

## **GESTÃO DE PESSOAS: Análise dos métodos de recrutamento e seleção para o gerenciamento de empresas**

## **GESTIÓN DE PERSONAS: Análisis de métodos de contratación y selección de empresas gestoras**

*Ronimarcos Lima do Nascimento<sup>1</sup>*

*Antionielle Pagnussat<sup>2</sup>*

*Elizeu Martins de Oliveira Júnior<sup>3</sup>*

*Daniele Romanin da Silva Cunha<sup>4</sup>*

### **RESUMO**

As empresas do século XXI estão cada vez mais em busca de formas para se ter uma maior eficiência dentro do mercado. Uma das estratégias adotadas é o investimento na gestão de pessoas. As estratégias de recrutamento e seleção de pessoas têm posição de destaque nas organizações. Considerando que uma das principais funções da gestão de pessoas é manter e encontrar talentos, mas para isso deve haver, antes disso, preocupação em com o gerenciamento organizacional. A rotatividade de pessoas nas organizações está associada, dentre outros fatores, às políticas de recrutamento e seleção. Assim, este estudo de caso bibliográfico teve como objetivo listar na literatura os tipos de recrutamento e seleção que mais são usados pelos os gestores na organização e o impacto que a gestão de pessoas tem na forma que a empresa se organiza. Em específico, pretendeu-se mostrar a importância que a gestão de pessoas tem dentro da organização e os benefícios que ela traz quando é bem aplicada. Os resultados do estudo indicam que as entidades que investem na qualificação de seus colaboradores responsáveis pela gestão organizacional da empresa, tem uma superioridade na qualidade dos produtos e serviços prestados.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas, métodos de recrutamento, recursos humanos e departamento pessoal.

<sup>1</sup> Acadêmico do VIII Termo do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade do Vale do Juruena – AJES. E-mail: ronimarcos.nascimento.acad@ajes.edu.br

<sup>2</sup> Diretora Acadêmica e Coordenadora dos Cursos de Ciências Contábeis e Administração da AJES - Faculdade do Vale do Juruena. Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade do Estado de Mato Grosso. Pós-Graduada em Finanças, Auditoria e Controladoria pela AJES, Mestra em Ciências Contábeis pela Fucape School. E-mail: Antionielle.pagnussat@gmail.com

<sup>3</sup> Professor do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade do Vale do Juruena – AJES. Possui graduação em Matemática (2014) pela Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), possui especialização em Tecnologias e Educação a Distância (2021), obteve o título de Mestre (2015) e Doutor (2020) em Ciências Geodésicas (Geomática) pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Geodésicas da Universidade Federal do Paraná (UFPR). Email: elizeu.martins@ajes.edu.br

<sup>4</sup> Mestre e Coordenadora do Curso de Ciências Contábeis - Faculdade do Norte de Mato Grosso - (AJES/MT), Mestre em Ciências Contábeis com habilitação em Contabilidade Gerencial e Tributária pela Fucape Business School. Formada em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Mato Grosso. Formada em Auditoria e Perícia Contábil pela Universidade Católica Dom Bosco - UCDB. Perita Contábil e Financeira pelo Conselho Federal de Contabilidade CNPC Nº 6313. Email: danieleromanin@gmail.com

## RESUMEN

Las empresas del siglo XXI buscan cada vez más formas de ser más eficientes en el mercado. Una de las estrategias adoptadas es la inversión en gestión de personas. Las estrategias de reclutamiento y selección de personas ocupan un lugar destacado en las organizaciones. Considerando que una de las principales funciones de la gestión de personas es la de mantener y encontrar talento, pero para ello debe haber, antes que eso, la preocupación por la gestión organizacional. La rotación de personas en las organizaciones está asociada, entre otros factores, a las políticas de contratación y selección. Así, este caso de estudio bibliográfico tuvo como objetivo enumerar en la literatura los tipos de reclutamiento y selección más utilizados por los directivos de la organización y el impacto que tiene la gestión de personas en la forma en que se organiza la empresa. En concreto, se pretendía mostrar la importancia que tiene la gestión de personas dentro de la organización y los beneficios que aporta cuando se aplica bien. Los resultados del estudio indican que las entidades que invierten en la calificación de sus empleados responsables de la gestión organizacional de la empresa tienen superioridad en la calidad de los productos y servicios brindados.

**Palabras clave:** Gestión de personas, métodos de contratación, departamento de recursos humanos y personal.

## 1 INTRODUÇÃO

A partir da revolução industrial no século XIX, onde as indústrias passaram a trabalhar de forma mais organizadas nas linhas de produção, surgiu-se a necessidade de se ter o máximo de aproveitamento da mão-de-obra disponível, antes do século XX, contratava-se profissionais de qualquer área com base em sua experiência e conhecimento técnico para poder preencher a vaga ofertada, depois do século XX houve uma modificação na forma de realizar os recrutamentos nas organizações. (MONTEIRO, 2006)

A gestão de pessoas veio para ajudar os administradores das empresas a melhorar a relação entre funcionários e a entidade, fazendo com que as duas partes trabalhem juntos para atingir as metas e os objetivos estabelecidos pelos os administradores da organização. (BRAGAGNOLO; NARLOCH e CORDEIRO, 2017)

“Os processos de recrutamento e seleção de pessoas se tornam cada vez mais importantes, uma vez que constituem ferramentas através das quais é possível identificar a capacidade e qualificação dos colaboradores”. (BRAGAGNOLO; NARLOCH e CORDEIRO, p.1, 2017)

Ainda nos dias de hoje muitas empresas sofrem com a alta rotatividade de funcionário e isso acaba prejudicando o rendimento da empresa, pois com um alto índice de troca de funcionário as empresas acabam perdendo tanto com rescisões de contratos como também no conhecimento tácito que o funcionário adquire, porém não passa adiante porque o colaborador pediu demissão ou foi demitido por algum motivo. (MONTEIRO, 2006)

“A gestão de pessoas administra as relações das pessoas com a organização, isto é, o profissional de recrutamento e seleção exerce papel fundamental na formação do quadro de profissionais de uma empresa”. (CORADINI e MURINI, p. 56, 2009)

O tema foi escolhido com objetivo de listar os principais métodos utilizados no recrutamento e na seleção de pessoas, fazendo assim uma síntese dos tipos de seleções, analisando a forma que esses métodos são aplicados e se realmente é a melhor forma de recrutamento para determinada atividade ou empresa.

Contudo esse trabalho vem para auxiliar pessoas e empresas a escolherem a melhor forma de selecionar um funcionário para trabalhar na organização, e que esse colaborador não só possa ajudar a empresa crescer, mas que ele possa também crescer junto com a empresa.

Esse trabalho tem como objetivo buscar na literatura estudos de casos que referenciam os melhores métodos de recrutamento e seleção que mais são eficientes no processo de gerenciamento da entidade fazendo com que essa pesquisa bibliográfica seja capaz de auxiliar os gestores e administradores de empresa à como serem mais eficientes na relação que a entidade tem com seus colaboradores.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Coradini e Murini (2009), a gestão de pessoas se define como os indivíduos se organizam para orientar e gerenciar o comportamento humano na estrutura organizacional no ambiente de trabalho. A gestão de pessoas pode ser compreendida como um conjunto de técnicas e métodos voltados para organização da empresa.

“A Gestão de Pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização, o capital humano, que nada mais é do que as pessoas que a compõe”. (SOVIENSKI e STIGAR, 2008 p.54)

As empresas existem porque tem a função de atender as necessidades de um determinado grupo de pessoas, por isso saber escolher quem vai ajudar a entidade nesse processo é de grande importância. Muitas empresas pecam em não ter uma gestão de pessoas eficiente que desenvolva a parte organizacional de seu quadro de funcionários. (SOVIENSKI e STIGAR, 2008)

A gestão de pessoas trabalha em todas as áreas da empresa, desde a produção até os coordenadores, controlando possíveis talentos, conhecimento, e capital humano disponível. Com essas estratégias é possível potencializar ou diminuir as forças e fraquezas de uma entidade, dependendo da forma de como essa estratégia é usada ela pode ser uma solução ou um problema para empresa. Para que os objetivos da gestão possam ser alcançados, é necessário que os colaboradores sejam tratados como elementos básicos para eficácia organizacional. (CORADINI e MURINI, 2009)

O administrador da empresa deve ter no seu plano de controle um planejamento estratégico organizacional, que faça com que os colaboradores da empresa possam funcionar como uma engrenagem quase que perfeita, eliminando problemas de produção fazendo com que a empresa atinja suas metas para o futuro. (CORADINI e MURINI, 2009)

A gestão de pessoas se torna uma ferramenta de extrema importância para as empresas que almejam um crescimento exponencial dentro do mercado, pois com a concorrência que está ocorrendo entre as empresas em diversos setores, vem fazendo com que a qualidade dos serviços oferecidos sejam cada vez maior, mas as empresas que não buscam investir nos seus

funcionários para que eles possam oferecer um serviço de qualidade, acabam sendo engolidos pelo o mercado. (SOVIENSKI e STIGAR, 2008)

Para ser considerado um bom gestor de pessoas é preciso que o funcionário tenha algumas qualidades que o diferem dos demais colaboradores, como por exemplo, ser um bom comunicador. A comunicação dentro da empresa é de suma importância para que não existam desvios de objetivos entre a empresa e os funcionários. Outra característica que o gestor deve ter é ser um bom selecionador de pessoas, ele sempre deve saber quais colaboradores são melhores para desempenhar determinadas funções específicas na empresa. Antes de ser um bom gestor ele tem que ser um bom líder, que vai comandar os demais colaboradores. (MONTEIRO *et al.*, 2015)

O departamento responsável pela gestão de pessoas tem por obrigação cuidar da formação do funcionário dentro da empresa, para que assim a mesma possa ter colaboradores totalmente alinhados com os objetivos e metas da empresa e através do departamento pessoal que será possível formar o perfil dos colaboradores que trabalham na entidade. Porém, para o gestor conseguir desenvolver o perfil desejado da empresa, ele terá que desenvolver ações que façam a equipe trabalhar de forma unida e sistêmica. (SOVIENSKI e STIGAR, 2008)

O trabalho humano nas empresas tem sido objeto de estudo de muitos pesquisadores que buscam entender os fatores que influenciam o aumento de produtividade dos colaboradores nas instituições, isso porque tudo que organização precisa fazer em sua produção depende de pessoas qualificadas, então descobrir o que as motivam ajudariam em muito a rentabilidade do negócio e o trabalho dos gestores de pessoas. (SOVIENSKI e STIGAR, 2008)

## 2.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS

O processo de recrutamento e seleção de pessoas, tem por objetivo encontrar pessoas com qualidades e técnicas específicas que se encontrem disponíveis no mercado de trabalho e que se enquadrem no objetivo principal da empresa, para fazerem parte de uma seleção e posteriormente fazer parte do quadro de funcionários da empresa. (CORADINI e MURINI, 2009)

O recrutamento de pessoal tem por objetivo encontrar sob a gestão do setor de RH, recursos humanos dentro ou fora da organização na intenção de realizar uma série de processos a fim de selecionar dentre os recrutados o melhor perfil que atenda às necessidades da entidade no que se refere a prestação de serviços. (FERREIRA e VARGAS, 2014)

As empresas que querem acabar com a rotatividade de funcionários, precisam ter um gestor que conheça os principais métodos de recrutamento e que saiba qual a necessidade da empresa no momento, porém o grande problema dos processos de seleção é que eles são falhos e acabam gerando mais problemas para a administração da empresa. (GUIMARÃES e ARIEIRA, 2005)

O grande desafio dos gestores é encontrar a melhor forma de fazer o recrutamento e seleção de pessoas, pois esse processo se dá devido a uma necessidade que a empresa está tendo naquele momento e cabe ao gestor desenvolver a melhor estratégia para que essa necessidade da instituição seja suprida. (CORADINI e MURINI, 2009)

No processo de contratação, existe diferença entre recrutamento e seleção de pessoas, essa diferença se dá pelo o fato que o recrutamento é a parte onde empresa encontra uma quantidade “x” de funcionários para um determinado cargo, e a seleção vai cuidar da parte de

escolher entre os profissionais encontrados, o melhor perfil para ocupar o cargo na empresa. (FERREIRA e VARGAS, 2014)

Tem algumas instituições que se destacam das demais empresas por investirem em seus funcionários os quais trabalham mais felizes e acabam por si só aumentando a produtividade e a qualidade de seus serviços prestados, essa combinação de estratégias com recursos humanos ajuda na construção da imagem da empresa. (GUIMARÃES e ARIEIRA, 2005)

Segundo Ferreira e Vargas (2014), o mercado de trabalho exerce influência direta no processo de recrutamento, Pois se há muita procura por um profissional ele acaba ficando caro para se contratar, e se for a situação inversa de ter muito profissional e pouco emprego acarretará numa grande oferta de mão de obra o que faz com que a qualidade dos funcionários diminua.

O recrutamento e seleção de pessoas deve ser um processo que não seja feito só pelo setor RH mas sim por toda parte administrativa da entidade, quanto maior for o empenho da empresa na procura pelo novo colaborador maior serão as chances de obterem êxito na sua busca. (GUIMARÃES E ARIEIRA, 2005)

“O mundo atual dos negócios é caracterizado por um ritmo acelerado e uma concorrência forte e ágil, no final o sucesso das empresas dependerá do talento dos seus recursos humanos e onde esses recursos estiverem, precisam ser encontrados”. (GUIMARÃES e ARIEIRA, 2005 p.209)

Nos dois casos, recrutamento e seleção são analisados características pessoais e profissionais dos candidatos à vaga de emprego ofertada, tendo assim por resultado dessa análise, um colaborador que atende o perfil desejado da empresa. No geral, o processo de seleção busca chegar a uma conclusão de análise de conhecimentos, habilidades, atitudes, personalidade e outros fatores que estão ligados à adaptação na organização como sexo, porte físico, estatura, endereço, posse de um veículo e idade”. (CORADINI e MURINI, 2009, p.66)

As empresas que querem ter vantagens competitivas sobre as demais, precisam ter alguém que seja capaz de identificar o real potencial das pessoas, pois para atender as necessidades que as empresas têm, pode se tornar uma tarefa demorada e desgastante. Por isso, quanto mais a empresa investe no capital humano, mais profissionais qualificados. (GUIMARÃES e ARIEIRA, 2005)

“É notório que a cada dia mais as empresas estão se aperfeiçoando para suprirem as exigências do mercado, de modo que a não adequação a tais exigências faz com que as empresas fiquem marginalizadas deste processo”. (FERREIRA e VARGAS, 2014, p.37)

### **2.2.1 Métodos de recrutamento e seleção**

“Os processos de recrutamento e de seleção constituem-se um diferencial para as empresas que sabem escolher os indivíduos apropriados para o trabalho a ser executado, as quais identificam a importância da cooperação dos mesmos para os seus objetivos”. (FERREIRA e VARGAS, 2014, p.21)

Para que as empresas possam encontrar os indivíduos certos para a atender às suas necessidades, ela precisa estar atualizada com os melhores métodos de recrutamento e seleção de pessoas que estão sendo mais utilizados pelos os gestores, com a finalidade em ter sucesso no seu processo de recrutamento. (FERREIRA e VARGAS, 2014)

O recrutamento de pessoas é utilizado pelas entidades como meio de encontrar pessoas com o as habilidades que atenda às necessidades da empresa para colocá-las em um processo de seleção, a fim de escolher entre as pessoas recrutadas qual delas fará parte da organização. (CORADINI e MURINI, 2009)

O processo de recrutamento de pessoas se origina a partir de uma necessidade dentro da organização para suprir a ausência de um profissional qualificado, essa necessidade ocorre em detrimento da demanda que a empresa está tendo naquele momento, em linhas gerais o processo de recrutamento ocorre em função do fluxo gerado pela própria entidade. (CORADINI e MURINI, 2009)

Para se ter sucesso no processo de recrutamento, a empresa deve adotar métodos de atração de candidatos com medidas atraentes como bons salários; condições de trabalho; formação proporcionada aos colaboradores e oportunidades de crescimento dentro da organização. (AMSTRONG, 2009)

O recrutamento de pessoas tem 3 formas principais que são: recrutamento interno, recrutamento externo e o recrutamento misto, cada uma dessas formas de recrutamento são aplicadas conforme a necessidade da entidade. (FERREIRA E VARGAS, 2014)

### ***2.2.1.1 Recrutamento Interno***

O recrutamento interno acontece quando a empresa tem disponível no seu quadro de funcionários, pessoas qualificadas para desempenhar a função que a instituição está necessitando. Conforme os pensamentos de Chiavenato (2002 apud, Ferreira e Vargas, 2014, p.27) “O recrutamento interno ocorre quando por meio do remanejamento de seus empregados a organização busca preencher determinada vaga disponível através dos que podem ser transferidos, promovidos e ainda transferidos com promoção”.

Geralmente as empresas que fazem o recrutamento interno, tem uma política de investir no crescimento dos seus funcionários através de cursos e treinamentos. Essa estratégia pode ser uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, pois o colaborador já conhece o funcionamento da instituição fazendo que isso elimine o tempo de adaptação caso contrate um novo funcionário. (CORADINI e MURINI, 2009)

O recrutamento interno é a fonte mais rápida e segura que a empresa precisa para preencher a vaga solicitada no momento, se contar na economia que gera para a entidade eliminando custos com novas contratações e o tempo de reconhecimento e socialização no novo local de trabalho. (CORADINI E MURINI, 2009)

As empresas optam por usar o recrutamento interno, por oferecer vantagens que os outros tipos de recrutamento não oferecem como ser mais econômico, mais rápido e apresenta um índice muito alto de aproveitamento, sem contar que os colaboradores ficam motivados por verem que a empresa oferece oportunidades de crescimento. As desvantagens desse tipo de recrutamento é que o funcionário não se adapte na nova função, pode gerar intrigas dentro da organização e não tem novas ideias entrando na entidade. (CORADINI E MURINI 2009)

Segundo Ribeiro (2005 apud, Ferreira e Vargas 2014, p.27) "Destaca-se que o processo de recrutar no interior da empresa instiga o bom desempenho profissional, além de poupar gastos com honorários, com agências de emprego e anúncios"

### **2.2.1.2 Recrutamento Externo**

O recrutamento externo ocorre quando a empresa busca candidatos de fora da instituição para poderem participar de uma seleção onde a empresa busca profissionais qualificados a fim de fazer parte do quadro de funcionários da entidade. (CORADINI e MURINI 2009)

As organizações utilizam o recrutamento externo como forma de se renovarem através de novos funcionários com novas experiências e pensamentos que podem auxiliar de modo competitivo as organizações que buscam aumentar suas atividades se mantendo atualizadas conforme a demanda que o mercado exige. (FERREIRA E VARGAS, 2014)

As vantagens do recrutamento externo é que com novos colaboradores se tem novas ideias e melhoramentos, tem um grande aumento de conhecimento e habilidades que antes não se tinha e reduz custo de qualificação de funcionário já que em tese a pessoa contratada já está qualificada. (CORADINI e MURINI, 2009)

A busca por um profissional no mercado de trabalho se dá por meio de anúncios em jornais e revistas, busca de currículos nos arquivos da empresa, por indicação de funcionários de dentro da entidade. O recrutamento externo traz renovação de ideias. (BRAGAGNOLO; NARLOCH e CORDEIRO, 2017)

As desvantagens que pode oferecer o recrutamento externo é que esse método tende à ser mais caro dependendo a situação, tem maior tempo de adequação do novo funcionário na organização e menor rendimento dos colaboradores antigos já que os mesmos de sentem desvalorizados. (CORADINI e MURINI, 2009)

### **2.2.1.3 Recrutamento misto**

O recrutamento misto acontece quando ocorre um recrutamento interno, fazendo com que haja uma vaga a ser preenchida uma vez que um funcionário da empresa recebe a oportunidade de mudar de função. Podemos concluir que o recrutamento misto é quando há a junção das duas formas de recrutamento interno e externo, formando o recrutamento misto. (CORADINI e MURINI, 2009)

No recrutamento misto é o processo visto como promoção de cargo para os colaboradores, porque a empresa dá prioridade para o funcionário da própria entidade para o preenchimento da vaga ofertada, o colaborador da empresa sempre terá a prioridade em relação ao novo funcionário. (FERREIRA e VARGAS, 2014)

Nas ideias de Chiavenato (2002 apud, Ferreira e Vargas 2014). A empresa pode adotar o recrutamento misto em três ocasiões: Recrutamento externo seguido pelo interno, quando a empresa não teve os resultados esperados pelo recrutamento interno ela introduz o externo. Na hipótese de a instituição não encontrar o perfil de funcionário no mercado de trabalho, ela qualifica um colaborador da própria entidade. E por fim, na situação onde houve o recrutamento interno quando houve o recrutamento externo, mas não surtiu o resultado esperado.

Segundo Coradini e Murini (2009, p.65). “Na realidade, uma empresa nunca faz apenas um recrutamento interno ou externo, ambos se complementam surgindo o recrutamento misto, pois ao se fazer um recrutamento interno, o indivíduo deslocado para a posição precisa ser substituído em sua posição atual”.

A vantagem desse tipo de recrutamento está na flexibilidade de estratégia que ela oferece para a empresa, já que ela engloba os dois tipos de recrutamento. A desvantagem desse tipo de recrutamento é encontrar o equilíbrio entre o interno e o externo, já que os externos acreditam estar em desvantagens em relação ao interno. (CORADINI e MURINI, 2009)

#### *2.2.1.4 Seleção de pessoas*

Decidida a escolha de qual método de recrutamento será usado, entra-se na parte onde ocorre a seleção de pessoas entre os candidatos recrutados. Essa seleção ocorre conforme o perfil e níveis de qualificações desejados pelo gestor de pessoas, esse processo geralmente é executado pelo setor de recursos humanos da instituição. (FERREIRA e VARGAS, 2014)

A seleção de pessoas ocorre logo após as pessoas terem sido recrutadas, essa parte do processo é crucial para que a empresa consiga encontrar o perfil desejado através de análises e testes que serão aplicados para saber a capacidade de cada candidato. (BRAGAGNOLO; NARLOCH e CORDEIRO, 2017)

No processo de recrutamento e seleção de pessoas são analisados aspectos profissionais dos candidatos para ver qual será o melhor perfil a ser contratado. No geral, o processo de seleção busca chegar a uma conclusão através dos processos realizados, do melhor perfil dentre os recrutados que vai ser contratado. (CORADINI e MURINI, 2009)

As fases dos processos de seleção podem ser detalhadas em cinco partes, como: Análise curricular; testes; entrevistas; verificação de referência e dinâmica em grupo. Essas fases vão ser determinantes para que o gestor tenha êxito em sua tarefa de encontrar a pessoa certa que atenda às necessidades da empresa. (CORADINI e MURINI, 2009)

A seleção de pessoas também pode ser feita através de teste psicológicos onde vai ser avaliado a capacidade de interação dos candidatos junto aos demais colaboradores da entidade, fora as dinâmicas de grupo que mostram a capacidade de trabalhar em grupo dos candidatos. (BRAGAGNOLO; NARLOCH e CORDEIRO, 2017)

## 2.2 CONTABILIDADE GERENCIAL

Os profissionais que desempenham funções na contabilidade gerencial são percebidos como importantes ao funcionamento das organizações, uma vez que operam na implementação e participam das decisões que serão tomadas na organização. (SIQUEIRA et al, 2009).

No entendimento de Garcia, Fávero (2009), cabe aos contadores da área gerencial compreender a respeito dos fatores de risco pelos quais as organizações podem encontrar-se, assim como definição de objetivos e controle operacional da empresa em que atuam, de modo a examinar seu desempenho por meio desses objetivos.

Assim, no exercício da contabilidade gerencial é essencial ir além das informações contábeis para que haja o fornecimento correto e adequado de informações que operem como suporte para gestores diante das responsabilidades empresariais. (RODRIGUES, 2015)



Em seus fundamentos, a contabilidade gerencial possui a importância de inserir, de forma efetiva, o aprendizado e treinamento para profissionais que se encontram presentes no âmbito das empresas e que atuam neste segmento. (BRIZOLLA, 2008)

Oliveira *et al.* (2016) deduzem que os contadores que atuam na área gerencial, atuam em acordo com as informações que as empresas fornecem, sendo reunidas e registradas de modo detalhado e sistemático, uma vez que visualizando os distintos empregos que podem ser oferecidos.

Desta maneira, em conformidade com as exigências legais normativas da contabilidade gerencial, analisar que o contador gerencial, em suas atribuições, tem o intuito de agregar as informações contábeis gerenciais, com divisão em suas classificações, compreendidas como planejamento e controle, que são atividades que se coexistem e na concepção de que o planejamento precisa antever os procedimentos subsequentes de controle administrativo. (GARCIA, FÁVERO, 2009)

Os contadores gerenciais exercem funções que inserem as atividades aos processos orientados ao gerenciamento nas empresas, com operações que se associam à contabilidade de custos, uma vez que estas precisam se interligar com todos os mecanismos contábeis e financeiros conectados ao orçamento e planejamento das empresas. (MACHADO, RAPÉ e SOUZA, 2013)

Para os autores Machado, Rapé e Souza (2013), outro aspecto relevante a ser apontado ao papel desempenhado pelos contadores da área gerencial incide no fornecimento de informações contábeis e financeiras para a decisão entre caminhos de atividade alternativos ao setor de contabilidade.

No que concerne à contabilidade gerencial cabe acrescer que esta pauta a atuação do contador com o escopo de compreender sobre as necessidades de controle operacional de uma organização de maneira a examinar sobre seu desempenho a partir de objetivos de caráter administrativo. (SIQUEIRA *et al.*, 2009)

Igualmente, coloca-se como relevante destacar que o contador averigüe sobre todas as informações em face de um fornecimento adequado de informações de apoio aos gestores de empresas, o que pode ser demonstrado como um potencial desafio da área de contabilidade gerencial. (MAGALHÃES, 2013)

De acordo com Camiloto (2010), os contadores, em seu desafio na contabilidade gerencial, associam ações aos sistemas de gestão, com uma opção apropriada a ser implementada na empresa, o que insere como base a atuação dos contadores no setor em questão.

E, nesta análise, entende-se que para se alcançar sucesso na gestão de empresas, coloca-se como relevante às organizações a definição das fases contábeis mencionadas, com a ótica de que estas compreendem como de fundamental importância. Esta percepção, atende ao preceito de que eventuais falhas organizacionais são analisadas somente no momento em que são verificados relatórios contábeis e com a concepção do orçamento, com pauta em informações e projeções contábeis é que se torna possível a ordenação e as alternativas verificadas como de destaque para se alcançar a decisão adequada em prol da otimização da administração. (OLIVEIRA *et al.*, 2016)

Os assuntos intrínsecos à contabilidade gerencial podem ser representados a partir do profissionalismo visualizado na figura do contador, este que precisa ser capacitado no exercício

de suas funções, no sentido de avaliar de forma eficiente sobre os impactos das decisões e ações de cunho administrativo que refletem nas atividades exercidas pelas empresas. (MAGALHÃES, 2013)

Deste modo, Machado, Rapé, Souza (2013) destacam que a contabilidade gerencial compreende como uma ferramenta que tem como desafio atuar diante de sistemas que se orientem o direcionamento que os gestores devem seguir, tornando-se importante a identificação de opções que contribuam no modo com que os profissionais avaliem os assuntos intrínsecos ao meio com que os custos e receitas são diferenciados.

Logo, Amorim (2015) percebe que a contabilidade gerencial deve ser determinada a partir da competência dos profissionais nela envolvidos em analisar os impactos financeiros das decisões sobre as atividades e processos gerenciais otimizados e que em seu desafio sejam capazes de dinamizar as operações de produção.

### 3 ESTUDOS ANTERIORES

A seguir, um quadro com estudos anteriores relacionadas ao tema, para exemplificação das várias maneiras de como que a gestão de pessoas através dos métodos de recrutamento e seleção atuam dentro das empresas, fazendo com que elas se organizem e tenham bons resultados no mercado.

**Quadro 1** - Estudos correlatos aos métodos de recrutamento e seleção

TÍTULO	AUTORES	OBJETIVO	RESULTADOS
DESAFIOS NO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO MOÇAMBICANO: O CASO DO MILLENNIUM BIM ano 2020	DEISY MADJILA	Assim sendo, optou-se por realizar um estudo exploratório que tem por objetivo apresentar a percepção dos candidatos e dos funcionários do Banco Millennium sobre o processo de Recrutamento e seleção	Baseados nos dados do grupo focal podemos concluir que o Millennium bim tem consciência dos desafios que o mercado de trabalho moçambicano apresenta e tem vindo a evidenciar cada vez mais esforços para responder de forma eficiente e eficaz aos mesmos através de uma grande aposta no digital e investimento na equipe de recrutamento e seleção.
UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE TI DE OURO PRETO: A UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA RECRUTAMENTO E SELEÇÃO. ano 2018	JOÃO PAULO PEDROSA LOREDO	Este trabalho tem como objetivo compreender o processo de recrutamento e seleção desenvolvido por uma equipe atuante em uma organização de médio porte.	Através de entrevistas com profissionais responsáveis pela condução do processo dentro da organização observado, foi adquirido amplo conteúdo teórico para compreensão, caracterização e análise das ações efetuadas pelos agentes de recrutamento e seleção da empresa. Fazendo-se possível analisar a linearidade entre todas as etapas do processo e, também, a singularidade do corpo executor da ferramenta de Recrutamento e Seleção.
ESTRATÉGIAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO X ROTATIVIDADE: ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA	Fábio Fiori Aldebrand, Magali Terezinha Bregoli, Vanessa Rissi	Conhecer as variáveis do processo de recrutamento e seleção que possam estar interferindo nos índices de rotatividade de uma	Os resultados do estudo indicam que inexistente uma política de recrutamento e seleção eficiente e que isto pode ser uma das causas internas da rotatividade elevada. Como ações foram sugeridas: a elaboração das descrições e análises dos

INDUSTRIAL ano 2009		cooperativa industrial.	cargos, a utilização de técnicas de recrutamento e seleção, além de avaliação do período de experiência, pesquisa de clima organizacional e entrevista de desligamento.
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: ESTUDO DE UM MODELO EFICIENTE ano 2020	SANDRA MARA BRAGAGNO LO, ROSANGEL A TORTATO NARLOC, ADRIELI CORDEIRO	Analisar as práticas e políticas de recrutamento e seleção de uma empresa de grande porte localizada na região meio-oeste catarinense, com vistas a avaliar seu modelo de gestão nessa área.	Os resultados apontam para o reconhecimento de que o modelo adotado pela empresa é eficiente. As pessoas que o conduzem têm segurança de seus objetivos. As diretrizes, políticas e técnicas de recrutamento e seleção adotadas são bem-sucedidas e os colaboradores reconhecem sua validade e compreendem o processo a que se submetem para fazer parte do quadro funcional e para crescerem profissionalmente dentro da empresa.
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE VAREJO ALIMENTÍCIO ano 2016	Jéssica Jacqueline Estanislau Onorio	Esse estudo teve como objetivo descrever como se dá o processo de recrutamento e seleção em uma empresa do setor de varejo de alimentos. Visando atingir o objetivo, utilizou-se o estudo de caso como método de pesquisa e foram realizadas entrevistas, complementadas pela análise documental.	Entre os principais resultados, constatou-se a priorização pelo recrutamento interno, o que traz como benefícios o estímulo ao desenvolvimento dos funcionários, a motivação atrelada à possibilidade de ascensão profissional e o aproveitamento dos investimentos realizados nos próprios funcionários promovidos. No que se refere às etapas presentes no processo de recrutamento e seleção, verificou-se que a empresa realiza testes psicológicos, teste de conhecimento, entrevistas e dinâmica de grupo, além da análise curricular
Recrutamento e Seleção: Estudo de caso em uma Autarquia Federal no Distrito Federal. ANO 2015	FERNANDA NASCIMENTO GONÇALVES	Assim, o objetivo geral do artigo foi analisar o processo de recrutamento e seleção de uma autarquia federal localizada no DF, indicando as possibilidades de melhoria com vistas a ampliar os resultados operacionais envolvidos	O resultado caracterizou o processo de recrutamento e seleção adotado em uma autarquia federal. Por fim, o trabalho abordou fatores que colaboram com este processo e foi destacado o aspecto da utilização de novas práticas, como a indicação, recrutamento online e as dinâmicas de grupo, concluindo como uma maior praticidade no processo seletivo bem como economia, agilidade e maior conhecimento dos candidatos classificados.

PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA SHOPPING CENTER SUL ano 2012	Jaqueline Rodrigues Carvalho	Analisar o processo de recrutamento e seleção dos colaboradores na empresa Shopping Center Sul	Como resultado obteve-se que o Shopping Center Sul não segue o modelo de descrição dos cargos, assim como não têm um recrutamento e seleção de pessoal adequado à necessidade da empresa. Como forma de melhoria foram sugeridas que haja um responsável pela área de Recursos Humanos, se crie uma descrição de cargos e salários afim de deixar o processo organizado.
PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: um estudo de caso na empresa AP Empreendimentos ano 2018	Franquileia Lima, Bruno Ricardo Castro, Sheila Maues, Aline Raposo	Conhecer o processo de seleção e recrutamento de pessoal em uma empresa de serviços automobilísticos e negócios em geral na cidade Macapá - Amapá.	No caso da empresa do estudo, de modo geral as técnicas de recrutamento e seleção se assemelham aos apontados na literatura. Assim considera-se, que o objetivo foi respondido, tendo em vista que foi possível identificar, tanto na literatura quando na empresa do estudo, técnicas de recrutamento e seleção de pessoal.

Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados de Madjila (2020), mostram que a instituição bancária tem um excelente método de recrutamento e seleção, isso se deve ao fato de que a empresa tem um departamento próprio para esta função, mas esse método pode ser melhorado caso os entrevistadores deixem de seguir um manual e haja com mais naturalidade na parte da entrevista com os candidatos, fazendo com que assim possa se ter mais informações sobre o entrevistado.

No trabalho feito por Loredó (2018), foi analisada a importância da capacitação da equipe que vai realizar o trabalho de recrutamento e seleção de pessoas para preenchimento do quadro de funcionários, esse fator é essencial para o melhor aproveitamento dos candidatos interessados. Outro ponto importante destacado foi que a decisão pela contratação é tomada em conjunto com todos os gestores da empresa.

O caso da cooperativa descrito no quadro 1 acima, mostra exatamente o efeito de uma má gestão do departamento pessoal onde acaba acarretando em vários outros problemas para a empresa tanto financeiros como de convivência na entidade em questão. A falta de organização dos gestores é o principal motivo que faz com que a entidade tenha números expressivos de rotatividade de funcionários na empresa. (FIORI, BREGOLI E RISSI, 2009)

O estudo realizado por Bragnolo, Narloc e Cordeiro (2020), numa indústria em Santa Catarina, demonstra um processo de recrutamento e seleção de pessoas eficiente, este modelo funciona muito bem graças ao trabalho dos gestores de pessoas junto com o pessoal do RH, onde eles conseguiram desenvolver uma série de etapas que fazem com que a empresa possa se desenvolver com a ajuda de seus colaboradores. Esse método consiste basicamente em um processo que leva de 30 a 45 dias para ser finalizado, o resultado desse processo é um ganho de produtividade com uma baixa rotatividade de funcionários que chega a menos de 1%.

O processo de recrutamento e seleção se adequa às necessidades da empresa, como no caso de uma indústria varejista alimentícia que prioriza por utilizar o recrutamento interno, por ser mais rápido, barato e ter um bom aproveitamento. Quando não é possível utilizar o recrutamento interno, os gestores têm bons métodos de recrutamento externo que fazem com que o aproveitamento desse recrutamento seja satisfatório. Os gestores preferem o recrutamento interno pelo fato dos colaboradores estarem alinhados com o propósito da

entidade e isso ser uma forma de incentivo da empresa com os funcionários na forma de uma promoção. (ESTANISLAU, 2019)

O trabalho feito em uma Autarquia no Distrito Federal, mostra que nenhum método de recrutamento e seleção seja tão bom que não possa melhorar, o estudo mostra que o método adotado pela entidade é eficiente, mas com uns ajustes feitos pela gestão poderá fazer com que esse método seja eficiente e com um custo menor, se a instituição optar por fazer o recrutamento de pessoas de forma on-line, deste modo ela economiza tempo na entrevistas e consequentemente consegue fazer uma melhor seleção dos candidatos. (GONÇALVES, 2015)

A análise do método de recrutamento e seleção realizada por Carvalho (2012), mostra que as empresas que não tem um gestor de pessoas acabam perdendo eficiência em relação aos seus concorrentes, pois o tempo que era pra ser gasto com estratégias para o crescimento da empresa, acaba sendo gasto com problemas internos em decorrência de uma alta rotatividade de funcionários. A empresa onde não tem definida a função de cada colaborador, não tem controle nenhum de produtividade e nem de qualidade, a instituição só perde em desempenho por não ter uma boa gestão de pessoas.

O estudo realizado na empresa AP Empreendimentos mostra que a entidade tem um bom gerenciamento de pessoas, isso se deve ao fato de os gestores terem adotado um processo de recrutamento e seleção bem estruturados divididos em fases onde os candidatos vão sendo escolhidos conforme forem passando por essas etapas. Este processo de recrutamento e seleção faz com que a empresa tenha um ótimo resultado no final desta seleção. (CASTRO *et al*, 2018)

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de recrutamento e seleção de pessoas, tem grande importância dentro da organização, foi analisado que para se ter um bom desempenho na hora de escolher um novo funcionário é preciso que a empresa tenha bons gestores qualificados para fazer um gerenciamento de pessoas de qualidade.

As empresas que querem ter competitividade dentro do mercado, necessita de que seus funcionários estejam em sintonia com os objetivos da entidade, para isso acontecer é necessário que tenha investimentos em pessoal e qualificação, fazendo com que a entidade seja capaz de oferecer um serviço especializado de qualidade.

Tendo em vista os aspectos observados, foi possível constatar que para as empresas que buscam ter sucesso em seu gerenciamento de pessoas, é necessário que ela desenvolva um processo de recrutamento e seleção com começo, meio e fim, onde primeiro será feito o recrutamento com base nos pré-requisitos desejados, depois uma seleção através de testes psicológicos e exames práticos e por fim dinâmicas em grupos para ver quem se sai melhor trabalhando em equipe, para comandar esse processo é necessário que ela tenha um bom gestor de pessoas.

Outro ponto importante é as vantagens em se investir no gerenciamento de pessoas que além de se aumentar os rendimentos e ter um serviço de qualidade, a empresa vai ter uma taxa de rotatividade menor e isso faz com que a entidade não tenha gastos com rescisões e evite que ela tenha trabalho para conseguir outro colaborador qualificado com o perfil que a empresa necessita.

Deste modo, fica claro a responsabilidade que a gestão de pessoas tem com os objetivos da empresa, ela é quem vai fazer com que todos os colaboradores trabalhem de forma

organizada, tendo em mente as metas da entidade e com isso fazendo com que a organização tenha competitividade dentro do mercado. A gestão de pessoas faz com que os colaboradores cresçam junto com a empresa da mesma forma que a empresa cresce graças ao trabalho de seus colaboradores.

Dessa forma, o estudo não tem o objetivo de esgotar as informações sobre gestão de pessoas e sim mostrar para os gestores de empresas de forma simples a importância do recrutamento e seleção de pessoas e os benefícios que ela pode trazer para a organização. A gestão de pessoas se mostra um excelente aliado que ajuda os empreendedores a terem os melhores profissionais com os mesmos objetivos que os deles

## REFERÊNCIAS

ALDEBRAND, Fábio Fiori; BREGOLI, Magali Terezinha; RISSI, Vanessa.

**Estratégias de recrutamento e seleção x rotatividade: estudo de caso de uma cooperativa industrial.** Disponível em:

[https://www.caxias.ideau.com.br/wp-content/files\\_mf/288230960d0bc34450c80f8d118706f2107\\_1.pdf](https://www.caxias.ideau.com.br/wp-content/files_mf/288230960d0bc34450c80f8d118706f2107_1.pdf). Acesso em 13 de Março de 2021.

AMORIM, Diego Felipe Borges de. **A importância da contabilidade gerencial para a gestão dos negócios.** Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/artigo/importancia-da-contabilidade-gerencial-para-gest>

Acesso em 01 de Set. de 2020.

BRAGAGNOLO, Sandra Mara; NARLOC, Rosangela Tortato; CORDEIRO, Adrieli.

**Recrutamento e seleção: Estudo de um modelo eficiente.** Disponível em:

<http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/4322/371372599> Acesso em : 13 de Março de 2021

BRIZOLLA, Maria Margarete Baccin. **Contabilidade gerencial..** Disponível em:

<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/192/Contabilidade%20gerencial.pdf>>.

Acesso em 01 de Set. de 2020.

CAMILOTO, Luciane Cristina Garcia. **Contabilidade gerencial como fator de agregação de valor à gestão empresarial.**

Disponível em: <http://www.ri.unir.br/jspui/bitstream/123456789/191/1/ACC%20-%20LUCIANE%20CRISTINA%20GARCIA%20CAMILOTO.pdf>>.

Acesso em 01 de Set. de 2020.

CARVALHO, Jaqueline Rodrigues. **Processo de recrutamento e seleção: estudo de caso na empresa Shopping Center Sul.** Disponível em:

<https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/2236/1/JRC19092017.pdf>. Acesso em 14 de Maio de 2021.

CASTRO, Bruno Ricardo *et al.* **Processo de recrutamento e seleção: Estudo de caso na empresa AP Empreendimentos.** Disponível em:

<https://revistas.editoraenterprising.net/index.php/regmpe/article/view/163>. Acesso em: 12 de Maio de 2021.

CORADINI, Joziane Rizzetti; MURINI, Lisandra Taschetto. **recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa.**

Disponível em: <https://periódicos.ufn.edu.br/index.php/disciplinarumSAartcleviem14941> 408. Acesso em 01 de Set. de 2020.

FERREIRA, Franciele Silva; VARGAS, Eudes Cristiano. **A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial.** Disponível em:

<https://periodicos.unifap.br/index.php/pestacaoarticleview1125franciele4n2.pdf>. Acesso 01 de Set. de 2020.

GARCIA, Luanna Rubio; FAVERO, Pedro Henrique Bortotti. **A contabilidade financeira e gerencial e a importância de custos na geração das informações.** Disponível em:

[https://fcv.edu.br/admin/assets/repositorio\\_arquivo/eeb98b91e5c59730748aa2e687349244.pdf](https://fcv.edu.br/admin/assets/repositorio_arquivo/eeb98b91e5c59730748aa2e687349244.pdf)

Acesso em 05 de Set de 2020

GONÇALVES, Fernanda Nascimento. **Recrutamento e Seleção: Estudo de caso em uma Autarquia Federal no Distrito Federal.** Disponível em:

<https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/6936/1/21100311.pdf> Acesso em 07 de Maio de 2021.

GUIMARÃES, Marilda Ferreira; ARIEIRA, Jailson Oliveira. **O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão.** Disponível em:

<https://www.revistas.unipar.br/index.php/empresarial/article/viewFile/309/280>. Acesso em 05 de Set de 2020.

LOREDO, João Paulo Pedrosa. **Um estudo de caso em uma empresa de TI de Ouro Preto : a utilização da ferramenta de recrutamento e seleção.** Disponível em:

<https://monografias.ufop.br/handle/35400000/1304>. Acesso em 12 de Maio de 2021

MADJILA, Deisy. **Desafios no recrutamento e seleção no mercado de trabalho moçambicano: O caso do millennium bim.** Disponível em:

<https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/20807>. Acesso de 10 de Maio de 2021

MAGALHÃES, João Marcos Guedes de. **A contabilidade gerencial e o desafio dos contadores em subsidiar o processo decisório na gestão de micro e pequenas empresas do município de Cotegipe.** Disponível em:

[https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigo\\_pdf\\_3.pdf](https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigo_pdf_3.pdf)>. Acesso dia 13 de set. 2020.

MACHADO, Janaina Resende; RAPÉ, Sara Ferreira de Lima; SOUZA, Sinvaldes Roberto. **Contabilidade gerencial e sua importância para a gestão e tomada de decisão das empresas contemporâneas.** Disponível em:

<http://www.opet.com.br/faculdade/revista-cc-adm/pdf/n11/ARTIGO-CONTABILIDADE-GERENCIAL-OPET.pdf>>. Acesso dia 13 de set. de 2020

MONTEIRO, Samir. *et al.* **Gestão de pessoas: a valorização do humano como um diferencial para o êxito de uma organização.** Disponível em:

[https://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STP\\_213\\_265\\_27313.pdf](https://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_213_265_27313.pdf). Acesso 02 de Set. de 2020.

ONORIO, Jéssica Jacqueline Estanislau. **Recrutamento e seleção : um estudo de caso em uma empresa do segmento de varejo alimentício**. Disponível em:

<https://www.monografias.ufop.br/handle/35400000/536> Acesso dia 10 de Maio de 2021.

OLIVEIRA, Alexsandro Sávio de. et al. **Utilização da contabilidade gerencial no processo de tomada de decisão gerencial**. XII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica.

Disponível em:

[http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC\\_2008/anais/arquivos/EPG/EPG00716\\_02\\_O.pdf](http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2008/anais/arquivos/EPG/EPG00716_02_O.pdf)>

Acesso dia 13 de set. de 2020.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. **Recursos humanos x gestão de pessoas**.

Disponível em:

[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/52595376/Gestao\\_de\\_Pessoas\\_x\\_Recursos\\_Humanos.pdf](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/52595376/Gestao_de_Pessoas_x_Recursos_Humanos.pdf). Acesso 02 de Set. de 2020.

SIQUEIRA, Renata Carreira de. et. al. **Aplicação da contabilidade gerencial no processo de tomada de decisão nas empresas**. Disponível em:

[http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC\\_2009/anais/arquivos/0878\\_1279\\_01.pdf](http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2009/anais/arquivos/0878_1279_01.pdf) >.

ao-dos-negocios