

# A IMPORTÂNCIA DO INVESTIMENTO NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

[Ciências Humanas, Volume 28 – Edição 135/JUN 2024 / 21/06/2024](#)

THE IMPORTANCE OF INVESTMENT IN THE RECRUITMENT AND SELECTION PROCESS

REGISTRO DOI: 10.5281/zenodo.12208522

Fernanda Batista Pombo<sup>1</sup>;

Jamilen Cruz da Silva<sup>2</sup>;

Vera Lúcia Silva de Souza Nobre<sup>3</sup>.

## Resumo

Atualmente, o mercado de trabalho procura profissionais qualificados, com competências e talentos que possam contribuir para o seu crescimento. O projeto traz como temática: “A importância do investimento no processo de Recrutamento e Seleção”. Nesse contexto, o recrutamento e a seleção são processos que atuam positivamente na contratação de profissionais. Com base nos resultados da pesquisa, ficou evidente a importância de se investir em recrutamento e seleção, pois devido a contratação de profissionais que não correspondem os anseios esperados, a decisão de contratação não analisada pode afeta diretamente a produtividade e o clima organizacional. Já a contratação pensada e analisada pode contribuir com a redução de rotatividade de

funcionários e ao mesmo tempo evitar perdas financeiras. No enredo do projeto, são abordados o processo inicial e final da contratação, pontuando as vantagens alcançadas, bem como, a supervisão ao comportamento organizacional de cada profissional. Portanto, todo o processo destacado coopera para a evolução da organização. Quando o colaborador está condizente com o objetivo em questão produz mais, atinge metas, melhora seu próprio comportamento para fazer parte da amplificação da organização. O propósito deste artigo é elucidar os conceitos e a importância dessa abordagem, evidenciando os benefícios que ela proporciona.

**Palavras-chave:** Recrutamento. Seleção. Comportamento Organizacional.

### **Abstract**

Currently, the job market is looking for diverse professionals, with skills and talents that can contribute to its growth. The project's theme is: "The importance of investment in the Recruitment and Selection process". In this process, recruitment and selection are processes that actively engage in hiring professionals. Based on the research carried out, the importance of investing in recruitment and selection became evident, as it directly affects productivity and the organizational climate, helping to increase turnover and avoid potential financial losses when hiring an unsuitable professional. The project addresses the initial and final process, highlighting the advantages achieved, as well as supervision of the organizational behavior of each professional. Therefore, the entire highlighted process contributes to the evolution of the organization. When the employee is satisfied with the objective in question, he produces more, achieves goals, improves his own behavior to be part of the organization's amplification. The objective of this article is to elucidate the concepts and importance of this approach, highlighting the benefits it provides.

**Keywords:** Recruitment. Selection. Organizational behavior.

# 1 INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como finalidade discutir “A Importância do investimento de Recrutamento e seleção dentro da organização”, no qual visa atuar de maneira eficaz durante as etapas de seleção e contratação de colaboradores. Atualmente as organizações buscam melhorar a forma de contratação dos colaboradores objetivando critério de seleção para o recrutamento. Muito se tem identificado através das leituras de artigos sobre a temática abordada que, algumas organizações contratam colaboradores que não atendem aos critérios exigidos, por que não possuem as habilidades ou competências.

O artigo tem como objetivo geral demonstrar a importância do recrutamento e seleção dentro de uma organização, trás como objetivos específicos: compreender o comportamento organizacional, descrever os métodos de seleção da organização, identificar fatores que contribuem para o processo de recrutamento de um colaborador.

A temática a ser apresentada se faz necessária, pois auxilia a identificar se o colaborador possui as competências indispensáveis para organização, aumenta a retenção de talentos e diminui o Turnover, evitando gastar energia, tempo e dinheiro. Um processo de recrutamento e seleção bem estruturado garante a efetivação do colaborador, sobretudo quando há grande interesse da organização pelo profissional. As funções de recrutar e selecionar fazem a organização funcionar, é através desses métodos que a empresa pode mostrar seu diferencial.

Conforme diz Chiavenato (2010, p. 125), recrutar pessoas passou a ser estratégico para as organizações. Atrair talento é fundamental para o sucesso organizacional, seja no longo ou no curto prazo. Quando as perspectivas do empregado estão em sintonia com a missão da organização, sua motivação para o trabalho intensifica. A conexão com os princípios e os objetivos da organização promove no colaborador um senso de pertencimento. Considerando a necessidade de selecionar e

contratar adequadamente, por que as organizações não investem nos métodos de recrutamento e seleção?

Contudo, pode-se afirmar que, é através da seleção que se analisa o comportamento dos colaboradores dentro da organização para evitar o Turnover, pois quando a organização comete erro nas primeiras etapas, conseqüentemente gera danos futuros, e com isso, a organização terá que refazer o processo constituindo problemas futuros.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA OU REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 Técnicas de Recrutamento e Seleção de uma organização**

O recrutamento e seleção é o conjunto de métodos que visa recrutar possíveis colaboradores e selecionar a introdução de novos talentos na organização. Atrair, selecionar, avaliar e contratar são os métodos principais deste processo.

“Conduzir de maneira adequada cada etapa do processo de recrutamento e seleção é o que faz a diferença no resultado e possibilita para escolher o profissional mais capacitado para atuar [...]” (CHIAVENATO, 2014 p. 118).

Recrutar e selecionar é a base para impulsionar a organização na direção desejada, permitindo a chegada de novos talentos interessados em se desenvolver junto à organização.

### **2.2 Comportamento Organizacional**

O termo Comportamento Organizacional – CO, segundo Robbins (2006, p. 6) “é um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm influência sobre o comportamento dentro da organização com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional”.

Para Chiavenato, a definição se molda como:

*um corpo interdisciplinar de conhecimentos para estudar e retratar o comportamento humano nas organizações. A denominação permaneceu, mas, na realidade, não são as organizações que se comportam de determinada maneira, mas, sim, as pessoas, os grupos e as equipes que delas participam e que nelas atuam (CHIAVENATO, 2014, p. 6).*

Nesse sentido, as organizações priorizam a observação de grupos de pessoas que exercem suas atividades em colaboração com níveis de maior complexidade, proporcionando a identificação de questões particulares e influências advindas do ambiente externo que moldam a estrutura organizacional interna da organização.

Diante do exposto, pode-se enfatizar que: a comunicação interna, possui um papel fundamental para as organizações, principalmente no comportamento organizacional (CO), sendo responsável por diminuir a rotatividade de pessoal, o processo de saída e entrada de profissionais, conhecido como turnover. Motivando os colaboradores para que permaneçam em harmonia com a organização. Outro ponto positivo, com a rotatividade de pessoal reduzida, será reduzido os altos custos com constantes demissões e novas contratações.

Para Chiavenato (2000, p.19),

*O comportamento organizacional está relacionado às ações das pessoas no trabalho em organizações ou em interação com elas. É uma área de estudo que trata do comportamento individual de pessoas, envolvendo variados tópicos, como personalidade,*

*atitudes, percepção, aprendizado, motivação e satisfação no trabalho.*

Contudo, é importante ressaltar que, a atenção à diversidade de pessoas constituirá o capital social da empresa e focará na motivação pessoal do colaborador. O gestor deve conhecer seus liderados para não ter problemas com a comunicação, melhorando seu relacionamento e objetivando resultados para a organização.

### 2.2.1 Turnover

Turnover é uma terminologia inglesa que significa: a rotatividade de pessoal de uma empresa. Segundo Silveira ( 2001, p. 10), define “o movimento de entrada e saída dos colaboradores em uma organização, independentemente de ter sido motivado pelo empregador ou por decisão do empregado”. Como sinônimo da língua portuguesa, utilizamos a terminologia de rotatividade.

A rotatividade de pessoal, conhecida como Turnover, trata-se de uma taxa considerada mais importante para os Recursos Humanos (RH) da organização. É utilizada para medir as contratações e demissões dos colaboradores. Nesse sentido, se faz relevante apurar custos relacionados às atividades da organização, assim como seria importante analisar os custos da gestão de pessoas.

Eckert Et. al. (2011 p. 7) corrobora:

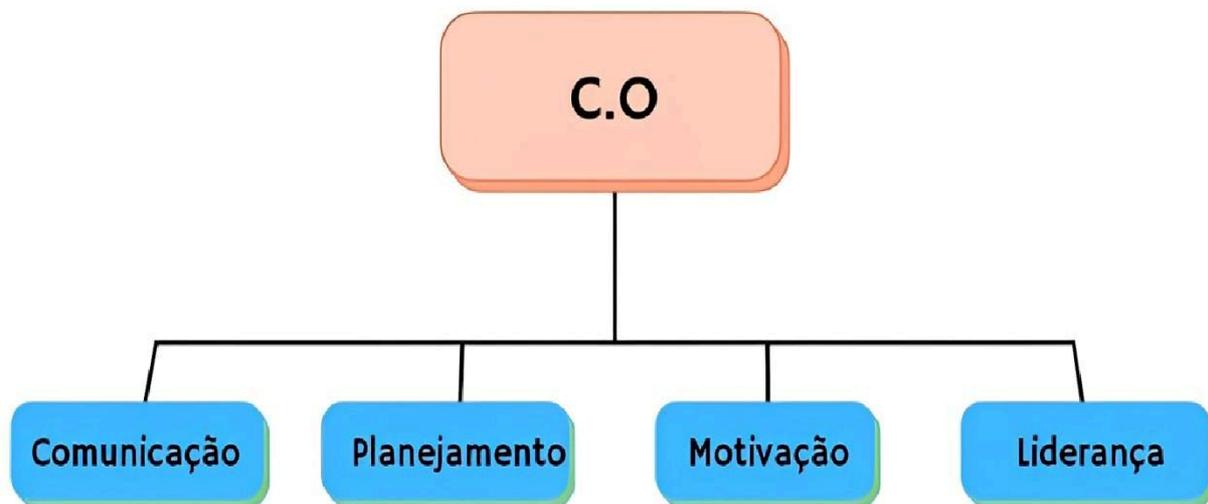
*Os custos na área de Recursos Humanos com uma admissão de colaborador começa acontecer desde o momento em que se procura um colaborador no mercado de trabalho. No recrutamento, a empresa tem que ir buscar colaboradores fora da empresa, e a*

*busca destes são feitas através de anúncios em jornais, rádio entre outros. A partir do anúncio, já começam acontecer os custos com a admissão. Recrutados os colaboradores, há o tempo em que um profissional faz as entrevistas, testagem psicológica, material de expediente gasto neste processo. Estes são mais alguns custos “ocultos” para fins de análise de custo. Selecionado o candidato, este deverá fazer o exame médico custeado pela empresa. O colaborador contratado passa então por um período de aprendizagem em que um profissional o treina durante determinado período, refletindo este processo na produtividade.*

Refere-se aos colaboradores que deixam a organização sendo de forma voluntária e disfuncional ou involuntária e funcional, e aos colaboradores que serão selecionados para o cargo em questão. Essa rotatividade afeta a organização no planejamento, das metas estabelecidas, gera gastos com novas contratações e processos de seleção, verbas rescisórias de desligamento, despesas com treinamento e capacitação de novos colaboradores. O alto índice de Turnover cria um clima organizacional instável e desgastante para os colaboradores restantes.

Algumas características pertinentes ao CO que contribuem para o desenvolvimento da organização são:

Figura 1 – Características do comportamento organizacional



Fonte: Elaborada pelas autoras (2024)

### 2.3 Tipos de recrutamento

Existem dois tipos de recrutamento, o interno e externo, cada um são processos diferentes utilizados para recrutar colaboradores, o interno é feito através dos colaboradores já presente dentro da organização, enquanto o externo é a partir da procura de novos talentos.

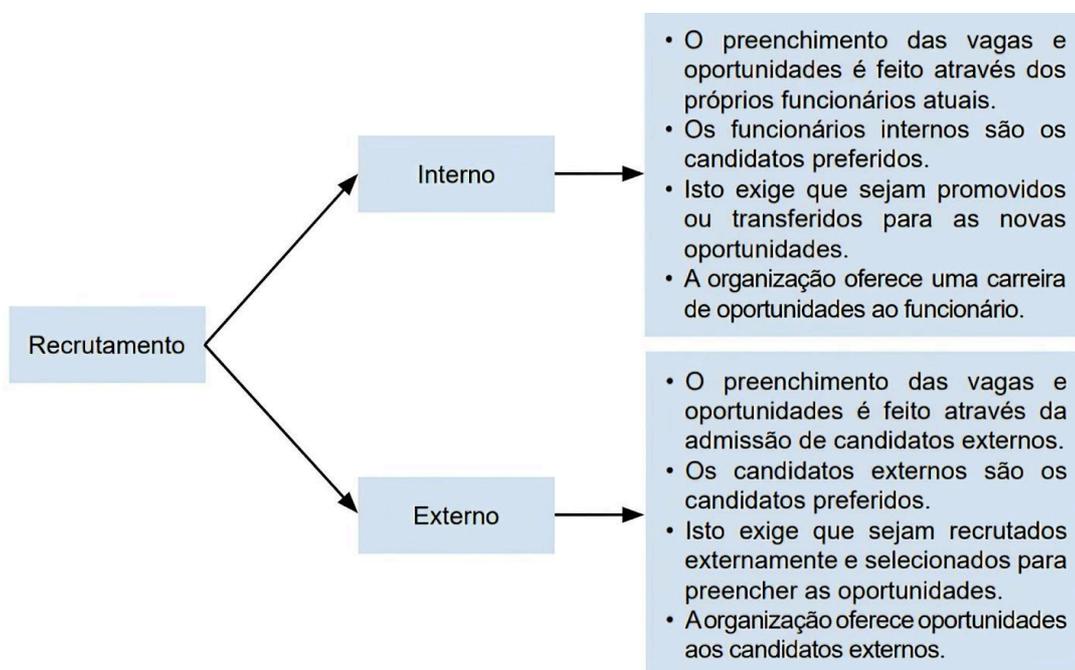
Conforme diz Daiane ( 2018, p. 37):

*O recrutamento pode ser interno ou externo. O interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização, ou seja, os próprios colaboradores, a fim de promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou que tragam maior desafio aos colaboradores. Já o recrutamento externo atua sobre os candidatos que não estão no quadro atual de colaboradores da empresa. Geralmente, o recrutamento interno está associado a planos de carreira funcionais, programas de desenvolvimento de recursos humanos e valorização do colaborador.*

É a base de sustentação teórica de um trabalho acadêmico. Reflete o nível de envolvimento do autor com o tema. Trata-se da apresentação do embasamento teórico sobre o qual está fundamentada a sua pesquisa. As fontes para um bom referencial teórico ou revisão de literatura são livros e artigos específicos sobre o tema escolhido. Jornais e revistas não indexadas não são fontes confiáveis.

Agora veremos quais são as diferenças de recrutamento interno e externo:

Figura 2- Recrutamento interno e Externo



Fonte: Chiavenato (2014).

O recrutamento interno é feito quando se há colaboradores com as habilidades e competências necessárias que se exige no cargo oferecido. O recrutador da organização deve ter informações elevadas sobre os profissionais que atuam dentro do seu quadro de colaboradores para que possa decidir quem será o ocupante do cargo. De acordo Bulgacov (2006),

*Recrutamento interno, podendo ser feito através de transferência de pessoal, promoção de pessoal, planos de carreira, etc. Assim sendo, o recrutamento interno pode ser uma fonte poderosa de motivação para os funcionários que já fazem parte da organização, sem a necessidade de abrir esta vaga para o mercado externo.*

Como pode-se observar no conceito da figura 1, o recrutamento externo é realizado através de técnicas que pretendem atrair novos colaboradores que não atuam dentro da organização, e que estejam disponíveis para ingressar, este processo pode ser usado até mesmo para atrair talentos que fazem parte do quadro de colaboradores de outra organização.

Em definição ao recrutamento misto, pode-se mencionar que, o processo envolve tanto os colaboradores de dentro da organização, quanto os candidatos de fora ou seja mescla o recrutamento interno e externo.

## **2.5 Seleção de pessoas**

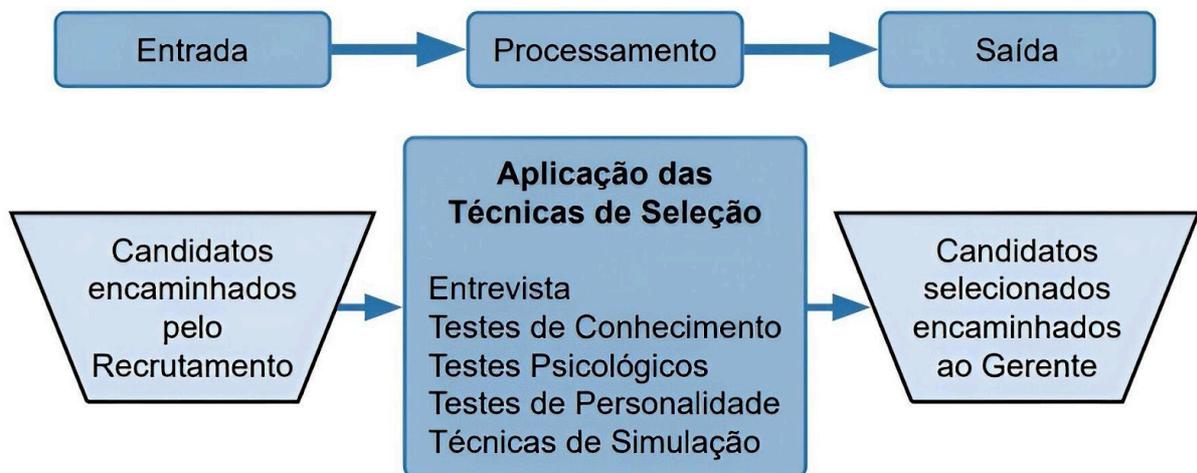
Segundo Guimarães e Arieira (2005), “todo processo de seleção é único e deve ser entendido como uma ferramenta de marketing interno e externo que a empresa pode utilizar a seu favor, dependendo da maneira como é realizado”.

Seleção de pessoas funciona como a parte decisória do processo, pois é através dele que os candidatos com habilidades e aptidões desejáveis pela organização são escolhidos para ingressar. Ela busca entre os candidatos recrutados aqueles que possuem competências requeridas pela organização para exercer o cargo, visando aumentar a eficiência e valorizar o capital humano.

Em definição:

*A seleção tem por finalidade escolher o candidato certo para o cargo certo, para que dessa forma haja otimização dos recursos empregados na organização, pois o sucesso de uma empresa está diretamente relacionado às habilidades técnicas, interpessoais e intrapessoais das pessoas que nela atuam, ou seja, de seus conhecimentos, habilidades e aptidões.*  
(PONTELO; CRUZ, 2010 p. 61).

Figura 3 – Processo de seleção de pessoal



Fonte: Chiavenato (2010).

## 2.6 Técnicas de seleção da organização

As técnicas de seleção permitem o rastreamento das características pessoais do candidato pelas amostras de seu comportamento. Uma boa técnica de seleção deve ter alguns atributos, como rapidez e confiabilidade ( CHIAVENATO, 2014, p 127).

Figura 4 – As cinco categorias de técnicas de seleção de pessoas

Entrevista de seleção	1) Entrevista Dirigida ( Com roteiro preestabelecido) 2) Entrevista Livre ( Sem roteiro)	
Provas de conhecimento ou de Capacidade	• Gerais	1) Cultura geral 2) Línguas
	• Específicas	1) Conhecimentos técnicos 2) cultura profissional
Testes psicológicos	• Testes de aptidões	1) Gerais 2) Específicas
	• Testes expressivos	1) Psicodiagnóstico miocinético
Teste de personalidade	• Testes projetivos	1) psicodiagnóstico Rorschach 2) Teste da árvore 3) Teste de apercepção temática
	• Inventários	1) De motivação 2) De interesses
Técnicas de simulação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Psicodrama, dinâmica de grupo</li> <li>• Dramatização (<i>role playing</i>)</li> </ul>	

Fonte: Chiavenato (2014).

### 2.6.1 Entrevista de seleção

A entrevista pessoal é uma ferramenta que influencia de maneira direta na decisão de seleção do recrutador, pois através dela irá identificar informações necessárias sobre o candidato. “Objetiva detectar dados e informações dos candidatos ao emprego dando subsídio a avaliação do processo seletivo (MARRAS, 2002).” A entrevista sempre é acompanhada pelo gestor de pessoas da organização, o qual está realizando todo o processo.

### 2.6.2 Provas de conhecimento ou de capacidade

O teste de conhecimentos visa avaliar o nível de sabedoria e competências adquiridas ao longo dos anos de vida, estudo e experiências profissionais do candidato. “Segundo Chiavenato (2009) os testes de conhecimento são para avaliar os conhecimentos e as

habilidades adquiridas através do estudo”. Tende a conhecer o grau de conhecimentos profissionais e técnicos exigidos pelo cargo.

### 2.6.3 Testes psicológicos

Para Chiavenato (2009), os testes psicológicos tem como medida objetiva a amostra do comportamento das pessoas. Pode-se fazer uma análise do comportamento de forma individual e comparar com os testes do padrão humano, há uma necessidade do psicólogo nesse processo, pois irá traçar a análise psicológica, através de seus métodos, assim para avaliar se o indivíduo está apto para fazer parte do quadro de colaboradores da organização.

### 2.6.4 Testes de Personalidade

Com os resultados desse teste, a organização, normalmente o recrutador conhece a personalidade do profissional, as atitudes, características e em alguns casos consegue prever o comportamento que ele irá desenvolver dentro do ambiente de trabalho. São utilizados questionários, dinâmicas individuais ou em grupos, dentre os testes conhecidos, temos a seguinte pergunta como exemplo de reflexão: “Qual animal é você?”, nesse caso de forma inusitada, o recrutador compreende a intenção do profissional em apresentar sua personalidade, seus traços e objetivos.

### 2.6.5 Técnica de simulação

Consiste em que o candidato simule uma situação relacionada ao cargo em que deseja ocupar, para assim fornecer informações mais detalhadas do seu comportamento. Chiavenato (2004, p. 140) afirma que:

*As técnicas de simulação abrem um campo interessante para o processo seletivo. As técnicas de simulação são usadas como um complemento do diagnóstico: além dos resultados das entrevistas e dos*

*testes psicológicos, o candidato é submetido a uma situação de dramatização de algum evento relacionado ao papel que irá desempenhar na organização para fornecer uma visão mais realista acerca do seu comportamento futuro.*

Cada técnica realizada no processo de seleção traz informações essenciais sobre o indivíduo, a organização busca identificar com clareza suas características durante o processo, para garantir que a contratação seja feita de forma certa. Contudo, a organização deve-se levar em consideração a importância de investir em cada processo, e que exige tempo e custo para executá-lo.

### **3 METODOLOGIA**

O projeto adotou a pesquisa qualitativa, descritiva e bibliográfica, no qual realizou-se análise, descreveu os fatos e buscou firmar-se em artigos, livros e endereços eletrônicos. O método de análise de material utilizado facilitou a construção da pesquisa. Foi coletado informações de obras pré-existentes condizentes com a proposta do artigo, o conteúdo foi explorado e explicado de maneira sucinta.

### **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Diante dos fatos estudados, [...] como os negócios mudam e surgem novas funções a cada dia, torna-se imprescindível, contar com pessoas flexíveis, capazes de adaptar-se a essas mudanças constantes. [...] (CHIAVENATO, 2005, p.121). Foi possível esclarecer que o recrutamento e seleção está diretamente ligado a métodos aplicados com pessoas, no qual requer atenção e cuidado na análise comportamental de seleção do candidato.

De fato, o método que foi utilizado teve consequências positivas, visto que, a pesquisa contribui para o desenvolvimento das organizações e

explica de forma reflexiva a necessidade de investir em nós processos de recrutamento e seleção.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os métodos de recrutamento e seleção são fundamentais para o desenvolvimento da organização, pois a cada dia o mercado de trabalho se torna mais competitivo e exigente, e para que os resultados sejam conquistados é necessário que a organização tenha grandes profissionais motivados e produtivos que estejam interligados com os objetivos da organização.

Este processo separa e seleciona os profissionais em potências para fazer parte do capital social, portanto quando bem executado faz com que sejam contratados profissionais qualificados e que se identificam com o perfil da organização, evitando custos e melhorando a produtividade. Este processo deve estar inserido na rotina empresarial pois assim evita os riscos de contratação de um candidato de forma inadequada.

Assim as empresas têm direcionado recursos crescentes para a implementação de tecnologias visando aprimorar essa etapa, uma vez que as decisões tomadas impactam diretamente no desfecho final.

Recrutar e selecionar colaboradores são ferramentas cruciais para uma empresa, sendo que ambas se complementam e trazem valiosos benefícios. Com o estudo realizado conclui-se que a pergunta problema, objetivo geral e específico foram deliberados de maneira assertiva.

Ao conduzir essas etapas de forma responsável e completa, tanto os recrutadores quanto os candidatos se sentirão motivados, o que resulta em maior produtividade e um ambiente de trabalho agradável.

## **REFERÊNCIAS**

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional:** A dinâmica do sucesso das organizações. 3º Ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas:** O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4º Ed. São Paulo: Manole, 2014.

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

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

MIGLIOLLI, Daiane Cervelin. Recrutamento e Seleção. Santa Catarina: UNIASSELVI, 2018. NOGARA, Juliana, *et al.* A importância do recrutamento e seleção para a gestão de pessoas nas organizações. São Paulo, 2022.

PEIXOTO, Ana Carina; MENESES, Rute F. **Os Cinco Grandes Fatores de Personalidade e as Habilidades Sociais:** Revisão das Relações. E-Revista de Estudos Interculturais do CEI – ISCAP. 2018.

\_\_\_\_\_. Recursos Humanos: O capital humano das organizações. 9º Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

SANTOS, João Batista; CONSTANTE, Marta Maria Di Amorim; FERREIRA, Priscila Rodrigues. **Recrutamento e Seleção:** Processo essencial para a escolha de um bom profissional. Goiás, 2015.

SILVA, Joana; VALDEVINO, Michelle. A importância do processo de recrutamento e seleção nas organizações. 190º Ed. V. 1. Ceará: Semana acadêmica, 2020.

CARVALHO, Felipe Cesar Diniz de, et al. A importância do processo de recrutamento e seleção nas organizações para a redução do turnover. UNISALESIANO, 2025.

TOLEDO, Flávio de. Administração de pessoal, desenvolvimento de recursos humanos. 7º Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

---

<sup>1</sup>Discente do Curso Superior de Bacharelado em Administração do Instituto Federal do Amapá Campus Laranjal do Jari- IFAP, *campus* Laranjal do Jari/AP e-mail: fernandapombo021@gmail.com

<sup>2</sup>Discente do Curso Superior de Bacharelado em Administração do Instituto Federal do Amapá *Campus* Laranjal do Jari- IFAP, *campus* Laranjal do Jari/AP e-mail: jamilencruz9@gmail.com

<sup>3</sup>Docente do Curso Superior de Bacharelado em Administração do Instituto Federal do Amapá *Campus* Laranjal do Jari/AP e-mail: vera.souza@ifap.edu.br

[← Post anterior](#)

[Post seguinte →](#)

---

## RevistaFT

**A RevistaFT** têm 28 anos. É uma **Revista Científica Eletrônica Multidisciplinar Indexada de Alto Impacto e Qualis “B2”**.

Periodicidade mensal e de acesso livre. Leia gratuitamente todos os artigos e publique o seu também [clikando aqui](#).

## Contato

**Queremos te ouvir.**

**WhatsApp RJ:**

(21) 98159-7352

ou 98275-4439

**WhatsApp SP:**

(11) 98597-3405

**e-Mail:**

contato@revistaf  
t.com.br

**ISSN:** 1678-0817

**CNPJ:**

## Conselho Editorial

**Editores**

**Fundadores:**

Dr. Oston de Lacerda Mendes.

Dr. João Marcelo Gigliotti.

**Editor**

**Científico:**

Dr. Oston de Lacerda Mendes

**Orientadoras:**

Dra. Hevellyn



48.728.404/0001-  
22

**FI= 5.397 (muito  
alto)**

Fator de impacto é um método bibliométrico para avaliar a importância de periódicos científicos em suas respectivas áreas. Uma medida que reflete o número médio de citações de artigos científicos publicados em determinado periódico, criado por Eugene Garfield, em que os de maior FI são considerados mais importantes.

Andrade  
Monteiro  
Dra. Chimene  
Kuhn Nobre

**Revisores:**

Lista atualizada periodicamente em [revistaft.com.br/expresspediente](http://revistaft.com.br/expresspediente) Venha fazer parte de nosso time de revisores também!