

## O RECRUTAMENTO E A SELEÇÃO DE PESSOAS NA GESTÃO DE PESSOAS PARA O TRABALHO

(Reclutamiento y selección de personas en gestión de personas para el trabajo)

Esp. Aryana Luci Schwerz

*Em MBA em Coaching e Liderança Executiva e Docência em Nível Superior*

*Páginas 56 a 67*

*Fecha recepción: 18-01- 2016*

*Fecha aceptación: 30-03-2016*

### Resumo.

Este artigo teve como objetivo buscar, por meio de dados bibliográficos, conhecimentos referentes ao assunto Recrutamento e Seleção de Pessoas na Gestão de Pessoas, assim como sua contextualização na sociedade moderna, em que as organizações têm que acompanhar a evolução do mercado e, através de profissionais de gestão bem capacitada na área, poder recrutar e selecionar candidatos a ocuparem as vagas que as empresas oferecem ao mercado de trabalho. Dessa forma, a gestão de pessoas é responsável por administrar os recursos humanos, que é o capital humano da empresa e que buscam alcançar a satisfação de suas necessidades, com vistas à retribuição pelo desempenho de seu trabalho. Pesquisaram-se autores como Chiavenato, Richter, Florentino e Rusignelli, entre outros, os quais esclareceram e direcionaram as considerações sobre o tema, concluindo-se que a gestão de pessoas é de fundamental importância na administração de pessoas, as quais são recrutadas, selecionadas por meio de entrevistas, provas de capacidade intelectual, psicológica e de personalidade, para que possam prestar serviços de qualidade e melhorar a qualidade do trabalho na organização.

**Palavras-Chave:** Gestão de pessoas. Recrutamento. Seleção.

### Abstract.

This article aims to seek, through bibliographic data, knowledge concerning the subject recruitment and selection People in People Management, as well as its context in modern society, where organizations have to follow market developments and through well-trained management professionals in the area, to recruit and select candidates to occupy the vacancies that businesses offer to the labor market. Thus, people management is responsible for managing human resources, which is the human capital of the company and seeking to achieve the satisfaction of their needs, in order to return for performance of their work. If researched authors as Chiavenato, Richter, Florentino and Rusignelli, among others, which clarified any doubts that might have on the subject, concluding that people management is of fundamental importance in the management of people, who are recruited, selected by through interviews, tests of intellectual,

psychological capacity and personality, so they can provide quality services and improve the quality of work in the organization.

**Keywords:** People management. Recruitment. Selection

## 1.- Introdução.

O presente artigo tem como proposta apresentar um estudo bibliográfico sobre o tema do Recrutamento e a Seleção de Pessoas na Gestão de Pessoas, buscando entender como se dá esse processo e, quais as pessoas envolvidas dentro da organização.

Conceitua-se a organização, para que se conheça o que é e como ela é formada, qual o seu papel frente ao mercado de trabalho, pois o ser humano busca a satisfação de suas necessidades e a organização necessita deste para que tenha sucesso, portanto é de fundamental importância que se tenha na empresa esse departamento, o qual servirá de norte na resolução de problemas ligados ao recrutamento e seleção de pessoas que comporão o quadro de vagas para os cargos oferecidos.

O profissional responsável pela gestão de pessoas deve preocupar-se em fazer uma boa seleção, para que a organização não tenha prejuízos com a escolha errada, pois há uma expectativa que o candidato escolhido contribua para que a empresa aumente seus ganhos financeiros e haja retribuição pelo empenho deste. Assim, ver-se-á a seguir, por meio de diversos autores que versam sobre o tema, a importância de todo esse processo dentro de uma organização, visando a melhoria em sua qualidade do trabalho.

## 2.- Organização: Conceito.

Coelho (2004 *apud* Guedes, 2008) afirma que antigamente o que se consumia era produzido em casa, para uso dos moradores e o que sobrava era trocado com os vizinhos. Como a troca teve uma grande repercussão, houve estímulo para se produzir bens e serviços, expandindo-se, assim o comércio.

Nem sempre se necessitou que as pessoas se juntassem para produção, mas na atualidade houve aumento das organizações, que devido à competitividade do mercado, buscam melhorar sempre, segundo Guedes (2008). São vários os conceitos desenvolvidos sobre organização, entretanto há alguns que se destacam: Conforme Guedes (2008) há o conceito desenvolvido por Cury (2000), unindo-se conceitos de diversos autores, para se chegar à conclusão que se trata de um sistema planejado do esforço de pessoas que cooperam entre si e que cada um tem papel definido e executam tarefas e deveres; há, também, o conceito desenvolvido por Meireles e Paixão (2003, *apud* Guedes, 2008), que relaciona ideias de outros autores definindo que se trata de um conjunto articulado, em que pessoas, métodos e recursos materiais são projetados com objetivo determinado, de acordo com as crenças, valores e costumes.

Segundo a definição de Chiavenato (2009, p. 8), o ser humano não vive isolado, mas é social e interativo e, por ser limitado, necessita do outro para conseguir atingir alguns objetivos, sem o qual não alcançaria. Assim se forma a organização, que é “[...] um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas. A cooperação entre elas é essencial para a existência da organização” (Chiavenato, 2009, p. 8).

Ferreira e Soeira (2013) relatam a importância das organizações, pois elas possibilitam o atendimento às necessidades humanas. Segundo Knapik (2008 *apud* Ferreira e Soeira, 2013), os homens criaram as organizações e estas são perpetuadas por eles, pois sua composição é feita por pessoas, que também tem seus objetivos definidos e específicos, assim como as empresas.

Conforme Coradini e Murini (2009), a finalidade da organização é o atendimento às necessidades dos clientes, como forma de obtenção de retorno financeiro em troca da venda de produtos e dos serviços prestados e, para tal, ela necessita de pessoas que ocupem os cargos de gestão e pessoas que tenham a força do trabalho. A gestão de cada uma se dá de acordo com contexto social em que esteja inserida.

## 2.1.- Gestão de Pessoas: Contextualização.

Para Florentino e Rusignelli (2013) tem crescido a área de Recursos Humanos nas organizações, o que, outrora acontecia em menor escala, com pouquíssimas funções inerentes ao setor. Entretanto, atualmente, esse termo tem se caracterizado como Gestão de Pessoas.

Drucker (2002 *apud* Florentino e Rusignelli, 2013) afirma que a atividade de administrar pessoas iniciou-se a partir da Primeira Guerra Mundial, realizando-se por meio de treinamento e pagamento dos que faziam parte da economia de guerra.

Para Knapik (2008 *apud* Lira e Busse, 2012), a gestão de pessoas tem sofrido transformações contínuas devido à globalização, levando-se a uma grande concorrência entre os diversos países e continentes, o que exige que se tenha maior produtividade, qualidade e redução de custos. É nesse contexto que as pessoas demonstram seus talentos e competências no sentido de conseguir sobreviver em um mundo competitivo e globalizado.

Chiavenato (1999), afirma que a Gestão de Pessoas constitui-se na formação de pessoas e organizações, as quais passam grande parte de suas vidas dentro destas. As pessoas dependem do trabalho, que lhes toma tempo e esforços consideráveis, no intuito de proporcionar sua subsistência. Dessa forma, o trabalho desenvolvido por elas nas organizações é um meio para que atinjam objetivos pessoais e individuais.

Chiavenato (1999) conceitua a Gestão de Pessoas como:

[...] uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a

cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes. (Chiavenato, 1999, p. 8).

Assim sendo, Chiavenato vê cada organização com suas particularidades, sua cultura predominante e as propõem às pessoas que nela trabalha. Segundo Richter (2003), há algumas tendências que fizeram com que as organizações buscassem melhorias na forma de gerir os recursos humanos, havendo mútua dependência entre os que empregam e os que trabalham, proporcionando reciprocidade nos benefícios.

Para Chiavenato (1999 *apud* Richter, 2003), as pessoas buscam melhores salários, benefícios, conforto e segurança no trabalho, bem como desenvolver-se e progredir e, as empresas buscam por maiores lucros, produção, aplicar melhor seus recursos físicos e financeiros, reduzindo seus custos.

Campos (1999; Manssour et al 2001 *apud* Richter, 2003) afirmam que é necessário liderar pessoas e não impedi-las, considerando-as como recursos e oportunidades, não devendo controlá-las ou dirigi-las, pois isso tem a ver com motivação.

A área de RH deve procurar tratar as pessoas como pessoas e não apenas como importantes recursos organizacionais, rompendo a maneira tradicional de trata-las meramente como meios de produção. Pessoas como pessoas e não simplesmente pessoas como recursos ou insumos. (Chiavenato, 2009, p. 46).

Dutra (2001 *apud* Richter, 2003) afirma que se descreve a gestão de recursos humanos como processos, políticas e práticas utilizadas para gerir ou administrar o trabalho das pessoas nas organizações. Para que a Gestão de Recursos Humanos cumpra com seu objetivo, é necessário o desempenho de algumas funções e para tal, Chiavenato (1999) classifica-as como sendo para:

- Agregar pessoas: incluem-se pessoas nas organizações por meio de recrutamento e seleção;
- Aplicar pessoas: nesse processo se definem as atividades que serão desempenhadas pelas pessoas, orientando-as e acompanhando-as. É onde se desenham e se descrevem os cargos e avaliação do desempenho pessoal;
- Recompensar pessoas: incentivam-se as pessoas à satisfação de suas necessidades por meio de recompensas, remuneração e benefícios;
- Desenvolver pessoas: nesse processo se capacita e se incrementa o desenvolvimento profissional e pessoal através de treinamento das pessoas e programas de mudanças;

- Manter pessoas: para se manter pessoas nas organizações são criadas condições que satisfaçam suas necessidades, por meio de administração da disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida;
- Monitorar pessoas: nesse processo acompanham-se e controlam-se as atividades, verificando-se os resultados. Inclui-se um banco de dados com informações gerenciais.

Assim, alguns processos são seguidos no intuito de que as pessoas que trabalham nas organizações tenham suas necessidades satisfeitas, podendo dessa forma, se manterem motivadas ao trabalho. Chiavenato (1999) relata que as pessoas podem contribuir com a organização visando à retribuição pelo seu empenho e, da mesma forma, a organização busca parceria no sentido de alcançar o sucesso, fortalecer seus negócios e expandi-los. O autor ainda afirma que os parceiros investem recursos dentro do esperado retorno, desde que tenham bons resultados, dando continuidade aos negócios e, dessa maneira, as organizações procuram privilegiar os parceiros que mais contribuem. Entretanto, na atual situação, as empresas já começaram a entender que seu parceiro mais próximo é o empregado, pois é ele que as dinamizam.

Logo, olhando-se por essa perspectiva, Chiavenato (1999) traz a opção de como se devem tratar as pessoas que trabalham nas empresas, devem ser tratados como recursos humanos, ou como parceiros? Se forem tratados como recursos devem ser administrados e dirigidos, dependendo do planejamento em todas as áreas, visto serem considerados passivos. Porém, se forem tratados como parceiros fornecerão conhecimentos, habilidades, capacidades, etc. Assim, empresas bem sucedida já visualizaram essa estratégia e tratam seus empregados como parceiros em suas atividades.

Nesse sentido, para Chiavenato (1999), a gestão de pessoas possui três aspectos importantes:

- Pessoas como seres humanos: têm personalidade própria, possuindo conhecimentos e capacidades diferenciadas entre si;
- Pessoas como ativadores inteligentes de recursos humanos organizacionais: impulsionam as organizações, dotando-as de recursos indispensáveis à competitividade, em que se exigem grandes desafios;
- Pessoas como parceiras da organização: levam-na à excelência e ao sucesso, pois investem todos os seus recursos, esforços e conhecimentos na obtenção de retorno.

As pessoas são diferentes entre si e dotadas de personalidade própria, com uma história pessoal particular e diferenciada, possuidoras de habilidades e conhecimentos, destrezas e competências indispensáveis à adequada gestão dos recursos organizacionais. (Chiavenato, 2009, p. 3).

Dessa forma, a organização poderá chegar ao sucesso, de maneira que seus empregados colham os bons resultados deste.

### 2.1.2.- Objetivos da gestão de pessoas.

Chiavenato (1999) afirma que a gestão de pessoas é muito importante para as organizações e, portanto, ela contribui para que elas sejam eficazes, devem cumprir com os seguintes objetivos:

1. Auxiliar para que a organização alcance suas metas, objetivos e realize sua missão;
  2. Tornar a empresa competitiva;
  3. Treinar e motivar as pessoas com vistas ao bem estar da empresa;
  4. Oportunizar aos funcionários a satisfação de suas necessidades;
  5. Melhorar e manter a qualidade de vida do trabalho;
  6. Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.
- Dessa forma, a organização procura agregar valor à empresa, para que todos os envolvidos fiquem satisfeitos e saiam ganhando com o retorno.

Como a organização necessita do ser humano para desempenhar com sucesso suas atividades, Fischer (2002 *apud* Florentino e Rusignelli, 2013) entende que a melhor forma de gerenciar e orientar o comportamento das pessoas na empresa é a gestão de pessoas, cuja finalidade é gerir o capital humano nas organizações.

### 2.2.- Recrutamento de Pessoal.

De acordo com Chiavenato (2006, p.134), os processos de suprimento de pessoas são responsáveis pelos insumos humanos, relacionando-se à pesquisa de mercado, recrutamento e seleção de pessoas, assim como integrá-las nas atividades das empresas, abastecendo-as com os talentos que elas precisam.

Assim, para se prover os recursos humanos há o mercado de trabalho, que é o mercado de emprego e, se constitui das ofertas das organizações, em determinado lugar ou época. Quanto mais organizações há, maior será o mercado de trabalho ofertado, que pode ser segmentado em diversos setores, categorias, tamanho ou regiões, cada segmento com suas características, funcionando de acordo com a oferta. (Chiavenato, 2009, p. 135).

Há, também, o mercado de recursos humanos, o qual se constitui no conjunto de pessoas aptas ao trabalho em determinado lugar e época. Define-se pela população que trabalha ou que pode trabalhar (empregados e desempregados), ou seja, candidatos reais e potenciais que podem aproveitar oportunidades de emprego, que as buscam mesmo que não estejam trabalhando, mas com condições satisfatórias de ocupar as vagas quando surgirem. (Chiavenato, 2009, p. 138).

Pela sua amplitude e complexidade, pode se segmentar por grau de especialização (médicos, advogados, engenheiros, técnicos, operários especializados ou não) e, por regiões (São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, etc.).

Para Ferreira (1999 *apud* Coradini e Murini, 2009), o termo recrutar define-se como chamar, atrair, encontrar pessoas que sejam capazes de atender as necessidades da organização, sendo um processo em que as pessoas em condições de trabalharem são convidadas a participar da seleção de pessoal para ocuparem vagas ofertadas pela empresa e, isso se dá por meio de pesquisas a fontes que podem fornecer à empresa o número necessário ao preenchimento destas.

Essa etapa é o início do processo para atrair mão de obra para a organização, portanto, toda atenção é merecida durante esse processo, para que não se tenha prejuízos com funcionários que não satisfarão as necessidades futuras da empresa, ocasionando despesas, conforme Coradini e Murini (2009).

O recrutamento é realizado a partir de uma necessidade interna da organização na contratação de novos profissionais, tratando-se de atrair um grupo de candidatos para cargos determinados, sendo que a empresa anuncia a disponibilidade do cargo com o fim de atrair candidatos que tenham condições de disputá-los, afirma Chiavenato (2006 *apud* Coradini e Murini, 2009). Chiavenato (2006) divide o recrutamento de três formas: recrutamento interno, externo e misto:

### **Recrutamento Interno.**

As vagas são preenchidas com funcionários da própria empresa, oportunizando aos que nela trabalham serem valorizados, entretanto, isso só será efetivado se o modelo de gestão assim o permitir, bem como se atenderem aos requisitos estipulados pela organização, tais como os testes seletivos realizados; avaliações de desempenho; aperfeiçoamento; condições para que sejam promovidos e substituídos.

Para Chiavenato(2006), esse tipo de recrutamento oferece algumas vantagens, entre elas: é mais econômico, o índice de validade e de segurança é maior, é uma forma de manter a motivação dos funcionários, investe-se em treinamentos na própria empresa, desenvolvendo, ainda, um saudável espírito de competição entre o pessoal.

Marras (2004 *apud* Coradini e Murini, 2009) afirma que nesse processo otimiza sua velocidade, porque os interessados estão mais próximos, agiliza-se o processo de admissão, pois é dispensado ao empregado vários exames e testes que seriam realizados em outra situação, diminuindo-se, assim, os custos para a organização. Entretanto, para Chiavenato (2006), o recrutamento interno pode trazer algumas desvantagens também, como: o bloqueio de novas ideias, experiências e expectativas; há o fechamento em torno somente dos funcionários que trabalham na empresa, mantendo o quadro de recursos humanos sem alteração, favorecendo, ainda a atual rotina.

Além das já citadas desvantagens podem ocorrer conflitos de interesses e ressentimentos daqueles que não são promovidos e, com isso, se reduzir a criatividade no trabalho. E de acordo com Chiavenato (2006 *apud* Coradini e Murini, 2009).

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

Nesse tipo de processo, pode haver alguns cargos, cujos níveis de escolaridade não permitem haver recrutamento dentro da organização, assim, se faz necessário que se recrute pessoas de fora, conforme Bohlander; Scott; Sherman (2005 *apud* Coradini e Murino, 2009).

### **Recrutamento Externo.**

De acordo com Chiavenato (2006), o recrutamento externo se dá por meio da busca a candidatos de fora da empresa, que estejam disponíveis ou que ainda estejam atuando em outras empresas, bem como através de empresas especializadas em recrutar e seleção de pessoas para integrá-las ao mercado de trabalho.

Para o autor, essa busca pode ser realizada por consultas a arquivos de candidatos, apresentação por meio de outro funcionário, por cartazes e anúncios em jornais e revistas ou na própria empresa, sindicatos e associações de classe. Isso é feito de acordo com as necessidades da organização. O recrutamento externo se dá a partir da tomada de decisões, quando se define qual caminho se deverá seguir na prospecção de candidatos.

Esse tipo de recrutamento tem suas vantagens e desvantagens. As vantagens consistem em criar novas ideias e melhoramentos, aumentando o nível de conhecimento e habilidades que a organização atual não dispõe, reduzindo os custos com pessoal, pois teoricamente a pessoa contratada já se encontra qualificada.

É positivo quando novos profissionais que chegam à empresa com novas ideias possuem potencial, entretanto não possuem experiência necessária, entretanto e, essa pode ser conseguida pelo recrutamento externo, conforme Chiavenato (2006). As desvantagens encontram-se no fato de que o custo é maior, podendo-se errar mais quanto aos funcionários recrutados, levam maior tempo para adequar-se com a cultura organizacional e, o fato de os outros funcionários se sentirem desvalorizados.

### **Recrutamento misto.**

Para Coradini e Murini (2009) o recrutamento misto se caracteriza pela vaga da pessoa que se transferiu devido ao recrutamento interno, ocasionando, então, um recrutamento externo, nesse tipo de recrutamento pode ocorrer de duas formas para a contratação do novo funcionário, pode-se recorrer ao recrutamento externo como ao interno.

As autoras colocam que se divulgam as vagas em aberto para o mercado de trabalho interno e externo, cujas vantagens e desvantagens desse processo já foram descritas anteriormente. Assim, os dois tipos de recrutamento se completam, pois quando o funcionário de desloca para outra vaga, a dele deve ser ocupada. Neste sistema não há vantagens ou desvantagens.

Dessa forma, não há uma receita pronta para se resolver os problemas de recrutamento, devido ao fato de os dois primeiros tipos apresentarem vantagens e desvantagens, portanto, o gestor do setor de recursos humanos deve analisar qual é a melhor opção quando se apresentar a necessidade de recrutar pessoas para a organização.

### 2.3.- Seleção de Pessoas.

A seleção de pessoas é, fundamentalmente, uma estratégia utilizada pela gestão de pessoas, com o objetivo de buscar pessoas com perfis exigidos pela organização, pois apenas aquelas que possuem as características necessárias aos cargos ofertados, ingressarão na empresa, afirma Chiavenato (2006).

De acordo com Marras (2011 *apud* Sformi e Oliveira, 2014), a seleção de pessoas trata-se de atividade que pretende selecionar os candidatos que chegaram até a empresa por meio do recrutamento, com o intuito de atender suas necessidades. Esse processo é realizado através de metodologia própria, que compara as exigências do cargo com as características do candidato recrutado, a fim de verificar se são compatíveis.

Esse processo, segundo França (2007 *apud* Sformi e Oliveira, 2014) agrega pessoas à organização, assim diferencia-se do recrutamento, cuja finalidade é trazer vários candidatos com suas especificidades, dentre os quais serão selecionados os mais qualificados ao preenchimento das vagas ofertadas, funcionando como um filtro.

Para Chiavenato (2004 *apud* Sformi e Oliveira, 2014), a seleção é uma forma de adequar a necessidade da organização com o que as pessoas oferecem. Entretanto, para que isso aconteça, é necessário que ambos estejam interessados nos objetivos propostos. Deve haver reciprocidade. Chiavenato (2005) classifica as técnicas mais utilizadas, em cinco grupos, que são:

- Entrevistas: Essa é a técnica mais utilizada e consiste em obter informações do entrevistado, comprovando-as em um segundo momento;
- Provas de conhecimento ou de capacidades: Nessa fase são analisados os conhecimentos do candidato, com testes que verificam seu desempenho. Essas provas podem ser escritas ou orais sobre assuntos gerais ou específicos;
- Testes psicológicos: Esses testes procuram focar as aptidões dos candidatos, com a finalidade de conhecer quantas e quais possuem, bem

como as diferenças individuais, como física, intelectual ou personalidade. Há dois tipos: psicométrico e de personalidade;

- Testes de personalidade: Constitui-se na compreensão da personalidade individual, conforme seus traços de personalidade inatos ou adquiridos;
- Técnicas de simulação: Caracterizam-se como dinâmica de grupo, uma vez que sua aplicação é grupal.

Dessa forma, é de fundamental importância que se tenha profissionais capacitados nessa área, pois para ingressar na organização, o candidato selecionado passa pelo recrutador e, se não for bem escolhido, acarretará prejuízos financeiros e com o tempo desperdiçado no processo, afirmam Sformi e Oliveira (2014).

Conforme Pereira, Primi e Cobero (2003 *apud* Sformi e Oliveira, 2014), a seleção vai muito além de mera contratação, pois ela determina o sucesso da empresa, por isso é necessário conhecer e adequar os testes, para que a seleção se dê corretamente, sem causar maiores prejuízos à organização.

Para Coradini e Murini (2009), o profissional responsável pela gestão de pessoas deve atentar-se para a forma como se dá a seleção de pessoas, os valores e o respeito ao ser humano, que é o princípio básico desse setor da empresa, devendo haver coerência no processo, recaindo sobre esse profissional a tarefa de decidir sobre a vida profissional de outra pessoa, portanto, deve ser sensível aos anseios do indivíduo diante do mercado de trabalho.

### 3. Discussão dos resultados.

Para melhor discussão e entendimento elaborou-se a seguinte tabela.

OBJETIVOS	AÇÕES	ESTRATÉGIAS
1. Auxiliar para que a organização alcance suas metas, objetivos e realize sua missão; 2. Tornar a empresa competitiva; 3. Treinar e motivar as pessoas com vistas ao bem estar da empresa; 4. Oportunizar aos funcionários a satisfação de suas necessidades; 5. Melhorar e manter a qualidade de vida do trabalho; 6. Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.	Recrutamento de pessoal	Integrá-las nas atividades da empresas, abastecendo-a com os talentos que ela precisa.
	Recrutamento interno	As vagas serão preenchidas com funcionários da própria empresa
	Recrutamento externo	Dá-se por meio da busca a candidatos de fora da empresa.
	Recrutamento misto	Caracteriza-se pela vaga da pessoa que se transferiu devido ao recrutamento interno, ocasionando, então, um recrutamento externo.
	Seleção de pessoas	Uma estratégia utilizada pela gestão de pessoas, com o objetivo de buscar pessoas com perfis exigidos pela organização.

Fonte: Chiavenato (2006) e Coradini e Muriana (2009).

#### 4.- Considerações finais.

Este trabalho teve como finalidade demonstrar, por meio de pesquisa bibliográfica, a fundamental importância que tem a Gestão de Pessoas em uma organização, pois devido à modernidade no sistema de gerenciamento, torna-se necessário que as empresas busquem modernizar seus processos no que se refere aos recursos humanos.

Assim, o trabalho propôs buscar informações sobre o tema em questão, no sentido de conhecer como é realizado o recrutamento e a seleção de pessoas dentro de uma organização. Entendeu-se que o recrutamento trata-se da fase em que se busca um maior número de pessoas que se candidatam a vagas oferecidas pelas empresas ao mercado de trabalho, o qual se divide em: recrutamento interno, externo e misto, cada qual com suas vantagens e desvantagens.

Quanto à seleção de pessoas, é a fase que segue ao recrutamento, em que se verificam quais são os melhores candidatos entre os que foram recrutados, os que melhor se qualificam para ocuparem as vagas para os cargos disponíveis.

Nesse processo, há que se ter um bom funcionário na área de gestão recrutamento, pois deve ter sensibilidade suficiente em contratar de forma correta, para que o futuro funcionário dê bons resultados para a organização, o que, certamente lhe trará a retribuição pelo seu esforço e dedicação, ajudando a empresa alcançar o sucesso esperado.

#### 5. Referências.

- Brasil. Instituto Brasileiro de Coaching. (2015). *A excelência em Coaching*. In: <http://www.ibccoaching.com.br/nossos-cursos/pos-graduacao-em-gestao-de-pessoas-com-coaching/>. Acessado em: 04 Abr.
- Cardoso, Vanuza. (2015). *Coaching & Gestão de Pessoas*. In: <http://www.vanusacardoso.com.br/>. Acessado em: 03. Jun.
- Chiavenato, Idalberto. *Gestão de Pessoas. (1999). O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- \_\_\_\_\_. (2005). *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- \_\_\_\_\_. (2006). *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. 8. ed., São Paulo: Atlas.
- \_\_\_\_\_. (2009). *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. 9. ed., São Paulo: Atlas.
- Coradini, Joziane Rizzetti; Murini, Lisandra Taschetto. (2015). *Recrutamento e Seleção de Pessoal: Como agregar talentos à empresa*. Disponível em: <[sites.unifra.br/.../04%20RECRUTAMENTO%20E%20SELEÇÃO%20DE...>](http://sites.unifra.br/.../04%20RECRUTAMENTO%20E%20SELEÇÃO%20DE...)  
Acesso em: 02. Jun.
- Ferreira, Sidneis Francisco; Soeira, Fernando dos Santos. (2015). *A Importância do Recrutamento e Seleção de Pessoas em uma Empresa de Pequeno Porte do*

- Setor de Móveis. Disponível em: < <http://www.uniesp.edu.br/fnsa/revista>>  
Acesso em: 30. Maio.
- Florentino, Marcia Manochio Florentino; Rusignelli, José Benedito. (2015). Gestão de Pessoas: Recrutamento e seleção. Disponível em: <[www.lyfreitas.com.br/ant/pdf/Recrutamento\\_Selecao.pdf](http://www.lyfreitas.com.br/ant/pdf/Recrutamento_Selecao.pdf)> Acesso em: 03. Jun.
- Lira, Messias Rocha de; Busse, Angela. (2008). Gestão de Pessoas: Uma Nova Perspectiva. Disponível em: <[www.rhportal.com.br/.../Gestao-De-Pessoas-Uma-Nova-Perspectiva.htm](http://www.rhportal.com.br/.../Gestao-De-Pessoas-Uma-Nova-Perspectiva.htm)> Acesso em: 02. Jun.
- Marques, Jose Roberto. (2015). Coaching, apoio eficaz na melhoria da gestão de pessoas. 2013. In: <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/colunistas/coaching-apoio-eficaz-na-melhoria-da-gestao-de-pessoas>. Acessado em: 02. mai.
- Richter, José Roberto. (2015). A Gestão de Recursos Humanos em Empresas Construtoras Envolvidas na Implantação de Sistemas de Gestão da Qualidade. Disponível em: <[www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/](http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/)> Acesso em: 02. Jun.
- Sformi, Gilcimar Vicentini; Oliveira, Edi Carlos de. (2015). O Papel e a Importância do Processo de Recrutamento e Seleção nas Organizações. Disponível em: <[www.fcv.edu.br](http://www.fcv.edu.br)> Acesso em: 01 Jun.