

---

## OS DESAFIOS DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS EMPRESAS

**Esmeralda Beatriz de Souza Pessanha**  
Bacharel em Administração/ISECENSA  
beatrizpessanha31@yahoo.com.br

**Jaqueline Severiano de Oliveira de Oliveira da Matta**  
Bacharel em Administração/ISECENSA  
jaqseveriano@yahoo.com.br

**Rodrigo Anido Lira**  
Mestre em Cognição e Linguagem/UENF  
rodrigo.anido@uol.com.br

### RESUMO

O assunto abordado sobre recrutamento e seleção nas empresas que atuam no ramo do comércio varejista em Campos dos Goytacazes, nos mostra que as empresas analisadas ainda se prevalecem dos métodos manuais. Por manterem esse procedimento, tradicional, na dimensão Custo / Benefício em busca de profissionais que venham atender o perfil da empresa. Está gerando uma perda no ganho da mesma onde esse processo não está respondendo a expectativa desejada. Atualmente as empresas estão em busca de um avanço no setor de recursos humanos. Buscando aprimoramento para os gestores dessa área com objetivo de crescimento e desenvolvimento para a organização. Sendo esse setor, o responsável por prospectar talento no mercado. Um RH instruído e capacitado terá a visão para recrutar e selecionar o profissional que a organização necessita naquele momento. Avaliando, criteriosamente, as características do candidato pretendente a vaga. O profissional desse segmento tem a função de recrutar selecionar e treinar, dando suporte aos colaboradores que fazem parte da organização. No entanto observamos que apesar de utilizarem esse processo ultrapassado, minimizam a perda por contratarem profissionais competentes.

Palavras-chave: Recrutamento, Seleção, Recursos Humanos.

### ABSTRACT

The subject matter of recruitment and selection in companies that operate in the business of retailing Campos, shows that the firms surveyed are still prevalent in manual methods. Please keep this procedure, traditionally, the size Cost / Benefit in search of professionals who will meet the company profile. Is generating a loss in the gain of the same where this process is not responding to desired expectations. Now the companies are looking for a breakthrough in the field of human resources. Seeking to improve the management of this area with the objective of growth and development for the organization. Since this sector, responsible for prospecting talent in the market. An educated and skilled HR will have the vision to recruit and select the professional that the organization needs at that time. Assessing judiciously, the characteristics of the job applicant candidate. The professional segment of this function is to select and recruit training, giving support to employees who are part of the organization. However we note that despite the fact that the process exceeded, minimize the loss by hiring professionals.

Keywords: Recruitment, Select, Human Resources

## 1. Introdução

Atualmente muitas organizações buscam desenvolver métodos que são na verdade, testes rigorosos com o objetivo de avaliar o perfil do candidato, visando um profissional que apresenta características adequadas ao quadro funcional. No entanto, a função do departamento de recursos humanos vem ganhando reconhecimento na dinâmica de uma organização, pois vem sendo a responsável pelo desenvolvimento de uma estrutura sólida em relação a esse procedimento.

É importante que se faça uma pesquisa externa para saber onde anunciar e, obter candidatos que se pretende selecionar. Pois, é necessário, acima de tudo, encontrar pessoas competentes e dedicadas para que a empresa desenvolva um programa de qualidade eficaz. Com isso, é fundamental desenvolver novos conceitos e métodos seletivos capazes de avaliar precisamente as competências ligadas, não apenas a conhecimentos técnicos, mas também as características pessoais e aspectos de personalidade dos candidatos.

O papel do setor de Recursos Humanos (RH) no processo de recrutamento e seleção é de suma importância para empresa, na hora da escolha. Dessa forma, é preciso ter bons candidatos e selecionar os melhores. Assim, os candidatos precisam estar sempre em busca do seu aperfeiçoamento. O mercado de trabalho está bastante concorrido e as empresas estão cada vez mais exigentes na escolha do candidato. Por esse e outros motivos, para o recrutamento e seleção dos candidatos deve ser montado um perfil da vaga para que possa atender melhor a necessidade da empresa.

Quando não consegue um profissional com as características necessárias, as organizações procuram por serviços de terceiros, como agência de recrutamento ou headhunters.

Isso determina que as pessoas sejam selecionadas dentro de um processo adequado e criterioso. Candidatos certos desempenhando a função contribuem para o bom funcionamento da empresa, mas se não estiver organizada e não promover uma seleção criteriosa poderá ter problemas. Então é necessário, antes de contratar pessoas para qualquer cargo definir qual é o perfil do candidato para ocupar o cargo em aberto. As exigências de seleção baseiam - se nas especificações do cargo, cuja finalidade é dar maior objetividade e precisão à seleção do pessoal para aquele cargo.

A base deste trabalho foi realizado através de pesquisa e entrevista cuja finalidade, foi de analisar o processo de recrutamento e seleção das empresas do comércio varejista na localidade de Campos dos Goytacazes estado do Rio de Janeiro. Após essa pesquisa observamos que há necessidade de mudança no setor de recursos humanos onde possa ser mais ágil o processo de recrutamento, com o objetivo de atender a necessidade da empresa em tempo real.

### 1.1. Recrutamento

O início de um processo de recrutamento se dá essencialmente para a composição do quadro funcional de uma organização. Chiavenato (2002), a partir das necessidades presentes e futuras de recursos humanos da organização.

O processo começa quando a organização comunica ao “público” que há vagas em seus quadros. Serão escolhidos os candidatos que melhor demonstrarem as habilidades, conhecimentos e capacidades necessários para o bom desempenho no cargo. O processo de descobrir candidatos potenciais para vagas na organização já existente ou prevista, é uma atividade de ligação, que põe em contato os que têm cargos a preencher com aqueles que procuram cargos (DECENZO & ROBBINS, 2001).

Quando se inicia esse procedimento, cabe ao gestor responsável efetuar um levantamento se há precisão de abertura de preenchimento de alguma vaga que esteja em aberto ou criação de um novo cargo, avaliando todas as tarefas, obrigações e responsabilidades que serão exigidos pelo cargo. Um segundo parâmetro a ser estudado está relacionado com o perfil que o candidato deve possuir, ou seja, quais as habilidades, vivências e conhecimentos que o aspirante deva ter. Os empregados estão constantemente entrando e saindo das organizações, e movimentando-se dentro delas. Gerenciar este movimento de pessoas é uma das atividades mais importantes e influentes da administração de recursos humanos.

O papel do profissional de recursos humanos dentro da organização é muito importante, pois cabe a ele cuidar da essência de toda a organização que são as pessoas. Seu trabalho se inicia com a previsão de

necessidade de pessoal e se estende até a escolha da pessoa mais capacitada. DeCenzo & Robbins (2001) os candidatos devem ser capazes de demonstrar que possuem as habilidades necessárias para enfrentar os desafios e oferecer alguma coisa a mais às organizações.

Com a era da globalização, as empresas estão cada vez mais investindo em pessoas, pois estão descobrindo que não são feitas somente de máquinas e equipamentos. Estão valorizando o ser humano, ou seja, avaliando também o potencial emocional e intelectual. É imprescindível que cada candidato saiba trabalhar em grupo, tenha espírito de liderança, carisma, comunicabilidade e equilíbrio emocional para um bom desempenho profissional. O alinhamento dos recursos humanos à estratégia da empresa é muito importante, visto que o planejamento estratégico é uma poderosa ferramenta para a construção e a consolidação da imagem da empresa.

## 1.2. Seleção de Pessoas

O processo de seleção de pessoal vem logo após o recrutamento, assim efetuando a seleção de pessoas, entre os recrutados. Tem como atividade principal a escolha, a classificação, opção e decisão. Olleros (2005), todo processo de seleção deve responder a um planejamento prévio das necessidades de pessoal em função dos objetivos da empresa.

É um processo de comparação entre duas variáveis: de um lado, os requisitos do cargo a ser preenchido (requisitos que o cargo exige de seu ocupante) e, de outro lado, o perfil das características dos candidatos que se apresentam. Chiavenato (2002).

Seleção é a avaliação das habilidades e competência do candidato, que não só a formação técnica profissional, mais sim o conjunto do avaliado. Neste processo, busca-se identificar, entre o candidato recrutado, o que melhor se enquadra no perfil exigido para determinado cargo, e conseqüentemente, o preenchimento adequado do mesmo. O critério de seleção baseia-se em dados e informações a respeito do cargo a ser preenchido. As exigências são especificações do cargo que tem por objetivo dar maior clareza e precisão à seleção do pessoal para o cargo em foco.

Às vezes, não é dada a devida importância para o processo de seleção, mas o preenchimento de vagas é de suma importância da administração: planejar as necessidades de pessoal, recrutar, selecionar, treinar e desenvolver empregados capacitados, colocando-os em locais produtivos e recompensando-os pelo desempenho. É isso que deseja e tenta conseguir a área de Recrutamento e Seleção das empresas. Por isso, esse processo procura mostrar a importância de fazer uma boa seleção, visto que isso refletirá a imagem da empresa.

Todo processo de seleção deve ser bem planejado, para que eventuais ocorrências não venham a prejudicar o bom andamento da empresa, principalmente se os substitutos não forem eficazmente selecionados. Desta forma, é preciso ter bons candidatos e selecionar os melhores. A seleção é o processo pelo qual será feita a escolha dos candidatos que possuam o perfil necessário para ocupar o cargo. Chiavenato (2005) funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização.

É importante que se faça uma pesquisa externa para saber onde anunciar, pois é necessário, acima de tudo, encontrar pessoas competentes e dedicadas para que a empresa possa desenvolver um programa de qualidade eficaz. O desafio atual é a condução do processo de contratação que, na maioria das vezes, é falho e faltam instrumentos e critérios adequados, e com isso pode gerar grandes perdas financeiras, perda de tempo ou até mesmo, de clientes.

## 1.3. Objetivos

### 1.3.1. Objetivo geral

Realizar análise comparativa de empresas de dimensões diferentes, visando analisar as diferenças nos processos de recrutamento.

### 1.3.2. Objetivos Específicos:

- Mostrar a evolução da área de gestão de pessoas;
- Enfatizar que as empresas estão cada vez mais exigentes na escolha do candidato;

- Mostrar que o profissional tem que estar qualificado;
- Citar sobre conceito de recrutamento e seleção nas empresas;
- Detalhar os tipos de recrutamento;
- Enfatizar o tipo de recrutamento que as empresas utiliza.

#### **1.4. Justificativa**

Esse tema foi escolhido com o objetivo de analisar o novo perfil profissional nas práticas de recrutamento e seleção dentro das empresas de dimensões diferentes. Apesar das empresas antigamente não valorizarem as pessoas achando que não dependiam delas, atualmente o mercado de RH demonstra que o capital humano é de suma importância, para o seu desenvolvimento.

## **2. Metodologia**

A metodologia que direcionou a base desse trabalho constituiu-se de artigos científicos, livros e materiais retirados em sites relacionados ao assunto. A execução da pesquisa e o desenho metodológico que foram adotados para se alcançar os objetivos, foram das seguintes formas: exploratória, bibliográfica.

### **2.1. Campo de investigação**

O presente estudo foi realizado em empresas do ramo do comércio varejista, na Dieguez representante do comércio vestuário e no Supermercado SUPER BOM representante do comércio alimentício, localizadas no município de Campos dos Goytacazes.

### **2.2. Participantes**

Participaram dessa pesquisa dois profissionais: a gerente do setor de Recursos Humanos da loja Dieguez e a representante do setor de Recursos Humanos do Super Bom.

### **2.3. Procedimento para coleta das informações**

Para obtermos as informações inicialmente, foi feito um contato com os responsáveis pela gestão do departamento de Recursos Humanos das referidas empresas com a finalidade de explicar o objetivo do trabalho, em seguida solicitamos autorização para pesquisa e divulgação das informações. O processo se baseou em entrevista com os responsáveis de ambas empresas, através de questionário elaborado/padronizado pelas graduandas, com aprovação dos entrevistados.

Com base na pesquisa elaboramos um comparativo entre as empresas entrevistadas, com objetivo de analisar o método de recrutar e selecionar os profissionais das mesmas.

### **2.4. Histórico Dieguez**

A Dieguez empresa atuante no comércio varejista na localidade de Campos dos Goytacazes estado do Rio de Janeiro. Foi fundada em 1940 aproximadamente como Casa Olimpica, passando para Dieguez entorno de 1979, ao longo desses anos a empresa vem sendo administrada por membros da família passando de geração em geração, atualmente é administrada por sobrinhos Diego, Stella e Alfredo possuindo 1 loja matriz e 5 filiais contendo em seu quadro funcional 73 funcionários.

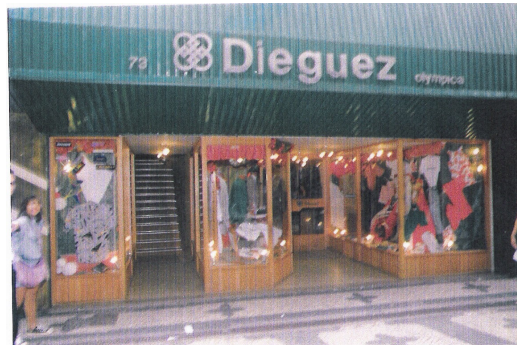


Figura 1: Loja Dieguez

O objetivo da loja Dieguez é atender a demanda satisfazendo e fidelizando seus clientes, contendo em sua equipe administrativa, profissionais qualificados e treinados para realização do mesmo.

### 2.5. Histórico Super Bom

O Super Bom empresa atuante no comércio alimentício do ramo varejista na localidade de Campos dos Goytacazes estado do Rio de Janeiro. Foi fundada em 1983 pelos irmãos Joilson e Licino que administram a empresa até o presente momento, a rede possuem 9 filiais e 1 depósito que conta com uma equipe de 1800 funcionários sendo 70 portadores de deficiência física e 80 jovens aprendiz onde possuem sua primeira oportunidade de trabalho.

O objetivo do supermercado Super Bom e de garantir atendimento qualificado e oferecer produtos de qualidade aos seus clientes.

### 3. Estudo de caso

Após entrevista realizada com os gerentes das empresas, foi feito um estudo de caso onde será demonstrada abaixo uma análise comparativa com o objetivo de demonstrar as diferenças no processo de recrutamento e seleção de pessoas nas respectivas empresas.

Quadro 1 - Mostra que as empresas utilizam o mesmo processo para recrutar os candidatos, utilizando a empresa como sede para entrevista.

	<i>Dieguez</i>	<i>Super Bom</i>
<b>Processo de Recrutamento</b>	<i>Na Empresa</i>	<i>Na Empresa</i>

O processo de recrutamento e seleção é de suma importância para a empresa, é preciso ter bons candidatos e selecionar os melhores.

Quadro 2 - Os profissionais representantes do setor de recursos humanos das respectivas empresas, fazem análise dos currículos para recrutar os candidatos adequados ao perfil solicitado pela empresa.

	<i>Dieguez</i>	<i>Super Bom</i>
<b>Método utilizado para recrutar</b>	<i>Avaliação de Currículo</i>	<i>Avaliação de Currículo</i>

Em tempo de competitividade, as organizações estão voltada para a qualidade onde o talento e o perfil do profissional pode decidir os rumos de uma organização, a escolha do recursos humanos torna-se uma tarefa determinante para o sucesso da empresa.

Quadro 3 - A Dieguez antes utilizava o procedimento de indicação para recrutar e selecionar as pessoas. Atualmente recruta através de entrevista, em seguida analisa o perfil do profissional que deseja e o seleciona para a vaga existente.

	<i>Dieguez</i>	<i>Super Bom</i>
<b>Modificação nos métodos de recrutamento e seleção</b>	<i>Indicação/Entrevista</i>	<i>Entrevista/ Análise física e psicológica</i>

O Super Bom antes recrutava e selecionava através de entrevista básica. Atualmente recruta e seleciona através de entrevista básica e técnica avaliando o profissional em suas características físicas e psicológicas.

Quadro 4 - A Dieguez e O Super Bom não faz divulgação das vagas existentes em seu quadro funcional. Pois, a demanda em busca de vaga existente na sede da empresa é superior ao número esperado. Por esse fato ser constante não ocorre divulgação.

	<i>Dieguez</i>	<i>Super Bom</i>
<b>Divulgação da vaga existente</b>	<i>Não há divulgação - externa</i>	<i>Não há divulgação - externa</i>

Quadro 5 – A Dieguez com base em seu setor de Recursos Humanos, seleciona o currículo dos candidatos através do Banco de Dados da CENPRE , onde possuem profissionais cadastrados com características de acordo com o perfil.

	<i>Dieguez</i>	<i>Super Bom</i>
<b>Qual o recurso utilizado para selecionar o currículo do candidato</b>	<i>Banco de Dados da CENPRE</i>	<i>Banco de dados da Empresa</i>

O Super Bom com base em seu setor de Recursos Humanos, seleciona o currículo dos candidatos através do Banco de Dados da Empresa, onde possuem vários cadastros com diversas características que venham atender o perfil solicitado.

Quadro 6 – O recrutamento da Dieguez é feito através da Gerente de RH da empresa Sr<sup>a</sup> Clebia, onde entrevista e avalia o comportamento dos candidatos.

	<i>Dieguez</i>	<i>Super Bom</i>
<b>Quem faz o Recrutamento na empresa</b>	<i>Gerente de RH Clebia</i>	<i>Gerente de RH Maria José</i>

O recrutamento do Super Bom é feito através da Gerente de RH Sr<sup>a</sup> Maria José, onde entrevista os candidatos.

Quadro 7 – As respectivas empresas possuem critério fundamental na avaliação dos candidatos. A Dieguez avalia a aparência do candidato, por representar o comércio de vestuário necessita de candidatos com boa aparência.

	<i>Dieguez</i>	<i>Super Bom</i>
<b>Critério fundamental na Avaliação do Candidato</b>	<i>Aparência</i>	<i>Capacidade Técnica</i>

O Super Bom avalia a capacidade técnica do candidato, ou seja, sua capacidade em atender as necessidades da empresa e dos clientes.

Quadro 8 – As empresas buscam habilidades em seus candidatos. A Dieguez visa a comunicação, o candidato deve ser comunicativo, isso é, fundamental para a contratação já que o candidato contratado irá ter contato direto com o cliente.

	<i>Dieguez</i>	<i>Super Bom</i>
<b>Habilidade que o candidato deve apresentar</b>	<i>Ser Comunicativo</i>	<i>Ser Dinâmico</i>

O Super Bom visa o candidato na questão de ser dinâmico, isso é característica principal para avaliação da empresa, tendo que ser prestativo e cooperar com o trabalho em equipe, estando atento para solucionar problemas.

Quadro 9 – A Dieguez no processo de recrutar os candidatos, trabalha com o processo de recrutamento externo, pois atende melhor a necessidade da empresa.

	<i>Dieguez</i>	<i>Super Bom</i>
<b>Recrutamento</b>	Externo	Interno/Externo

O Super Bom no processo de recrutar seus candidatos, trabalha com o processo de recrutamento interno e também com o recrutamento externo, dependendo da vaga que estiver sendo oferecida.

Quadro 10 – A Dieguez atualmente seleciona seu candidato após a realização do processo de recrutamento externo, visando atender melhor a necessidade da empresa a fim de complementar o seu quadro funcional.

	<i>Dieguez</i>	<i>Super Bom</i>
<b>Seleção dos Candidatos</b>	Recrutamento Externo	Recrutamento Interno/Externo

O Super Bom atualmente seleciona seu candidato após o processo utilizado para recrutar, seja o recrutamento interno ou externo, de acordo com a vaga existente com o objetivo de atender a necessidade do quadro funcional da empresa.

Depois de apresentado o estudo de caso, foi analisado que existem algumas diferenças no processo comparativo entre as empresas. Como demonstra o quadro abaixo:

Quadro 11 – Análise final comparativa dos resultados

<i>Bloco / Especificação</i>	<i>Diegues</i>	<i>Super Bom</i>
<b>Modificação nos métodos de recrutamento e seleção</b>	Indicação/ Entrevista	Entrevista/ Análise física e psicológica
<b>Qual o recurso utilizado para selecionar o currículo do candidato</b>	Banco de dados da CENPRE	Banco de dados da empresa
<b>Habilidades que o candidato deve apresentar</b>	Ser comunicativo	Ser dinâmico
<b>Recrutamento</b>	Externo	Interno / Externo

A análise que foi feita demonstra que as empresas possuem diferenças em seu processo de recrutamento, e almejam habilidade específica em seus candidatos, selecionam os currículos dos candidatos em bancos de dados diferentes, e mostram que modificaram o método de recrutar e selecionar. Mas não descartaram o método tradicional da avaliação de seus currículos analisando em modo papel (currículo).

#### 4. Conclusão

Com base nas entrevistas com os gerentes das empresas, analisamos que o processo de recrutamento das mesmas necessita de um avanço, onde possam se desprender do método tradicional. Até o momento esse método vem dando certo na escolha dos profissionais. Visualizamos que é fundamental que as empresas se organizem e busquem desenvolver um método rápido e prático para recrutar seus candidatos. Pois atualmente, o mercado procura candidatos qualificados e dinâmicos, que venha atender o perfil da empresa. Para reter esse talento com características pessoais e conhecimentos técnicos, as empresas devem investir no setor de recursos humanos com o objetivo de avaliar e contratar um profissional de qualidade que atenda as necessidades do seu quadro funcional. Um avanço já ocorreu com modificação no processo de entrevista nas empresas onde uma das entrevistadas avalia o perfil físico e psicológico do candidato.



## 5. Referências bibliográficas

ABREU, Romeu Carlos Lopes. *T& D Treinamento e Desenvolvimento de recursos humanos: uma abordagem de projetos*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.(15- 26p).

CHIAVENATO, Idalberto. *Como transformar RH* (de um centro de despesas em um centro de lucro). São Paulo: Makron Books, 1996. (07-31p).

\_\_\_\_\_. *Gestão de Pessoas*. O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999. (82-111p).

\_\_\_\_\_. *Gestão de Pessoas*. O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. (05p) – 2ª reimpressão.

\_\_\_\_\_. *Recursos Humanos*. 7. ed – São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos*. 5ª edição - São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. *Gestão de Pessoas*. 2ª edição, Elsevier, 2005 – 4ª reimpressão. São Paulo: Editora Campus. (102-135p).

CRUZ, Oswaldo. *Recrutamento e Seleção de Pessoal*. Quais as vantagens deste Processo para uma organização? Disponível em: [www.oswaldocruz.br/download/artigos/social22.pdf](http://www.oswaldocruz.br/download/artigos/social22.pdf) Acesso em: 21 abr.2009.

DECENZO, ROBBINS. *Fundamentals of Human Resource Management*, 8th Edition, 2001.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas/ Joel Souza Dutra*. – São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, Carlos Alberto. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração / Carlos Alberto Gonçalves, Anthero de Moraes Meirelles*.- São Paulo: Atlas, 2004.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Administração de Vendas*. 5ª edição - São Paulo -Editora Atlas, 1999.

OLLEROS, Manuel. *Aprenda a ser bem-sucedido na seleção de pessoal / Manuel Olleros, tradução Liliana da Silva Lopes* – São Paulo: Editora Planeta do Brasil, 2005 - (Gestão 2000).

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO - *Área de interesse* – Seleção: a porta de entrada de talentos. Disponível em: [www.rhcentral.com.br](http://www.rhcentral.com.br) Acesso em: 10/07/2009.

REVISTA CRA/RJ – *Administração*. Conselho regional de Administração do R.J. – Segundo Trimestre de 2008 – Ano X – N°78. Pág. 25

UNIPAR, Revistas. *O Processo de Seleção como uma Ferramenta de Gestão*. Disponível em : [www.revistas.unipar.br/empresarial/article/view/309/208](http://www.revistas.unipar.br/empresarial/article/view/309/208). Acesso em: 21 abr.2009.

VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de Pessoas / Sylvia Constant Vergara*. – 4.ed.- São Paulo: Atlas, 2005. [www.umtoquedemotivacao.com.br/administracao/recursos-humanos/os-processos-de-recrutamento-e-selecao](http://www.umtoquedemotivacao.com.br/administracao/recursos-humanos/os-processos-de-recrutamento-e-selecao). Acesso em : 25/09/2009.