

RECRUTAMENTO E SELECÇÃO NO CONTEXTO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Data de submissão: 31/10/2024

Data de aceite: 02/12/2024

Jaime José

Mestrando da UCM-Faculdade de Gestão de Recursos Florestais e Faunísticos
Cadeira de Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Seleção e Recursos Humanos

INTRODUÇÃO

No processo de preenchimento de vagas no mercado de trabalho, os candidatos não apenas devem possuir um bom Curriculum vitae, mas também devem possuir competências capazes de aumentar o capital empresarial de uma organização e a perspectiva de vida num mercado altamente competitivo.

Na base dum planeamento organizado e objectivo, as organizações são capazes de recrutar e seleccionar melhor seus candidatos com potencial e perfil adequado para ocupar o cargo.

Para que uma organização não seja fadada ao insucesso, as empresas vêm dando muita importância e valor ao processo de recrutamento e seleção de pessoas que irão compor o quadro de funcionários necessários aos cargos disposto. Sendo assim, o objetivo geral deste trabalho é identificar e descrever os métodos utilizados por empresas para recrutar e seleccionar candidatos com perfil

RESUMO: O presente artigo traz abordagens inerentes as formas de recrutamento e seleção realizadas nas organizações, nas repartições de gestão de pessoal ou simplesmente nos recursos humanos. Com este estudo pretende-se fazer uma análise acerca dos modelos de recrutamento e seleção do pessoal nas organizações. A metodologia usada nesta abordagem é a consulta bibliografia pelo facto do trabalho ter se centrado na busca de informações patentes na literaturas. Independente da técnica ou método utilizado verificou-se que a qualificação do profissional que realiza esses processos é de suma importância para seu sucesso, uma vez que será o responsável por captar e escolher talentos para atuarem na organização. Também, pode-se concluir que os citados processos, possuem a finalidade de valorizar o capital humano da Instituição.

PALAVRAS-CHAVE: Recrutamento,

visando a qualidade dos serviços e a imagem da empresa na era tecnológica e globalizada em que estamos vivenciando.

Este trabalho objectiva analisar o modelo como o processo de recrutamento e seleção tem sido feito nas organizações. Para isso, o estudo contou com a revisão bibliográfica de artigos na Internet e livros abordando o assunto além de técnicas e estratégias empregadas, suas vantagens e desvantagens visando encontrar a pessoa modelos adequados de gestão ou seja , encontrar uma pessoa certa para um cargo certo.

RECRUTAMENTO DE PESSOAS

O recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos no mercado de recursos humanos (MRH) para abastecer o seu processo seletivo.

Segundo Chiavenato (2014) refere que o recrutamento é um conjunto de actividades desenvolvidas para atrair candidatos qualificados para uma determinada organização.

Na visão de Camara et.al.(2003), destacam que, “o recrutamento refere-se ao processo que decorre entre a decisão de preencher um cargo vago e o agrupamento dos candidatos que preenchem o perfil da função e reúnem condições para ingressar na organização ”. Ainda Chiavenato (2014), refere que, o recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos na organização.

Numa análise profunda sobre as ideias dos autores em referencia acrescentamos dizer que o recrutamento é basicamente um sistema de informação, pelo qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos as oportunidades de emprego que pretende preencher. Também podemos dizer que ele é o processo de atrair um conjunto de candidatos para um cargo particular.

TIPOS DE RECRUTAMENTO

Para Chiavenato (2014), o recrutamento pode ser interno ou externo.

RECRUTAMENTO INTERNO

Segundo Chiavenato (2006), o recrutamento interno acontece quando a organização possui uma vaga em aberto e procura preenchê-la através da reorganização de seus funcionários, que podem ser promovidos (movimentação vertical) ou transferidos (movimentação horizontal) ou ainda transferidos com promoção (movimentação diagonal).

Este processo ocorre quando os funcionários da própria organização ou instituição, que está disponibilizando a vaga, podem participar do processo. Esse tipo de processo pode ser visto como um factor para motivar, reter e dar confiança aos seus colaboradores.

O recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização, isto é, os colaboradores para promovê-los ou transferi-los para outras actividades mais complexas ou mais motivadoras. Com isso:

O recrutamento interno é um bom meio de recrutamento, pois os indivíduos já são conhecidos e a organização lhes é familiar. Este tipo de recrutamento constitui, ainda, um procedimento bastante econômico e serve para demonstrar que a empresa está interessada em promover seus empregados. Com este tipo de recrutamento o gestor obtém informações mais precisas, a possibilidade de preparação para a promoção e melhoria do moral e das relações internas (BOAS; Andrade, 2009, p. 38).

De referir que nossa ideia não contraria com a do pensador acima pelo facto de afirmar que o recrutamento interno é a melhor forma a ter em conta dentro das organizações, porque por meio de tantas adversidade este facilita uma vez que é menos económico e se realiza dentro da organização onde as pessoas se conhecem e formam uma família de trabalho.

CARACTERÍSTICAS DO RECRUTAMENTO INTERNO

- O preenchimento das vagas e das oportunidades é feito através dos próprios colaboradores atuais.
- Os colaboradores internos são os candidatos preferidos.
- Isso exige que sejam promovidos ou transferidos para as novas oportunidades.
- A organização oferece uma carreira de oportunidades ao colaborador.

VANTAGENS E DESVANTAGENS DO RECRUTAMENTO INTERNO

Vantagens

- 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 estabilidade e pouca mudança ambiental.
- Não requer socialização organizacional de novos membros.
- Probabilidade de melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos.
- Custa financeiramente menos do que fazer recrutamento externo.

Desvantagens

- Pode bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas.
- Facilita o conservantismo e favorece a rotina atual.
- Mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização.
- Ideal para empresas mais burocratizadas e mecânicas.
- Mantém e conserva a cultura organizacional existente.
- Funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua.

RECRUTAMENTO EXTERNO

Segundo Fleury (2002) definem “o recrutamento externo como a forma pela qual a organização capta indivíduos no mercado de trabalho ou em fontes específicas”.

Segundo Chiavenato (2000) “O recrutamento externo funciona com candidatos vindos de fora. Havendo uma vaga, a organização procura preenchê-la com pessoas estranhas, ou seja, com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento”

Segundo Chiavenato (2014), o recrutamento externo actua sobre candidato que estão no mercado de recursos humanos (MRH) portanto, fora da organização para submetê-los ao seu processo de seleção de pessoal.

CARACTERÍSTICAS DO RECRUTAMENTO EXTERNO

- O preenchimento das vagas e das oportunidades é feito pela admissão de candidatos externos.
- Os candidatos externos são os candidatos preferidos.
- Isso exige que sejam recrutados externamente e selecionados para preencher as oportunidades.
- A organização oferece oportunidades aos candidatos externos.

VANTAGENS E DESVANTAGENS DO RECRUTAMENTO EXTERNO

Vantagens

- Introduz sangue novo na organização: talentos, habilidades e competências.
- Enriquece o patrimônio humano, pelo aporte de novos talentos e habilidades.
- Aumenta o capital humano ao incluir novos conhecimentos e competências.
- Renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações.

- Incentiva a interação da organização com o MRH.
- Indicado para enriquecer mais intensa e rapidamente o capital intelectual.

Desvantagens

- Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários não atendidos.
- Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos.
- Requer aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos. Isso significa custos operacionais.
- Exige esquemas de socialização organizacional para os novos funcionários.
- É mais custoso, oneroso, demorado e inseguro que o recrutamento interno.

FONTES PARA DIVULGAÇÃO DA VAGAS

- Anúncios em jornais e revistas especializadas: quando o interesse for por cargos bem específicos, a empresa deve procurar por revistas especializadas; já, se forem cargos menos especializados, a procura pode ocorrer em jornais populares.
- Agências de recrutamento: as agências servem como intermediárias para fazer o recrutamento. Existem agências operadas pelo governo, associadas com organizações não-lucrativas e particulares ou privadas.
- Contatos com escolas, universidades e agremiações: a instituição pode organizar palestras e conferências em universidades e escolas como propaganda institucional para divulgar suas políticas de Recursos Humanos e criar uma atitude favorável entre os candidatos em potencial.
- Cartazes ou anúncios em locais visíveis: é um veículo estático e indicado para cargos simples.
- Apresentação de candidatos por indicação de funcionários: faz com que a organização delegue aos seus funcionários boa parte da continuidade da sua organização informal.
- Consulta aos arquivos de candidatos: é consultar um banco de dados anteriormente elaborado que pode catalogar os candidatos que se apresentam espontaneamente ou que não foram considerados em recrutamentos anteriores.
- Internet: utilizar sites de pesquisa da área e encontrar currículos que os profissionais disponibilizam na rede também é uma forma de recrutar.

FORMAS DE RECRUTAMENTO

Para Chiavenato (2014), referência que o recrutamento pode ser feito de duas formas, sendo: “recrutamento com base nas competências e recrutamento com base nos cargos”.

RECRUTAMENTO COM BASE NOS CARGOS

Este recrutamento é caracterizado por apresentar os seguintes aspectos:

- Atrair candidatos para cargos vago;
- Abastecer o processo seletivo com candidatos a cargos vagos;
- Rapidez na atração de candidatos;
- Candidatos disponíveis no banco de candidatos;
- Grau de atratividade de candidatos;
- Banco de candidatos internos ou externos e custos de recrutamento.

RECRUTAMENTO COM BASE NAS COMPETÊNCIAS

Este recrutamento é caracterizado por apresentar os seguintes aspectos:

- Atrair candidatos com competências;
- Abastecer o processo seletivo com candidatos com as competências necessárias à organização;
- Rapidez na atratividade de competências necessárias;
- Competências disponíveis no banco de candidatos;
- Grau de atratividade de competências;
- Banco de competências internas ou externas e custos de recrutamento.

DIFERENÇAS ENTRE RECRUTAMENTO INTERNO E EXTERNO

- No recrutamento interno os cargos vagos são preenchidos por funcionários selecionados e promovidos dentro da organização, ao passo que no recrutamento externo, os cargos vagos são preenchidos por candidatos que são selecionados e ingressam na organização.
- No recrutamento interno, os candidatos são recrutados internamente dentro dos quadros da própria organização, por sua vez no recrutamento externo, candidatos são recrutados externamente no mercado de recursos humanos.
- No recrutamento internos, os candidatos já são conhecidos pela organização,

passaram por testes de seleção, passaram por programas de treinamento e foram avaliados quanto ao seu desempenho, por sua vez, no recrutamento externo, os candidatos são desconhecidos pela organização e precisam ser testados e avaliados pelo processo seletivo.

- No interno, as oportunidades de emprego melhor são oferecidas aos próprios funcionários, que podem subir a postos melhores e desenvolver sua carreira profissional dentro da organização, enquanto que no externo, as oportunidades de emprego são oferecidas ao mercado, cujos candidatos podem disputá-las.

RECRUTAMENTO MISTO

Para Chiavenato (2009), afirma que o recrutamento misto é, “um processo através do qual há uma complementaridade entre ambos, ou seja, um sempre deve complementar o outro”.

Segundo Aires (2007), aponta que no recrutamento misto, “as vagas são divididas pelos candidatos internos e externos, passando a ter as mesmas oportunidades sendo que a avaliação dos candidatos é feita de maneira externa à organização para que não haja ou sofra influências”.

No que se refere as abordagens destes pensadores, notamos que não há tanta diferença, e como o próprio nome diz recrutamento misto entendemos aqui a interligação das duas formas de recrutamento e neste processo ele vem como alternativa para suprir o déficit deixado por um determinado modelo de recrutamento.

SELECÇÃO DE PESSOAS

Na visão de Orlickas (2001), “a seleção tem o objetivo de pesquisar, suprir e identificar profissionais qualificados que colaborem para a superação do resultado, como o aprimoramento e a realização pessoal”

Segundo Chiavenato (2014), refere que a seleção é “o processo pelo qual uma organização escolhe, de uma lista de candidatos, a pessoa que melhor alcança os critérios para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado”.

Ainda para o mesmo autor o processo de selecção consiste na obtenção e no uso da informação a respeito de candidatos recrutados externamente para escolher qual deles deverá receber a oferta de emprego.

Analisando as ideias acima percebemos que a selecção é um processo decisório baseado em dados confiáveis para agregar talentos e competências capazes de contribuir no longo prazo para o sucesso da organização.

SELEÇÃO COMO UM PROCESSO DE COMPARAÇÃO

A melhor maneira de conceituar seleção é considerá-la como uma comparação entre duas variáveis: os requisitos exigidos pela organização (requisitos que o cargo exige de seu ocupante ou competências requeridas) em relação ao perfil das características dos candidatos que se apresentam na disputa pela oportunidade.

Em suma, comparação com foco na atividade ou com foco na pessoa que a executará. A primeira variável é obtida pela descrição e pela análise do cargo ou pelas competências requeridas, enquanto a segunda é avaliada por meio da aplicação das técnicas de seleção. Considere-se a primeira variável denominada x e a segunda a variável y .

Quando x – o referencial da comparação – é maior do que y – a variável comparada –, diz-se que o candidato não atinge as condições ideais para ocupar determinado cargo e, portanto, é rejeitado no processo.

Quando x e y são iguais, diz-se que o candidato reúne as condições ideais e, portanto, é aprovado.

Quanto mais a variável y for maior do que a x , o candidato reúne mais do que as condições exigidas pelo cargo e, portanto, torna-se superdotado para o cargo.

Na realidade, essa comparação não se concentra em um único ponto de igualdade entre as variáveis, mas em uma faixa de aceitação que admite certa flexibilidade a mais ou a menos ao redor do ponto ideal. Isso equivale aos limites de tolerância dos processos de controle de qualidade.

Em geral, a comparação exige que a descrição e a análise do cargo ou a definição da competência requerida seja transformada em uma espécie de ficha de especificações que funciona como o instrumento de medida a partir do qual se possa estruturar o processo seletivo com maior rigor.

FORMAS DE SELEÇÃO

Seleção baseada em cargos

- Preencher cargos vagos na organização
- Manter o nível adequado da força de trabalho
- Rapidez no preenchimento das vagas
- Cargos preenchidos e força de trabalho plena e completa
- Preenchimento adequado de cargos na organização
- Cargos preenchidos e custos de seleção

Seleção baseada em competências

- Agregar competências individuais
- Aumentar o capital humano da organização
- Agregação de competências necessárias à organização
- Novas competências aplicáveis do negócio e força de trabalho competente
- Ingresso adequado de novas competências na organização
- Competências agregadas e custos de seleção.

SELECÇÃO COMO RESPONSABILIDADE DE LINHA E FUNÇÃO DE STAFF

Da mesma forma que ocorre a questão de responsabilidade de linha e função de staff para a gestão de pessoas, o processo de selecção não se distancia dessas praticas, assim sendo a seleção é uma responsabilidade de linha e uma função de *staff*.

SELECÇÃO COMO RESPONSABILIDADE DE LINHA

- Decidir quanto ao preenchimento do cargo vago, através da emissão da requisição de empregado (RE)
- Decidir quanto às características básicas dos candidatos
- Entrevistar os candidatos
- Avaliar e comparar os candidatos através dos resultados das entrevistas e das demais técnicas de seleção
- Decidir a respeito da aprovação ou rejeição dos candidatos
- Escolher o candidato final ao cargo

SELECÇÃO COMO FUNÇÃO DE STAFF

- Verificar o banco de candidatos e/ou executar o processo de recrutamento
- Fazer as entrevistas de triagem dos candidatos que se apresentam
- Escolher e definir as técnicas de seleção mais adequadas
- Preparar e treinar os gerentes nas técnicas de entrevistar candidatos
- Aplicar testes psicológicos ou de personalidade, se necessário
- Assessorar os gerentes no processo seletivo, se necessário
- Acompanhar e avaliar os resultados

- Propor correções para melhorar o processo seletivo

TÉCNICAS DE SELEÇÃO

Recolhidas as informações básicas a respeito do cargo a preencher ou das competências requeridas, o passo a seguir tem sido a obtenção de informações a respeito dos candidatos que se apresentam.

As técnicas de seleção são agrupadas em cinco categorias ou tipos, nomeadamente: entrevistas, provas de conhecimento ou capacidade, testes psicológicos, testes de personalidade e técnicas de simulação.

ENTREVISTA DE SELEÇÃO

Segundo Carvalho (1997), o objectivo da entrevista é “obter do candidato informações complementares as reveladas em outros testes realizados”.

Para Gil (2001) afirma que “a entrevista é um instrumento de contato direto com o candidato, bem como a identificação de sua capacitação para exercer o cargo que se deseja preencher.

Nosso pensar em relação as entrevistas é ela procura alcançar factos relacionados com histórico profissional, educacional e socioeconômico. Por outro lado, ela estabelece uma identificação entre a organização e o candidato.

Importa referenciar ainda que esta técnica é utilizada na triagem inicial dos candidatos no recrutamento, como entrevista pessoal inicial na seleção, como entrevista técnica para avaliar conhecimentos técnicos e especializados, como entrevista de aconselhamento e orientação profissional, como entrevista de avaliação do desempenho, como entrevista de desligamento na saída dos funcionários, etc.

VANTAGENS DA ENTREVISTA

- Focaliza o candidato como pessoa humana e suas diferenças individuais.
- Permite avaliar como o candidato se comporta e suas reações.
- Permite contato direto e face a face com o candidato.
- Proporciona interação direta com o candidato.

DESVANTAGENS DA ENTREVISTA

- Técnica altamente subjetiva e forte margem de erro e variação.
- Nem sempre o candidato se sai bem na entrevista.

- Dificil comparar vários candidatos entre si.
- Exige treinamento do entrevistador.
- Exige conhecimento a respeito do cargo e suas características básicas.

TESTES PSICOLÓGICOS

Os testes psicológicos constituem uma medida objetiva e estandardizada de uma amostra do comportamento no que se refere a aptidões das pessoas. Os testes psicológicos são utilizados como uma medida de desempenho e se baseiam em amostras estatísticas de comparação, sendo aplicados em condições padronizadas.

PROVAS DE CONHECIMENTOS OU DE CAPACIDADES

As provas de conhecimentos são instrumentos para avaliar o nível de conhecimentos gerais e específicos dos candidatos exigido pelo cargo a preencher. Buscam medir o grau de conhecimentos profissionais ou técnicos, como noções de informática, contabilidade, redação, inglês, etc.

TESTES DE PERSONALIDADE

Personalidade é mais do que um conjunto de características pessoais mensuráveis. Constitui a integração de traços pessoais, a mistura ou a composição, o todo organizado, o sistema aberto.

O termo “personalidade” representa a integração única de características mensuráveis relacionadas com aspectos permanentes e consistentes de uma pessoa. Essas características são identificadas como traços de personalidade e distinguem uma pessoa das demais.

Os testes de personalidade revelam certos aspectos das características superficiais das pessoas, como aqueles determinados pelo caráter (traços adquiridos ou fenotípicos), e aqueles determinados pelo temperamento (traços inatos ou genotípicos).

TÉCNICAS DE SIMULAÇÃO

As técnicas de simulação deixam o tratamento individual e isolado para centrar-se no tratamento em grupos e substituem o método verbal ou de execução pela ação social.

O ponto de partida é o drama, que significa reconstituir em cima de um palco o contexto dramático, no momento presente, no aqui e agora, o evento que se pretende estudar e analisar o mais proximamente do real. Assim, o protagonista, ao dramatizar uma cena, assume um papel (*role playing*) e permanece em um palco circular rodeado por outras pessoas – contexto grupal – que assistem à sua atuação e podem vir ou não a

participar da cena.

A principal técnica de simulação é o psicodrama, que se fundamenta na teoria geral de papéis: cada pessoa vivencia papéis que lhe são mais característicos, na forma de comportamento pessoal, seja isoladamente, seja em interação com outras pessoas. Estabelece vínculos que lhe são habituais ou tenta estabelecer novos vínculos. Age no aqui e no agora em seu cotidiano, o que permite analisar e diagnosticar o seu próprio esquema de comportamento.

As técnicas de simulação abriram um campo interessante para o processo seletivo. As características humanas reveladas pelas técnicas tradicionais de seleção precisam aguardar confirmação ou não a partir de algum tempo de desempenho no cargo, uma vez que elas não pesquisam o comportamento real dos candidatos e suas interações com pessoas, situações e desafios.

CONCLUSÃO

Do estudo realizado foi possível concluir que a contratação de profissionais adequados e bem qualificados vem diminuindo os custos com pessoal, melhorando assim a qualidade dos serviços e a imagem das organizações.

Percebemos também que os processos de recrutamento e seleção de pessoal dentro de uma determinada organização deve ser criterioso. Sendo assim verifica-se a importância de planejar a captação de novos funcionários para as organizações por se tratar de uma actividade com metodologia própria para o preenchimento de vagas.

Planejar corretamente a necessidade de pessoal, recrutar, selecionar, capacitar e desenvolver um ambiente produtivo dentro de uma organização é um trabalho que exige um olhar crítico e objectivo visando atender as demandas da organização.

Independente da técnica ou método utilizado verificou-se que a qualificação do profissional que realiza esses processos é de suma importância para seu sucesso, uma vez que será o responsável por captar e escolher talentos para atuarem na organização. Também, pode-se concluir que os citados processos, possuem a finalidade de valorizar o capital humano da Instituição.

Por fim, cada tipo de recrutamento tem suas vantagens e desvantagens e cabe à empresa avaliar o que é melhor para ela enquanto política interna e/ou caso a caso.

REFERÊNCIAS

Aires, Ana (2007). *Gestão de Recursos Humanos. Recrutamento & Seleção*. Universidade Independente. Lisboa, Portugal.

Andrade, Rui Octávio Bernardes de (2009). *Gestão Estratégica de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Camara, P. B.; Guerra, P. P.; Rodrigues, J. V. (2003). *Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Edições Dom Quixote.

Carvalho, Antônio Vieira (1997). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira.

Chiavenato, Idalberto (2006). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. 8ª ed. São Paulo: Atlas.

Chiavenato, Idalberto (2009). *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa*. 7ª ed., Barueri, São Paulo: Manole.

————— (2014). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4ª edição. editora Gutz. São Paulo: Manole. Pp512.

Fleury, Maria Tereza Leme (2000). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente.

Gil, Carlos Gil (2001). *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.

Orlickas, E. (2001). *Seleção como estratégia competitiva*. São Paulo: Futura.