

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS

Guilherme Yuji FUKUMOTO¹
Gabriel Samorano MARINS²
Roberta CAVALCANTE³

RESUMO: Recrutamento e Seleção de Pessoal nada mais é que uma ferramenta funcional de todas as empresas, onde estas abrem uma vaga ou possuem uma vaga a ser preenchida, um ou mais candidatos se escrevem e então começam os processos de Seleção de pessoas. Este artigo explora o conceito e as etapas destas ferramentas, utilizando o método dedutivo, e documentação indireta bibliográfica, baseando-se principalmente no livro “Planejamento, recrutamento e seleção de Pessoal”, de Benedito Rodrigues Pontes. O artigo irá observar e apontar algumas incoerências e através de grandes nomes de pesquisadores deste setor da empresa, busca mostrar como a metodologia aplicada de Recrutamento e Seleção de Pessoal funciona e o que todos os empresários precisam saber sobre o assunto para obter melhores resultados em atrair e manter pessoas qualificadas em sua empresa.

Palavras-chave: Recrutamento, Seleção de pessoas, Gestão de Pessoas, Métodos de Seleção.

1. INTRODUÇÃO

Uma boa estratégia de Recrutamento e Seleção de Pessoas é essencial para a formação de uma boa equipe. Isto pode parecer redundante, mas esta é uma questão a ser trabalhada, pois afeta diretamente na produtividade da empresa. Por isso, com o passar do tempo, e conseqüentemente o avanço em diversos estudos, surgiram novos métodos de selecionar a pessoa certa, visando a quão apta a pessoa esta àquele ambiente ou àquele cargo a ser ocupado.

Estes métodos foram surgindo com os avanços dos estudos referentes a essa parte de seleção. Tais métodos foram alterados conforme as necessidades da empresa, onde os grandes líderes perceberam que ver resultados, e apenas eles, assim como o Taylor fazia, era algo que possuía falhas; mas dava certo no geral - ao menos naquela época -. Mas conforme o tempo passou e uma nova geração se estabeleceu estes métodos de exploração do trabalho, típico do capitalismo, se tornaram obsoletos e deixavam a desejar em diversos aspectos de produtividade, o que levou muitos estudiosos a pesquisar a satisfação do trabalhador e como suas

¹ Discente do 3º termo do curso de Administração das Faculdades Integradas “Antônio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. E-mail: Yuji_Tonsmato_12@hotmail.com.

² Discente do curso de Administração das Faculdades Integradas “Antônio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. E-mail: gabrielsamorano@gmail.com

³ Docente do curso de Administração das Faculdades Integradas “Antônio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. Especialista em Gestão de Pessoas pelas Faculdades CESD Centro de ensino superior de Dracena e-mail@ robertacavalcante@expertiseqp.com Orientador do trabalho.

características psicológicas e aptidões naturais influenciam na produção e/ou qualidade do produto e no grupo como um todo.

Como certamente muitos sabem, ou ao menos acreditam, uma pessoa certa para um determinado trabalho tende a se dar bem na realização das suas funções no cargo ao qual exerce, mas ser a “pessoa certa” não é necessariamente ser apta a este cargo, pois existem diversos fatores emocionais, motivacionais e/ou psicológicos que podem afetar seu rendimento na empresa. Afirmar que uma pessoa vai exercer perfeitamente um cargo é impossível, porque nunca se sabe o que se pode ocorrer, mas saber estimar e analisar bem o indivíduo, certamente irá poupar muita dor de cabeça no futuro.

2. Recrutamento e Seleção de Pessoas

Saber realizar o Recrutamento e a Seleção de Pessoas é essencial para a harmonia funcional da empresa e ainda seu bom rendimento.

De acordo com BICHUETTI (s.d.; s.p.):

A seleção das pessoas envolve intensamente os fundadores. Eles buscam colaboradores em suas redes de relacionamentos e nos primeiros meses entrevistam pessoalmente os candidatos, especialmente para posições superiores ou para aquelas que são chave para a empresa. No dia a dia da empresa, investem muito tempo na orientação das equipes, implantando a semente da cultura organizacional que querem fazer prevalecer na empresa. Um dos maiores desafios é atrair talentos e motivá-los a dedicar-se intensamente e permanecer na empresa com seu crescimento. O sonho de ver uma ideia tornar-se realidade da qual eles fazem parte, crescer com a empresa e possivelmente tornar-se sócio um dia é o grande motivador usado pelos empreendedores para conquistar e manter suas equipes.”

Segundo JARDIM (s.d.; s.p.):

O caminho mais comum para a indústria quando procura por profissionais com perfis específicos é recorrer a uma firma de headhunters, especializada no encontro de profissionais de alta e média gerência para vagas executivas. Porém o headhunter ganha com a contratação, não com o desempenho de longo prazo do profissional na empresa. Portanto, o incentivo do headhunter é encontrar o melhor candidato para a entrevista, aquele que “passa na prova”, mas que não necessariamente é o melhor profissional para a vaga. Errar em uma contratação custa muito caro, não só pelos custos trabalhistas, mas pelo tempo gasto no treinamento desse profissional e até pelas oportunidades que foram perdidas pelo candidato selecionado não ter sido o ideal para o cargo.

2.1. Recrutamento

Conceitos de recrutamento, de acordo com Chiavenato (2004): “É um conjunto de atividades desenhadas para atrair um conjunto de candidatos qualificados para uma organização”. Ainda segundo o autor: “É o processo de gerar um conjunto de candidatos para um cargo específico. Ele deve anunciar a

disponibilidade do cargo no mercado e atrair candidatos qualificados para disputá-lo. O mercado no qual a organização tenta buscar os candidatos pode ser interno, externo ou uma combinação de ambos”.

2.1.1 Análise de Cargo

A primeira fase do recrutamento se dá por analisar o cargo, observando as requisições e aptidões necessárias para este, estipulando o que deverá ser informado ao candidato, como o título da vaga, salários e benefícios e os requisitos do cargo.

De acordo com Pontes (2005, p. 52):

Análise de cargo é o estudo das atribuições e responsabilidades dos cargos. Das análises são obtidas as descrições e especificações (requisitos) dos cargos. Descrição de cargos fornece a relação sistematizada das atividades com detalhes que permitem a compreensão do que, como e por que é feita cada uma das tarefas. A especificação do cargo contempla as condições exigidas do ocupante com relação à escolaridade, experiência, iniciativa e quanto às habilidades.

2.1.2. Fontes de Recrutamento

A empresa deve buscar os candidatos à vaga em duas fontes: a fonte interna e a externa.

2.1.2.1. Recrutamento Interno

Segundo PONTES “Recrutamento Interno é o preenchimento das vagas por meio da promoção ou transferência dos funcionários da organização. É a valorização dos recursos humanos internos”.

As vantagens do recrutamento interno são, entre outras:

- Valorização dos funcionários;
- Desempenho e potencial conhecido;
- Funcionários já adaptados à cultura organizacional;
- Processo mais rápido e econômico.

Instrumentos Necessários ao recrutamento interno:

- Planejamento de Pessoal
- Análise de cargos
- Política salarial

- Avaliação de desempenho
- Avaliação de potencial
- Plano de Carreira
- Treinamento

2.1.2.2. Recrutamento Externo

Recrutamento externo é o preenchimento das vagas por meio da divulgação destas de variadas formas, como: cartazes na portaria da empresa, banco de dados, visita e anúncios em escolas, anúncios em jornais, agências de recrutamento, “HeadHunter” e Internet.

As vantagens do recrutamento externo são:

- Renovação de ideias;
- Possíveis experiências anteriores do candidato no mercado de trabalho.

As desvantagens do recrutamento externo são:

- Investimento alto no recrutamento em geral;
- Tempo gasto com o processo além do tempo onde a vaga continua desocupada;
- Possível não adaptação do indivíduo com o grupo ou a função.

Instrumentos Necessários ao recrutamento externo:

- Formas de divulgação;
- Treinamento;
- Análise de cargo;
- Política Salarial;

2.1.3. Triagem de Currículos

De acordo com TADEU (s.d.; s.p.):

Tendo o currículo em mãos, o recrutador / selecionador de pessoal verificará se o candidato tem os pré-requisitos da vaga em aberto, em caso de afirmativo, abordará o candidato para uma entrevista, em caso de negativo, o candidato fica preterido nesta etapa da seleção.

Particularmente, em processos de recrutamento em agências e consultorias de RH, onde a demanda de currículos é muito grande, qualquer detalhe do candidato que não esteja compatível com o perfil da vaga, o retira do processo. No caso de recrutamento interno, é possível levar em consideração outros dados além do currículo, como por exemplo, a avaliação de seu gestor imediato.

2.2. Seleção de Pessoas

Seleção de pessoas, segundo CHIAVENATO (2004) é “A escolha da pessoa certa para o cargo certo, ou, mais amplamente, entre os candidatos recrutados mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal”.

Ainda segundo CHIAVENATO (2004): “Seleção é a obtenção e uso da informação a respeito de candidatos recrutados para escolher qual deles deverá receber a oferta de emprego”

2.2.1. Entrevista de Emprego

Na entrevista de emprego, normalmente o agente selecionador, com o currículo do candidato em mãos, faz perguntas complementares ao conteúdo do currículo, como qual é seu diferencial, o que procura em um emprego e suas qualidades e defeitos. Esta é a fase básica da contratação do candidato e muitas vezes é a única fase de seleção utilizada.

2.2.2. Testes em Geral

São exames elaborados pela empresa contratante utilizada para aferir as competências e habilidades dos candidatos que visam preencher os requisitos das vagas, que podem incluir:

- Testes de conhecimento: Exames que avaliam o nível de conhecimento do candidato, podendo conter perguntas objetivas ou dissertativas;
- Testes de desempenho: São testes mais práticos, que avaliam a capacidade do candidato de fazer tarefas relacionadas ao dia a dia da empresa;

- Testes Psicológicos: Testes que avaliam o potencial intelectual, as aptidões (atenção, concentração, memória visual), e a personalidade (caráter, equilíbrio emocional) do candidato.

2.2.3. Entrevista de Seleção

É uma entrevista mais profunda que aquela do primeiro contato. Nela, o candidato fala com mais liberdade sobre si mesmo e tem a oportunidade de conhecer melhor o cargo e a empresa. As perguntas do entrevistador devem fazer com que o entrevistado fale livremente sobre o assunto abordado. O entrevistador deve evitar perguntas inconvenientes ou de resposta curta.

A entrevista deve, de preferência, incluir estas etapas:

- Planejamento da entrevista: Preparar o roteiro da entrevista, verificar os requisitos exigidos pela vaga, observar o currículo do candidato;
- “Quebra-gelo”: É muito importante deixar o candidato à vontade, agindo sempre com simpatia, pois ele geralmente está tenso antes da entrevista, e deixá-lo relaxado fará com que ele fique disposto a conversar abertamente.
- Histórico Profissional: Aqui o candidato fala sobre suas experiências profissionais anteriores, mostrando seus pontos fortes, o que gostava e o que não gostava em seus cargos, além do motivo de saída, por exemplo.
- Formação escolar: Aqui o candidato fala sobre o nível das instituições em que se formou, matérias em que mais se interessava, orientação vocacional, cursos extras, especializações, entre outros.
- Dados Familiares: Aqui o candidato fala sobre sua relação com pais, cônjuges e filhos. Muitos entrevistados se sentem pouco a vontade para falar sobre estes assuntos, mas muitas vezes a família pode interferir diretamente no desempenho do candidato no cargo, ou impossibilitar certos turnos e viagens de negócios.

- **Dados Sociais:** Aqui o candidato fala sobre fatores como grupos sociais, religião, hobbies e estabilidade econômica. O entrevistador deve se atentar a alguns fatores decisivos, como costumes e disponibilidade de horários, nunca se influenciando por preconceitos.
- **Explicações sobre o cargo e a empresa:** Aqui o entrevistador indicará ao candidato suas funções, atividades e requisitos, além de salário e benefícios, que podem ser renegociados de acordo com sua necessidade e experiência. O entrevistador deve informar também sobre a cultura organizacional da empresa, mostrando abertamente os pontos positivos e negativos de se trabalhar nela.
- **Perguntas gerais do candidato:** Momento em que o candidato tira todas as possíveis dúvidas restantes sobre o cargo e a empresa.
- **Análise da Predisposição:** Aqui o candidato deve dar sua opinião sobre o cargo em questão, verificar se este cargo lhe interessa e dizer se está apto a cumprir todas as funções que o cargo exige.
- **Encerramento da entrevista:** o entrevistador, por fim, informa ao candidato sobre o próximo passo do processo de seleção. Se o entrevistador verificar que o candidato não é interessante para a empresa, deve informar isso nesta hora. Se o candidato atender às necessidades da empresa, mas existirem concorrentes à vaga deverá ser informado do prazo em que receberá a resposta, que, mesmo sendo negativa, deve ser dada.
- **Síntese da entrevista:** Após se despedir do candidato, o entrevistador deve anotar todos os pontos relevantes, de preferência em um formulário bem organizado, para se fazer a comparação entre os candidatos.

2.2.4. Entrevista Técnica

Entrevista de aspecto prático, que envolve testes que simulam as atividades diárias do candidato na empresa, para verificar de forma mais aprofundada se o candidato está apto para a ocupação do cargo. É aqui que o candidato tem um

contato real com a empresa e seus costumes, e é aonde se põe à prova tudo o que o candidato falou na entrevista de seleção.

2.2.5. Exame Médico

De acordo com MARANO, Vicente Pedro (1987):

O exame médico admissional tem como objetivos básicos: a) permitir a colocação dos trabalhadores em serviços adequados às suas condições físicas e psíquicas; b) permitir que os candidatos a empregos conheçam o estado real de sua saúde, sendo orientados quanto à possível solução dos problemas médicos eventualmente encontrados; c) salvaguardar a saúde e a segurança da comunidade trabalhadora, não permitindo a admissão de pessoas que possam oferecer qualquer risco; d) permitir que o novo empregado receba as suas primeiras noções sobre questões de saúde ocupacional; e) cumprir disposições legais que tornam esse exame obrigatório.

2.2.6. Referências do Candidato

São informações, relacionadas ao candidato, que a empresa busca com parentes, amigos e empresas em que ele já trabalhou. São dados pouco confiáveis, já que família e amigos dirão quase sempre que o candidato é confiável, leal e esforçado, e a empresa em que ele trabalhou não tem a obrigatoriedade de responder seriamente, podendo falar o que quiser sobre ele, omitindo ou inventando problemas. O uso desta ferramenta é questionável.

3. CONCLUSÃO

Com a feitura deste artigo foi possível entender como o Recrutamento e Seleção de Pessoal ocorre, de forma enfatizada em suas etapas e procedimentos. São métodos com bases sólidas, e comprovadas, recomendados para qualquer empresa que deseje contratar funcionários com certa garantia de sucesso. Mas novos métodos irão surgir e estes métodos se tornaram obsoletos, pois as novas gerações vêm com um grande vínculo à forma digital de se relacionar, e a própria forma de trabalho vem mudando. Atualmente existem diversos serviços em que o empregado trabalha em casa pela internet, e assim suas metas e funções são realizadas sem precisar estar fisicamente na empresa. É esperada então uma “virtualização” dos métodos de recrutamento e seleção. Mesmo com todas as

variações e atualizações é necessário ressaltar que estamos relatando um processo sistêmico de utilização de recursos humanos aplicados no contexto laboral, devido a isso temos que ter cuidado com a forma de escolha e aplicação de desse capital humano para as atribuições da empresa, aferindo e validando as competências requeridas nas vagas empresariais e o perfil de cada candidato, somente assim garantiremos a compatibilização dos interesses profissionais e pessoais dos envolvidos nesse processo.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

PONTES, Benedito Rodrigues (2005). **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. São Paulo, LTR

BICHUETTI, Luana; BICHUETTI, José Luiz. **Como contratar e manter as pessoas certas na sua start-up**. Disponível em <<http://www.hbrbr.com.br/materia/como-contratar-e-manter-pessoas-certas-na-sua-start>> Acesso em: 16/05/2014

JARDIM, Francisco. **Como montar um time de craques**. Disponível em <<http://revistapegn.globo.com/Colunistas/Francisco-Jardim/noticia/2013/10/como-montar-um-time-de-craques.html>> Acesso em: 16/05/2014

CHIAVENATO, Idalberto, (1983). **Recursos Humanos – Edição Compacta**. São Paulo, Atlas.

TADEU, Eduardo. **Introdução ao Recrutamento de Pessoal**. Disponível em : <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/introducao-ao-recrutamento-de-pessoal/22627/>> Acesso em: 16/05/2014