

**CAPTAÇÃO E SELEÇÃO DE PESSOAS PARA AS EMPRESAS: REPENSANDO  
MÉTODOS E PROCESSOS**

**IDENTIFICATION AND SELECTION OF PEOPLE FOR BUSINESS: RETHINKING  
METHODS AND PROCESSES**

**Reynaldo Tajra França Filho\***

Mestre em Economia/Universidade Federal do Ceará

Professor do Instituto Federal do Piauí

E-mail: [prof\\_reynaldo@hotmail.com](mailto:prof_reynaldo@hotmail.com)

Teresina, Piauí, Brasil

---

\*Endereço: Reynaldo Tajra França Filho

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí, Praça da Liberdade, 1597 - Centro, Teresina, Piauí, CEP: 64000-040.

**Editora-chefe: Dra. Marlene Araújo de Carvalho/Faculdade Santo Agostinho**

**Artigo recebido em 15/05/2012. Última versão recebida em 04/06/2012. Aprovado em 05/06/2012.**

**Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review pelo Editor-Chefe; e b) Double BlindReview (avaliação cega por dois avaliadores da área).**



## RESUMO

Este estudo retrata de maneira objetiva, os métodos e processos eficazes na captação e seleção de pessoas. Nele ressalta-se não só a importância das bases teóricas que se propõem a explicar como funcionam os processos de captação e seleção de pessoas, mas também uma eficiente reflexão sobre as práticas utilizadas pelas empresas modernas, atuais, que acreditam piamente no talento humano como forma de perpetuidade organizacional. Propõe-se, também, a nortear o leitor no encontro de soluções para dúvidas existentes sobre o processo de captação e seleção, mostrando o que há de mais “moderno” e preparando-o para contribuir de maneira consistente com a excelência empresarial, juntamente com sua missão e valores. Uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo foi utilizada para conduzir este estudo.

**Palavras-chave:** Captação. Seleção. Excelência empresarial.

## ABSTRACT

This study it portraies of in objective way, which the methods and efficient processes in the captation and selection of people. We not only stand out the importance of the theoretical bases that if consider to explain as the processes of capitation and selection of people function, but also one eficiente reflection on the practical ones used by the modern, current companies, that they believe the human talent piously as form of organizational perpetuity. We also consider, that this study, serves of base of conduction of the reader to find solutions for existing doubts on the capitation process and selection, showing what it has of “more modern” and preparing it to contribute in consistent way, with the enterprise excellency, together with its mission and values. A qualitative research of descriptive character was used to lead this study.

**Keywords:** Capitation. Selection. Enterprise excellency

## 1 INTRODUÇÃO

Vive-se uma época de contínuas e constantes mudanças. Os objetivos organizacionais mudam a uma velocidade fora do comum; as metas cobradas pelas empresas, aumentam muito mais do que o avanço tecnológico pode contribuir, gerando uma grande dúvida de como conseguir manter-se competitivo no ambiente empresarial. Daí, impõe-se reconhecer a captação e seleção de pessoas como ferramenta fundamental e parte integrante da estratégia organizacional. Se precisa passar por mudanças e renovação – impostas pelo mercado – as empresas deverão buscar e atrair pessoas com tal capacidade.

A competição é um fator presente nas empresas, constatação essa refletida na procura por profissionais que agreguem valor em condições de serem diferenciais de qualidade dentro das organizações. Já que as pessoas constituem o mais importante ativo de toda e qualquer empresa, nada mais natural que sejam captadas e selecionadas de maneira cada vez mais profissional. Cabe perguntar neste momento: quais são as competências técnicas, humanas e conceituais que o profissional deve possuir para mostrar que é capaz? Qual o perfil do candidato ideal? O que esse “novo” mercado está buscando?

## 2 RECRUTAMENTO (CAPTAÇÃO)

Recrutamento é a fase inicial para o preenchimento de uma vaga em aberto numa determinada organização. Lodi (1967), define recrutamento como “um processo de procurar empregados”. O processo de recrutamento é diretamente influenciado pelo mercado de trabalho. Em períodos de crise econômica e recessão, o mercado de trabalho recebe uma mão-de-obra cada vez maior. Já em períodos de desenvolvimento econômico, a disputa por mão-de-obra, torna-se crescente.

Chiavenato (1999), afirma que o recrutamento é “um processo de duas mãos: ele comunica e divulga oportunidades de emprego, ao mesmo tempo em que atrai os candidatos para o processo seletivo”. O recrutamento dá subsídios para o processo de seleção. Se não houver candidatos com potencial para conquistar a vaga a ser preenchida, não haverá seleção. Percebe-se então, a necessidade de criatividade para atrair o máximo de pessoas que tenham as competências necessárias e estejam interessadas em participar do processo.

### 3 RECRUTAMENTO INTERNO

Recrutamento interno é a procura de pessoas aptas ao preenchimento de uma vaga dentro da própria empresa que busca o candidato. Chiavenato (1999), afirma que "o recrutamento interno recai sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização, para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou mais motivadoras".

Portanto, o recrutamento interno serve como agente despertador da motivação, encorajando o desenvolvimento contínuo dos funcionários das organizações que incentivam essa prática. Aumenta também a probabilidade de uma melhor seleção, já que os candidatos são mais conhecidos.

Deve-se comentar ainda, que o recrutamento interno também possui algumas desvantagens, como inibir a entrada de novos talentos dentro das empresas; favorecer a rotina empresarial, porque novas pessoas não adentram as organizações.

### 4 RECRUTAMENTO EXTERNO

Recrutamento externo é a busca de candidatos no mercado de trabalho para o preenchimento de vagas em organizações. Dutra (2001), afirma que o recrutamento externo deve, preferencialmente, ser feito após avaliação da alocação de pessoas que já estejam empregadas na empresa. Dessa maneira, irá gerar um sentimento de justiça pela oportunidade que foi criada.

Chiavenato (1999) elenca vários fatores a favor e contra o recrutamento externo. A favor tem-se: enriquece o patrimônio humano pelo aporte de novos talentos e habilidades; aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas e renova a cultura organizacional. Contra, tem-se: afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização; reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos.

### 5 SELEÇÃO

Seleção é a escolha do candidato mais adequado para a empresa, após minuciosa análise de todos os recrutados. Santos (1973) define seleção "como um processo pelo qual são escolhidas pessoas adaptadas à determinada ocupação ou esquema operacional". Este conceito

permite afirmar que nem sempre a escolha pelo candidato revela que ele seja o mais inteligente, e sim, o mais capacitado a exercer determinada função.

A seleção faz-se necessária, basicamente porque as pessoas são diferentes, possuem afinidades distintas e talentos também diferenciados. A variabilidade humana é enorme. Como exemplo, pode-se citar as habilidades técnicas, habilidades mentais e de decisão. Todas essas habilidades levam o ser humano a se comportar de maneira diferente, e o comportamento também influencia diretamente no processo seletivo.

## 6 METODOLOGIA

Esse estudo foi realizado com base em uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo. Foi utilizada a técnica de pesquisa bibliográfica, dirigida para a compreensão do fenômeno estudado e foi direcionada à literatura sobre recrutamento, seleção e a moderna gestão de pessoas. Os instrumentos utilizados para coleta de dados foram consultas em livros, revistas, sites da internet, observação direta e experiências vivenciadas nas empresas em que se oferece consultoria administrativa.

## 7 ANÁLISE DO ESTUDO

Para se repensar o processo de captação e seleção de talentos, faz-se necessário entender perfeitamente que é o mercado de trabalho que impõe as novas tendências. Basear-se somente na capacidade intelectual não projeta mais diferencial competitivo. As organizações, a cada dia, buscam mais produtividade de seus colaboradores. Vive-se em um mundo altamente competitivo, e o diferencial para vencer a concorrência, encontra-se nas pessoas.

São os seres humanos que desenvolvem todos os conhecimentos, através de inúmeras pesquisas e estudos. Toda a moderna tecnologia existente hoje no mundo, que contribui diretamente para o aumento da produtividade organizacional, é criada pelo ser humano. Surge deste fato a convicção de que o talento humano é fator condicionante para a perpetuidade das empresas. Portanto, fazer uma captação e seleção de talentos de maneira profissional e eficaz dará sustentabilidade ao aumento da produtividade exigida pelas empresas. A criatividade não vem da tecnologia, e sim do ser humano.

A capacidade emocional, ou quociente emocional, é variável diferencial. Conseguir-se uma vaga no mercado de trabalho pelo quociente intelectual, mas mantém-se essa mesma vaga, pelo quociente emocional. De maneira bem objetiva, pode-se conceituar quociente

emocional como a capacidade que o ser humano possui de administrar suas emoções em momentos de extremo conflito. E isso é diferencial. Portanto, captar e selecionar pessoas, está tornando-se uma ferramenta primordial para a eficácia organizacional.

Deve-se por certo, quebrar um paradigma: focar o processo de captação e seleção de pessoas para a organização como um todo, e não somente para um determinado cargo. É claro que inicialmente, determinado candidato irá reunir aptidões para desenvolver determinadas atividades inerentes ao conteúdo do cargo; mas, e depois? Como ficará o processo de desenvolvimento de pessoal? No mundo atual, deve-se ser cada vez mais especialistas generalistas, ou seja, especialistas em uma quantidade cada vez maior de competências. Faz-se necessário então, ilustrar comparativamente, a maneira tradicional de captar e selecionar com a maneira atual, conforme a Tabela 1:

**Tabela 1** – Comparação entre a maneira tradicional e a maneira atual de captar e selecionar pessoas.

TRADICIONAL	ATUAL
Postura reativa	Postura pro ativa
Foco no “hoje”	Foco no “hoje” e no “amanhã”
Extrema valorização da experiência	Valorização da experiência, e do comportamento
Testes escritos	Também entrevistas e dinâmicas de grupo
Voltada para a administração no momento	Voltada também para a gestão do conhecimento
Operacional	Estratégico
Pessoa “certa” para o cargo “certo”	Pessoa “certa” que agregue valor à organização como um todo

Fonte: direta

### 7.1 Fontes de captação (recrutamento)

- Consulta ao cadastro de candidatos existentes na própria organização;
- Divulgação em Faculdades, Universidades e escolas específicas;
- Anunciar na própria empresa em locais visíveis;
- Intercâmbio entre organizações;
- Sites especializados;
- Empresas de outplacement;
- Anúncios em televisão, revistas, jornais e rádio;
- Headhunters;
- Rede de relacionamentos.

Convém ressaltar que, dependendo do cargo que a empresa deseja que seja ocupado, às fontes de captações (recrutamento) podem variar, adequando-se à necessidade da organização. Cita-se como exemplo, uma empresa que deseja um Diretor de Recursos

Humanos para ocupar determinada vaga. Com certeza, essa organização não anunciará em um jornal com pouca circulação, sob pena de não atingir o público alvo esperado pela empresa.

## **7.2 Técnicas atuais para a seleção de pessoas**

A seleção de pessoal não deve ser feita tendo como base, somente a experiência técnica para o trabalho desejado. Conhecer aspectos relacionados ao comportamento do candidato será fundamental para a continuidade da empresa no mercado e do próprio candidato. Uma vez selecionado para ocupar determinada vaga em um nível hierárquico superior, dificilmente o “caminho” de volta será feito. Caso o candidato não se adapte às novas exigências impostas pelo cargo, a tendência é ser desligado da empresa.

### **7.2.1 Entrevistas**

A entrevista é o instrumento mais importante para o processo de seleção atual. Portanto, deverá ser conduzida por um profissional experiente, que seja capaz de identificar fatores de ordem individual (comportamento) que possam atrapalhar o profissional no momento de exercer sua função. Na entrevista, deve-se averiguar quais os interesses e as expectativas do candidato, como o desenvolvimento de sua carreira, sua pretensão salarial, política de benefícios, disponibilidade para viagens, possibilidade de residir em outra localidade e vários outros. Também é fundamental a ética e a imparcialidade do entrevistador.

Podemos dividir a entrevista em quatro etapas:

- Inicial: é o momento no qual o entrevistador se apresenta e expõe os motivos da entrevista e sua condução.
- Diagnóstico: é o momento em que se procura extrair do candidato, as informações pertinentes para que seja feita sua avaliação pessoal e profissional.
- Reciprocidade: é a etapa da entrevista em que o candidato pode e deve formular perguntas que revelem seus interesses, mostrar seus valores e possíveis dúvidas quanto à organização e ao cargo em si.
- Conclusão: nessa etapa, é fundamental que o entrevistador forneça um “retorno” ou “feedback” e esclareça ao candidato as etapas vindouras do processo seletivo.

A entrevista deve pesquisar aspectos profissionais e pessoais do candidato, tanto no seu passado (atuação profissional em outras organizações) como sobre as suas perspectivas futuras. É importante saber como o candidato se relacionava com seus colegas de trabalho,

sua chefia e subordinados no emprego anterior. Outro ponto a ser observado é a estrutura familiar do candidato. Pode-se também, para conduzir melhor a entrevista, utilizar o currículo do mesmo, fazendo anotações à medida que a entrevista for sendo desenvolvida.

O corpo fala! O entrevistador deve prestar muita atenção aos gestos e posturas desenvolvidas pelo candidato. Essas informações obtidas através da percepção serão de extrema importância para diagnosticar o comportamento do possível colaborador em momentos de dúvida e/ou decisão.

### **7.2.2 Avaliações de conhecimentos gerais e específicos**

As avaliações de conhecimentos gerais tem como objetivo analisar o grau de cultura do candidato. Pode-se verificar a fluência da escrita com um teste dissertativo sobre determinado tema, um teste de matemática com níveis relacionados ao grau de exigibilidade do cargo e outros testes que se adequem às diferentes situações existentes, como por exemplo, de idiomas.

As avaliações de caráter específico têm como objetivo analisar os conhecimentos profissionais do candidato relativos as diversas áreas da administração como por exemplo, engenharia financeira, estatística, administração de recursos humanos, administração da produção, etc. Essas avaliações irão variar de acordo com o cargo a que o candidato está pleiteando.

### **7.2.3 Testes Psicológicos**

São instrumentos dotados de padronização que servirão de impulso inicial para determinado comportamento a ser analisado. Objetivam tentar antever o comportamento do ser humano com base no teste. Santos (1973) define os testes psicológicos como provas ou verificações sistematizadas no sentido de medir um atributo qualquer: uma aptidão (inteligência, por exemplo), uma atitude, o campo de interesses, a estabilidade emocional ou traços de personalidade (a dominância, a agressividade etc.)

Os testes psicológicos podem ser divididos em dois grupos:

- Testes Psicométricos: são aqueles que mensuram as aptidões individuais, determinando um índice comparado com escores ponderados e validados antes. Como exemplo, citam-se os testes de inteligência. Santos (1973) afirma que a inteligência

visa ao ajustamento contínuo do indivíduo ao ambiente como resultado da organização mental, que envolve várias funções – compreensão, juízo crítico, invenção e direção.

- Testes de Personalidade: identificam aspectos motivacionais, ligados aos traços de personalidade, interesses e distúrbios como, por exemplo, o neuroticismo. Os testes de personalidade indicam estados do temperamento, necessidades, conflitos emocionais que possa existir. Vale ressaltar que esses testes não afirmam com 100% de certeza a capacidade de sucesso profissional do candidato, mas é parte importantíssima na seleção de pessoas.

#### **7.2.4 Técnicas vivenciais**

As técnicas vivenciais são aquelas que exigem respostas a situações de forma que os possíveis candidatos participem intensamente delas. Como se tratam de atividades que envolvem atuação em uma determinada situação profissional, o controle por parte do candidato fica diminuto e conseqüentemente, os resultados podem ser muito mais visíveis à mensuração. É de crucial importância a preparação anterior e que sejam aplicadas por profissionais extremamente qualificados.

As técnicas vivenciais podem ser classificadas em:

- Provas Situacionais: relacionadas às tarefas do cargo. Ex: operar uma britadeira, dirigir uma carreta, digitar um texto etc.
- Dinâmica de Grupo: relacionada com “jogos” de grupo, com situações previamente estruturadas, para observar a interação e participação dos candidatos. A dinâmica de grupo é uma técnica muito utilizada, porque permite observar problemas de comportamento, relacionamento, integração e liderança do candidato à vaga.

#### **7.3 Avaliação da Saúde do Candidato**

A avaliação da saúde do candidato deve ser acompanhada por exames clínicos específicos de acordo com a legislação trabalhista e a política de cada organização. Após esta avaliação, o médico do trabalho concederá o “atestado admissional” para o candidato que for selecionado e estiver apto (em relação ao seu estado de saúde) a exercer o cargo.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, o processo de captação e seleção de pessoas vem sofrendo constantes alterações. As mudanças organizacionais estão ocorrendo em uma velocidade cada vez maior. A melhor tecnologia hoje, não será a melhor daqui a três meses, ou seja, existirá uma tecnologia melhor. Deve-se ter a capacidade de entender que o aumento da produtividade das organizações é consequência do investimento por parte do empresário em tecnologia e também nos recursos humanos.

Neste momento é necessário parar e pensar no processo de captação e seleção de pessoas. Quanto mais eficiente e eficaz for esse processo, melhor para as empresas e colaboradores. A empresa irá diminuir seus custos, pois o diminuirá, dentre outras variáveis de mensuração, o *turnover* e o absenteísmo.

O profissional que for bem selecionado encontrará um maior apoio da organização, seu trabalho fluirá com uma melhor produtividade, os “caminhos” ficarão menos difíceis de trilhar, a probabilidade de uma ascensão profissional também aumentará. São inúmeros os benefícios de uma captação e seleção profissional, ética e responsável.

Vive-se hoje, em uma sociedade em que é patente a enorme inversão de valores; a honestidade, a ética, a decência, a moral, a competência e a inteligência passaram a ser privilégios de poucos. Os formadores de opinião têm a obrigação de contribuir para que esses valores voltem a fazer parte das empresas e da vida pessoal de cada ser humano.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, W. **Captação e seleção de talentos**. São Paulo: Atlas, 2004.

BOOG, G. M. **Manual de gestão de pessoas e equipes**. v. I, São Paulo: Gente, 2002.

\_\_\_\_\_. **Manual de gestão de pessoas e equipes**. v. II, São Paulo: Gente, 2002.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos**. Fundamentos básicos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DUTRA, J. S. **Administração de carreiras**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**: Modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

KANAANE, R. **Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano.** São Paulo: Atlas, 2001.

LUCENA, M. D. S. **Planejamento de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, O. B. **Psicologia aplicada à orientação e seleção de pessoal.** São Paulo: Pioneira, 1973.