

# RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Pedro Henrique Trindade da Cruz

Prof<sup>ª</sup>. Dr. Edrilene Barbosa Lima Justi (Orientadora)

## Resumo

A atração de talentos nas organizações, envolvendo todos os membros, é um processo complexo que vai além da identificação de candidatos, resultando em crescimento do capital humano e valor de mercado. Investir adequadamente nesse procedimento é crucial, pois escolhas inadequadas podem levar a custos substanciais, como substituições frequentes, baixa produtividade e danos à reputação. Este artigo busca orientar leitores sobre estratégias para empresas identificarem, atrair e selecionarem candidatos ideais para suas vagas. A metodologia adotada para este estudo é a revisão integrativa. Recrutamento e seleção visam contratar ou promover colaboradores com perfil alinhado à empresa contratante. O planejamento eficiente das necessidades de pessoal, aliado ao recrutamento, seleção, capacitação e desenvolvimento de um ambiente produtivo, requer uma abordagem crítica e objetiva para atender às demandas da empresa.

**Palavras-chaves:** Recrutamento; Seleção; Pessoas; Administração do capital humano.

## Abstract

Attracting talent in organizations, involving all members, is a complex process that goes beyond identifying candidates, resulting in growth in human capital and market value. Investing adequately in this procedure is crucial, as inappropriate choices can lead to substantial costs, such as frequent replacements, low productivity and reputational damage. This article seeks to guide readers on strategies for companies to identify, attract and select ideal candidates for their vacancies. The methodology adopted for this study is the integrative review. Recruitment and selection aim to hire or promote employees with a profile aligned with the hiring company. Efficient planning of personnel needs, combined with recruitment, selection, training and development of a productive environment, requires a critical and objective approach to meet the company's demands.

**Key words:** Recruitment; Selection; People; Human capital management.

## 1. Introdução

Estamos atualmente na Era Digital dos negócios, caracterizada por mudanças drásticas e rápidas, avanços tecnológicos acelerados e uma intensa competição por talentos no que diz respeito ao desenvolvimento de novas habilidades. As organizações estão ativamente buscando profissionais no mercado para manter e assegurar sua competitividade e sustentabilidade em um ambiente empresarial altamente dinâmico, mutável, competitivo e exponencial. É uma verdadeira arena onde as organizações

competem incessantemente por recursos, mercado e, mais importante, por talentos. No entanto, é crucial destacar a distinção entre pessoas e talentos, uma vez que ter indivíduos na equipe nem sempre implica ter talentos. Na antiguidade, a palavra "talento" se referia a uma moeda de alto valor. Hoje, o termo está fortemente ligado à ideia de indivíduos de grande valor no mercado de trabalho, representando verdadeiros ativos para as organizações (Chiavenato, 2021).

Consoante Guimarães e Arieira (2005), dando ênfase ao processo seletivo e atribuindo a devida importância às etapas de recrutamento (identificação e localização de talentos) e seleção (diferenciação dos melhores entre os identificados), estas atividades complexas devem ser incorporadas às numerosas práticas estratégicas de qualquer organização. Elas representam ferramentas essenciais na gestão, sendo por meio desses dois processos que a organização identifica e cultiva as competências que marcarão a diferença em um mercado altamente competitivo.

A "força humana" de uma organização assume destaque especial, uma vez que é exclusivamente por meio das pessoas, com comprometimento, energia e qualidade de pensamento, que efetivamente se viabiliza um processo de mudança organizacional. O desafio atual reside na condução do processo de contratação, frequentemente falho, e a ausência de critérios e instrumentos adequados é uma das principais causas desse insucesso. Isso pode resultar em significativas perdas financeiras, sem mencionar os custos associados à perda de tempo ou de clientes que tais equívocos podem acarretar (Guimarães; Arieira, 2005).

Segundo Chiavenato (2021), para as organizações, atrair talentos não se resume a uma tarefa simples ou restrita a um departamento específico; todos os membros, desde os líderes até os colaboradores mais juniores, têm um papel direto ou indireto no processo de recrutamento e seleção. É um procedimento complexo e amplo que vai além da simples identificação de candidatos talentosos; envolve o abastecimento das necessidades presentes e futuras da organização, a expansão de seu conjunto de habilidades exclusivas e o aumento de seu capital humano, resultando no crescimento do capital intelectual e do valor de mercado. Apesar de, por vezes, ser visto como um processo dispendioso e demorado, a tentativa de simplificá-lo ou apressá-lo pode ser prejudicial. Investir no recrutamento e seleção adequados pode ser inicialmente custoso, mas os custos de uma escolha inadequada são muito maiores. Substituições frequentes de líderes e colaboradores, treinamento e integração de novos funcionários, decisões equivocadas, baixa produtividade e qualidade, danos à reputação da empresa são apenas algumas das consequências de um processo de seleção deficiente.

No fundo, o recrutamento e seleção de talentos é um investimento valioso no presente e no futuro da organização, proporcionando retornos substanciais e vantajosos. Como diz o ditado, é melhor prevenir do que remediar. Portanto, é essencial dar a devida importância a esse processo para se destacar no mundo altamente competitivo dos negócios (Chiavenato, 2021).

O objetivo deste trabalho é explicar a importância da gerência de recursos humanos na área de recrutamento e seleção de pessoas. Mostrando que é possível melhorar esses processos, afim de que pessoas mais capazes e competentes assumam postos nas empresas, fazendo com que elas avancem com o passar do tempo, otimizando o tempo

dos recursos humanos, aumentando a produtividade e melhorando o desempenho dos funcionários, através de um trabalho de Recursos Humanos Estratégico. Abordando as práticas, estratégias e desafios envolvidos na contratação de novos funcionários para uma organização. Esse artigo visa informar, educar e orientar os leitores sobre como as empresas podem identificar, atrair e escolher os candidatos mais adequados para preencher vagas disponíveis. Além disso, ele visa relatar a importância do recrutamento eficaz na construção de equipes talentosas, no aprimoramento da cultura organizacional e no alcance dos objetivos de negócios.

## **2. Materiais e Métodos**

Esta pesquisa assume a forma de uma revisão integrativa, que foi conduzida mediante pesquisas eletrônicas nas plataformas SciELO, Google Acadêmico e Pergamum. Para fazer esse trabalho, foram considerados textos publicados entre 2005 até 2022.

Consoante Mendes, Silveira e Galvão (2008), a revisão integrativa é uma metodologia que abrange a análise de estudos relevantes para apoiar decisões e aprimorar práticas administrativas. Essa técnica permite sintetizar o estado do conhecimento em uma área específica e identificar lacunas que requerem novos estudos. Durante o processo, os critérios dos estudos são criticamente avaliados para determinar sua validade metodológica, resultando na inclusão seletiva de estudos no final da revisão. As informações coletadas são então sistematicamente analisadas, interpretados e sintetizados para formular conclusões embasadas nos estudos integrados. A revisão integrativa visa construir uma análise completa da literatura, ajudando para debates sobre métodos, e perspectivas para futuros estudos. Seu principal propósito é obter uma compreensão aprofundada de um fenômeno específico, baseando-se em estudos anteriores. O cumprimento de padrões metodológicos rigorosos e a clareza na apresentação dos resultados são essenciais para permitir que os leitores identifiquem as características essenciais dos estudos incluídos na revisão.

A síntese do conhecimento dos estudos revisados reduz incertezas em recomendações práticas, permitindo generalizações precisas a partir das informações disponíveis, facilitando decisões sobre intervenções mais eficazes e de melhor custo-benefício. A revisão integrativa é reconhecida por sua amplitude, possibilitando a inclusão simultânea de pesquisas experimentais para obter uma compreensão mais abrangente do tema em foco. Além disso, permite a integração de informações de literatura teórica e experienciais. Portanto, o revisor pode direcionar a revisão para diferentes propósitos, desde a definição de conceitos até a análise de teorias ou metodologias de estudos específicos. A diversidade na amostragem e nos objetivos proporciona uma visão abrangente de conceitos, teorias e questões relacionadas ao recrutamento e seleção de recursos humanos. Embora a inclusão de múltiplos estudos com diferentes delineamentos possa complexificar a análise, a diversidade na amostragem amplia o entendimento do tópico de interesse (Mendes; Silveira; Galvão, 2008).

Infere-se que a revisão integrativa pode expandir o conhecimento na gestão do capital intelectual, oferecendo uma base sólida para práticas de alta qualidade. Além disso,

supera obstáculos na utilização do conhecimento científico, tornando os resultados da pesquisa mais acessíveis e agilizando a disseminação do conhecimento.

### 3. Discussão dos dados

De acordo com Barros Neto (2022), a aquisição de talentos, ou recrutamento, refere-se às estratégias empregadas pelas organizações para promover suas oportunidades de emprego com o intuito de atrair indivíduos que se encaixem nos requisitos desejados. O planejamento dessa atividade desempenha um papel crucial, pois implica em custos para a empresa, que geralmente alocará recursos financeiros específicos para essa finalidade. Hoje em dia, o recrutamento ganhou uma importância ainda maior em comparação a períodos passados, devido à disponibilidade de um grande número de candidatos e à carência de qualificações mínimas para preencher as vagas em aberto. Isso torna o recrutamento uma função estratégica vital para identificar candidatos que atendam às demandas específicas da organização e das vagas disponíveis.

Recrutamento e seleção consistem no processo de contratar ou promover colaboradores certos, ou seja, que tenham o perfil alinhado com o da empresa contratante. Esse processo é de extrema importância para as empresas. Se uma delas fizer uma contratação errada, isso acarretará muitos prejuízos para o crescimento da organização, mas agora, se ocorrer a contratação da pessoa certa, pode ser que ocorra um desenvolvimento exponencial (Barros neto, 2022).

Uma publicidade mal planejada pode atrair candidatos que não se enquadram no perfil exigido pela empresa (Banov, 2020).

O recrutamento e a seleção representam estágios diferentes no processo de contratação de funcionários. Enquanto o recrutamento se concentra em identificar e atrair candidatos em potencial para uma vaga, a seleção engloba a avaliação, comparação e tomada de decisão sobre quais candidatos são mais adequados para preencher essa vaga. Para conduzir com êxito o recrutamento e seleção de pessoal, é fundamental que a empresa tenha em mãos as políticas corporativas, compreenda claramente as atribuições do cargo e os requisitos pessoais necessários para garantir um desempenho satisfatório (Ribeiro, 2018).

Para Ribeiro (2018), alguns dos principais aspectos que um gestor deve considerar ao avaliar um candidato incluem:

- 1- Escolaridade: O nível de educação necessário para o cargo em questão.
- 2- Tarefas e desafios do cargo: Uma compreensão abrangente das responsabilidades e desafios associados à posição.
- 3- Experiência prévia: A experiência profissional anterior que seja relevante para a função.
- 4- Responsabilidades da função: Expectativas em relação a valores, segurança de terceiros e resultados relacionados ao cargo.
- 5- Condições de trabalho: Avaliação dos riscos, condições ambientais e possíveis perigos ligados à função.

- 6- Exigências legais: O conhecimento das regulamentações e requisitos legais necessários para ocupar o cargo.
- 7- Necessidade de provas práticas: Se for o caso, a aplicação de testes práticos para avaliar as habilidades dos candidatos.
- 8- Faixa salarial da função: Definição da faixa salarial associada ao cargo.
- 9- Lista de benefícios oferecidos pela empresa: Enumeração dos benefícios suplementares proporcionados pela empresa.
- 10- Vantagens adicionais: Consideração de vantagens suplementares oferecidas pela empresa, como a possibilidade de adiantamento salarial quinzenal ou a conclusão bem-sucedida do processo seletivo.

Considerando esses elementos apresentados, conclui-se que os gestores possam tomar decisões informadas e eficazes durante o processo de seleção de candidatos, assegurando a escolha da pessoa mais adequada para preencher a vaga disponível.

Conforme Chiavenato (2021), a seleção de pessoal pode ser definida como o processo de escolher a pessoa certa para o cargo apropriado. De forma mais abrangente, envolve a escolha dos candidatos recrutados que melhor se adequam às posições disponíveis na organização, com o objetivo de manter ou aprimorar a eficiência e o desempenho da equipe, bem como a eficácia da empresa. Dessa forma, a seleção busca solucionar dois problemas fundamentais:

- 1- A adequação da pessoa ao cargo e vice-versa, ou seja, a correspondência das habilidades individuais da pessoa com as competências organizacionais desejadas pela empresa.
- 2- A eficiência e satisfação da pessoa no cargo, ou seja, o fornecimento das competências desejadas pela empresa.

Todo critério de seleção se baseia em informações e dados derivados da análise e especificações do cargo a ser preenchido. As exigências de seleção refletem as próprias especificações do cargo, com o objetivo de conferir maior objetividade e precisão ao processo de seleção de pessoal. Atualmente, os critérios de seleção estão evoluindo em direção ao conceito de competências, em que as competências necessárias à organização servem como guia para a escolha dos candidatos. Dado que os indivíduos não são iguais e apresentam uma vasta gama de diferenças individuais, tanto físicas (como estatura, peso, sexo, força, visão, audição, etc.) quanto psicológicas (como temperamento, caráter, aptidão, inteligência, etc.), o processo seletivo torna-se fundamental para avaliar como as pessoas se comportam de maneira distinta, percebem situações de forma diferente e se desempenham de maneira variada na organização. As pessoas se distinguem tanto na capacidade de aprender uma tarefa quanto no nível de realização após a aprendizagem. Portanto, a seleção é responsável pela estimativa antecipada dessas duas variáveis - tempo de aprendizagem e nível de desempenho (Chiavenato, 2021).

Deduz-se, que em geral, o processo seletivo deva fornecer não apenas um diagnóstico, mas também um prognóstico dessas duas variáveis. Ou seja, não somente uma avaliação do estado atual, mas também uma previsão de como o candidato se sairá no futuro, tanto em termos de aprendizagem quanto de desempenho.

### **3.1 Recrutamento**

Consoante Bohlander e Snell (2015), o porte de uma organização pode exercer influência sobre a pessoa encarregada da função de recrutamento. Em muitas grandes empresas, é comum a presença de recrutadores de recursos humanos em tempo integral. Nas organizações de menor porte, a tarefa de recrutamento pode ser desempenhada por um profissional generalista de recursos humanos. Caso a empresa não disponha de um colaborador designado para essa função no departamento de recursos humanos, os gerentes e/ou supervisores assumem a responsabilidade de recrutar seus próprios colaboradores.

Nas organizações, é comum que, quando gerentes e chefes assumem novas responsabilidades de recrutamento sem a devida capacitação, ocorram erros na contratação de pessoal. Em muitos casos, observa-se que eles não fazem uso apropriado das fontes de recrutamento, o que pode resultar em uma redução do número de candidatos disponíveis. Às vezes, a seleção é feita exclusivamente com base no currículo, levando à eliminação de candidatos com grande potencial. Além disso, em algumas situações, a entrevista é conduzida de maneira imperfeita, resultando na falta de obtenção de informações cruciais (Bohlander; Snell, 2015).

Como resultado, muitos dos profissionais contratados podem não desempenhar adequadamente suas funções. Em determinados setores, a rotatividade de pessoal atinge níveis inaceitáveis (Gil, 2016).

#### **3.1.1 Tipos de recrutamento**

##### **Recrutamento interno**

O recrutamento interno prioriza o aproveitamento dos recursos já disponíveis na empresa. Para isso, a divulgação das vagas em aberto ocorre por meio de comunicações, como memorandos ou cartazes, que são afixados em todos os quadros de avisos da organização. Essas comunicações descrevem as características necessárias para o cargo e convidam os interessados a se candidatarem à posição no setor de recrutamento ou a enviarem seus dados para análise. É fundamental que a prática de recrutamento interno seja respaldada por procedimentos e políticas transparentes. A divulgação dessas políticas deve abranger todos os níveis da estrutura organizacional, desde os supervisores de menor hierarquia até os gerentes de alto escalão. Todos na organização devem estar alinhados com essa política e ser seus defensores, enxergando-a como um instrumento de desenvolvimento não apenas para os colaboradores, uma vez que oferece oportunidades mais rápidas de progressão na empresa, mas também como um estímulo motivacional e eficiente e com baixo custo para o processo de recrutamento (Marras,2016).

Segundo Marras (2016), quando uma empresa recruta internamente, ela colhe vários benefícios, entre eles:

- 1- O processo de recrutamento e seleção é altamente otimizado, uma vez que os candidatos internos podem se apresentar imediatamente ao setor de Recrutamento

- e Seleção (R&S) e, em até 24 horas, já estarão sendo avaliados pelo requisitante. A avaliação por meio de intranet pode ser realizada de imediato.
- 2- O processo de contratação é igualmente ágil quando se trata de recrutamento interno, pois o funcionário escolhido não precisa passar por uma série extensa de testes, coleta de informações, exames médicos etc. Nesse caso, apenas ocorre a transferência de um setor para outro.
  - 3- O "novo" funcionário não requer o treinamento introdutório comum a todos os novos colaboradores, economizando, no mínimo, algumas horas ou dias de trabalho produtivo.
  - 4- Os custos finais do processo de R&S diminuem substancialmente, quase chegando a zero.
  - 5- A motivação do funcionário escolhido internamente, bem como dos colegas que o cercam, atinge níveis excepcionais de maneira natural, sem esforço e sem custos adicionais.

Muitas empresas optam por adotar políticas de promoção automática, seja por meio de planos de carreira ou avaliação de desempenho. No entanto, em muitas situações, o número de colaboradores com o perfil adequado para uma vaga supera a quantidade de vagas disponíveis. Nesses casos, o recrutamento interno é uma prática comum, permitindo que os colaboradores que atendam aos pré-requisitos da vaga participem do processo de seleção (Banov, 2020).

De acordo com Banov (2020), o recrutamento interno oferece diversas vantagens, sendo uma delas a economia, uma vez que a divulgação da vaga ocorre dentro da própria empresa. Além disso, como os candidatos são funcionários da organização e já estão familiarizados com a cultura da empresa, o processo tende a ser mais ágil. Isso cria uma relação positiva entre empregado e empregador, pois a empresa demonstra o compromisso de oferecer oportunidades ao seu público interno. Existem diversas técnicas para divulgar vagas internamente, incluindo o uso de jornais internos, intranet, banco de dados dos colaboradores, cartazes estrategicamente localizados nas dependências da empresa, memorandos internos para que os líderes comuniquem suas equipes ou a divulgação na plataforma da empresa.

### **Recrutamento externo**

Para Duarte Neto, Bandeira e Macêdo (2020), a prática de recrutamento externo, é o método mais comumente utilizado pelas empresas ativas no mercado. Nesse processo, as empresas buscam preencher suas vagas através de técnicas de recrutamento voltadas principalmente para candidatos que ainda não possuem vínculo com a organização. Existem duas formas predominantes de recrutamento externo:

- 1- Na primeira hipótese, a própria empresa é responsável por conduzir o processo de recrutamento, recorrendo a meios de comunicação para divulgar as oportunidades de emprego.
- 2- Na segunda, que geralmente ocorre quando a empresa não possui os recursos internos necessários para realizar o recrutamento e seleção, ela opta por contratar empresas especializadas ou consultores externos.

O recrutamento externo possui vantagens notáveis, como a capacidade de atrair profissionais motivados e repletos de novas ideias, o que agrega valor à organização, renovando e enriquecendo a equipe. No entanto, é importante ressaltar que esse tipo de recrutamento pode ser mais demorado, uma vez que envolve várias etapas, desde a divulgação da vaga, a análise de currículos, entrevistas e testes (Duarte neto; Bandeira; Macêdo, 2020).

Os processos de recrutamento devem aderir a etapas fundamentais para garantir sua eficácia, conforme Avancine e Helio (2014). Essas etapas incluem:

- 1- Planejamento: Nesta fase, é crucial analisar o quadro de pessoal de acordo com as vagas disponíveis, faixas salariais, responsabilidades dos cargos e outros critérios relevantes. Isso ajuda a definir as necessidades de recrutamento da empresa.
- 2- Execução: A execução do recrutamento pode ser realizada por um profissional interno da empresa designado para essa função, ou a organização pode optar por terceirizar o serviço. Ao fazer essa escolha, é importante considerar os custos, a agilidade e a qualidade do processo de recrutamento.
- 3- Fontes de recrutamento: Existem várias fontes onde os candidatos podem ser captados, como o site da empresa, anúncios em jornais e revistas, recrutamento por meio de caça-talentos, programas de indicação de funcionários, banco de talentos, entre outros. A escolha das fontes de recrutamento depende das necessidades específicas da empresa e do perfil dos candidatos desejados.

## **3.2 Seleção**

Consoante Carvalho (2014), após a conclusão do processo de recrutamento, inicia-se a fase de seleção, na qual a empresa avalia os candidatos recrutados e escolhe aquele que melhor atende aos requisitos da organização.

A seleção utiliza testes para analisar as características dos indivíduos e compará-las com os requisitos do cargo. Um teste de seleção é uma ferramenta padronizada projetada para medir objetivamente um ou mais aspectos da personalidade global de um indivíduo, por meio de amostras de desempenho ou comportamento. Os testes de seleção devem ser alinhados com as necessidades específicas da vaga a ser preenchida, avaliando o conjunto de conhecimentos, habilidades e aptidões apresentadas pelos candidatos de forma precisa e imparcial (Carvalho, 2014).

### **3.2.1 Vantagens e Desvantagens da Entrevista de Seleção**

Segundo Chiavenato (2020) a entrevista de seleção é a técnica seletiva mais comum, apresentando vantagens e desvantagens a serem consideradas:

Vantagens:

- 1- Estabelece um contato direto e presencial com o candidato.
- 2- Possibilita uma interação direta e pessoal com o candidato.
- 3- Concentra-se no candidato como um ser humano, levando em conta suas particularidades individuais.

- 4- Permite a avaliação do comportamento do candidato e suas reações.

Desvantagens:

- 1- Apresenta um alto grau de subjetividade, o que pode resultar em erros e variações significativas.
- 2- Nem sempre o desempenho do candidato emocionalmente expressivo reflete sua aptidão real.
- 3- É desafiador comparar vários candidatos entre si de maneira consistente.
- 4- Requer treinamento adequado por parte do entrevistador.
- 5- Exige conhecimento detalhado sobre a posição em aberto e suas características fundamentais.

### 3.2.2 Tipos de testes

#### **Teste de conhecimento de cargo**

Os testes de conhecimento de cargo constituem uma forma de avaliação de aptidão projetada para mensurar o nível de compreensão de um indivíduo em relação a uma função específica. Nos Estados Unidos, um exemplo notável desse tipo de teste é o Uniform CPA Examination, destinado a contadores públicos certificados. Em diversas áreas de serviços públicos, a finalidade predominante dos exames é determinar se um candidato possui as informações e conhecimentos necessários para assumir uma posição sem a necessidade de treinamento adicional. Esse modelo de avaliação estende-se também às forças armadas dos Estados Unidos, incluindo o Exército, a Força Naval, a Força Aérea e a Marinha (Snell; Morris; Bohlander, 2020).

#### **Teste on-line**

Quando há um grande número de candidatos selecionados, a utilização de um teste online como primeira avaliação pode ser uma alternativa eficaz, otimizando o tempo e proporcionando uma maneira prática de coletar informações sobre os candidatos. Muitas empresas costumam disponibilizar, durante o processo de inscrição online, perguntas destinadas a avaliar o conhecimento dos candidatos em relação à vaga e/ou conhecimentos gerais. Além disso, buscam identificar, mesmo que de maneira preliminar nessa fase inicial, alguns valores e a visão que o candidato possui (Hanashiro; Teixeira, 2020).

#### **Teste vivencial**

Técnicas vivenciais, conforme delineado por Limongi França (2008), referem-se a abordagens que criam contextos nos quais os candidatos podem interagir e participar ativamente, permitindo a avaliação de seus comportamentos sociais em situações predefinidas. Em geral, as situações apresentadas aos candidatos são elaboradas para refletir comportamentos necessários para os cargos futuros, ou seja, para a função que será desempenhada pelo candidato selecionado. Essas técnicas englobam diferentes estratégias, incluindo provas situacionais, que estão relacionadas às tarefas específicas do cargo, como um teste de direção para a vaga de motorista, e dinâmicas de grupo, caracterizadas por atividades em grupo estruturadas que possibilitam a interação entre os participantes. Durante essas dinâmicas, é observado o comportamento dos candidatos em

relação a aspectos como relacionamento interpessoal, integração social e liderança. Recomenda-se a presença de mais de um observador para que as interações entre os candidatos possam ser avaliadas de maneira mais abrangente, facilitando a tomada de decisão na seleção final do candidato.

### **Teste psicológico**

Segundo Ferreira (2014) os testes psicológicos podem ser categorizados como objetivos (psicométricos) ou projetivos, sendo comumente empregados em processos seletivos para identificar aptidões, antecipar comportamentos em ambientes específicos e revelar características de caráter e temperamento. Essas avaliações também têm a capacidade de investigar traços como equilíbrio emocional, frustração, interesses e motivação. É importante destacar que, geralmente, esses testes não têm caráter eliminatório em processos seletivos.

Os testes psicométricos utilizam medidas matemáticas para avaliar os candidatos, gerando resultados numéricos que são comparados com uma tabela de resultados da população em geral. Por outro lado, os testes projetivos permitem que os participantes expressem aspectos de sua história ou personalidade, muitas vezes sem perceberem isso conscientemente (Ferreira, 2014).

### **3.3 Importância do recrutamento e seleção**

Independentemente do porte ou da área de especialização de uma empresa, a contratação da pessoa adequada para a posição desempenha um papel crucial em seu sucesso. Esse princípio já se reflete no processo de seleção de candidatos. Dada a importância de conduzir esse processo de maneira eficaz, é essencial encontrar um profissional alinhado aos valores da empresa, capaz de colaborar de forma positiva com os colegas de trabalho. Isso implica identificar alguém com o conhecimento e as habilidades necessárias para o cargo, além de compartilhar a visão da empresa. O recrutamento abrange uma variedade de técnicas e procedimentos, incluindo a divulgação de vagas, levando em consideração as especificidades do cargo a ser preenchido. O recrutamento é realizado por meio desse processo, e a escolha entre os candidatos inicialmente recrutados é uma decisão dos profissionais envolvidos. No processo de seleção de novos funcionários, é crucial analisar as necessidades da empresa, determinar o número de etapas necessárias e escolher as ferramentas de seleção adequadas. Isso se deve à interdependência dos processos de recrutamento e seleção (Aquino, 2019).

É possível afirmar que investir na gestão de pessoas desempenha um papel fundamental na prevenção de diversos fenômenos adversos para a empresa, como o turnover. Segundo Cardozo (2005), as pessoas são recursos indispensáveis para o crescimento e desenvolvimento organizacional, demandando atenção dos administradores à gestão desse fenômeno, que envolve a administração da rotatividade de pessoal na organização. De acordo com Pomi (2005), o termo "turnover" refere-se ao movimento de admissões e demissões de profissionais na empresa.

As ramificações do alto turnover incluem a perda de capacidade produtiva e qualidade, resultando em queda na lucratividade, perda de talentos e comprometimento

da saúde financeira da empresa, dado que a rotatividade de profissionais acarreta custos significativos. Envolve o tempo dos profissionais de Recursos Humanos e de outros envolvidos, desde o recrutamento até a capacitação do novo colaborador (Cardozo, 2005).

O turnover está intrinsecamente ligado à satisfação e expectativas, indicando que, mesmo quando um colaborador está satisfeito com o emprego, há a possibilidade de sua saída. É essencial que as organizações forneçam informações aos colaboradores, incluindo feedback sobre desempenho, oportunidades e programas de desenvolvimento. A capacitação eficaz dos supervisores no uso de elogios e reforço positivo é uma ação valiosa, abordando ambas as perspectivas de motivação para o trabalho e redução do turnover (Pomi, 2005).

#### **4. Conclusão**

De maneira abrangente, este trabalho ressalta a urgência de uma atualização dos conhecimentos e instrumentos na área organizacional. Os psicólogos organizacionais precisam manter uma vigilância constante quanto à utilização de ferramentas empiricamente estudadas, que forneçam informações atualizadas sobre validade e precisão, especialmente em estudos que confirmam sua validade preditiva dentro do contexto específico. No entanto, nota-se uma carência significativa de instrumentação adequadamente validada para esse contexto. Portanto, torna-se essencial uma maior colaboração entre pesquisadores e profissionais da área de recrutamento e seleção para desenvolver pesquisas de validação de testes com propósitos específicos na área organizacional.

A contratação de profissionais adequados e bem qualificados desempenha um papel crucial na redução dos custos com pessoal, resultando em uma melhoria na qualidade dos serviços e na imagem das empresas. Portanto, os processos de recrutamento e seleção de pessoal dentro de uma organização devem ser conduzidos de maneira criteriosa. A importância de planejar a captação de novos funcionários para atender às necessidades específicas da empresa destaca-se, sendo uma atividade que requer uma metodologia específica para o preenchimento de vagas. O planejamento adequado da necessidade de pessoal, juntamente com o recrutamento, seleção, capacitação e desenvolvimento de um ambiente produtivo, exige uma abordagem crítica e objetiva para atender às demandas da empresa. A proposta deste trabalho foi evidenciar que o processo de recrutamento e seleção visa valorizar o capital humano de uma organização e que, quando conduzidos de maneira apropriada, garantirão a entrada de novos talentos com potencial e qualidade, preparados para impulsionar o crescimento empresarial.

#### **5. Referências Bibliográficas**

AQUINO, C. P. **Administração de Recursos Humanos** – Uma Introdução. São Paulo: Atlas, 2019.

- AVANCINI, Salvelina; CRUZ, Helio Alves da. **Gestão de pessoas e as técnicas de recrutamento e seleção: o caso SOS CARDIO de Sc.** Anais do XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2014.
- BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento e seleção com foco na transformação digital.** 5. São Paulo: Atlas, 2020.
- BARROS NETO, João Pinheiro de. **Gestão de Pessoas 4.0.** 1. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2022.
- BOHLANDER, George W; SNELL, Scott A (null). **Administração de recursos humanos.** 3. São Paulo: Cengage Learning, 2015.
- CARDOZO, Carla Andréia; **Gestão do turnover,** Novo Hamburgo, 2005.
- CARVALHO, A. V. **Administração de recursos humanos.** 2. Ed. rev. - São Paulo : Cengage Learning, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano.** 5. São Paulo: Atlas, 2020.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa.** 9. São Paulo: Atlas, 2021.
- DUARTE NETO, Antônio; BANDEIRA, Pablo Sthefano Roque de Souza; MACÊDO, Maria ErilúciaCruz. **Novas Ferramentas para encontrar Talentos:Recrutamento e Seleção On-Line. Id on Line Rev.Mult. Psic.,** Maio/2020, vol.14, n.50, p.964-974.
- FERREIRA, Patricia Itala. **Atração e seleção de talentos.** Rio de Janeiro: LTC, 2014.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos.** 2. São Paulo: Atlas, 2016.
- GUIMARÃES, Marilda Ferreira; ARIEIRA, Jaison de Oliveira. **O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão. Rev. Ciên. Empresariais da UNIPAR,** Toledo, v.6, n.2, jul./dez., 2005.
- HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes (null). **Gestão do fator humano: uma visão baseada na era digital.** 3. São Paulo: Saraiva, 2020.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Práticas de recursos humanos: PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos.** São Paulo: Atlas, 2008.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos.** 15. São Paulo: Saraiva, 2016.
- MENDES, K. D. S.; SILVEIRA, R. C. C. P.; GALVÃO, C. M. **Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. Texto Contexto Enfermagem,** Florianópolis, v. 17, n. 4, p. 758-764, out./dez. 2008.
- POMI, Rugenia Maria. **A importância da gestão do Turnover,** 2005.
- RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas.** 3. São Paulo: Saraiva, 2018.

SNELL, Scott A; MORRIS, Shad S; BOHLANDER, George W (null). **Administração de recursos humanos**. 4. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2020.