

# A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO PARA O DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES\*

## THE IMPORTANCE OF PLANNING FOR THE DEVELOPMENT OF THE RECRUITMENT AND SELECTION PROCESS WITHIN ORGANIZATIONS

Juliana Barral Moreira\*\*  
Valéria Thaissa Castro Souza\*\*  
Edilson Silva Diniz\*\*\*

### INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR FRANCISCANO

---

#### RESUMO

Tendo em vista que o tema foi escolhido com o intuito de mostrar que a principal tarefa do processo de recrutamento e seleção é encontrar os profissionais certos para permitir que o negócio cresça, se desenvolva e alcance grande sucesso, pesquisa-se sobre a importância do planejamento para o desenvolvimento do processo de recrutamento e seleção dentro das organizações, a fim de demonstrar a importância do planejamento do processo de recrutamento e seleção para que a empresa faça escolhas assertivas de pessoas que se adequem ao perfil das vagas. Para tanto, é necessário levantamento da avaliação de pessoal por meio de entrevistas, testes de competências e adequação cultural, escolher candidatos que se enquadrem no conjunto de competências e habilidades exigidas pela organização e analisar modelos de seleção compatíveis para identificar perfis e proporcionar retenção de funcionários. Realiza-se, então, uma pesquisa de caráter exploratório, por meio da realização de uma pesquisa bibliográfica em sites e blogs da internet e artigos disponíveis em formato digitalizado na rede mundial de computadores e em livros. Diante disso, verifica-se a constatação de que assim, concluímos que alguns fatores e técnicas são necessários levar em consideração para a escolha do candidato ideal para o cargo e para a organização. E através desse artigo podemos identificar essas técnicas para assim serem aplicadas no processo de recrutamento e seleção.

**Palavras-chaves:** Recrutamento e Seleção. Planejamento. Desenvolvimento.

#### ABSTRACT

Bearing in mind that the theme was chosen with the intention of showing that the main task of the recruitment and selection process is to find the right professionals to allow the business to grow, develop and achieve great success, research on the importance of planning for the development of the recruitment and selection process within organizations, in order to demonstrate the importance of planning the recruitment and selection process so that the company makes assertive choices of people who fit the profile of the vacancies. To do so, it is necessary to survey the evaluation of personnel through interviews, skills and cultural competence tests, choose candidates who fit the set of skills and abilities required by the organization and analyze compatible selection models to identify

---

\* Artigo Científico apresentado ao Curso de Gestão de Recursos Humanos, do Instituto de Ensino Superior Franciscano, para obtenção do grau de graduado.

\*\* Graduandas do 4º período do curso de gestão em Recursos Humanos do Instituto de Ensino Superior Franciscano.

\*\*\* Graduado em Administração e Marketing pela FAMA e mestre em Ciências da Educação pela ES João de Deus, Lisboa, Portugal.

profiles and provide employee retention. An exploratory research is then carried out, through a bibliographical research on websites and blogs on the internet and articles available in digitized format on the World Wide Web and in books. In view of this, it is verified that, thus, we conclude that some factors and techniques are necessary to take into account when choosing the ideal candidate for the position and for the organization. And through this article we can identify these techniques to be applied in the recruitment and selection process.

**Keywords:** Recruitment and Selection. Planning. Development.

## 1 INTRODUÇÃO

Considerado a porta de entrada dos candidatos para todas as organizações, o processo de recrutamento e seleção é muito importante para todos os negócios. Além do mais, é de suma importância que as mesmas sejam capazes de selecionar candidatos com potencial adequado para determinada estratégia. É fundamental que as etapas sejam bem estruturadas e inteligentes, surgindo a necessidade do planejamento para desenvolvimento do processo de recrutamento e seleção nas organizações.

Sabe-se que recrutar se refere a atrair pessoas para contratação de novos funcionários, e selecionar tende-se a avaliar os perfis que melhor se encaixam na vaga disponível. Caso essas etapas sejam desenvolvidas de forma incorreta, é bem provável que traga prejuízos para as organizações, além de que é um investimento de tempo e dinheiro que pode proporcionar excelentes resultados a curto, médio e longo prazo, portanto, escolher profissionais adequados é de suma importância para o sucesso da organização.

Diante do exposto, surge um problema de pesquisa neste estudo. Quais dificuldades a empresa enfrentará se o planejamento do processo de recrutamento e seleção não for feito corretamente?

Como supostas respostas para o problema apresentado surge as seguintes hipóteses: a empresa correrá o risco de contratar profissionais não qualificados para as vagas ou aqueles que não se encaixem na cultura organizacional da empresa, pois ela só irá crescer e se desenvolver com a colaboração dos funcionários que nela atuam, e para que essa colaboração aconteça é extremamente necessário que eles sejam capacitados e tenham as devidas habilidades e competências que são exigidas pelos cargos em que irão atuar; além do mais a empresa gastará mais com o Processo de Recrutamento e Seleção, pois ela terá que repetir esse processo constantemente gerando custos desnecessários para a mesma, custos esses que poderiam ser evitados se tivesse sido feito um planejamento adequado e eficaz, além do mais, ela irá ficar com uma má reputação no mercado de trabalho, pois ficará conhecida como uma empresa que não consegue reter talentos e tem uma alta rotatividade funcionários.

Com isso o objetivo geral deste artigo é demonstrar a importância do planejamento do processo de recrutamento e seleção para que a empresa faça escolhas assertivas de pessoas que se adequem ao perfil das vagas. E nesse contexto os específicos são: fazer um levantamento da avaliação de pessoal por meio de entrevistas, testes de competências e adequação cultural; escolher candidatos que se enquadrem no conjunto de competências e habilidades exigidas pela organização; analisar modelos de seleção compatíveis para identificar perfis e proporcionar retenção de funcionários.

O tema foi escolhido com o intuito de mostrar que a principal tarefa do processo de recrutamento e seleção é encontrar os profissionais certos para permitir que o negócio cresça, se desenvolva e alcance grande sucesso. Para que isso ocorra é de suma importância que seja feito um planejamento eficiente se tratando do processo de recrutamento e seleção, pois quando algo é feito começando pelo planejamento tem mais chances de dar certo. Planejar o Processo de Recrutamento e Seleção pode trazer alguns benefícios para a empresa como por exemplo, mais proatividade, economia de tempo, contratação eficiente, funcionários trabalhando mais motivados e com objetivos bem definidos e redução do efeito turnover (entrada e saída de funcionários). Além de que, envolver as pessoas certas nos negócios da empresa terá um papel importante em um mercado cada vez mais competitivo, porque uma empresa que tem má reputação no mercado não consegue atrair clientes e nem funcionários devidamente capacitados. Então por todos esses fatores se faz necessário o devido planejamento feito de forma correta.

Este estudo baseou-se em uma estratégia quantitativa de pesquisa de caráter exploratório, por meio da realização de uma pesquisa bibliográfica em sites e blogs da internet e artigos disponíveis em formato digitalizado na rede mundial de computadores e em livros. Neste projeto, pretendemos demonstrar os procedimentos metodológicos do tipo de pesquisa utilizado. Serão aproveitados blogs, sites e artigos, sendo eles nacionais e internacionais, onde os mesmos foram encontrados na plataforma Google e Google Acadêmico. Tendo como autores principais Benedito Rodrigues Pontes e Idalberto Chiavenato.

Esse artigo irá se desenvolver em cinco capítulos, onde no segundo será abordado sobre conceitos e embasamentos teóricos sobre recrutamento e seleção; no terceiro será abordado de forma mais profunda o recrutamento e os seus tipos; no quarto o foco será na seleção, apresentando conceitos de autores variados; já no quinto o foco será no planejamento de recrutamento, abordando sobre o levantamento das necessidades de contratação e modelos de planejamento.

## **2 PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

Atualmente, recrutamento e seleção se tratam de uma das mais ricas ferramentas de gestão de pessoas que uma organização possui, pois é por meio desse processo que as organizações percebem a importância das pessoas que as compõem, tratando-os não apenas como funcionários, mas como parceiros (GUIMARÃES & ARIEIRA, 2005).

Chiavenato (1999, p.430) esclarece o engajamento dentro da política interna de uma empresa, quando diz que:

O recrutamento e a seleção não devem se limitar apenas em atividades na área de gestão de pessoas. Quanto mais instituições exigirem a participação de funcionários no processo, maiores serão as chances de sucesso e integração em novas funções. E as características exigidas para o cargo, a serem buscadas e analisadas no candidato, devem ser objetivas, claras e inequívocas.

É muito importante que as empresas se organizem com antecedência, elaborando uma estratégia e um plano consistente para verificar as carências e garantir o número de pessoal subsidiado pelo processo de recrutamento e seleção. Essa importância é ressaltada pelas palavras de Rocha (1997, p 30), que diz que "é

preciso planejar antes da divulgação e recorrer ao mercado de trabalho antes da contratação".

De acordo com Chiavenato (2000, 2009) Existem três estágios para executar o planejamento de recrutamento: Pesquisa Interna/Planejamento de RH, quando é feito um levantamento de maneira interna sobre todas as necessidades de recursos humanos de uma determinada organização, esse levantamento é feito em todos os setores e níveis organizacionais a curto, médio e longo prazo. Nele serão discutidas as necessidades imediatas que a organização tem, se tratando de substituição de funcionários e planos futuros, ou seja, será feita uma análise das vagas que necessitam ser preenchidas ou de futuras contratações. Essas investigações internas não são feitas diariamente, porém devem ser feitas frequentemente, para que assim possa ser feito um levantamento das necessidades de pessoas, dos perfis, das características e habilidades que os novos contratados terão que possuir. Por esse motivo a pesquisa interna é o ponto crucial para o processo de recrutamento, pois orienta todas as ações de recrutamento de novos candidatos, sendo eles externos ou internos, o que será essencial para a viabilização do processo; Pesquisa de Mercado Externo: Refere-se à pesquisa de mercado, focando em um "objetivo específico", ou seja, focando no mercado para orientar as técnicas de recrutamento. Nesse processo contém a segmentação, ou seja, ela serve para dividir uma organização em diferentes segmentos ou categorias de candidatos com base em seus interesses específicos, que auxilia no direcionamento das fontes de recrutamento (mídia), permitindo que a organização melhore o desempenho do processo de recrutamento, reduzindo o tempo do processo e o custo das operações; Tecnologia de Recrutamento: Após concluir a pesquisa interna e externa, a próxima prioridade é selecionar as tecnologias de recrutamento que compõem a etapa final do programa, que será inserida no recrutamento externo posteriormente. Para Chiavenato (1989, p.19) "quanto mais atraente o recrutamento melhor o seu desempenho. A atratividade é a força do recrutamento em trazer candidatos à empresa".

Segundo Souza (2014, p.02) as fases que antecedem o Recrutamento são: identificação, escolha e manutenção das fontes que podem ser utilizadas, no entanto a maioria das organizações não se dedica e não priorizam a atenção necessária que o processo de recrutamento e seleção exige, e acabam ocasionando problemas para as organizações por contratarem pessoas que não se adequam e não possuem talentos necessários para exercer no cargo que foi contratado. Para ela, "o processo de recrutamento e seleção é responsabilidade do departamento de recursos humanos, eles planejam e implementam esses mecanismos necessários, bem como garantem a escolha dos profissionais adequados."

Para Marras (2001, p.66) a rotatividade de funcionários (turnover), o aumento do quadro planejado, e o aumento de quadro circunstancial; são alguns dos acontecimentos no qual a empresa precisará acionar o setor de Recursos Humanos para darem início ao processo de Recrutamento e Seleção.

Todavia, Chiavenato diz o seguinte (1989, p.14):

As empresas não vivem sozinhas, nem isoladas do mundo. Elas estão integradas a um meio ambiente e fazem parte dele. O ambiente é tudo o que envolve externamente uma empresa. É o meio ambiente que as empresas obtêm recursos para trabalhar e é no meio do ambiente que as empresas colocam os seus produtos ou serviços. O ambiente é vasto e complexo. É todo o universo que envolve a empresa: os continentes, os países, as cidades, as organizações, as empresas, as pessoas, etc.

### 3 RECRUTAMENTO DE PESSOAS

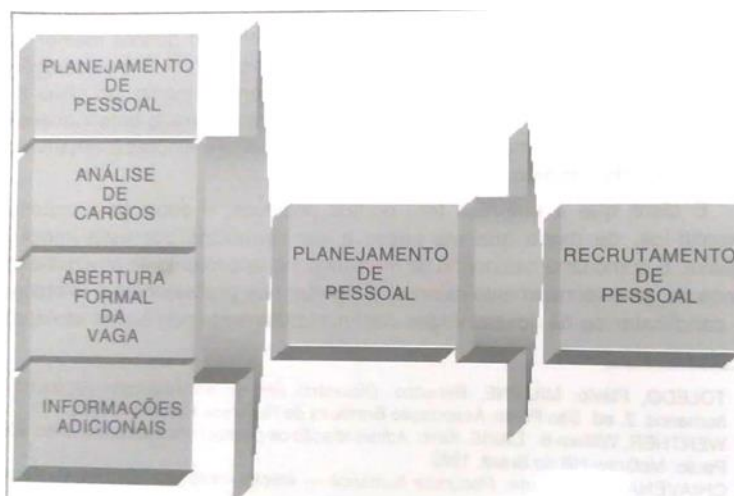
Recrutamento é um processo utilizado para atrair candidatos qualificados para ocupar os cargos disponíveis em uma empresa. O recrutamento sempre deve ser a primeira etapa antes da seleção de pessoal, servindo como triagem para os candidatos que mais se encaixam no perfil das vagas ofertadas. Para se ter um bom recrutamento não basta apenas atrair os candidatos, é necessário atrair candidatos que tenham potencial e que o perfil se adeque ao cargo para assumir as responsabilidades sem dificuldades. (SILVA-SILVA,2016, p.17).

O objetivo do recrutamento consiste em atrair candidatos e, para que seja eficaz, deverá fazê-lo em número suficiente para fornecer o processo de seleção e assim permitir que este funcione. Trata-se, pois de um sistema de informação que visa a divulgação de oferta de oportunidades de emprego (...) (CHIAVENATO, 2000, p.20).

O processo de recrutamento busca atrair os candidatos que sejam qualificados e competentes para ocupar os cargos dentro das empresas (Gil, 2001).

Para Pontes (2015, p.92) existem 6 etapas do recrutamento de pessoal. São elas as seguintes:

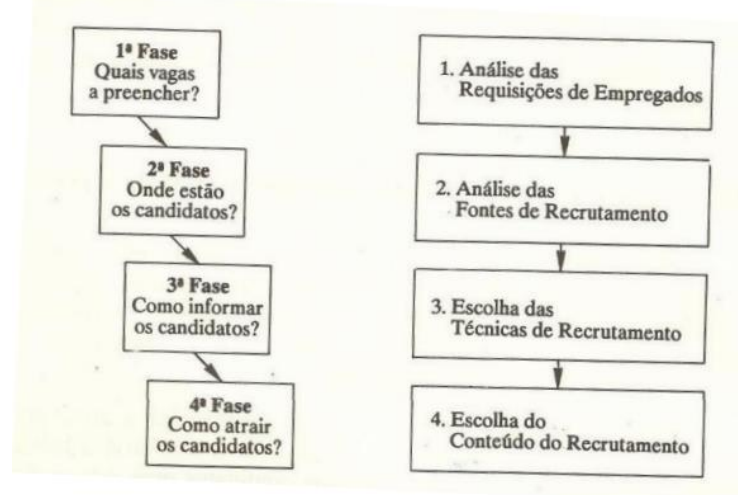
**Figura 1:** Etapas do recrutamento de pessoal



**Fonte:** Pontes (2015, p. 92).

Pontes (2015, p.91) afirma que é através do recrutamento que os candidatos serão encontrados e atraídos para as posições que estão abertas nas organizações. Em se tratando do recrutamento como "atração de mão de obra" a organização só será bem sucedida nesse quesito se a imagem dela no mercado de trabalho for atraente, pois terá mais facilidade para encontrar as pessoas certas e capacitadas. E isso só será possível se a organização apresentar o fator remuneração ideal, demonstrar as possibilidades de crescimento dentro da empresa, o clima organizacional, a qualidade de vida, dentre outros, pois esses fatores são decisivos na hora da escolha do candidato para a empresa em que almeja trabalhar.

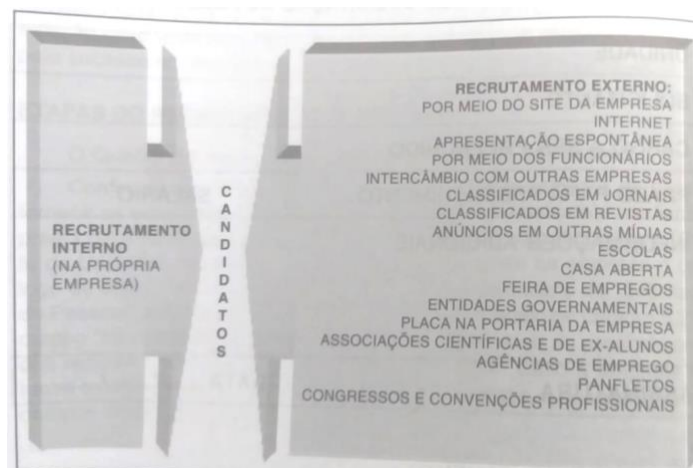
Chiavenato (1989, p.19-20) afirma que existem quatro fases do Recrutamento, são elas as seguintes:

**Figura 2:** Fases do recrutamento

**Fonte:** Chiavenato, (1989, p.20).

Para Chiavenato (2004) Recrutamento é uma maneira de repassar informações onde a empresa irá divulgar e proporcionar as oportunidades de trabalho ao mercado. Em se tratando da aplicação para buscar os candidatos ideais, o recrutamento é dividido em dois: Recrutamento Interno e Recrutamento Externo. Pontes (2015) afirma: "Por meio da interna, os candidatos são recrutados na própria empresa e, mediante a externa, os candidatos são recrutados no mercado de trabalho."

Para Pontes (2015, p.94) existem as principais fontes do recrutamento, veja a seguir:

**Figura 3:** Principais fontes de recrutamento

**Fonte:** Pontes, 2015, p.94.

### 3.1 Tipos de recrutamento

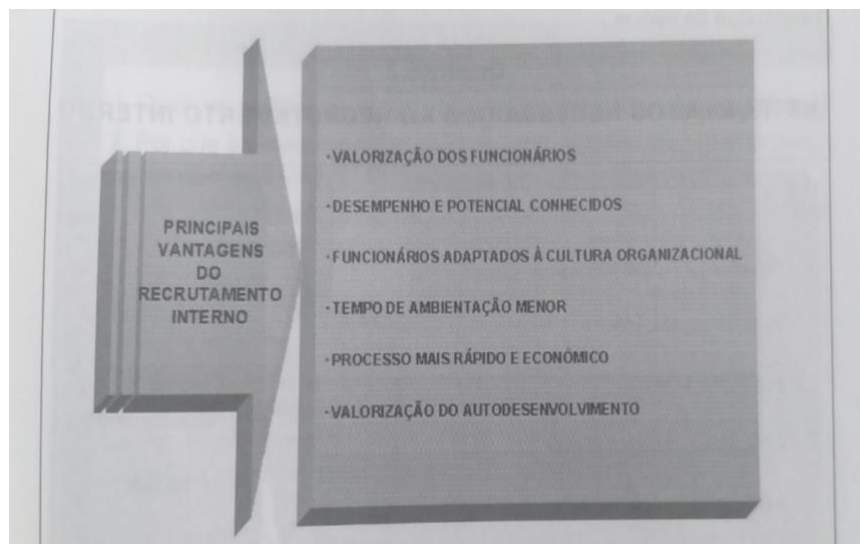
Recrutamento interno: é o preenchimento de uma nova vaga com um talento já existente na empresa, sem a necessidade de uma nova contratação, é feito apenas o deslocamento do funcionário para seu novo cargo (CHIAVENATO, 2009). Câmara et.al. (2003) cita ainda “recomendar um amigo” que vem em adição ao concurso interno consistindo na indicação por parte dos colaboradores da organização, de um amigo que consideram possuir os requisitos necessários para ocupar o cargo vago.

Para Pontes (2015, p. 108):

O recrutamento interno traz para a organização uma série de vantagens. A primeira, e talvez a mais importante, é que, com a política de valorização dos profissionais internamente, há elevação do moral interno. E o reconhecimento que a companhia faz aos funcionários que estão aprimorando seus conhecimentos, aumentando suas capacitações e têm desempenhado bem suas tarefas atuais. Quando as organizações optam pelo recrutamento interno, cometendo justiça no processo, ou seja, escolhendo profissionais capazes e com bons desempenhos, estimula os demais na busca da excelência.

Chiavenato (2000 *apud* AIRES, 2007) fala que através do recrutamento interno a empresa obterá vantagens financeiras, pois evitará gastos com anúncios nas mídias sociais, com novas admissões, e com a integração de novos funcionários. O candidato interno proporciona uma maior segurança para a empresa, pois ela já o conhece e na maioria das vezes não necessita do processo de integração, período de experiência e integração a colaboradores que almejam o crescimento profissional dentro da empresa.

**Figura 4:** Principais vantagens do recrutamento interno



**Fonte:** Pontes, 2015, p.109.

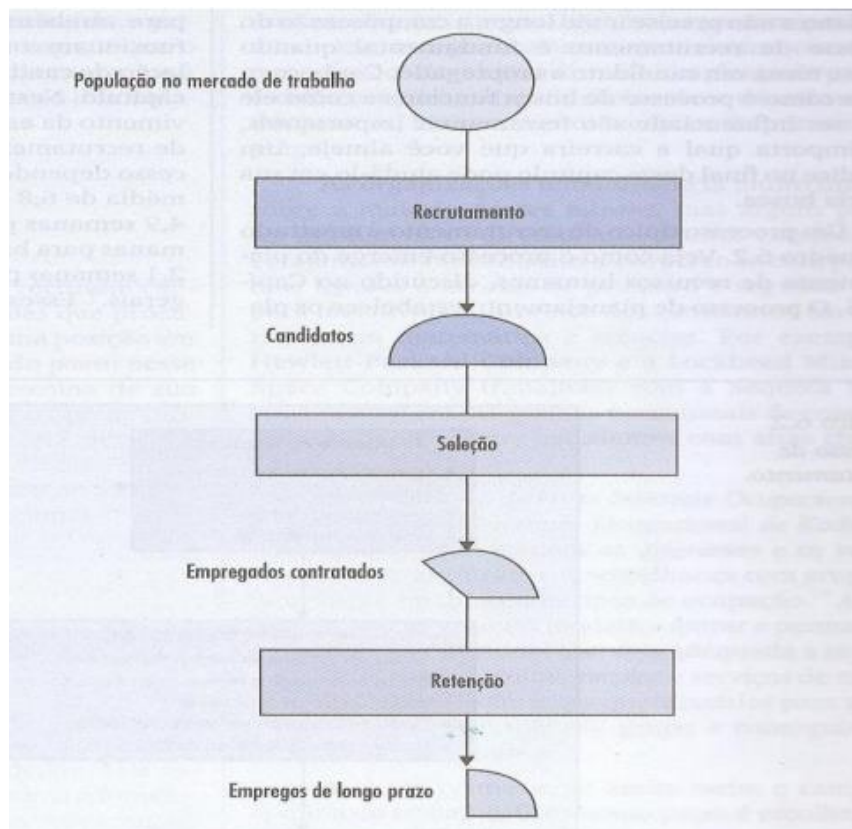
No entanto existem algumas desvantagens no recrutamento interno, pois é necessário que os funcionários se desenvolvam profissionalmente para então serem providos para outros cargos, é de suma importância que eles se sintam motivados dentro da organização, pois se a mesma não souber e não oferecer as oportunidades para o funcionário crescer ocorrerá de o empregado ficar desmotivado e frustrado, ocasionando consequências como a falta de foco,

desmotivação ou até mesmo o desligamento do funcionário da organização (SOUZA, 2014, p. 6).

Recrutamento externo: é o processo de atração e seleção de profissionais do mercado para compor o quadro de funcionários de uma empresa, chama-se externo porque foca em públicos que ainda não fazem parte da empresa. O recrutamento é externo quando a organização procura preencher suas vagas com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento (ROCHA, 1997; CHIAVENATO, 2009).

Para Marras (2001, p.73) o recrutamento externo é: “o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivos”. Pontes (2015, p.115) afirma que o recrutamento externo possibilita novas ideias para a organização e que muitos funcionários possuem capacidade para ocupar o cargo, entretanto não possuem a experiência necessária, o que pode ser alcançado com o recrutamento externo.

**Figura 5:** Papel do recrutamento externo



**Fonte:** Milkovich e Boudreau, 2000, p.163.

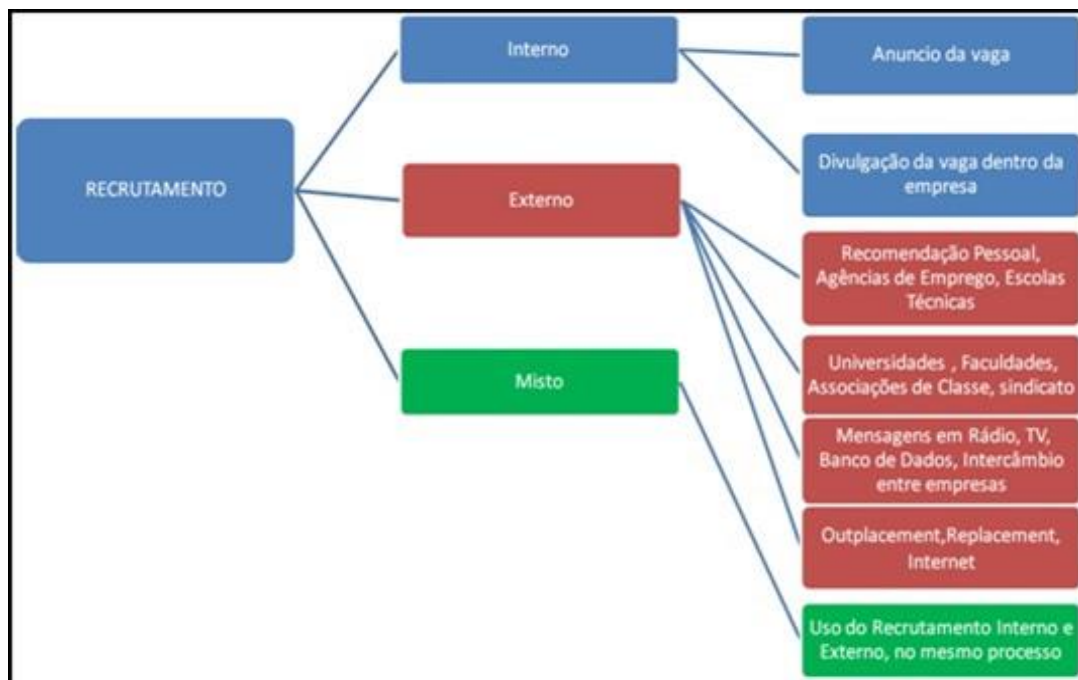
Bem como no interno, existem algumas desvantagens no recrutamento externo, é um processo mais caro e demorado, pode ocorrer divergências entre a empresa e o candidato, pode ocasionar desmotivação nos funcionários que já trabalham na empresa e também pode ter certo impacto na política de remuneração da empresa (Sobral e Peci, 2008, p.337)

Recrutamento misto- é um processo de atração de talentos que busca candidatos ideais entre os profissionais que estão no mercado de trabalho e os colaboradores que já atuam na empresa, ou seja, recrutamento externo e interno.



Essa é uma alternativa utilizada para ultrapassar as desvantagens de optar por apenas uma das técnicas de recrutamento (interno e externo). De acordo com (CHIAVENATO, 2009) um sempre deve complementar o outro. E (AIRES, 2007) diz que “as vagas são divididas pelos candidatos internos e externos, passando a ter as mesmas oportunidades sendo que a avaliação dos candidatos é feita de maneira externa à organização para que não haja ou sofra influências”.

**Figura 6:** Tipos de recrutamento



**Fonte:** <https://monografias.brasilecola.uol.com.br/administracao-financas/recrutamento-selecao-uma-revisao-bibliografica.htm>

#### 4 SELEÇÃO DE PESSOAS

A seleção em uma organização escolhe candidatos com os melhores conhecimentos e habilidades para realizar determinadas tarefas entre todos os candidatos recrutados por meio de técnicas de análise, avaliação e comparação de dados. O processo seletivo merece atenção especial por ter diferentes formas e diferentes estratégias para definir qual candidato irá obter a vaga, a seleção significa uma comparação entre as características de cada candidato, e existe um padrão de referência e a escolha deve ser feita por quem está conduzindo o processo juntamente com o dirigente da área específica da vaga, com o objetivo de manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização (CHIAVENATO, 2009).

Pois segundo Milkovich e Boudreau (2000, p. 56):

Existem provavelmente uma variedade infinita de formas de medir as informações dos candidatos e outras tantas continuam sendo criadas a cada dia. Os testes informatizados e a triagem genética eram absolutamente desconhecidos há alguns anos; hoje, muitas empresas lançam mão dessas técnicas. No entanto, as técnicas tradicionais de coleta

de informações, como o uso de formulários e entrevistas, ainda são as mais amplamente utilizadas.

Todo processo seletivo deve ter um planejamento estratégico e metas de longo prazo para que o evento não comprometa o bom funcionamento da empresa, especialmente se os substitutos não estiverem efetivamente selecionados. Guimarães e Arieira (2005, p. 10) dizem que:

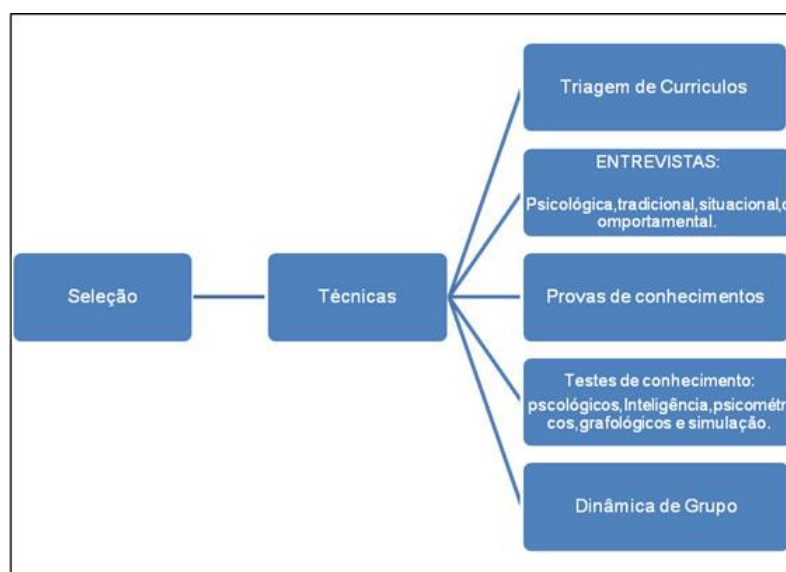
Todo processo de seleção é único e deve ser entendido como uma ferramenta de marketing interno e externo que a empresa pode utilizar a seu favor, dependendo da maneira como é realizado. Ele não termina com a contratação do profissional, pois o mesmo precisa ser apresentado, integrado e acompanhado nos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

O processo seletivo é um desafio para as empresas, pois é preciso encontrar dentre vários candidatos, aquele que melhor se encaixa na vaga disponível. Isso leva a melhores resultados e minimiza a rotatividade de funcionários. Para Martins (2007, p. 18):

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

A seleção de talentos é o processo de seleção de pessoas que se enquadram em uma determinada carreira ou cenário operacional, também podemos dizer que é a seleção dos candidatos que melhor atendem às suas necessidades e expectativas com base nas afinidades e potencial do cargo. Essa verificação de consistência é muito importante, pois pode haver desinteresse quando o potencial de um funcionário é maior do que a capacidade da empresa de proporcionar desenvolvimento e crescimento.

**Figura 7:** Tipos de seleção



**Fonte:** <https://monografias.brasilecola.uol.com.br/administracao-financas/recrutamento-selecao-uma-revisao-bibliografica.htm>

## 5 PLANEJAMENTO DE RECRUTAMENTO

O planejamento de recrutamento é pensado para garantir a atração e retenção dos melhores profissionais do mercado para atender às necessidades de curto, médio e longo prazo da empresa. O objetivo é encontrar um equilíbrio entre as necessidades dos colaboradores e a rentabilidade da empresa. "A seleção de bons profissionais é um aspecto fundamental para o sucesso organizacional" (CHIAVENATO, 2014, p. 90).

### 5.1 Levantamentos das necessidades de contratações

Um plano de recrutamento é uma estratégia devidamente definida para atrair, contratar e integrar o talento certo. Nesse sentido, inicia-se com a identificação das necessidades da empresa e a busca de profissionais, seja interna ou externamente, que possam atender a essas necessidades. O planejamento de recrutamento e seleção envolve mais do que atrair atenção e escolher os candidatos mais adequados.

Chiavenato (2020, p. 22) o descreveu como sendo "O conjunto de atividades como atendendo às necessidades das pessoas, dos processos e do profissionalismo. Eles variam de pesquisa de mercado a recrutamento e seleção de pessoas e integração de talentos em equipes. Demonstrando a importância deste levantamento para que a organização haja de forma estratégica para atrair e reter os melhores talentos.

O primeiro passo no desenvolvimento de um plano de recrutamento é definir as metas de recrutamento. Neste ponto, é tudo sobre metas de alto nível, ou seja, metas que pretenda alcançar. Alguns exemplos são: reduzir custos na contratação de novos colaboradores; reduzir o tempo de recrutamento de novos colaboradores; simplificar o processo de contratação e reduzir a duplicação de processos.

Depois de algumas metas de alto nível definidas, é importante entender o número de cargos que precisam ser recrutados nos próximos doze meses, ou seja, fazer um levantamento das necessidades de contratações. Embora isso nunca seja cem por cento preciso, o objetivo é fazer previsões informativas para que a empresa possa começar a atrair e desenvolver proativamente os talentos certos e possa planejar efetivamente sua abordagem e orçamento. Para ajudar a identificar possíveis conflitos e circulação de pessoas é interessante pensar em aposentadoria, demissões, afastamento por questões de saúde e de desempenho.

Logo é necessário identificar quais candidatos a instituição deseja atrair, exemplos: Comunicadores - são positivos, extrovertidos e falantes; Executores - aqueles que são mais dinâmicos e dispostos a aceitar desafios; Planejadores - profissionais calmos, atentos e disciplinados; analistas - observadores, intuitivos, curioso e detalhista.

**Figura 8:** Análise de comparação

<b>Exigências do Cargo</b>	<b>do</b>	<b>Características do Candidato</b>
São as características que o cargo exige profissional em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes para o bom desempenho das funções.	as do em de e o	É o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que cada candidato possui para desempenhar as suas tarefas.

**Fonte:** <https://monografias.brasilecola.uol.com.br/administracao-financas/recrutamento-selecao-uma-revisao-bibliografica.htm>

Depois de conhecer as características, para que a seleção seja ainda mais assertiva precisam-se escolher técnicas de seleção que identifiquem os candidatos que melhor correspondam às características desejadas. Muitas organizações usam entrevistas de emprego para esse fim, mas elas podem ir, além disso, contando com testes psicológicos para aprofundar a compreensão dos comportamentos e atitudes no trabalho. Geralmente, esse teste ajuda os recrutadores de maneira que em que eles devam separar os participantes da seleção em grupos com base em suas respostas aos questionários que estão sendo desenvolvidos (PONTES, 2022 p. 50)

**Figura 9:** Técnicas de seleção

Técnicas de seleção	de	•
Teste de Conhecimento	de	100.
Teste Situacional		70.
Dinâmica de Grupo		78.
Teste psicológico		64.

**Fonte:** Faissal (2005).

O próximo passo é criar um orçamento de recrutamento bem planejado no qual ajudará a demonstrar o retorno da estratégia de recrutamento direto para as partes interessadas e posicionar a equipe de recrutamento interna de forma positiva. Um orçamento de recrutamento detalhado incluirá: custos de aquisição (por exemplo, anúncios de emprego, publicidade programática, agências de recrutamento); custos de seleção (por exemplo, verificações de antecedentes e ferramentas de avaliação); custos de integração (por exemplo, software de integração, verificações de antecedentes); o custo de sua campanha geral de marca do empregador e as despesas gerais associadas à sua equipe de recrutamento interna (como salários).

Além dos cuidados durante o processo, o plano de recrutamento e seleção também deve considerar o comportamento do acompanhamento. O mais importante é o feedback compartilhado com os profissionais. Uma boa comunicação ajuda os candidatos a terem uma boa experiência, mesmo para quem é reprovado no processo seletivo. Além disso, é uma forma de mostrar respeito e consideração, e humanizar o processo. Para os selecionados, a comunicação deve ser clara para indicar os próximos passos da implementação. A agilidade é fundamental, pois os candidatos geralmente competem em vários processos de seleção.

Para melhorar o recrutamento será exigido um processo contínuo. Ao longo do tempo, os profissionais de RH devem avaliar os resultados utilizando métricas que quantifiquem o sucesso ou fracasso das ações propostas. Idealmente, o processo deve ser visto usando um modelo periódico. É o caso do PDCA, por exemplo: (Plan) - Crie um plano com base em suas especificações; executar (fazer) - colocar a proposta em prática; verificar - medir o resultado; agir - corrigir o erro e a especificação é bem sucedida (PONTES, 2022 p. 75).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Fica claro no presente artigo que o Planejamento de Recrutamento e Seleção deve ser elaborado de forma que os recrutadores consigam identificar as pessoas no mercado de trabalho que mais se adequam ao perfil que a organização contratante necessita, para assim evitar gastos desnecessários para a empresa ao contratar pessoas que não se enquadram no perfil e assim evitar o excesso de rotatividade.

Para que o RH consiga executar o Planejamento do Recrutamento e Seleção é necessário realizar uma pesquisa interna para levantar as necessidades de contratação da organização onde deverá ocorrer em todos os setores, dessa forma identificará onde será necessário a substituição de funcionários e analisará a vaga que ficará em aberto para identificar quais os perfis e habilidades que o futuro contratado deverá possuir para ocupar o cargo.

Para que essa identificação do funcionário ideal aconteça, é, necessário que o recrutamento venha ser a primeira etapa, servindo assim, como triagem onde as pessoas que não se adequam às vagas sejam logo identificadas. Após essa etapa cabe a seleção escolher os candidatos que obtenham as habilidades técnicas comportamentais e os conhecimentos exigidos em cada cargo, sendo feito assim a comparação entre os candidatos e em seguida a escolha.

Assim, concluímos que alguns fatores e técnicas são necessários levar em consideração para a escolha do candidato ideal para o cargo e para a organização. E através desse artigo podemos identificar essas técnicas para assim serem aplicadas no processo de recrutamento e seleção.

## REFERÊNCIAS

AIRES, Ana. Gestão de Recursos Humanos. **Recrutamento & Seleção**. Universidade Independente. Lisboa, Portugal, set. 2007.

CÂMARA, Pedro B.; GUERRA, Paulo. B.; RODRIGUES, Joaquim V., Humanator. **Recursos Humanos e Sucesso Empresarial**. Lisboa: Edições Dom Quixote. 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: **o novo papel do recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**. 9 ed., Barueri, SP.: Manole, 2014

CHIAVENATO, Idalberto. Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal: **como agregar talentos à empresa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Administração de pessoal**. 1 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas. 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos: **O Capital Humano das Organizações**. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: **como agregar talentos à empresa**. 7 ed., Barueri, SP.: Manole, 2009.

FAISSAL, Reinaldo; *et al.* **Atração e seleção de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

GIL, Antônio Carlos. Gestão de Pessoas: **ênfase nos papéis profissionais**. São Paulo, Atlas, 2001.

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

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: **do operacional estratégico**. 4º ed. São Paulo: Futura, 2001.

MARTINS, Jaime. **Recursos Humanos**. São Paulo, 2007.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**, 1. ed. São Paulo, Atlas, 2000.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. 8 ed. São Paulo: LTR Editora, 2015.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. 8 ed. São Paulo: LTR Editora, 2022.

Recrutamento e Seleção: **Uma revisão bibliográfica**. Disponível em: <https://monografias.brasilecola.uol.com.br/administracao-financas/recrutamento-selecao-uma-revisao-bibliografica.htm>. Acesso em 20 de nov. 2022

ROCHA, J. A.O. **Gestão de Recursos Humanos**. Lisboa: Editorial Presença. 1997.

SILVA, Bruno Agenor; SILVA, Caio Luiz. Projeto Integrador III: **Recrutamento e Seleção como ferramenta para o melhor perfil dentro da empresa**. Universidade. Santo Amaro- UNISA. São Paulo, 2016

SOBRAL, Felipe; PECCI, Alketa. Administração: **teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUZA, Carla Letícia. Recrutamento e Seleção na contratação de novas pessoas: **meios para diminuição da rotatividade de funcionários**. Fórum de Administração da UNIFACEF, v. 6, n. 1, 2014.