

## **Recrutamento e seleção de pessoal: análise comparativa entre a iniciativa privada e a pública**

**ADRIANO SÉRGIO DA CUNHA\* & FERNANDO ROSSONI CAVALCANTI\*\***

### **Resumo**

Este artigo objetiva comparar características dos processos de recrutamento e seleção de pessoal na iniciativa privada e pública. Trata-se de um estudo descritivo, de cunho bibliográfico e abordagem qualitativa. A pesquisa informa que na iniciativa privada são utilizados métodos no processo de seleção com o objetivo de identificar o candidato mais adequado para a execução das tarefas. Já no serviço público, atendendo ao que rege a legislação, foca-se a realização de concursos.

**Palavras-chave:** Gestão; gestão de pessoas; contratação.

### **Abstract**

This article aims to compare features of the recruitment and selection of personnel in private and public. It is a descriptive study, and on a literature review and qualitative approach. The survey reports that in private methods are used in the selection process in order to identify the most suitable candidate to perform the tasks. In the public service, given the governing legislation, focuses on the tenders.

**Key words:** Management; people management; contracting.



\* **ADRIANO SÉRGIO DA CUNHA** é Bacharel em Ciências Contábeis (UFSC), Bacharel em administração (UNISUL), Especialista em planejamento tributário (FEPESE/UFSC), especialista em engenharia de produção (FEPESE/UFSC); Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração da UNISUL.



\*\* **FERNANDO ROSSONI CAVALCANTI** é Bacharel em Administração (UNIDERP), Especialista em Gestão Organizacional (UFGD); Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração da UNISUL.

## Introdução

Dentro do processo de gestão os processos de recrutamento e seleção de pessoal assumem características essenciais ao bom andamento e ao aprimoramento das atividades exercidas por organizações públicas e privadas.

Neste contexto, o presente trabalho objetiva comparar características dos processos de recrutamento e seleção de pessoal na iniciativa privada e pública.

Essencialmente, a diferença das organizações privadas para as organizações públicas é a busca pelo resultado (o lucro), enquanto que a organização privada procura maximizar o lucro, a organização pública busca essencialmente atender a satisfação das necessidades coletivas através da prestação de serviços à sociedade.

Desta forma, independentemente dos objetivos organizacionais, identificar a pessoa adequada à função, passa a ser uma tarefa de suma importância para qualquer tipo de organização.

Segundo Chiavenato (1999, p. 34), “lidar com as pessoas deixou de ser um desafio e passou a ser vantagem competitiva para as organizações bem sucedidas”. Onde, a vantagem competitiva citada pelo autor representa um desempenho superior aos seus concorrentes.

Assim, estruturou-se o presente artigo: a metodologia empregada para a sua construção, o recrutamento de pessoal, a seleção de pessoal e as considerações finais.



## Material e métodos

Baseado no objetivo geral deste artigo, a pesquisa foi classificada como qualitativa, na medida em que os pesquisadores participaram, compreenderam e interpretaram os dados coletados (RICHARDSON et al., 2008, p. 90).

A pesquisa em questão é do tipo bibliográfica e documental, onde as informações foram coletadas por meio de mídia impressa e/ou digital.

Quanto aos fins esta pesquisa pode ser considerada descritiva, pois descreve o processo de recrutamento e seleção de pessoal na iniciativa privada e na iniciativa pública realizando uma comparação (CERVO et al., 2006, p. 60-61).

## Recrutamento de pessoal

Segundo Chiavenato (1999, p. 92), “recrutamento é um conjunto de atividades desenhadas para atrair um conjunto de candidatos qualificados para uma organização”.

Este processo de atração permite que a organização possa dispor de um número maior de candidatos em relação às vagas oferecidas, o que proporciona no segundo momento, a seleção do candidato mais adequado ao cargo.

O principal objetivo das atividades de recrutamento e seleção é prover a empresa mão-de-obra capaz com técnicas e métodos para encontrar um trabalhador que apresente as qualidades necessárias ao cumprimento das responsabilidades do cargo que vai assumir (RODRIGUES, 1997, p. 19-20).

No setor público, o processo de contratação perpassa obrigatoriamente por concurso público, definido pela Lei nº 8112 de 11 de Dezembro de 1990, que em seu artigo 11 determina:

"Art. 11. O concurso será de provas ou de provas e títulos, podendo ser realizado em duas etapas, conforme dispuserem a lei e o regulamento do respectivo plano de carreira, condicionada a inscrição do candidato ao pagamento do valor fixado no edital, quando indispensável ao seu custeio, e ressalvadas as hipóteses de isenção nele expressamente previstas" (LEI, 8112 de 11/12/1990).

Para a contratação em algumas carreiras do setor público são realizadas etapas específicas, como é o caso de concursos para a carreira docente, onde uma das etapas do certame é a "prova didática", onde são verificadas as capacidades necessárias à consecução da prática docente.

Já para a contratação de outras carreiras no setor público, não existem etapas com esta característica, e sequer são realizados testes que possam determinar a real identificação do aprovado ao cargo. Em suma, o processo de seleção é estabelecido pela classificação dos candidatos em relação à prova do concurso.

Quanto ao setor privado, o objetivo é a busca do candidato que apresente uma gama de conhecimentos e habilidades para desempenhar determinada tarefa. (GATEWOOD e FIELD, 2000). Para o alcance deste objetivo, a estratégia é utilizar ferramentas que possibilitem atrair a estes candidatos (banco de dados, jornais, redes sociais etc) para



que possam participar do processo de seleção.

### **Seleção de pessoal**

Para Gomes e Stefano (2008, p. 5), "a seleção tem como objetivo escolher, entre os candidatos atraídos pelo recrutamento, aqueles que correspondem ao perfil do cargo desejado pela empresa, visando a manter ou aumentar a eficiência e desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização".

Ou seja, são dois momentos distintos, o recrutamento busca atrair o maior número de candidatos interessados à vaga, e a seleção é responsável por identificar as características necessárias ao candidato para que atenda às expectativas da vaga existente.

O processo de seleção segundo Robbins (1999, p. 348), tem como objetivo "combinar características individuais (capacidade, experiência e assim por diante) com os requisitos do cargo".

Para identificar estas características individuais, os processos de seleção se utilizam de técnicas adequadas à necessidade do cargo na qual estão contratando. Os instrumentos de medida de conhecimento e habilidades dos candidatos comumente utilizados são: a análise curricular, as entrevistas, os testes de seleção (aptidões e habilidades), as técnicas de simulação, as dinâmicas de grupo entre outras.

Para Milkovich e Boudreau (2000, p. 215), "existem provavelmente uma variedade infinita de formas de medidas informações dos candidatos e outras tantas continuam sendo criadas a cada dia. Os testes informatizados e a triagem genética eram absolutamente desconhecidos há alguns anos; hoje, muitas empresas lançam mão dessas técnicas. No entanto, as técnicas

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

No setor privado, imediatamente após a realização do recrutamento utilizam-se técnicas para a realização da seleção. As técnicas são as mais variadas (questionários, entrevistas, testes de aptidão e habilidades etc) e tem como objetivo aliar as características pessoais do candidato à função solicitada pela empresa.

Esta é uma etapa fundamental, pois os indivíduos recrutados podem não apresentar características necessárias para o bom desempenho da função, o que não impede que façam parte de um banco de dados para serem convidados a fazer parte do quadro de funcionários da empresa em uma outra função em outra oportunidade.

No setor público não acontece desta forma. Não é realizado nenhum teste que possa identificar as aptidões do candidato à função, o que pode resultar na contratação de pessoas com aptidões e habilidades que não venham a atender plenamente os requisitos básicos da função.



### Considerações finais

Não há dúvida quanto à complexidade de um processo de recrutamento e seleção, seja ele na iniciativa privada ou pública.

Para que se possa obter um índice maior de acertos é necessário qualificação dos

responsáveis por estes processos, pois uma contratação equivocada pode resultar em perdas de produtividade, desunião de grupos, sem contar com desembolsos financeiros decorrentes dessa possibilidade.

Na esfera pública há uma preocupação maior, pois o processo de recrutamento e seleção se dá através da classificação em concursos públicos, o que atende às especificações da legislação e que também coloca todos os candidatos em situação de igualdade.

Apesar de atender às exigências legais, é necessária a busca por uma alternativa que possa minimizar a contratação de pessoas com características antagônicas às exigências para assunção da função e para um desempenho superior. A realização de provas direcionadas à função não é o suficiente para identificar características pessoais do candidato, porém trata-se de um assunto que necessita de uma grande discussão.

O tema ora discutido necessita de aprofundamento, razão pela qual é pertinente a realização de estudos futuros bem como a realização de novas pesquisas para que possa contribuir para o aumento do conhecimento e a melhoria das relações de trabalho, bem como para o alcance de rentabilidade superior.

### Referências

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GATEWOOD, R. D.; FIELD, H. S. **Human resource selection**. New York: South-Western College Pub, 2000.

GOMES, F. G. D.; STEFANO, S. R. Análise dos processos de recrutamento e seleção em micro-empresas do município de Prudentópolis - Paraná. **Unicentro - Revista Eletrônica Lato Sensu**, Guarapuava, n. 5, p.1-14, 25 jul. 2008. Semestral.

LEI nº 8.112 de 11 de Dezembro de 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm)> Acesso em: 23 ago. 2011.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVIER, M. Planejamento estratégico e gestão de recursos humanos: casos e descasos nas

universidades federais. *In*: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ENANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. (Org.). **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2008.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

RODRIGUES, F. F. A. **Administração de pessoal e recursos humanos**. Rio de Janeiro: Senac, 1997.