

EFICÁCIA DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Andreza Karla Lima de Santana¹
Catarina da Silva Souza²

RESUMO

Em análise ao tema apresentado, a eficácia do recrutamento e seleção nas organizações é essencial, pois mostra a importância de um recrutamento bem elaborado e sua continuidade através de uma socialização. A seleção ocorre para encontrar o profissional que seja mais coerente com o perfil da vaga, e com isso, os custos podem ser reduzidos quando se faz as escolhas mais próximas da necessidade empresarial. No decorrer deste trabalho buscou-se mostrar as etapas necessárias para uma boa contratação e a importância do envolvimento dos gestores nos processos e com isso as empresas possam diminuir a rotatividade. As referências bibliográfica é necessária, para construção e investigação do tema abordado.

Palavras-Chave: Organizações. Gestores. Eficácia. Competências. Recrutamento e Seleção.

THE EFFECTIVENESS OF RECRUITMENT AND SCREENING IN ORGANIZATIONS

ABSTRACT

Analyzing the presented theme, the effectiveness of the recruitment and selection on organizations is essential, because it shows the importance of a well-designed recruitment, and its continuity beyond a socialization. The selection happens to find the most consistent professional to the vacancy profile, and, with it, the costs can be reduced when the closest choices to the company needs are made.

¹ Discente do MBA em Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário Rio Grande do Norte (andrezallima@hotmail.com).

² Docente Orientador da Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário do Rio Grande do Norte. Mestre em Administração (catarina@unirn.edu.br).

During this work, it sought to show the needed steps to a good hiring, and the importance of the involvement of the managers at the processes of selection, to make possible to the companies decrease turnover. The bibliographic references are needed to the construction and research of the topic discussed.

Keywords: Organizations. Managers. Effectiveness. Skills. Recruitment and selection.

1 INTRODUÇÃO

As organizações e os indivíduos estão engajados em um contínuo processo de atração. Da mesma forma que os indivíduos buscam entrar em organizações, seja na tentativa de desenvolvimento profissional, seja por busca de auto-sustento, as organizações buscam indivíduos que possam compor o seu quadro de funcionários.

Um dos responsáveis pelo sucesso da gestão de pessoas nas organizações é o Administrador. Chiavenato (2000) o coloca como o responsável pelo trabalho das pessoas, pois é um agente não só da condução, mas também de mudanças e de transformação das empresas. Este profissional – através de suas funções – realiza transformações por meio de pessoas de maneira eficiente e eficaz, o que é necessário em qualquer empresa, pois a eficiência e a eficácia com que as pessoas trabalham possibilitam o alcance de objetivos comuns dentro de um grupo de pessoas.

Em virtude desta procura que o setor de Recursos Humanos tem hoje de recrutar da melhor forma possível, para atrair candidatos com potencial qualificado e capazes de ocupar cargos dentro da empresa, a partir de então, surgiu interesse de um estudo aprofundado na eficácia do recrutamento e seleção nas organizações.

O presente artigo visa apontar sobre a eficácia do recrutamento e seleção nas organizações e a postura dos Gestores de RH pós – processos de seleção, ou seja, o acompanhamento do candidato após a sua contratação. Tendo em vista que, para o processo como um todo ter eficácia, não basta o recrutamento e a seleção serem eficazes, é preciso que o processo entre em continuidade através de uma socialização, e demais itens que compõem uma política de gestão de pessoas.

Assim, parte-se de uma revisão da literatura sobre recrutamento e seleção, sem se deter aos conceitos já tão bem disseminados pelos autores acadêmicos da área.

Em meados da década de 80, com a globalização e o desenvolvimento da tecnologia e aumento da competitividade, as organizações passaram a ter outras experiências, tendo discussões relacionadas com os indivíduos nas organizações. Foi então a partir dos anos 90 que foi dado início a discussões relacionadas à Administração de Recursos Humanos (ARH), pois se as pessoas são recursos – então elas necessitam ser administradas para que delas sejam extraídos o máximo de resultados. (CHIAVENATO, 2002).

O autor evidencia a teoria das relações humanas a partir de conceitos clássicos de autoridade, hierarquia, racionalização do trabalho, departamentalização, princípios gerais da administração etc.; destacando que estas passaram a ser contestadas. O que estava em auge naquela época era motivação, liderança, dinâmica em grupo e tudo mais que envolvia as pessoas e o que elas podiam colaborar e influenciar em sua motivação.

Alberton (2002) acrescenta que o maior desafio que as empresas possuem é a utilização de métodos para administrar as pessoas, pois para ultrapassar certas barreiras os indivíduos desenvolvem tarefas para que possam aflorar suas competências e assim capacitar para as rápidas mudanças do mercado.

2 EFICÁCIA DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

2.1 O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Hoje o grande desafio do RH é investigar e procurar nesse candidato valores e analisar se estão compatíveis com a organização. O importante é encontrar o profissional que seja mais coerente com o perfil da vaga, e não o excelente e que esteja acima do perfil necessário, ou seja, além de tempo, os custos podem ser reduzidos quando se faz as escolhas mais próximas da necessidade empresarial.

As consultorias que prestam serviços de recrutamento e seleção precisam de todo cuidado nessa atuação. Antes de qualquer processo seletivo faz-se necessário à identificação do perfil adequado do candidato que deverá preencher a vaga. O cargo engloba o conjunto de atividades a serem desenvolvidas pelo empregado na

empresa. Cada cargo apresenta atividades específicas das quais é necessário apresentar habilidades, conhecimentos e aptidões que permitam ao sujeito a realizá-las com mais eficácia.

Portanto, para que o processo de recrutamento e seleção seja bem realizado é necessário primeiramente um planejamento de todos os passos e principalmente qual o objetivo de cada etapa do processo de recrutamento e seleção.

Segundo Fleury (2001, p. 95), “já se tornou lugar-comum afirmar que o recurso mais valioso das organizações em um cenário de mudanças e complexidade crescente são as pessoas”. O recrutamento passou a ser, então, o movimento de se atrair esse recurso valioso para ingressar nas organizações, conforme as necessidades delas.

O recrutamento de pessoas faz parte de um processo maior, no qual não basta ter quantidade, mas também a qualidade necessária que levará o candidato a uma maior adaptação à organização em que for admitido.

Percebe-se, então, que as organizações funcionam como um sistema aberto, no qual ingressam vários tipos de recursos (matérias, financeiros, informacionais etc.) e saem produtos, serviços ou informações. Diante disso, podemos considerar que o alcance dos objetivos de negócios das empresas. Qualquer falha causará grandes impactos no desenvolvimento dos processos de trabalho, podendo, conseqüentemente, gerar desestabilização no sistema, aumentando os custos e quebrados a cadeia fornecedor/cliente interno.

Sendo assim, o processo de recrutamento exige a análise de alguns pontos – chaves, de modo a atender eficazmente às especificações das organizações e às solicitações das áreas clientes para que o processo seletivo seja bem sucedido.

Quando pensamos em seleção, seja nos moldes tradicionais ou no modelo de seleção por competências, é necessário entender que um processo dessa natureza inclui um procedimento de comparação e uma tomada de decisão.

A importância de um processo de seleção por competências, na medida em que este permite fazer uma comparação baseada em fatores compatíveis com as características, necessidades e direcionadores estratégicos de cada organização.

Outro ponto importante a ser observado refere-se à condução do subprocesso de seleção, que deverá ficar a cargo de pessoas com formação adequada, isto é, profissionais especializados na área comportamental, com a finalidade de torná-lo fidedigno, de acordo com as abordagens científicas e práticas de observação.

Os instrumentos de seleção são aqueles que servem de auxílio à identificação das características básicas de cada candidato, para posterior associação com as competências exigidas no perfil estabelecido como referencial.

Alguns desses instrumentos são de uso exclusivo dos profissionais que possuem o curso de graduação em psicologia, na medida em que exigem uma formação apropriada para sua aplicação e análise. São os testes psicológicos, em classificados em psicométricos e de personalidade.

Entretanto, existem outros instrumentos a serem utilizados, que também contribuem para o objetivo do processo de seleção. Entre eles encontram – se os testes específicos ou situacionais, os instrumentos de avaliação de perfil, as dinâmicas de grupo e, em especial, as entrevistas individuais, que podem ser consideradas essenciais quando se conduz um processo de seleção por competências.

Para Bohlander, Snell, Sherman (2009) a seleção é um método contínuo, a quantidade de etapas de seleção e suas sequencias iram modificar, não somente como organização, mas também com o tipo e o nível de cargos a serem preenchidos. Nem todos os candidatos passarão por todas essas etapas. Alguns podem ser rejeitados após a entrevista preliminar; outros, depois de fazer os testes, e assim por diante. As empresas usam diversos meios para obter informações sobre o candidato: preenchimento de formulários de solicitação de emprego, entrevistas, testes, exames médicos e investigações de sua formação. É fundamental que esteja com os padrões éticos aceitos, respeitando a privacidade e confidencialidade, bem como os requisitos legais. Todas as informações obtidas devem ser confiadas e válidas.

Embora o recrutamento e a seleção tenham se constituído como técnica somente a partir do século XX, o curso de sua evolução se entrelaça com a história do trabalho, variando conforme as transformações econômicas, na perspectiva do tipo de profissional requerido. Partindo dessa premissa, e em linhas gerais, procuraremos a seguir destacar os marcos mais significativos no que diz respeito às formas de recrutar e selecionar que foram sendo desenvolvidas ao longo do tempo.

Podemos dizer que recrutar e selecionar pessoas são práticas tão antigas quanto à organização social dos povos. Desde a constituição das civilizações mais remotas, do antigo Oriente ao império napoleônico, de uma maneira ou de outra havia algumas preocupação em avaliar pessoas para escolher aquelas mais aptas a

executar uma dada atividade. Podemos ver nessa preocupação o embrião das práticas de recrutamento e de seleção.

Tanto no mundo antigo quanto na idade moderna, o foco desses processos esteve voltado principalmente para as forças militares, não havendo critérios apurados de escolha, nem mesmo geográficos. Entre os recrutados incluíam-se pessoas oriundas de outras terras, como por exemplo, os soldados gregos convocados pelos monarcas persas e egípcios. Os critérios utilizados para a escolha tinham como referência exclusiva aspectos anatômicos, como os da compleição e da força física.

Assim, o processo de recrutamento e seleção, ainda que de forma empírica, foi especialmente voltado para determinadas especificações demandadas pelas tarefas a serem realizadas, baseando-se na qualificação do segmento operacional da empresa ou da indústria em questão.

A partir desse momento podemos dizer que a administração passou a se constituir em objeto de estudo específico e sistemático, deflagrado notadamente pelo pensamento de Taylor e Fayol.

De acordo com Fayol (1970) apud Carvalho, Passos, Saraiva (2008, p. 23) “o recrutamento consiste na obtenção dos agentes necessários à constituição do corpo social. Essa operação é das mais importantes e mais difíceis da empresa e tem influência acentuada sobre o seu destino”.

A chamada escola de relações humanas, que se originou, fundamentalmente, da necessidade de retificar a tendência à desumanização do trabalho decorrente da aplicação de métodos científicos propostos, sobretudo por Taylor, aos quais os trabalhadores deveriam se submeter. Assim, podemos dizer que a escola de relações humanas foi a primeira a se ocupar, de forma sistemática e metódica, dos aspectos humanos da organização. A partir de agora vamos discutir o processo de recrutamento e seleção na atualidade.

Atualmente no Brasil, dadas as nossas diferenças estruturais, convivemos ainda com a transição de diferentes processos de modelos administrativos em muitas de nossas empresas. Hoje, os objetivos do recrutamento e seleção são bem mais amplos. As mudanças são constantes, e a velocidade em que elas ocorrem é cada vez mais rápida. Já não basta atingir os objetivos; é necessário ultrapassá-los sob pena de se tornarem defasados em curto espaço de tempo.

Nessa perspectiva, o grande desafio tanto do recrutamento quanto da seleção é descobrir não apenas o melhor candidato, mas aquele que tem mais potencial. A atual regra dos negócios é estar preparado para competir com competência, mesmo porque o passado não mais vai se repetir.

O trabalho foi profundamente influenciado e transformado, pelo desenvolvimento de novas tecnologias e importantes mudanças na economia internacional. As empresas de serviço de recrutamento e seleção de pessoal testemunham as mudanças no mundo do trabalho e são, em grande medida, as responsáveis pela implantação dos modelos de gestão de pessoas. O trabalho era considerado uma simples peça de uma imensa engrenagem, executando praticamente a mesma tarefa durante todo o seu tempo de trabalho, no modelo de produção flexível, o trabalhador como afirma Zarifian (2001) precisa agir na incerteza, ser flexível, comunicativo, autônomo, trabalhar em grupos e em culturas diferentes da sua.

No mundo complexo e competitivo de hoje, a escolha das pessoas certas se torna vital para o funcionamento da empresa. E para seu futuro. Pessoas bem selecionadas e bem posicionadas não somente contribuem para o adequado funcionamento da empresa como também constituem um significativo potencial para futuras incursões da empresa.

Segundo Chiavenato (2005), construir e manter uma efetiva organização humana vem a ser uma das mais importantes funções gerenciais. O desempenho eficaz de um executivo depende basicamente da descoberta e atração de pessoas que tenham capacidade, motivação e competências para um desempenho eficaz. Em suma, a equipe constitui a ferramenta básica por meio da qual o executivo alcança resultados e agrega valor à empresa.

Embora pareça fácil identificar as pessoas que possuem habilidades e competências para um bom desempenho e a motivação para fazê-lo, a escolha das mais adequadas é um processo dinâmico e extremamente complexo. Apesar de o executivo poder influenciar fortemente o processo seletivo, na realidade sua influência é relativamente limitada, pois o processo também é influenciado pelo órgão de RH, pelos outros executivos e, principalmente, pelo mercado de trabalho.

Para Marras (2000, p. 69) conceituam como “uma atividade de responsabilidade do sistema de RH, que tem por finalidade a captação de recursos

humanos interna e externa à organização objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa”.

Sabemos que as mudanças fazem parte da vida, mas nos dias de hoje, nunca mudamos tanto e em tão pouco tempo. Dentro dessa perspectiva, as novas organizações que estão emergindo seriam configuradas como *learning organization* (organizações de aprendizagem) que possuiriam a qualificação de, sistematicamente, gerar conhecimento e, propositalmente, transformar seu comportamento com vistas a projetar e implementar inovações mais eficientemente. Trata-se, portanto, de melhorar as habilidades na resolução de problemas, projetado uma educação corporativa que possibilite aos empregados aprenderem enquanto resolvem seus próprios problemas de trabalho.

Para Carvalho, Passos, Saraiva (2009) as praticas de recrutamento e seleção vem sendo examinadas por diferentes autores. Impulsionadas pelo processo de transformações econômicas no mundo moderno, tais práticas terminaram por se constituir em elemento essencial das organizações. Atualmente têm como finalidade principal não mais o simples preenchimento do cargo, como em seus primórdios, estando especialmente voltadas para a contratação dos profissionais mais sintonizados com as necessidades estratégicas das empresas.

Diante dessas mudanças, é importante que a organização tenha clareza da importância do recrutamento e seleção, que não seja uma ferramenta utilizada como “modismo” e sim como algo eficaz. Respeitando assim, análise do currículo de acordo com o perfil solicitado e principalmente a utilização de testes situacionais que às vezes é utilizado sem um objetivo.

Feito o recrutamento, a etapa a seguir é a da seleção. Quando pensamos em seleção, seja nos moldes tradicionais ou no modelo de seleção por competência, é necessário entender que um processo dessa natureza inclui um procedimento de comparação e uma tomada de decisão. Desde a fase do recrutamento, já comparamos os dados de currículos apresentados pelos candidatos e decidimos quais são aqueles que possuem o mínimo necessário para seguirem adiante, em sua experiência de ingresso na organização que possui a vaga em aberto.

A seleção implica uma comparação e uma escolha. Comparação entre as características de cada candidato com o padrão de referência que são as especificações do cargo. As especificações são decorrentes da descrição e análise do cargo a ser preenchido e definem o que ele requer do seu ocupante. O candidato

adequado deverá possuir as características requeridas pelo cargo. Feita a comparação, pode ocorrer que existam vários candidatos adequados. Sobrevém, então, a escolha, isto é, qual dos candidatos adequados ao cargo deverá ser escolhido para ocupá-lo. E essa decisão de cada gerente.

Como afirma Chiavaneto (2005), a escolha das pessoas que devem compor a equipe de trabalho ou que deverão substituir outras que saem é tida hoje como um dos maiores desafios do executivo moderno. Trata-se não apenas de revigorar ou reavivar a equipe como também de montá-la para o futuro em direção aos objetivos que se pretende atingir ao longo do tempo. A escolha de pessoas certas é fundamental para o sucesso da equipe e, por decorrência, do êxito do executivo e da organização. Mas isso não é tarefa pequena. E por ser complexa e demorada, o executivo pode contar com a ajuda de sua equipe para que ela própria participe na escolha de seus futuros colegas de trabalho.

O primeiro passo é conscientizar a equipe da importância de sua excelência e como essa excelência pode ser alcançada pelo trabalho conjunto. O segundo passo é treinar a equipe em entrevistar candidatos e tomar decisões acertadas sobre os mesmos. O terceiro é preparar a equipe para absorver as futuras admissões em seus quadros. O quarto é tornar a responsabilidade solidaria em relação aos companheiros de equipe. E por fim, avaliar o desempenho da equipe por sua contribuição individual e grupal para o sucesso da empresa.

As formas de análise e avaliação do perfil dos candidatos, portanto devem ser ainda mais criteriosa. Daí a importância de um processo de seleção por competências, na medida em que este permite fazer uma comparação baseada em fatores compatíveis com as características, necessidades e direcionadores estratégicos de cada organização.

2.2 PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO POR COMPETÊNCIA

Hodiernamente a seleção por competências vem ganhando espaço nas organizações. Isso porque através dela se diminui as chances da seleção dar errada, sendo capaz de medir cada habilidade que os indivíduos possuem para um bom desempenho profissional.

Competência podemos dizer que é uma habilidade, mas que habilidade? Fazer algo bem – feito. As competências básicas estão presentes, possibilitaram a

abertura do negócio, mas elas não são capazes de sozinhas gerarem vantagem competitiva sustentável. É necessário, portanto, que existam competências capazes de diferenciar essas diversas indústrias. São essas competências diferenciadoras que chamaremos de competências essenciais. (CARVALHO, 2015).

De acordo com Hamel e Prahalad (1995), para que uma competência seja considerada essencial deverá atender três condições: além de gerar diferenciação entre concorrentes, deverá também gerar valor que possa ser percebido pelo cliente e possibilitar capacidade de expansão. (CARVALHO, 2015).

É preciso, contudo, não esquecer que, apesar da diferenciação propiciada pelas competências essenciais, o mercado é dinâmico. A competência que hoje diferencia pode ser amanhã desenvolvida por outros concorrentes e acabar se tornando uma competência básica. As competências organizacionais não são estáticas e requerem um constante processo de revisão em função das mudanças no ambiente organizacional.

A seleção por competência trata-se de um processo constituído de dois subprocessos- o recrutamento e seleção – cujo objetivo é prover a organização das competências funcionais que irão concretizar as competências organizacionais. O subprocesso de recrutamento é um conjunto de atividades cujo objetivo é “localizar e incentivar candidatos potenciais a disputa vagas existenciais ou previstas”. (CARVALHO, 2015).

A construção de um perfil, contudo, não é o diferencial da seleção por competências. Todo processo seletivo, mesmo no modelo mais tradicional de gestão de pessoas, precisará construir um perfil de competências. Em outras palavras, todo processo seletivo visaria investigar se os candidatos possuem as competências desejadas.

Portanto, podemos conceituar seleção por competência como processo de escolha de candidatos baseados nas competências organizacionais e na definição de indicadores das competências funcionais.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É crescente a procura por pessoas eficazes e dinâmicas, capazes de aumentar a perspectiva de vida das empresas e, conseqüentemente, alcançar o

sucesso. Daí a importância do cuidado com a condução do processo de recrutamento e seleção.

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. De um modo geral, o recrutamento consiste na procura e atração de candidatos para uma determinada função, enquanto seleção consiste na escolha e tomada de decisão do candidato que ocupará o cargo disponível. Daí a importância do entendimento da empresa em perceber a necessidade de um processo seletivo bem elaborado, juntamente com a participação ativa dos seus gestores, desde o processo inicial (definição do perfil da vaga), até o desenvolvimento e conclusão do processo.

Uma das grandes que se observa na jornada profissional de um gestor de recursos humanos, foi a de conscientizar os gestores da empresa o quanto é importante a sua participação e colaboração em um processo seletivo, sabendo que o objetivo é comum, ou seja, buscar e acompanhar o desenvolvimento do processo, e assim encontrar o melhor para a empresa. Outra dificuldade é em relação às consultorias de RH que prestavam serviços à empresa, uma vez que elas não davam suporte necessário ao cliente.

Diante dessas problemáticas, percebe-se que se faz necessário ter um escopo bem elaborado e eficaz por parte da empresa. É necessário que as empresas comecem a enxergar a importância do processo de recrutamento e seleção e para tanto se faz necessário: levantamento e análise do perfil do cargo e entrevista com gestor solicitante; ter uma boa relação com a consultoria de RH prestadora serviço; a seleção constará de análise curricular, entrevistas, somadas a técnicas como dinâmica de grupo, testes específicos, testes psicológicos, emissão de laudos com parecer analítico do perfil do candidato. Os recursos e meios aplicados em cada processo seletivo podem variar de acordo com o perfil e o nível do cargo.

As competências e habilidades certas para o cargo certo é o que determinará o processo final da organização versus colaborador. Habilidades estas podem ser identificadas no processo de recrutamento e seleção bem executado. Vimos que selecionar os candidatos levando em consideração suas competências e habilidades são imbuti-los dos valores da organização e torna-los capazes de atender suas necessidades e demandas.

REFERÊNCIAS

BOHLANDER, George W; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. 1. ed. São Paulo: 2009.

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

_____. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CARVALHO, Iêda Maria Vecchioni; PASSOS, Antônio Eugênio Valverde Mariani; SARAIVA, Suzana Barros Corrêa. **Recrutamento e Seleção por Competências**. Rio de Janeiro: [s.n.], 2008.

CARVALHO, Iêda Maria Vecchioni. **Recrutamento e seleção por competências. Business & Economics**. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books>>. Acesso em: 15 jun. 2015.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza. **Construindo o conceito de competência. Revista de Administração Contemporânea, RAC**. Especial, p. 95, 2001.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: [s.n.], 2000.

SOARES, Antônio Jorge. **O conceito de persona e suas implicações no pensamento jurídico de Hegel. Revista Direito e Liberdade**, Natal, v. 17, n. 2, p. 11-31 maio/ago. 2015. Quadrimestral. Disponível em: <http://www.esmarn.tjrj.jus.br/revistas/index.php/revista_direito_e_liberdade/article/view/807/654>. Acesso em: 15 jun. 2015.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: Por uma nova lógica**. Tradução Trylinski. São Paulo: Atlas, 2001.