

IMPORTÂNCIA DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Este artigo tem o objetivo pesquisar na literatura especializada conceitos e posicionamentos relacionados à importância do processo de recrutamento e seleção numa organização.

Palavras-chave. Recrutamento, seleção

1. INTRODUÇÃO

O Recrutamento e Seleção de Pessoal é um instrumento de extrema importância para uma organização. Quando bem administrado, este processo traz benefícios tanto para o empregador quanto para o candidato a ser admitido.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo Chiavenato (2004) recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.

O mesmo autor diz que a seleção de recursos humanos pode ser definida como a escolha do homem certo para o cargo certo, ou, mais amplamente, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal.

O recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras de recursos humanos das organizações. Consiste na pesquisa e intervenção sobre as fontes capazes de fornecer à organização um número suficiente de pessoas necessárias à consecução dos seus objetivos imediatos de atrair candidatos, dentre os quais serão selecionados os futuros participantes da organização (CHIAVENATO, 2006, p. 166)

Para Marras (2000), agregar pessoas é atividade fundamental da estratégia de toda organização que procura aplicar o recrutamento e a seleção como parte de um mesmo processo: a provisão de recursos humanos.

Chiavenato (2006) considera que as pessoas e seus conhecimentos e habilidades mentais passam a ser a principal base da nova organização. A antiga Administração de Recursos Humanos (RH) 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.

2.1 RECRUTAMENTO REQUER UM CUIDADOSO PLANEJAMENTO, QUE CONSTITUI UMA SEQÜÊNCIA DE TRÊS FASES, A SABER:

- 1) O que a organização precisa em termos de pessoas
- 2) O que o mercado de RH pode oferecer.
- 3) Quais as técnicas de recrutamento aplicar.

2.1.2 ETAPAS DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO:

- 1) Pesquisa interna das necessidades.
- 2) Pesquisa externa do mercado.
- 3) Definição das técnicas de recrutamento a utilizar.

2.1.3 PLANEJAMENTO DE PESSOAL

Chiavenato (2006) diz que o planejamento de pessoal é o processo de decisão a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais, em

determinado período de tempo. Trata-se de antecipar qual a força de trabalho e os talentos humanos necessários para a realização da ação organizacional futura.

O planejamento de pessoal nem sempre é responsabilidade do órgão de pessoal da organização.

2.1.4 PROCESSO DE RECRUTAMENTO

O recrutamento envolve um processo que varia conforme a organização. Em muitas organizações, o início do processo depende de decisão da linha. O órgão de recrutamento não tem qualquer autoridade de efetuar qualquer atividade de recrutamento sem a devida tomada de decisão por parte do órgão que possui a vaga a ser preenchida.

Para (Silva, 2005) para ter uma política de gestão por competências inserida na empresa é necessário que todas as vertentes que envolvem os profissionais sejam geridas pelas competências relativas à empresa e a cada função ou atividade. Recrutamento e Seleção apresentam-se como a porta de entrada da organização, é preciso, portanto, reestruturar todo esse processo para que os novos funcionários que ingressem na companhia sejam alinhados ao modelo de gestão utilizado. Isso pode tornar mais fácil e concreta a busca por novos profissionais, uma vez que se tem estabelecido as competências necessárias para cada função, como também o que é preciso para manter-se e obter crescimento dentro da empresa, devendo o profissional de Recrutamento e Seleção conhecer a necessidade da empresa para o cargo, identificar as competências dos candidatos e saber avaliar o quanto ele será aproveitado na organização.

Para isso utilizam-se alguns instrumentos na seleção, como aplicações de testes técnicos e comportamentais, entrevista de seleção por competências e avaliações psicológicas para que se possa traçar o perfil do candidato e ter a máxima clareza sobre o mesmo.

2.1.5 ATIVIDADES DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO SÃO CONSIDERADAS ESTRATÉGICAS PARA A EMPRESA

A administração estratégica de recursos humanos é a utilização do potencial das atividades de recursos humanos alinhada às metas, objetivos e valores estratégicos da organização, com o objetivo de estimular a participação de todos e melhorar o desempenho da organização.

Este alinhamento propicia a implantação de mudanças, a criatividade, a inovação e a flexibilidade da estrutura. Contudo, para que isso aconteça, é necessário que a organização forneça condições para que as atividades de ARH possam ser implantadas e integradas, de forma sistêmica, às demais áreas da organização. Se essa integração for alcançada com sucesso, ela auxiliará os colaboradores no desenvolvimento de competências e comportamentos necessários à eficácia organizacional.

O alinhamento dos recursos humanos à estratégia da empresa é muito importante, visto que o planejamento estratégico é uma poderosa ferramenta para a construção e a consolidação da imagem da empresa.

Foi só nos anos 80/90 que as questões relativas à gestão de pessoas começaram, efetivamente, a tomar o espaço que sempre deveriam ter tido, saindo de um papel subalterno para fazerem parte das estratégias empresariais.

Ser um RH estratégico, portanto, é na realidade atuar em todas as questões necessárias para que os colaboradores possam atingir a Visão da empresa e dar apoio aos gestores para que isso ocorra.

No mercado de trabalho hoje se busca um profissional que alie competências técnicas às comportamentais. Em um ambiente onde o tempo é determinante, muitas empresas optam por buscar profissionais já capacitados, pois estes darão um retorno mais rápido às organizações. No entanto, num ambiente em constantes transformações onde a vantagem competitiva das empresas está na atuação sinérgica dos seus colaboradores, competência como Comunicação, relacionamento interpessoal, cooperação, habilidade em lidar com mudanças, solução de problemas e conflitos, visão sistêmica e empreendedora tem sido o diferencial na escolha dos candidatos.

Fala-se insistentemente que "as pessoas fazem a diferença de um negócio". A frase é bastante óbvia, mas apesar de todas as mudanças, sejam elas de ordem da tecnologia ou dos processos, devemos estar sempre atentos ao praticar atividades de RH que vislumbrem o futuro e conseqüentemente sejam mais estratégicas. E, é importante enfatizar que a "aparente" simples ação, de recrutar e selecionar pessoas, tem tudo a ver com talentos/empreendedores/planejamento estratégico, dentre outros. Porque é justamente na escolha que os processos podem se diferenciar.

Porém, nem sempre escolhemos e/ou utilizamos adequadamente os profissionais, e em determinados momentos mantemos as ações de Recursos Humanos como um monopólio dos profissionais da área. Desta forma, a ação de recrutar e selecionar se torna isolada das reais necessidades da empresa/setor e conseqüentemente a área se coloca numa posição subalterna e distante das discussões mais estratégicas.

O RH estratégico precisa conhecer os produtos, serviços, os processos, os clientes e fornecedores da empresa. E fundamentalmente não apenas conhecer, mas participar da construção do planejamento estratégico, do plano de marketing, enfim, de todas as ações da empresa, pois somente assim ele conseguirá contribuir, efetivamente, para que as pessoas possam atingir os resultados da organização.

Uma área de Recrutamento e Seleção atuando de forma mais estratégica pode, a partir do entendimento do plano estratégico da empresa e do acompanhamento dos indicadores de gestão, planejar, antecipadamente, as demandas em relação ao preenchimento de vagas.

2.1.6 DIFERENÇA ENTRE OS CONCEITOS DE EMPREGABILIDADE E EMPRESABILIDADE.

EMPREGABILIDADE: a busca constante do desenvolvimento de competências, para buscar ou manter um emprego atrativo.

EMPRESABILIDADE: é geralmente entendida como a capacidade das empresas de desenvolver e utilizar as competências intelectuais e técnicas de seus membros, para sustentar um posicionamento diferenciado no mercado.

2.1.7 TIPOS DE RECRUTAMENTO

As fontes de recrutamento são as áreas do mercado de RH exploradas pelos mecanismos de recrutamento.

2.1.8 RECRUTAMENTO INTERNO

Segundo Gil (2001), processo de Recrutamento e seleção interna tem por objetivos motivar os funcionários, oportunizar o desenvolvimento de uma carreira profissional e agregar qualidade nos produtos e serviços da Empresa. Estes são os aspectos positivos envolvidos no processo, porém é fundamental estar atento às características da empresa, cultura e suas políticas. Uma empresa que necessita de mão obra especializada, onde desenvolve

profissionais para determinadas funções, pode enfrentar problemas se mantiver com frequência movimentações internas

A seqüência de decisões tomadas para o processo de recrutamento e seleção internos pode trazer incríveis oportunidades de agregar valor ou enormes riscos, dependendo da forma com que essas decisões forem tomadas. Elas precisam estar integradas com outras atividades de RH para ser eficaz. As carreiras podem ser a mais poderosa ferramenta para o desenvolvimento de futuros talentos, habilidades e valores. (Boudreau e Milkovich, 2000). Para Marras (2000), o processo interno pode ser uma ferramenta de extrema importância, se aplicada com transparência, adequada política e objetivos da empresa, somente dessa forma será possível alcançar-se os resultados positivos que refletem na administração de RH e no processo produtivo.

Para Chiavenato (2006), o recrutamento interno "aproveita melhor o potencial humano da organização, motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários, incentiva a permanência e fidelidade dos funcionários na organização, aumenta a probabilidade de uma melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos, custa financeiramente menos do que fazer recrutamento externo ". Outra vantagem do recrutamento interno, é que ele apresenta um índice de validade e segurança bem maior do que o recrutamento externo, pois, além do empregado já ser conhecido na empresa, pode gerar uma motivação maior para todos os empregados. Uma "desvantagem" desse tipo de recrutamento é o fato de haver uma maior exigência e condições dos empregados, para poderem exercer as funções de um determinado cargo, que muitas das vezes nem estão aptos para isso. Além disso, o recrutamento interno, para Chiavenato (2006) "poderia bloquear a entrada de novas idéias, expectativas e experiências, assim como funcionar como um sistema de reciclagem contínua .

TIPOS DE RECRUTAMENTO

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Aproveita melhor o potencial humano da organização; Motiva e encoraja o Desenvolvimento profissional dos atuais funcionários; Incentiva a permanência e a fidelidade dos funcionários à organização; Ideal para situações de pouca mudança ambiental; Não requer socialização na organizacional de novos membros; Probabilidade de melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos.	Pode bloquear a entrada de novas idéias, experiências e expectativas; Facilita o conservantismo e favorece rotina atua; Mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização; Ideal para empresas burocráticas e mecanicistas; Mantém e conserva a cultura organizacional existente; Funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua;

2.1.9 RECRUTAMENTO EXTERNO

O Recrutamento externo para Chiavenato (2006) é um conjunto de atividades que visam atrair um conjunto de candidatos qualificados, que estão espalhados no mercado, ou seja, fora da organização, e que se submeterão ao processo de Seleção de Pessoal, a fim de ingressarem na organização. Como o âmbito do Mercado de Recursos Humanos é muito

amplo, muitas das vezes, o recrutamento externo utiliza diferentes técnicas para atrair os candidatos, tais como: "anúncios em jornais e revistas, agências de recrutamento, cartazes, apresentação de candidatos por indicação, e consulta ao arquivo e banco de currículos da própria empresa"

RECRUTAMENTO EXTERNO

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<p>Introduz sangue novo organização; talentos, habilidades expectativas; Enriquece o patrimônio humano, pelo aporte de novos talentos e habilidades; Aumenta o capital intelectual por incluir novos conhecimentos.</p> <p>Renova a cultura organizacional; Enriquece com novas aspirações Incentiva a interação da organização com o mercado; Indicado para enriquecer intensa e rapidamente o capital.</p>	<p>Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização; Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos; Requer aplicação de técnicas e seletivas mais apuradas para escolha dos candidatos externos, isso significa custos operacionais;</p> <p>Exige esquemas de socialização organizacional para os novos funcionários; É mais custoso, oneroso, demorado e inseguro que o recrutamento interno.</p>

2.1.9.1 RECRUTAMENTO MISTO

Para Chiavenato (2004) existem três tipos de recrutamento misto: Inicialmente, recrutamento externo, seguido de recrutamento interno, caso o externo não apresente resultados desejáveis. A empresa prefere a entrada de recursos humanos à sua transformação, ou seja, precisa de pessoal já qualificado no curto prazo e precisa importá-lo do ambiente externo. Não encontrando candidatos externos adequados, usa-se o próprio pessoal, não considerando inicialmente os critérios sobre as qualificações necessárias. Inicialmente recrutamento interno, seguido de recrutamento externo, caso o interno não apresente resultados desejáveis. A empresa prioriza seus empregados na disputa das oportunidades existentes, não havendo candidatos internos adequados parte para o recrutamento externo. Recrutamento externo e recrutamento interno, concomitantemente.

3. SELEÇÃO COMO UM PROCESSO DE COMPARAÇÃO

A seleção é um processo de comparação entre duas variáveis: de um lado, os requisitos do cargo a ser preenchido e do outro lado, o perfil das características dos candidatos que se apresentam. A primeira variável é fornecida pela descrição e análise do cargo, enquanto a segunda é obtida por meio de aplicação das técnicas de seleção.

4. TÉCNICAS DE SELEÇÃO

De acordo com Chiavenato (2006) a seleção de recursos humanos por ser um sistema de comparação e de escolha, deve apoiar-se em algum padrão ou critério para ter validade. O padrão ou critério é obtido a partir das características do cargo a ser preenchido. Dessa maneira, a base para a seleção é a obtenção de informações para o cargo.

As informações sobre o cargo a ser preenchido podem ser classificadas em cinco grupos:

4.1 Entrevistas: é a ferramenta mais importante do processo de seleção, e por isso, deve ser feita por um profissional experiente e que identifique que fatores de ordem pessoal podem interferir no processo (antipatia, atração, rejeição, etc.). Recomenda-se que vários entrevistadores avaliem o mesmo candidato para reduzir este problema.

4.2 Provas de Conhecimento: podem ser gerais ou específicas. As gerais procuram avaliar o grau de cultura geral do candidato. Essas provas têm baixa correlação com o desempenho profissional imediato, mas servem para compreender melhor o universo do candidato e sua atitude pessoal – profissional. As provas específicas procuram avaliar os conhecimentos profissionais que o candidato possui, indispensáveis para o bom desempenho

da função. Esses instrumentos devem ser desenvolvidos e validados internamente na empresa para não eliminar bons candidatos.

4.3 Testes Psicológicos: são instrumentos padronizados que estimulam determinado comportamento do examinado. Servem para prever o comportamento humano baseado no que o teste revelou. Os testes psicológicos podem ser divididos em psicométricos e de personalidade. Os testes psicométricos medem as aptidões individuais, determinando um índice comparado com escores ponderados e validado anteriormente.

4.4 Técnicas Vivenciais: exigem respostas a situações de modo que os candidatos interajam e participem ativamente delas. Podem ser classificadas em: I) Provas situacionais: relacionadas às tarefas do cargo. Dinâmica de grupo: envolve jogos de grupo com situações estruturadas, relacionadas ou não ao cargo, onde os integrantes interagem. É uma técnica bastante usada, pois permitem observar problemas de relacionamento, integração social, liderança, etc.; III) Psicodrama: tem como base a expressão da personalidade através de um papel social atribuído, onde o candidato deve expressar-se de acordo com a linguagem e as dimensões desse papel. Como se trata de uma representação, o candidato é livre para expressar sentimentos, valores e emoções.

4.5 Avaliação de Saúde: o médico deve conhecer a função para avaliar as condições de saúde do candidato e verificar se ele está ou não apto para o desempenho.

4.6 SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS

(CHIAVENATO, 2004) Os desafios que se apresentam para as organizações é, pois, manter-se competitiva no seu mercado de atuação, conciliando interesses, adotando uma postura de aprendizagem contínua, 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 influência da variável competência nos processos seletivos.

Referências,

CHIAVENATO, Idalberto. Desempenho Humano nas Empresas. São Paulo: Manole, 2009
_____. Recursos Humanos: O capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antonio Carlos. Administração de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 1999.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: do estratégico ao estratégico. São Paulo: Futura, 2000.