



A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS: BUSCANDO POR NOVOS COLABORADORES ATRAVÉS DOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Luana Pricila Leite da Silva

FACULDADE SÃO LUÍS DE FRANÇA
ADMINISTRAÇÃO COM ÊNFASE EM RECURSOS HUMANOS
8º PERÍODO DE 2009-2

Hugomauricio2009@hotmail.com

RESUMO: Este estudo foi realizado com o intuito de apresentar os processos de captação e seleção e pessoas nas organizações. Já que a globalização dos negócios vem exigindo da área da Administração de Recursos Humanos grandes mudanças e inovações, diante disso tornou-se primordial a retenção e atração de talentos em virtude da acirrada disputa por mercado na atualidade.

PALAVRAS-CHAVES: recrutamento, seleção e administração de recursos humanos.

Abstrac: This study was carried out in order to make the processes for capturing and selection and people in organizations. Since the globalization of business has required the field of Human Resource Management major changes and innovations, before it became essential to retaining and attracting talent because of fierce competition for the market today.

Words-key: recruitment, selection and management of human resources.

1. Introdução

A administração de recursos humanos está passando por grandes mudanças e inovações devida a globalização dos negócios, perante este cenário as empresas estão sendo obrigadas a se flexibilizarem para a evoluírem constantemente sob a pena de ficarem fora do mercado. Para que isso não venha acontecer, as mesmas têm pensado não só na lucratividade, mas em realizar processos de recrutamento e seleção bem feitos, a fim de incluir em seus quadros profissionais competentes para compor a sua organização.

Os processos de recrutamento e seleção dentro de uma organização são de extrema importância, pois as pessoas compõem o principal ativo de uma empresa. Falhas nesses processos comprometem na produtividade do trabalho e no desempenho das equipes nas organizações. Selecionar a pessoa certa para o lugar certo significa a decorrência de um processo de seleção eficaz, além de agregar valores para os objetivos da empresa.

O objetivo deste artigo é apresentar os processos de captação e seleção e pessoas nas organizações.

O subsistema de Recrutamento e Seleção compreende o processo de atração e escolha de candidatos potencialmente capazes de ocupar os postos de trabalho disponibilizados pela organização ao mercado de trabalho.

As pessoas com seus conhecimentos e habilidades mentais passam a ser a principal base da organização. A antiga Administração de Recursos Humanos (ARH) cedeu lugar a uma nova abordagem: Gestão de Pessoas. Nessa nova concepção, as pessoas deixam de ser simples recursos humanos organizacionais, para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, destrezas, aspirações e percepções singulares. São os novos parceiros da organização.

2 Metodologia

A metodologia usada neste artigo foi a pesquisa bibliográfica através de livros, revistas e também em sites.

3. História da administração de recursos humanos

Boog (2002) discorre que a função e as práticas de recursos humanos derivam da difusão e do desenvolvimento do humanismo nas organizações e surgem devido a diversos fatores contextuais que caracterizam o fim do século XIX e o início do século XX:

- **Forte desenvolvimento econômico e tecnológico:** O final do século XIX e as duas primeiras décadas do XX constituem um período de assombroso desenvolvimento econômico nas nações mais industrializadas do Hemisfério Norte, ou seja, a humanização do trabalho derivou em boa parte não de emergência de um espírito humanista em uma geração de vanguarda, mas de pura necessidade: atrair e reter pessoas adequadas.

- **Experiências e doutrinas humanísticas do fim do século XIX até 1930:** embora muitas vezes supervalorizado, é inegável que o período entre o fim do século XIX e o início do XX testemunhou o aparecimento e a difusão de valores humanísticos ligados ao trabalho.

- **Acirramento das relações de trabalho e reformismo que surge para apaziguá-la:** a medida que crescia o mercado e a aplicação de tecnologia na indústria, as organizações ficavam maiores, mais sofisticadas e, com isso, o trabalho tornava-se mais complexo. É nesse momento que surgem os primeiros departamentos de pessoal e seus defensores nas empresas.

- **Grande evolução das ciências comportamentais:** a administração de recursos humanos deriva de quatro vetores básicos: o desenvolvimento do capital e da industrialização, da organização do trabalho, da teoria organizacional e das configurações organizacionais, que se estruturaram de diferentes maneiras ao longo do tempo.

Para Chiavenato (2002, p.19) a administração de recursos humanos tem sua “origem no início do século XX, após o forte impacto da Revolução Industrial, com a denominação Relações Industriais”. Surgiu como uma atividade mediadora entre as organizações e as pessoas, para abrandar ou diminuir o conflito industrial entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais das pessoas, até então considerados incompatíveis e totalmente irreconciliáveis.

Chiavenato (2000, p. 148) ainda discorre:

No Brasil, a administração de recursos humanos é considerada uma área relativamente nova, pois o profissional de recursos humanos é encontrado nas grandes organizações e raramente nas médias. Mas sabe-se que a administração

de recursos humanos é perfeitamente aplicável em qualquer tipo de organização. Basta uma conscientização dos executivos em relação a importância da administração de recursos humanos.

Com a evolução da administração de recursos humanos, surgiram várias denominações ao longo do tempo. No passado as expressões utilizadas eram: administração de pessoal, relações industriais e relações humanas. Mais recentemente tem-se: administração de recursos humanos, desenvolvimento de recursos humanos, comportamento organizacional.

Atualmente, com o advento do terceiro milênio, com a globalização da economia e o mundo fortemente competitivo, a tendência que se nota nas organizações bem-sucedidas é de não mais administrar recursos humanos, nem mais administrar pessoas mas, sobretudo, administrar com as pessoas, tratando-as como agentes ativos e proativos, sobretudo, dotados de inteligência, criatividade, de habilidade mentais e não apenas de habilidades e capacidades manuais, físicas ou artesanais.

4. A Administração de Pessoal ou RH

A administração de recursos humanos é o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que tem como objetivo a interação do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. “É, pois, a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal” (GIL, 1994, p.13).

Na visão de Toledo (1999), pode ser definida como a área de estudos e atividades que lida com os aspectos relativos ao elemento humano em geral, nas organizações. Ou seja, a área que trata dos problemas de pessoal, de qualquer agrupamento humano organizado. Assim, pode-se dizer que a administração de recursos humanos consiste no planejamento da organização, no trabalho com pessoas, em ter sensibilidade no ato de gerenciar as idéias dos colaboradores com benefícios do trabalho da empresa. É uma área multidisciplinar que envolve vários conhecimentos em diversas áreas.

A administração de recursos humanos, consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de

promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite as pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho (CHIAVENATO, 2002, p. 162).

Relata-se desta forma, que a administração de recursos humanos entende-se por uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho; sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos.

Segundo Toledo (1999, p. 23):

O órgão de Recursos Humanos, como setor definido da administração das empresas, teve seu aparecimento no início deste século, tendo tido sua evolução acelerada na década de 20. O fortalecimento do movimento sindical, que surgiu como uma defesa às situações negativas de ordem econômica e social, provocadas pela Revolução Industrial, auxiliou grandemente a institucionalização dos órgãos de pessoal nas organizações. O fator humano no trabalho já tinha de ser tratado com atenção específica. A carência de mão de obra, provocada pela Primeira Guerra Mundial, foi outro fator que contribuiu para o reforço dos órgãos de Recursos Humanos.

A administração de recursos humanos abrange o conjunto de técnicas e instrumentos que permitem às organizações atrair, manter e desenvolver os talentos humanos. Em face do contexto ora vivenciado pelas organizações, caracterizado por mudanças constantes de natureza econômica, social e tecnológica, torna-se fundamental, em qualquer empresa, uma administração voltada para a gestão de recursos humanos, visto que a continuidade de sua existência será determinada pela qualidade agregada aos seus produtos ou serviços, tendo como base pessoas motivadas e com alto nível de qualidade pessoal e profissional.

Ainda de acordo com Toledo (1999, p 24), “uma vez comprovadas não somente a importância da área de recursos humanos em si, mas também as grandes possibilidades de desenvolvimento dos seus conhecimentos e técnicas, que passariam a influenciar diretamente os resultados da empresa”, se começam a observar uma valorização crescente da área, especialmente nos países mais desenvolvidos econômica e culturalmente. A missão inicial do órgão de Recursos Humanos, que era predominantemente servir de “amortecedor”

das insatisfações de pessoal e ser um órgão técnico-administrativo relativamente isolado da direção da empresa, passa a ser encarada como atividade contribuidora para a modernização constante das organizações como um todo.

Podemos então definir Administração de Recursos Humanos como o ramo especializado da ciência da administração que envolve todas as ações que tem como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. Área que trata de recrutamento e seleção de pessoas.

Sendo assim, a empresa hoje é um sistema no qual todas as unidades componentes são interdependentes e afetadas pelo ambiente no qual atuam. As pessoas que trabalham em uma empresa tornaram-se um fator de produção de grande importância, por isso a área de RH tem sido e continuara sendo uma das ferramentas básicas para atingir os objetivos organizacionais de economia, eficiência e racionalidade, preocupando-se pelo desenvolvimento do homem e da sociedade.

Por isso, nos dias atuais faz-se necessário que uma organização tenha um setor de RH bem desenvolvido, com planejamento e metas, os quais devem ser iniciados desde o momento do recrutamento até a seleção de um novo colaborador da empresa.

5. Sistema de administração de recursos humanos

A mudança deve ser a única constante força de trabalho de qualquer organização. As pessoas eficazes são promovidas ou saem para ocupar outros cargos melhores em outra organização. As pessoas ineficazes são rebaixadas, remanejadas, ou até mesmo despedidas. Além disso, a organização poderá a qualquer tempo precisar de mais pessoas ou até mesmo reduzir seus quadros de pessoal e sempre precisará aperfeiçoar as capacidades das pessoas que trabalham cotidianamente.

Desta forma é que podemos ver que o Sistema de Administração de Recursos Humanos possui um dinamismo contínuo, como um organismo vivo, tentando manter a organização suprida das pessoas certas, nas posições certas, na hora certa.

Contemplando a definição de Chiavenato, (1994, p.135), a Administração de Recursos Humanos, consiste em planejar, organizar, desenvolver, coordenar e controlar os métodos capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que

a organização representa o meio que permita às pessoas que com ela colaborem para alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho, ao mesmo tempo em que também significa conquistar e manter as pessoas na organização, trabalhando sempre com eficiência para produzir resultados eficazes.

E como se sabe na era do conhecimento, o capital humano toma-se a base da excelência empresarial. A capacidade e sobrevivência das empresas dependem das pessoas agregadas aos seus valores patrimônios para o desenvolvimento tecnológico, mudança e enfrentamento da globalização. Os subsistemas de administração de recursos humanos providenciam de forma inesgotável valores e talentos humanos capazes de formar o cérebro e o sistema nervoso da empresa moderna. Os subsistemas da Administração de Recursos Humanos (ARH) são etapas de controle e administração interdependentes.

O planejamento de recursos humanos, o recrutamento e a seleção de pessoal são subsistemas da ARH.

5.1 Planejamento de Recursos Humanos

Planejar a área de RH hoje é fundamental, pois o ambiente empresarial está cada vez mais exigente, e rigoroso com as organizações. Não há mais espaço para as empresas que seguem modelos de gestão antiquados, as mesmas precisam adequar-se às necessidades humanas, de uma certa forma integrada, sejam elas clientes, proprietários, fornecedores, colaboradores, dirigentes etc. O equilíbrio dinâmico entre todas as áreas da empresa e do ambiente passa a ser fundamental, pois as mudanças estão mais rápidas, constantes e significativas. Isso, na maioria das vezes, leva as empresas a perdas, por falta de planejamento.

Fazer um planejamento da área de RH é uma estratégia de abordagem e um tratamento global da administração, que se integra com o negócio da empresa e inclui preocupação com o futuro. Essa visão não é apenas um conjunto de técnicas para se somar às já existentes e sim uma metodologia para levar os objetivos da empresa adiante, já que as pessoas são responsáveis pelo "fazer" e pelos resultados.

Segundo Lucena (1995, p.84) “Planejamento de recursos humanos compreende o processo gerencial de identificação e análise das necessidades organizacionais de recursos humanos e o conseqüente desenvolvimento de políticas, programas, sistemas e atividades que satisfaçam essas necessidades, a curto, médio e longo prazos, tendo em vista assegurar a realização das estratégias do negócio, dos objetivos da empresa e de sua continuidade sob condições de mudança”.

A integração entre as várias partes é fundamental, relacionar o planejamento de Recursos Humanos com o planejamento estratégico, fará com que os objetivos da empresa sejam mais facilmente alcançados. Muitas vezes, as empresas criam expectativas e delegam "tarefas", que seus colaboradores que a princípio não têm condições de chegar a alcançar. Cabe a ela, então, dar as ferramentas e o suporte necessários, para que essa pessoa se desenvolva e leve o objetivo da empresa adiante.

Muitas vezes, o que é realizado em uma organização, provém de atos e decisões das pessoas e que por isso só, podem ser realizados de uma forma melhor ou não. A diferença dessa performance está, normalmente, na qualidade administrativa dessas pessoas, que irão determinar o sucesso ou não da organização. Isso significa que o tratamento dos Recursos Humanos deve ser considerado estratégico.

O planejamento de recursos humanos e os processo de recrutamento, seleção e metodologias de avaliação dos colaboradores, passam a ser primordiais em uma organização. Portanto, pode-se dizer que a organização que planejar recursos humanos antecipa sobre o tipo de força de trabalho e os talentos necessários para atingir os objetivos organizacionais num determinado tempo ou período.

5.2 Modelos de planejamento

O planejamento tem basicamente cinco modelos a serem utilizados, que são:

- **Modelo baseado na procura estimada do produto:** relaciona o número de pessoas com o volume de procura do produto;

- **Modelo baseado em segmentos de cargos:** projeta os níveis futuros de mão-de-obra para cada área funcional, correlacionando-os com o fator estratégico correspondente;
- **Modelo de substituição de postos-chave:** projeta as futuras substituições em função do status dos candidatos internos – promovabilidade e desempenho atual;
- **Modelo baseado no fluxo do pessoal:** baseado nas informações passadas de pessoas que deixam a organização e que são promovidas, permitindo predizer quantas pessoas deverão ser admitidas, para manter a estabilidade;
- **Modelo de planejamento integrado:** leva em consideração o volume de produção planejado, mudanças tecnológicas, condições de oferta e procura no mercado, planejamento de carreiras.

6 Captando e Selecionando Pessoas

O recrutamento é um termo comumente aplicado à descoberta e o desenvolvimento de boas fontes de candidatos necessários à organização, de modo a sempre ter um número adequado de propostas de trabalho para preenchimento de vagas, assim o recrutamento consiste no processo de procurar pessoas a fim de preencher as requisições elaboradas pelas diversas divisões ou departamentos simplificando, o recrutamento é um processo de procurar empregados (LODI, 1992). O recrutamento é responsável por encontrar empregados que tenham o perfil desejado da organização e do cargo.

Recrutamento é um conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação através do qual, a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidade de emprego que pretende preencher (CHIAVENATO, 1992).

Segundo Chiavenato (1999, p. 92), “Recrutamento é o processo de atrair candidatos para uma vaga, anunciando e tornando atrativo para candidatos disponíveis no mercado. Buscando candidatos dentro e fora da organização”. Ainda segundo o autor (1991, p. 54), “Recrutamento é um conjunto de procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização, o recrutamento”. Isso significa dizer que o anúncio deve ser feito de maneira atrativa, com o objetivo de valorizar a vaga aberta e com isso despertar no candidato o desejo de conquistar a vaga.

O recrutamento é o processo de encontrar e atrair candidatos capazes para solicitação de emprego. O processo começa quando são procurados novos recrutados e termina quando são apresentados os formulários de solicitação de emprego. O resultado é um “pool” dos que procuram emprego, do qual são selecionados novos empregos, (WERTHER e DAVIS, 1983, p. 145).

“O Recrutamento consiste-a partir dos dados referentes às necessidades presentes e futuras de recursos humanos da organização” (CHIAVENATO, 1991 p.54). A identificação, a escolha e a manutenção das fontes de recrutamento constituem uma das maneiras pelas quais a Administração de Recursos Humanos pode (Chiavenato, 1991):

- Elevar o rendimento do processo de recrutamento, aumentando tanto a proporção de candidatos/triados para a seleção, como a de candidatos/empregados admitidos;
- Diminuir o tempo do processamento do recrutamento;
- Reduzir os custos operacionais de recrutamento, através da economia na aplicação de suas técnicas.

Esses itens estão relacionados à um bom resultado nos processos de recrutamento. Segundo Chiavenato (1999), o recrutamento é uma ação externa da organização para influenciar o mercado de recursos humanos e dele obter os candidatos de que necessita para suprir as suas lacunas. O recrutamento envolve um processo que varia conforme a organização. O início do processo depende de decisão de linha, ou seja, de decisão do gerente. O órgão de recrutamento funciona como staff ou assessoria de prestação de serviços especializados.

A requisição de pessoal trata-se de um documento que deve ser preenchido e assinado pelo responsável que pretende preencher alguma vaga em seu departamento ou seção. De acordo com Chiavenato (1999, p. 54) “Para melhor identificar e mapear as fontes

de recrutamento, dentro dos requisitos que a organização exigirá dos candidatos, são necessários dois tipos de pesquisa: a pesquisa externa e a interna”:

- **Pesquisa externa:** corresponde a uma pesquisa do mercado de recursos humanos no sentido de segmentá-lo para facilitar suas análises;

- **Pesquisa interna:** corresponde a pesquisa sobre as necessidades da organização em relação aos recursos humanos e quais políticas que a organização pretende adotar em relação ao seu pessoal.

O autor também cita a pesquisa mista que envolve aspectos internos e externos.

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.

6.1 Processos de Recrutamento

O recrutamento envolve um processo que varia conforme a organização. O órgão de recrutamento não tem autoridade para efetuar qualquer atividade de recrutamento sem a devida tomada de decisão por parte do órgão que possui a vaga a ser preenchida. O recrutamento de pessoal é oficializado através de uma ordem de serviço denominada como requisição de pessoal. Quando o órgão de recrutamento a recebe, verifica se existe algum candidato adequado disponível nos seus arquivos; caso contrário, deve recrutá-lo através das técnicas de recrutamento.

6.1.1 Recrutamento Interno

Recrutamento interno é quando, havendo determinada vaga, a organização procura preenchê-la através de remanejamento de seus funcionários, que podem ser promovidos (movimentação vertical) ou transferidos (movimentação horizontal) ou ainda transferidos com promoção (movimentação diagonal) (CHIAVENATO, 1999), o autor ainda apresenta as vantagens e desvantagens deste método:

- **Vantagens:** mais econômico para a organização, mais rápido, apresenta maior índice de validade e de segurança, é uma fonte poderosa de motivação para os empregados, aproveita os investimentos da organização em treinamento do pessoal e desenvolve um sadio espírito de competição entre o pessoal.

- **Desvantagens:** pode gerar um conflito de interesses, exige que os novos empregados tenham condições de potencial de desenvolvimento para poderem ser promovidos e não pode ser feito em termos globais dentro da organização.

Chiavenato (1989, p. 60), "o recrutamento interno exige uma intensa e contínua coordenação do órgão de recursos humanos com os demais órgãos da organização".

Para Gil (1994, p. 47) existem vários meios de recrutamento. Todos apresentam vantagens e limitações. São eles:

Recrutamento dentro da organização

Este é um bom meio de recrutamento, pois os indivíduos já são conhecidos e a organização lhes é familiar. Também constitui um procedimento bastante econômico. E serve para demonstrar que a organização está interessada em promover seus empregados. Pesa entretanto, como desvantagem o fato de poder criar dificuldades com os empregados. Também pode ocorrer que um departamento manifeste desgosto quando vê seus funcionários sendo captados por outros.

Recomendação

Pode-se pedir a pessoas de dentro ou fora da organização para indicar candidatos. Além de ser um meio econômico, a recomendação geralmente refere-se a pessoas com predisposição para aceitar o ambiente de trabalho. A recomendação poderá, todavia, criar constrangimento com o contato, no caso de rejeição ou de identificação de falhas após a contratação. Para evitar esses problemas, convém esclarecer bem o contato acerca dos requisitos exigidos do candidato e a despeito da recomendação, avaliá-lo tão objetivamente como os demais.

Pessoal dispensando

Pode ser vantajoso para a organização admitir antigos empregados dispensados, desde que tenha ocorrido por motivos aceitáveis. Neste caso, os empregados são conhecidos, conhecem a organização e provavelmente os programas de treinamento.

Agências

Este procedimento evita gastos de tempo e de dinheiro no processo de recrutamento e na realização de entrevistas. Também é útil à medida que mantém o sigilo e tende a oferecer apenas candidatos qualificados. Porém, no caso de funções mais específicas, pode ocorrer que os candidatos não sejam os mais adequados.

Anúncios

É um procedimento bastante utilizado porque atrai muitos candidatos. Todavia ao se decidir sobre esta forma, convém indagar por que, onde, como e quando anunciar.

6.1.2 Recrutamento Externo

Recrutamento externo ocorre quando, havendo determinada vaga, a organização procura preenchê-la com pessoas que não fazem parte da organização, ou seja, candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento, tal método apresenta vantagens e desvantagens (CHIAVENATO, 1999):

- **Vantagens:** traz “sangue novo” e experiências novas para a organização, renova e enriquece os recursos humanos da organização, aproveita os investimentos em preparação e o desenvolvimento de pessoal efetuados por outras empresas ou pelos próprios candidatos.

- **Desvantagens:** geralmente afeta a política salarial da organização, pode frustrar o pessoal que passa a visualizar barreiras, fora de seu controle, para seu crescimento profissional, em princípio, é menos seguro do que o recrutamento interno, é geralmente mais

demorado do que o recrutamento interno, é mais caro e exige inversões e despesas imediatas com anúncios, jornais, honorários de agências de recrutamento.

Segundo (Chiavenato, 2002, p. 218), em face das vantagens e desvantagens dos recrutamentos internos e externos, uma solução eclética tem sido preferida pela maioria das empresas: o recrutamento misto, ou seja, aquele que aborde tanto as fontes internas como as externas de recursos humanos. Na prática as empresas nunca fazem apenas o recrutamento interno ou o recrutamento externo. Ambos se complementam e se completam.

6.1.3 Recrutamento Misto

O recrutamento misto é quando a organização não faz apenas recrutamento interno ou apenas recrutamento externo, um método completa o outro, pois, ao se fazer um recrutamento interno, o indivíduo deslocado para a posição vaga precisa ser substituído em sua posição atual. Se for substituído por outro empregado, o deslocamento produz uma vaga que precisa ser preenchida.

Quando se faz recrutamento interno, em algum ponto surge sempre uma posição a ser preenchida com recrutamento externo, a menos que seja cancelada. Por outro lado sempre que se faz um recrutamento externo, algum desafio, alguma oportunidade ou algum horizonte deve ser oferecido ao novo empregado, sob a pena de procurar desafios e oportunidades em outra organização que lhe pareça melhor. O recrutamento misto pode ser adotado em três alternativas de sistema (CHIAVENTATO, 1991):

- Inicialmente, recrutamento externo, seguido de recrutamento interno, caso aquele não apresente resultados desejáveis.
- Inicialmente recrutamento interno, seguido de recrutamento externo, a organização dá prioridade a seus empregados na disputa das oportunidades existentes.
- Recrutamento externo e recrutamento interno, concomitantemente: É o caso em que a organização está mais preocupada com o preenchimento de vaga existente.

7 Seleção de Pessoal

Enquanto o recrutamento de pessoas é uma atividade de atração de candidatos, divulgação e de comunicação de vagas, e, portanto, é uma atividade tipicamente positiva e convidativa; a seleção é, ao contrário, uma atividade de escolha de pessoas, de classificação e de decisão, e, portanto, restritiva e abstrativa. Assim da mesma forma que o objetivo do recrutamento é abastecer o processo seletivo; o objetivo da seleção é escolher e classificar os candidatos mais adequados às necessidades do cargo e da organização (CHIAVENATO, 1999).

Existe uma série de conceitos e definições sobre seleção de pessoal. De acordo com Chiavenato (1999, p. 92), “Seleção é o processo onde um recrutador escolhe dentro os candidatos, a pessoa que mais se adequar dentre os candidatos para a vaga disponível”.

“Seleção é o processo pelo qual uma organização faz a escolha através de uma lista de candidatos, a pessoa que melhor alcançar os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado“ (IVANCEVICH, 1995, p. 777).

“Seleção é a obtenção e uso da informação e a respeito de candidatos recrutados externamente para escolher qual deles deverá receber a oferta de emprego” (MILKOVICH, 1994, p. 333). Gil (1994) aponta como escolha do método de seleção algumas opções tais como: análise dos currículos, testes escritos, testes práticos, teste psicológicos, entrevista e dinâmica de grupo.

A seleção é importante, pois, as pessoas possuem diferenças individuais e uma variedade humana enorme. As diferenças individuais entre pessoas tanto no plano físico como no psicológico levam as pessoas a terem comportamento, reações e desempenhos diferentes, daí então o verdadeiro sentido de se fazer seleção, pois, se todos fossem iguais seria desnecessário o processo de seleção (CHIAVENATO, 1999, p. 107):

A seleção funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam integrar na organização: aquelas que apresentam características desejadas pela organização. Há um velho ditado popular que afirma que a seleção constitui a escolha certa da pessoa certa para o lugar certo [...]. A melhor maneira de conceituar seleção é representá-la como uma comparação entre duas variáveis: de um lado, os requisitos do cargo a ser preenchido (requisitos que o cargo exige de seu ocupante) e, de outro lado, o perfil das características dos candidatos que se apresentam para disputá-lo. A primeira variável é fornecida pela descrição e análise do cargo, enquanto a segunda é obtida por meio de aplicação das técnicas

de seleção. O órgão de seleção não pode impor ao órgão requisitante a aceitação dos candidatos aprovados no processo de comparação. Pode apenas prestar um serviço especializado, aplicar as técnicas de seleção e recomendar ao cargo. Porém, a decisão final de aceitar ou rejeitar os candidatos é sempre responsabilidade de linha (de cada chefe ou gerente) ou função de staff (prestação de serviço do órgão especializado) (CHIAVENATO, 1999, p. 108).

O processo seletivo abrange um conjunto de constatações e, para isso, são utilizadas ferramentas para se avaliar o candidato em todos os sentidos, também chamadas de técnicas de seleção.

Para Santos (1985, p. 161), a seleção nem sempre significa escolher os que revelam aptidões ou capacidades nos índices mais elevados. É simplesmente a escolha dos melhores, daqueles que convêm a um determinado plano de ação, pois que os escolhidos, muitas vezes, não são os de nível mais elevado, e sim os mais adequados a uma situação predeterminada.

7.1 Técnicas de Seleção

As técnicas de seleção permitem um rastreamento das características pessoais do candidato por meio de amostras de seu comportamento. No entanto, Milkovich (2000, p. 110-111) afirma que é fundamental compreender a ligação entre os objetivos da organização e a estratégia de seleção, sendo que essa estratégia deve partir diretamente da análise das metas organizacionais que indicarão os papéis e contribuições necessárias para o trabalho, que determinarão as características a serem buscadas nos candidatos e que, finalmente, guiarão as escolhas dos métodos de seleção e da avaliação da sua eficácia.

Após reunidas a informações sobre o cargo a ser preenchido, o passo seguinte é a escolha das técnicas de seleção para conhecer e escolher os candidatos adequados, sendo agrupadas em cinco categorias: entrevistas, provas de conhecimento ou capacidade, testes psicométricos, testes de personalidade e técnicas de simulação. (CHIAVENATO, 1999, p.114)

Segundo Robbins (2000, p. 236), dois requisitos são fundamentais para os métodos de seleção a serem utilizados, um dos quais é a validade, pois deve haver uma relação comprovada entre o dispositivo de seleção e algum critério relevante. Além de ser

válido, um dispositivo de seleção deve demonstrar confiabilidade, ou seja, indicar se o dispositivo mede constantemente a mesma coisa.

Na prática, sabemos que, geralmente, as empresas utilizam mais de uma técnica de seleção, dependendo do cargo a ser ocupado. Cada técnica pode auxiliar as demais fornecendo um amplo conjunto de informações sobre o candidato e representando um preditor para um bom desempenho futuro do cargo, como afirma Balerini (2003): “Independente do instrumento utilizado, uma coisa é certa: nenhum deles, sozinho, consegue avaliar profundamente um candidato. Essas técnicas se complementam e podem fornecer uma visão mais ampla do profissional que se busca no mercado.”

7.1.1 Entrevista de Seleção

Para Chiavenato (1999, p. 100), a entrevista de seleção é a técnica mais amplamente utilizada independente do porte da empresa. Afirma ainda que, “Embora careça de base científica e se situe como a técnica mais subjetiva e imprecisa de seleção, a entrevista pessoal é aquela que mais influencia a decisão final a respeito dos candidatos.”

A entrevista, quanto à metodologia utilizada, pode ser: estruturada (com roteiro preestabelecido) e não-estruturada (sem roteiro definido). De modo geral, a entrevista funciona como um instrumento de comparação por meio do qual o entrevistador compara objetivamente as características oferecidas pelo candidato com os requisitos exigidos pelo cargo a ser preenchido.

Na entrevista seletiva, o papel mais importante não é o de selecionar nem o do entrevistar, e sim em que o encontro pode resultar, no sentido de que todas as competências do entrevistado possam ser mensuradas.

Swan (1992, p. 45) declara que nenhum componente do processo de seleção é tão fundamental quanto ter desde o início, uma idéia precisa daquilo que está sendo procurado, é o que determinará o foco da entrevista, a razão que está por trás de cada pergunta a ser feita ao candidato, o que vai dar sentido às respostas. Sem o conhecimento dos requisitos do cargo a entrevista não terá foco.

Chiavenato (1999, p. 101) acrescenta que, como todo processo de comunicação, a entrevista sofre de todos os males como ruído, omissão, distorção, sobrecarga e,

sobretudo, barreiras sendo imprescindível o treinamento adequado dos entrevistadores para uma melhor construção do processo de entrevista. Outros cuidados especiais como preparar a entrevista com antecedência, evitando-se a improvisação, preparar o ambiente da entrevista para neutralizar possíveis ruídos ou interferências e o processamento da entrevista em si, garantirão o seu aperfeiçoamento.

7.1.2 Provas de Conhecimento ou de Capacidade

Avaliam o nível de conhecimentos gerais e específicos dos candidatos exigido pelo cargo a ser preenchido. Procuram medir o grau de conhecimentos profissionais e técnicos, ou ainda, constituem amostras de trabalho que são utilizadas como testes para verificar o desempenho dos candidatos.

Em decorrência de sua enorme variedade, as provas de conhecimento ou de capacidade são classificadas quanto à sua forma de aplicação (provas orais, escritas e provas de realização), quanto à sua abrangência (provas gerais ou provas específicas) e quanto à organização (provas tradicionais ou provas objetivas).

7.1.3 Testes Psicométricos

Segundo Chiavenato (1999, p. 122), os testes psicométricos constituem uma medida objetiva e estandardizada de uma amostra do comportamento no que se refere a aptidões da pessoa. São utilizados como medida de desempenho e se baseiam em amostras estatísticas de comparação, sendo aplicados sob condições padronizadas.

Os testes psicométricos focalizam principalmente as aptidões. Servem para determinar o quanto elas estão presentes em cada pessoa com a finalidade de prever o seu comportamento em determinadas formas de trabalho. Baseiam-se nas diferenças individuais das pessoas e analisam o quanto variam as aptidões de um indivíduo em relação às estatísticas de resultados em amostras.

7.1.4 Testes de Personalidades

Revelam certos aspectos das características superficiais das pessoas, como aqueles determinados pelo caráter (traços adquiridos ou fenotípicos) e os determinados pelo temperamento (traços inatos ou genotípicos).

Existem diversos tipos de testes de personalidade. Entre eles, os mais utilizados são Wartegg, Rorschach, PMK, Machover e da árvore de Koch. É importante salientar que tanto a aplicação como a interpretação dos testes de personalidade exige a presença de um psicólogo.

7.1.5 Técnicas de Simulação

As técnicas de simulação são essencialmente técnicas de dinâmica de grupo. A principal técnica de simulação é o psicodrama, que se fundamenta na teoria geral dos papéis: cada pessoa põe em ação os papéis que lhes são característicos sob forma de comportamento, seja isoladamente, seja na interação com outra pessoa ou outras pessoas.

Muitas organizações utilizam as técnicas de simulação como complemento do diagnóstico: além dos resultados das entrevistas e dos testes psicológicos, o candidato é submetido a uma situação de dramatização de algum acontecimento, geralmente relacionado ao futuro papel que desempenhará na organização, o que fornecerá uma expectativa mais realista acerca de seu comportamento no futuro cargo. Contudo, as técnicas de seleção devem ser necessariamente conduzidas por psicólogos, e não por leigos.

Segundo Chiavenato (2006), a base para a seleção de pessoas é um sistema de comparação e de escolha (decisão), devendo necessariamente apoiar-se em algum padrão ou critério para alcançar uma validade. O padrão é geralmente extraído a partir das características do cargo a ser preenchido, portanto o ponto de partida é a colheita de informações sobre o cargo. O conhecimento do cargo pode ser adquirido através da, descrição e análise do cargo, aplicação da técnica de incidentes críticos, requisição do empregado, análise do cargo no mercado e hipótese de trabalho.

8. Conclusão

Ao término deste trabalho conclui que as empresas tentam de todas as formas conquistar vantagens competitivas através de um diferencial em sua administração, o que na atualidade só é possível através de pessoas. São as pessoas que podem propiciar um diferencial nos produtos e serviços oferecidos às empresas e é através dos recursos humanos que as empresas serão capazes de colocar no mercado produtos e serviços suficientemente competitivos.

A área de Recursos Humanos, também chamada de Gestão de Pessoas, contempla uma das funções mais importantes da empresa. Todavia, é através do departamento de recursos humanos que a empresa irá realizar todos os seus processos inclusive o de recrutar e selecionar pessoas capazes para integrar a organização e com os avanços tecnológicos, quem faz a diferença nos resultados do negócio na atualidade são as pessoas.

Por isso é tão importante recrutar novos candidatos e saber selecioná-los. Escolher a pessoa errada para ocupar um cargo dentro de uma organização acarreta em prejuízos iguais, ou até maiores do que não escolher nenhum profissional. Assim sendo, o processo de recrutamento e seleção é uma ferramenta de gestão e quando o mesmo é feito adequadamente, garante a entrada de pessoas de alto potencial e qualidade na organização.

8 REFERÊNCIAS

1. ALBUQUERQUE, L. G. **Competitividade e recursos humanos**. Revista de Administração, Vol.27, nº4, Out/Dez, 1992
2. BALERINI, Cristina. Seleção baseada em competências e habilidades. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/estilorhr>>. Acesso em: 12 de junho de 2003.
3. BOOG, G.; BOOG, M. **Manual de gestão de pessoas e equipes**. São Paulo: ABRH/APARH, E. Gente, 2002.

4. CASTRO, Janete Lima de. **Atribuições do sistema de administração de pessoal:** instrumentos e procedimentos. Projeto Gerus Brasília: Fundação Nacional de Saúde, 1995.
5. CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos.** Edição Compacta. 4 ed. São Paulo : Atlas, 1997.
6. _____. **Recursos humanos na empresa:** descrição e análise de cargos, avaliação do desempenho humano. v 3. São Paulo : Atlas, 2000.
7. _____. **Recursos humanos na empresa.** Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2002.
8. _____. **Gestão de pessoas o novo papel de recursos humanos.** São Paulo: Editora Campos, 1999.
9. _____. **Recursos Humanos na Organização:** Recrutamento, Planejamento e Seleção de Pessoal. São Paulo: Atlas, 1991.
10. _____. **Recursos Humanos.** Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1992.
11. _____. **Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 1989.
12. _____. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações.** São Paulo: Atlas, 2006.
13. _____. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações.** 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.
14. GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos:** um toque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.
15. _____. **Administração de recursos humanos:** um toque profissional. São Paulo: Atlas, 1999.
16. IVANCEVICH, Jonh M. Organizações. **Comportamentos e Estruturas de Processos.** São Paulo: Atlas, 1995.
17. LODI, João Bosco. **Recrutamento de Pessoal.** São Paulo: Pioneira, 1992.
- MILKOVICH, George T. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 1994.

18. LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.
19. MILKOVICH, George T. . **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo, Atlas, 1994.
20. _____. **Administração de Recursos Humanos**. 1 ed. São Paulo, Atlas, 2000 .
21. ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. 8°. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999.
22. SANTOS, Oswaldo de B. Seleção de Pessoal. In: _____. **Psicologia aplicada à orientação e seleção de pessoal**. 9. ed. São Paulo: Pioneira, 1985.
23. SWAN, Willian S. **Como escolher a pessoa certa para o lugar certo**. São Paulo: Maltese - Norma, 1992.
24. TOLEDO, F. de. **Administração de pessoal, desenvolvimento de recursos humanos**. 7°. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
25. WERTHER, W. B.; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.