A BUSCA POR NOVOS COLABORADORES ATRAVÉS DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

KATIANE SANTOS SILVA

FACULDADE SÃO LUÍS DE FRANÇA
ADMINISTRAÇÃO

Resumo: Este artigo tem como objetivo descrever a importância do setor de Recursos Humanos bem desenvolvido nas organizações. E demonstrar que, independente do tamanho da organização, o processo de recrutamento e seleção de pessoal tem que existir. As pessoas e as organizações estão engajadas em um contínuo e interativo processo de atrair uns aos outros. As pessoas constituem o mais importante ativo de que dispõem as organizações, por isso devem ser recrutadas e selecionadas com a maior competência possível, já que as falhas nesse processo podem comprometer outras ações de gestão a serem desenvolvidas posteriormente. O trabalho foi baseado a partir de pesquisas bibliográficas, com base nos autores Castro (1995), Chiavenato (1997), Dutra (1990), dentre outros.

Palavras-Chave: Recrutamento; Seleção; Recursos Humanos

ABSTRACT: This article aims to describe about the search for new employees through recruitment and selection. And to show that, regardless of the size of the organization, the process of recruitment and selection of staff must exist. People and organizations are engaged in a continuous and iterative process of attracting each other. People are the greatest asset available to organizations, so they must be recruited and selected with the greatest possible power, since the flaws in this process can compromise other management actions to be developed posteriormente.O study was based from literature searches, based on the authors Castro (1995), Chiavenato (1997), Dutra (1990), among others.

Keywords: Recruitment, Selection, Human Resources

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

1. Introdução

A administração de recursos humanos está passando por grandes mudanças e inovações, frente à globalização dos negócios, as pessoas deixam de ser o desafio para se tornar a vantagem competitiva das organizações que sabem como lidar com elas. As pessoas deixam de ser o recurso organizacional mais importante para se tornar o parceiro principal do negócio.

As exigências feitas pelas empresas estão aumentando e os candidatos devem estar dentro das qualificações exigidas por elas para evitar maiores problemas, como por exemplo, uma rápida demissão. O papel do Administrador de Recursos Humanos no processo de recrutamento e seleção é de suma importância para empresa para que a mesma tenha um bom desenvolvimento.

Dessa forma, é preciso ter bons candidatos e selecionar os melhores. É importante que se faça uma pesquisa externa para saber onde anunciar para que se possam obter os candidatos que se pretende selecionar, pois é necessário, acima de tudo, encontrar pessoas competentes e dedicadas para que a empresa possa desenvolver um programa de qualidade eficaz. Assim, os candidatos precisam estar sempre em busca do seu aperfeiçoamento, pois o mercado de trabalho está muito concorrido e as empresas estão exigindo cada vez mais capacidade dos seus colaboradores. Por esse e outros motivos, para o recrutamento e seleção dos candidatos deve ser montado um perfil da vaga para assim, atender melhor a necessidade da empresa.

O objetivo deste artigo é descrever a importância do setor de Recursos Humanos bem desenvolvido nas organizações. Com a finalidade de facilitar o entendimento e sua importância dentro das organizações, o artigo foi elaborado e baseado a partir de pesquisas bibliográficas.

Qual a importância do processo de Recrutamento e Seleção para o setor de Recursos Humanos?

O texto está estruturado em três seções que abordam: O Recrutamento e Seleção, Seleção de Pessoal e As Considerações Finais.

2. Recrutamento e Seleção

Atuando em um cenário de constantes mudanças, as organizações vêm percebendo que o diferencial da competitividade é o seu capital intelectual conhecimento da força de trabalho integrado às práticas de gestão transformando-o em competência organizacional. Isso somente é possível para as organizações que estimulam e investem no desenvolvimento dos seus colaboradores e criam oportunidades para o seu crescimento profissional.

Pessoas e organizações convivem em um interminável processo dialético, estão juntas em um contínuo e interativo processo de atrair uns aos outros. Da mesma forma como os indivíduos

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

atraem e selecionam, as organizações procuram pessoas e obtém informações a respeito delas para decidir sobre o interesse de admití-los ou não.

Para Castro (1995), a comparação das características individuais com o propósito de escolher a pessoa mais adequada para exercer determinado cargo, função ou atividade, não é privilégio dos tempos atuais.

Pode-se, então, verificar que desde a antiguidade, as pessoas já detinham a preocupação de escolher a pessoa certa para o lugar certo, fazendo comparações de características individuais, o que continua até os dias atuais, sendo esta um pouco mais aprofundada.

Segundo Chiavenato (1997), o recrutamento consiste, a partir dos dados referentes às necessidades presentes e futuras de recursos humanos da organização, nas atividades relacionadas com a pesquisa e intervenção sobre as fontes capazes de fornecer à organização um número suficiente de pessoas para a consecução dos seus objetivos. É uma atividade que tem por objetivo imediato atrair candidatos, dentre os quais serão selecionados os futuros participantes da organização.

O recrutamento e a seleção de pessoal devem ser tomados como duas fases de um mesmo processo: a introdução de recursos humanos na organização. A tarefa básica da seleção é a de escolher, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização. O preenchimento de vagas é, portanto um aspecto muito importante da administração: planejamento das necessidades de pessoal, recrutamento, seleção, e desenvolvimento de empregados capacitados, colocando-os em ambientes produtivos, e recompensados pelo desempenho. É isso que almeja, e que tenta alcançar a área de Recrutamento e Seleção das empresas.

Muitas empresas não despedem muita atenção e cuidado no processo de recrutamento e seleção de pessoal, tendo depois que suportar problemas significantes no futuro da organização. Esta desatenção é explicada por várias maneiras, uma das mais comuns está baseada na crença de que os recursos humanos são abundantes, sendo facilmente repostos ou atraídos, segundo Dutra (1990).

O processo de recrutamento possibilita à organização dispor de um número de candidatos superior à quantidade de cargos a serem preenchidos. Daí a possibilidade de selecionar, entre os vários candidatos recrutados, os mais adequados a esses cargos, com vista em manter ou aumentar a eficiência da organização. Para tanto devem ser utilizados procedimentos capazes de comparar os diferentes candidatos, com a finalidade de selecionar os potencialmente mais capazes.

É primordial um recrutamento e seleção com critérios bem estudados para o perfil correto do profissional que será admitido. Todos os envolvidos são responsáveis por este novo profissional na

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

empresa, de forma direta ou indiretamente, pois serão cobrados por seus superiores dos resultados obtidos com essa contratação. Portanto, é correto afirmar que, um processo de recrutamento e seleção mais adequado ao perfil almejado pela empresa que o solicita, tem um resultado mais expressivo e admite um profissional promissor na empresa gerando resultados positivos que toda empresa deseja.

Independente do tamanho da organização, o processo de recrutamento e seleção de pessoal tem que existir. As pessoas e as organizações estão engajadas em um contínuo e interativo processo de atrair uns aos outros.

As pessoas constituem o mais importante ativo de que dispõem as organizações, por isso devem ser recrutadas e selecionadas com a maior competência possível, já que as falhas nesse processo podem comprometer outras ações de gestão a serem desenvolvidas posteriormente.

2.1. Recrutamento Interno

O recrutamento interno acontece quando, havendo determinada vaga, a empresa procura preenchê-la através do remanejamento de seus empregados a títulos variados como: promoções, transferências, plano de carreira e outros, há o recrutamento interno.

As mudanças nas estruturas organizacionais, as diferenças nos papeis entre homens e mulheres e a diversidade racial afetam significativamente o recrutamento e a seleção internos. Em uma época em que muitos se perguntam se a palavra emprego será substituída por competência, e quando o conceito de carreira pode estar mais relacionado com o acúmulo de capacidades, não é surpresa que o processo interno ofereça alguns enormes desafios para os profissionais de Recursos Humanos.

Na visão de Castro (1995), o recrutamento interno é utilizado para preenchimento de vagas, através de remanejamento dos quadros existentes na organização. O recrutamento interno deve ser uma prática que preceda sempre ao recrutamento externo, apesar de óbvia esta afirmação é continuamente esquecida.

Este tipo de procedimento apresenta maior índice de validade e segurança, pois o empregado já é conhecido, além de ser uma fonte motivadora para todos os empregados. É mais rápido, pois o funcionário já está na empresa, basta ser transferido. É mais econômico, pois evita despesas com anúncios e custos de admissão, integração, etc.

De contra partida exige que os empregados tenham condições para poderem exercer as funções de um cargo acima, e os mesmos nem sempre se encontram aptos para isso, além disso, pode gerar conflitos de interesses, pois ao explicar as oportunidades de crescimento dentro da organização tendem a criar uma atitude negativa nos empregados que, por não apresentarem condições impostas, se revoltam perdendo o interesse e a criatividade.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

No recrutamento interno, ocorre possibilidade de crescimento para os funcionários daquela instituição, os empregados estão sujeitos a promoções e até possíveis transferências de setor, ou em muitos casos até de cidade. As empresas investem no recrutamento interno, buscando a retenção e fidelização de seus talentos, serve como uma motivação para que os empregados atuais tenham a possibilidade de agregar conhecimento e desenvolver novas práticas de trabalho. Pode-se dizer primeiramente, que o profissional de recursos humanos tenta preencher as vagas existentes com candidatos internos, pois o custo e toda a logística que envolve um processo de recrutamento externo podem ser economizados, pois já se tem o conhecimento das habilidades e da capacitação do concorrente, mas em caso de deficiência de candidatos internos que atinjam a expectativa do recrutador, será necessário o suprimento do cargo com algum pretendente externo.

Recrutar pessoas de fora pode desmoralizar os empregados atuais. Mas, o recrutamento interno possui algumas inconveniências; se os funcionários atuais não têm habilidades ou talentos, o recrutamento interno fornece um grupo limitado de candidatos, levando as decisões restritas quanto à seleção. Além disso, uma política de recrutamento interno pode inibir uma empresa que quer mudar a natureza ou as metas do negócio trazendo candidatos de fora.

O gestor e o recrutador devem fazer um acompanhamento muito minucioso dos processos de recrutamento, pois de nada adianta não ter custos com recrutamentos externos e recolocar um candidato interno erroneamente. Não tendo urgência no fechamento de uma oportunidade, o mais aconselhável seria principalmente em caso de incerteza ao fechar com um candidato interno realizar a abertura de um processo de recrutamento paralelo, mas com um público externo, para poder fazer uma comparação quanto ao perfil dos candidatos e verificar se não vale a pena investir em treinamento e integração de um novo funcionário externo, portador de novos conhecimentos e com um outro ritmo, trazendo novas informações para empresa, que podem auxiliá-la na busca pela constante inovação.

2.2. Recrutamento Externo

A necessidade de iniciar um processo de recrutamento se dá essencialmente para a composição do quadro funcional de uma organização. Ao iniciar este procedimento, cabe ao gestor responsável efetuar um levantamento se há a precisão de abertura de preenchimento de alguma vaga que esteja em aberto ou criação de um novo cargo.

Quando se dá início a um processo de recrutamento, cabe ao responsável avaliar todas as tarefas, obrigações e responsabilidades que serão exigidas pelo cargo. Um segundo parâmetro a ser estudado está relacionado com o perfil que o candidato deve possuir, ou seja, quais as habilidades, vivências e conhecimentos que o aspirante deva ter. Os empregados estão constantemente entrando e saindo das organizações, e movimentando-se dentro delas.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Gerenciar este movimento de pessoas é uma das atividades mais importantes e influentes da administração de recursos humanos. O papel do profissional de recursos humanos dentro da organização é muito importante, pois cabe a ele cuidar da essência de toda a organização que são as pessoas. Seu trabalho tem início com a previsão de necessidade de pessoal e se estende até a escolha da pessoa mais capacitada. O recrutamento externo tem como objetivo buscar por profissionais com novos e atualizados ideais, almejando uma inovação para a empresa.

O recrutamento externo atrai um grupo de candidatos entre os quais alguns serão escolhidos para receber uma proposta de trabalho.

Segundo Chiavenato (1999), quando uma organização adota uma política de recrutamento externo subentende-se que ela não acredita em seu pessoal, por não mantê-lo capacitado, ou devido a uma grande expansão em seus negócios. Porém, nem sempre o recrutamento externo é menos favorável que o recrutamento interno.

A busca por novos profissionais no mercado de trabalho pode agregar em novos conhecimentos para a empresa, também se corre o risco de o candidato externo ter omitido alguma informação de bastante relevância para a empresa e vice-versa. Mas, com a grande rotatividade dos dias de hoje, o profissional que busca por uma colocação tende a expor um maior número de informações possíveis, e busca também informações das empresas, contando principalmente com a ajuda da Internet, que disponibiliza informações básicas da instituição, mas que também ajudam a definir o objetivo do candidato em trabalhar ou não na organização.

As empresas também contam com o auxílio da Internet para buscar informações sobre o candidato a ser contratado, e quando não o consegue conta com as experiências citadas no currículo para buscar por alguma referência, as vagas estão em aberto e necessitam um fechamento, portanto, se o profissional externo apresenta um perfil solicitado pela vaga não tem o porquê de não ficar com ela

As vantagens do recrutamento externo são: criação de novas idéias e melhoramentos; aumento do nível de conhecimento e habilidades não disponíveis na organização atual; e reduz custos de desenvolvimento de pessoal, já que a pessoa contratada do mercado já está teoricamente qualificada. As desvantagens do recrutamento externo são: é mais caro; a margem de erro é maior; maior tempo de adaptação; pode trazer atitudes que não estão de acordo com a cultura da organização; dificuldade de adequação entre empregado e organização (cultura, hábitos, etc.), havendo a necessidade de um período maior de ajustamento; e menor comprometimento dos empregados antigos que se sentem desvalorizados no desempenho de suas funções e não se esforçam para melhorar seu desempenho.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

2.3 Recrutamento Misto

Em face às vantagens e desvantagens do recrutamento interno e externo, uma solução eclética tem sido preferida pela maioria das empresas: o recrutamento misto, ou seja, aquele que aborde tanto fontes internas como fontes externas de recursos humanos. O recrutamento misto pode ser adaptado em alternativas de sistema:

Inicialmente, recrutamento externo, seguido de recrutamento interno, caso aquele não apresente resultados desejáveis. A empresa está mais interessada na entrada de recursos humanos do que na sua transformação, ou seja, a empresa necessita de pessoal já qualificado, no curto prazo, e precisa importá-lo do ambiente externo. Não encontrando candidatos externos à altura, lança mão do seu próprio pessoal não considerando, de início, os critérios acerca das qualificações necessárias. Primeiramente recrutamento interno, seguido de recrutamento externo, caso não apresente resultados desejáveis. A empresa dá prioridade aos seus empregados na disputa das oportunidades existentes. Não havendo candidatos à altura, parte para o recrutamento externo.

Recrutamento externo e recrutamento interno, concomitantemente, é o caso em que a empresa está mais preocupada com o preenchimento da vaga existente seja através de novas entradas (input) ou através da transformação de recursos humanos; geralmente, uma boa política de pessoal dá preferência aos candidatos internos sobre os externos, em caso de igualdade de condições entre eles.

3. Seleção de Pessoal

A seleção de pessoal é um dos subsistemas de recursos humanos mais importantes. Depois de efetuado o recrutamento, o próximo passo é selecionar o indivíduo em destaque, ou seja, aquele que está mais intimamente ligado com as necessidades do cargo. Para se garantir uma seleção de sucesso é imprescindível que o profissional de recursos humanos tenha efetuado uma análise de cargos atualizada que auxilie diretamente no recrutamento e garanta uma seleção correta. O processo seletivo nem sempre é o mesmo embora o seu objetivo final seja a escolha de um candidato que esteja adequado às necessidades da empresa. A seleção de pessoal varia de acordo com o cargo que precisa ser preenchido.

O processo de seleção, segundo Chiavenato (1999), é precedido pelo de recrutamento com a função de identificar o candidato mais apto a desenvolver as atividades propostas pelo cargo em questão.

O mundo atual é composto por organizações, todas as principais atividades necessárias à vida em sociedade são realizadas e interligadas por estas. Vive-se em organizações, trabalho-se nelas e dependem-se delas para tudo o que é desenvolvido: finanças, saúde, educação, segurança,

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

alimentação, vestuário, transporte, religião, entretenimento. O propósito de cada organização é prestar algum serviço, produto ou benefício à sociedade em geral e a cada cliente em particular, desta maneira à medida que se torna bem sucedida tende a crescer aumentar suas operações e incrementar seus recursos, e na atualidade toda essa evolução fundamenta-se na utilização das competências (CHIAVENATO, 2004).

Os desafios que se apresentam para as organizações são, pois, manter-se competitiva no seu mercado de atuação, conciliando interesses, adotando uma postura de aprendizagem continua, respeitando as diferenças, identificando oportunidades e competências, sem, contudo descuidar do processo de humanização. O produto final é uma prioridade para as organizações, mas na atualidade a preocupação com as competências essenciais, de modo que a empresa seja reconhecida não apenas como um portfólio de produtos ou serviços, mas também como um portfólio de competências. Voltando o olhar para o processo seletivo calcado em competências no intuito de alavancar o processo de gestão de pessoas, tentar-se-á desvendar qual a influencia da variável competência nos processos seletivos. E também, quais as modificações surgidas com essa nova prática, como tem se comportado as organizações em detrimento a utilização das competências e as implicações surgidas na rotina do profissional da área de gestão.

Na visão de Chiavenato (1999, p. 107) a seleção se configura como a "escolha certa da pessoa certa para o lugar certo", ou seja, seria a busca, entre os candidatos que foram recrutados, daqueles que são mais adequados aos cargos disponíveis, com o objetivo de manter ou de aumentar a eficiência ou o desempenho do pessoal, bem como a eficácia. A seleção seria um processo decisório entre os requisitos do cargo a ser preenchido e o perfil das características dos candidatos que foram selecionados, e a partir destas considerações tenta-se encontrar o candidato que mais se aproxime do "ideal de qualificações". Se não houvesse as diferenças individuais e se todas as pessoas fossem iguais e reunissem as mesmas condições para aprender a trabalhar, a seleção de pessoas seria totalmente desnecessária. Acontece que a variabilidade humana é enorme: as diferenças individuais entre as pessoas, tanto no plano físico (como estatura, peso, compleição física, força, acuidade visual e auditiva, resistência a fadiga, etc.) como no plano psicológico (como temperamento, caráter, inteligência, aptidões, habilidades mentais, etc.) levam os seres humanos a se comportar diferentemente, a perceber situações de maneira diversa e a se desempenhar de maneira distinta, com maior ou menor sucesso nas organizações (CHIAVENATO, 2004)

A quantidade de etapas assim como a complexidade do processo depende de como é o grau de exigência e o tipo de cargo em que precisa ser selecionado um candidato. Os processos seletivos, em média possuem de duas há oito etapas, sendo estas eliminatórias com a finalidade de se chegar ao candidato com o perfil mais aproximado com o das qualificações exigidas pelo cargo. Durante a realização das etapas de um processo seletivo ocorre a aplicação de alguns instrumentos que

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

colaboram para se chegar ao candidato ideal. Os principais elementos são as entrevistas (não estruturadas e estruturadas), a busca de referências, as provas de conhecimentos ou de capacitação, os testes de personalidade, os testes de habilidade cognitivos, os testes de desempenho e integridade e a aplicação de técnicas de simulação.

As entrevistas são um dos métodos mais comumente utilizados e que permitem ao selecionador extrair um grande número de informações do candidato. Apesar de constituírem o instrumento mais utilizado em processos seletivos, e trazerem um grande número de informações, as entrevistas nem sempre são eficazes (CHIAVENATO, 2004)

É comum que os candidatos queiram mostrar o melhor de si durante uma entrevista e este fato pode fazer com que o indivíduo acrescente em suas palavras mais qualificações do que realmente tem, ou então pode também ocorrer o inverso, de acabar omitindo algo importante. Em vista disso, os profissionais de recursos humanos realizam de acordo com as necessidades de um cargo uma série de testes e provas de conhecimentos que julgam necessários para o devido exercício da função. Elas constituem por sua vez mais uma ferramenta para avaliar com objetividade os conhecimentos e a capacidade de desenvolvimento de um futuro colaborador. Após a realização de todas as etapas do processo seletivo, cabe ao selecionador rever os resultados e analisar se realmente há a interação necessária entre o cargo e o candidato.

Por mais extenso que possa ser o processo de seleção geralmente apresenta vários indicadores que facilitam na hora da decisão e que apresentam um alto grau de precisão na escolha do candidato. Com vários indicadores podem-se analisar de maneira minuciosa as qualificações e conhecimentos que o candidato oferece e mais do que isso se pode efetuar uma combinação com as exigências do cargo tendo grandes chances e concretizar um processo seletivo bem sucedido.

4- Considerações Finais

Portanto pode-se concluir que, o processo de seleção, assim como os recrutamentos devem ser tomados como duas fases de um mesmo processo, isto é, a introdução de Recursos Humanos na organização. Por isso pode-se dizer que a seleção contribui para a política de RH, complementado o recrutamento, selecionando a mão de obra, de forma correta, sendo também de vital importância para a política de RH, pois faz parte do processo inicial. Nenhuma política de Recursos Humanos será satisfatória se o processo de seleção não for.

Assim, o sistema de Recursos Humanos funciona integrado com os demais departamentos que o alimentam, se esses departamentos não funcionarem de forma interligada, não haverá cooperação mútua, fazendo com que o sistema principal que é o órgão de Recursos Humanos, também não funcione.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

5. Referências

1. ALBUQUERQUE, L. G. **Competitividade e recursos humanos**. Revista de Administração, v.27, n.4, out/dez.1992;
2. CASTRO,Janete Lima de. **Atribuições do sistema de administração de pessoal:** instrumentos e procedimentos. Projeto Gerus Brasília: Fundação Nacional de Saúde, 1995;
3. CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. Edição Compacta. 4 ed. São Paulo : Atlas, 1997;
4. CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas o novo papel de recursos humanos**. São Paulo: Editora Campos, 1999;
5. DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências.** Gente-São Paulo,1990.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)