduos sem as devidas qualificação, podem causar inúmeros prejuízos à organização. Dessa maneira, destaca-se o surgimento de novos processos de seleção, como provas e testes, a fim de aperfeiçoar o processo seletivo, pois os esforços empregados na contratação de bons candidatos necessitam de se basear em particularidades próprias do conhecimento, habilidades, capacidades e em outras características pessoais, necessários para ocupar uma determinada vaga (PEREIRA, 2014).

Assim sendo, hodiernamente o processo de recrutamento e seleção de pessoas, refere-se a uma das mais ricas e importantes ferramentas de gestão de pessoas nas organizações. Pois, é por meio deste processo que as organizações estão percebendo a importância dos sujeitos que as integram, não apenas como meros funcionários, mas como parceiros (GUIMARÃES, 2005).

O recrutamento constitui-se em técnicas e procedimentos com o intuito de buscar e atrair de candidatos que sejam qualificados e que estejam aptos para ocupar determinados cargos, bem como oferecer competências para a organização. Sendo um sistema de informação através do qual uma organização divulga e

disponibiliza no mercado de Gestão Humana (GH) as oportunidades de emprego que planeja preencher (CHIAVENATO, 2022).

Segundo CÂMARA *et al.*, 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.

Já a seleção constitui no processo de escolha entre os candidatos que participaram do recrutamento e mais se aproximam do perfil desejado pela empresa para ocupar determinado cargo. Desse modo, são consideradas as diferenças individuais, cultura e objetivos da organização que, combinados sejam ajustáveis na relação pessoa-empresa (BANOV, 2020).

Desse modo, Guimarães & Arieira (2005) declaram:

Todo processo de seleção é único e deve ser entendido como uma ferramenta de marketing interno e externo que a empresa pode utilizar a seu favor, dependendo da maneira como é realizado. Ele não termina com a contratação do profissional, pois o mesmo precisa ser apresentado, integrado e acompanhado nos seus primeiros dias ou meses na empresa.

Revalidando, para Chiavenato (2004) o que distingue a seleção do recrutamento é que o recrutamento tem como objetivo atrair o maior número de pessoas que apresentam as especificações básicas retratadas para ocupar os cargos das empresas; já a seleção realiza a escolha dos melhores candidatos que passaram pelo recrutamento, operando como espécie de filtro, no qual apenas os que tiveram o perfil adequado poderão ingressar na organização.

O processo de recrutamento e seleção ocorre sempre que há uma necessidade de contratação de um profissional, seja por aumento, substituição ou criação de um novo cargo. Por conseguinte, posteriormente a definição da admissão pelo setor solicitado a área de GP é acionada para realizar a execução do processo, onde inicialmente é realizado o levantamento do perfil dos candidatos para a vaga desejada e ulteriormente ocorre o planejamento das próximas etapas (RIGOTTI *et al.*, 2015).

Desta forma, as próximas etapas do processo consistem na triagem de currículos na realização das entrevistas. Segundo Faissal *et al* (2009) a triagem é feita mediante a análise curricular e de entrevistas para validação dos elementos

Anais do FAVE – Fórum Acadêmico da Univértix, Matipó, setembro, 2023.

apresentados pelos candidatos, portanto doravante as informações do currículo é possível formar uma inicial impressão sobre as qualificações e adequações do candidato ao perfil diante da vaga ofertada.

Posteriormente à análise curricular é realizada a entrevista que tem como propósito esclarecer a inicial impressão dos candidatos bem como conhecer suas características pessoalmente (RIGOTTI *et al.*, 2015). Conforme Krumm (2005) “a entrevista continua a ser técnica mais utilizada para a seleção de pessoal” (p.167), posto isso, fica evidente que o objetivo principal da entrevista é adquirir o máximo de informações acerca do candidato e diminuir o risco de fatores tendenciosos.

METODOLOGIA

TIPO DE ESTUDO

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, do tipo descritiva, a partir da técnica da observação e entrevistas.

TIPO DE COLETA DE DADOS

O estudo advém da experiência do Estágio Básico Supervisionado IV, disciplina do curso de Psicologia do Centro Universitário Univértix, que teve quarenta horas de duração, sendo estas realizadas no mês de março, contabilizando 5 dias de visitas a organização cedente. Na prática do estágio, foram realizadas observações referentes ao funcionamento da instituição e sobre o serviço da área de Recursos Humanos, em específico da Psicologia Organizacional e do Trabalho. Utilizou-se o método de observação para a coleta de dados, que através de uma análise atenta aos eventos ocorridos, torna-se possível estudá-los, compreendê-los e descrevê-los melhor (ARPINI, 2018, p.247). Nesse sentido, a observação é um fator importante, que abrange desde “a formulação de problemas a passagem pela construção de hipóteses, coleta, análise e interpretação dos dados” (QUEIROZ *et al.*, 2007, p.2).

TIPO DE ANÁLISE DE DADOS

A análise é do tipo descritiva, onde o objetivo básico desse tipo de estudo é compreender e descrever os fenômenos de distintas populações, onde que se torna peculiar o uso de instrumentos e técnicas padronizadas para a realização da coleta de dados (GIL, 2008, p.42), possibilitando nesse sentido um levantamento máximo de informações sobre o fenômeno e a formulação de hipóteses mais precisas para conclusão das perguntas.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

De início perguntamos a psicóloga do setor de Gestão de Pessoas sobre como é realizado o processo de recrutamento dentro da instituição, nesse viés ela relatou que:

No processo de recrutamento normalmente divulgamos a vaga e os requisitos em nossas plataformas digitais e solicitamos que o currículo seja enviado via e-mail com a possibilidade também da entrega presencialmente no setor de Recursos Humanos/Gestão de Pessoas até uma data preestabelecida (PSICÓLOGA DO GP).

Segundo Chiavenato (2004), é a partir do processo de recrutamento que a organização apresenta aos candidatos a oferta de oportunidade de emprego funcionando assim como uma “ponte” entre o mercado de trabalho e o mercado de recursos humanos, ou seja, é um processo de comunicação. Desse modo, o recrutamento infere, sempre, o mercado de trabalho, tendo como seu objetivo principal atrair e chamar o indivíduo/candidato que possua pelo menos as qualidades mínimas exigidas para atender às necessidades da organização.

Na mesma direção, perguntamos se a instituição realiza o recrutamento interno:

Em nossa empresa ocorrem algumas mudanças de cargo (transferências) de acordo com a possibilidade e a necessidade, mas principalmente questões voltadas para as promoções: quando um profissional é promovido, um novo cargo está sendo ocupado na hierarquia da equipe, possibilitando a entrada de um novo funcionário na função desempenhada anteriormente (PSICÓLOGA DO GP).

Corroborando assim, Santoro (2017) afirma que o realizar o recrutamento interno dentro de uma organização significa aproveitar o potencial do indivíduo que já está inserido na empresa, e contribui para o desenvolvimento profissional do colaborador, além de aumentar a possibilidade de uma melhor seleção, pois além do

funcionário já ser bem conhecido na instituição, esse tipo de recrutamento pode causar uma maior motivação para os demais funcionários, bem como o custo financeiro ser menor do que o do recrutamento externo.

Ademais, foi perguntado sobre como ocorre o processo de seleção:

No processo de seleção é realizada uma análise dos currículos enviados e assim são escolhidos os perfis mais condizentes com a vaga a ser preenchida. Ou seja, consiste em uma “peneira” dos melhores currículos enviados, após esta peneira, convidamos os candidatos para uma entrevista que pode ser individual ou em grupo, os candidatos escolhidos desta fase ainda passam por uma última entrevista com o gestor principal da empresa para um alinhamento de ideias (PSICÓLOGA DO GP).

De acordo com Figueiras et al (2019) a seleção consiste em um método onde as organizações selecionam uma determinada quantia de candidatos que melhor atendem aos critérios de seleção, para a vaga disponível, considerando as atuais condições de mercado. Dessa maneira, a seleção de pessoas permite que somente alguns candidatos integrem as organizações, onde a seleção busca entre os candidatos que foram recrutados os mais indicados para ocupar o cargo existente.

Questionamos ainda, se a instituição utiliza alguma técnica específica durante o processo de seleção e a psicóloga descreveu que a escolha da melhor técnica varia de acordo com a vaga e com a quantidade de candidatos selecionados, e que as técnicas que sempre estão presentes nos processos seletivos da instituição são as dinâmicas de grupo e alguns testes psicométricos, como o de Bateria Psicológica de Avaliação da Atenção. Nesse sentido, é possível utilizar uma ou várias técnicas durante a realização do processo de seleção, onde a técnica de seleção mais adequada é aquela que atende as necessidades da organização, isso posto, cabe a mesma definir quais os métodos que serão utilizados em cada processo seletivo (MEDEIROS, 2017).

Por fim, foi perguntado sobre os pontos essenciais que acarretam na reprovação de um candidato no processo de seleção, sendo relatado que nos processos seletivos da instituição o aspecto que é sempre levado em consideração independente da vaga a ser preenchida é o fator de comunicação, onde candidatos que possuem certas dificuldades ou até mesmo que digam que não gostam de lidar com o público, na maioria das vezes acabam indo para o cadastro reserva, pois

atualmente ter profissionais que lidam com o público de maneira efetiva é muito importante na instituição. Destarte, segundo Ribeiro (2008) uma boa capacidade de comunicação com o público contribui para uma boa visibilidade da organização, tal como ajuda em uma maior transmissão de responsabilidade e confiança perante o seu público alvo.

Isso posto, fica evidente que todas as etapas do processo de recrutamento e seleção de pessoas tem como finalidade identificar nos candidatos, as competências fundamentais para assumir a vaga e reduzir os riscos da contratação de candidatos que não se ajustem à cultura da empresa (GUIMARÃES, 2005).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ficou evidente que o processo de recrutamento e seleção é um fator que faz a diferença, visto que são as pessoas que fazem e transformam as organizações. No entanto, recrutar e selecionar resulta em uma série de etapas para a escolha do melhor candidato para determinada vaga, sendo assim necessário que seja realizada por um profissional qualificado da área de gestão de pessoas, a fim de assegurar uma maior eficiência e eficácia ao processo.

Desse modo, saber recrutar e selecionar os candidatos é de extrema importância, uma vez que escolher os indivíduos errados para ocupar um cargo pode gerar enormes prejuízos dentro das organizações. Portanto, como proposto a princípio pelo trabalho, expõe-se que o processo de recrutamento e seleção é um instrumento do setor de gestão de pessoas, e quando realizado de forma congruente, assegura a entrada de candidatos adequados para ocupar o cargo disponível na organização.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Kléber Carvalho de. **Gestão de pessoas: treinamento e desenvolvimento de pessoas em uma empresa supermercadista da cidade de Araguaína** - TO. 2021. 20 f. TCC (Graduação) - Curso de Logística, Universidade Federal do Tocantins, Araguaína, 2021.

ARELLANO, Eliete Bernale; CESAR, Ana Maria Roux Valentini Coelho. **Gestão de pessoas: nas empresas contemporâneas brasileiras**. - 1. ed.- Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento e seleção com foco na transformação digital.** – 5. ed. – São Paulo : Atlas, 2020.

CHANLAT, Jean. François. **Por uma antropologia da condição humana nas organizações.** In: (Org). O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. 1936. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa /** Idalberto Chiavenato. – 9. ed. – Barueri [SP]: Atlas, 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** –4. ed. – Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** São Paulo, Atlas: 2004.

CRP-MG, Conselho Regional de Psicologia. **Psicologia Organizacional e do Trabalho: dúvidas sobre o exercício profissional e sugestões.** Minas Gerais, 2021

DANNA, Marilda Fernandes e MATOS, Maria Amélia. **Aprendendo a observar.** - 2.ed. - São Paulo: EDICON, 2011.

FAISSAL, R.; Passos, A. E. V. M.; Mendonça, M. C. F.; Almeida, W. M. C. **Atração e seleção de pessoas.** Rio de Janeiro: Editora FGV. 2009.

FLEURY, Maria Teresa Leme, FISCHER, Rosa Maria. **Processo e relações do trabalho no Brasil.** São Paulo: Atlas, 1998.

FISCHER, André Luiz. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas .** In: Vários autores. As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

FIGUEIRAS, Bruna S; FELISBINO, Giovana S; FELIZARDO, Tainá A. P. A importância do recrutamento e seleção na organização: tipos de entrevista. **Revista Científica Unilago**, v. 1 n. 1. 2019.

FREITAS, Adriano Ferreira de; CARVALHEDO, Amanda Gomes; FILHO, Érico Colodetti. **A importância dos recursos humanos nas instituições.** 2021.

SANTOS, Fernanda Cristina Oliveira. **A psicologia organizacional e do trabalho na contemporaneidade: as novas atuações do psicólogo organizacional.** Psicologia. pt, 2014.

GUIMARÃES, Marilda Ferreira; ARIEIRA, Jailson de Oliveira. O Processo de Recrutamento e Seleção como uma Ferramenta de Gestão. **Rev. Ciências Empresariais da UNIPAR**, Toledo, v.6, n.2, jul./dez., 2005.

KRUMM, D. **Psicologia do Trabalho. Uma introdução à psicologia industrial / organizacional.** Rio de Janeiro: LTC, 2005.

MEDEIROS, Morgana Figueiredo. **Recrutamento e seleção de pessoas: métodos e técnicas que podem ser utilizados por profissionais de recursos humanos.** Tubarão- SC, 2017.

MELO, Fernanda Augusta de Oliveira; SANTOS, Aline Ribeiro dos; HAYASHIDA, Márcia Cristina Barbosa Parreira; MACHADO, Thaís de Faria. **A Influência da Gestão de Pessoas no Desempenho Empresarial através do Perfil do Líder.** IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2012.

PEREIRA, Nathália Lopes; CRUZ, Sarah Aparecida. **O papel do psicólogo nas organizações.** Faculdade Vicentina de Curitiba- MBA Gestão Estratégica de Pessoas, Grupo Unis. 2014.

RIBEIRO, João. **Comportamento Organizacional.** Governo da República Portuguesa: ANJE – Associação Nacional de Jovens Empresários, 2008.

RIGOTTI, Caroline; FIOREZE, Daiana; PERGHER, Fernanda; ZAVISTANOVICZ, Natália. **A expectativa de gestores de produção frente ao processo de recrutamento e seleção.** Associação Serrana de Recursos Humanos Trabalho de Pesquisa - Grupo de Estudos de Recrutamento e Seleção, 2015.

SANTORO, Sérgio. **O recrutamento interno e sua relação com o desenvolvimento profissional e retenção de talentos.** ReFAE – Revista da Faculdade de Administração e Economia, 2017.

SCHMIDT, Beatriz; KRAWULSKI, Edite; MARCONDES, Renato Cesar. **Psicologia e Gestão de Pessoas em Organizações de Trabalho: investigando a perspectiva estratégica de atuação.** *Revista de Ciências Humanas*, v. 47, n. 2, p. 344-361, 2013.

SKINNER, D.; TAGG, C.; HOLLOWAY, J. **Managers and research: the pros and cons of qualitative approaches.** *Management Learning*, v. 31, n. 2, p. 163-179, 2000.