

A INFLUÊNCIA DO POSICIONAMENTO DO GESTOR E SEUS REFLEXOS NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Ana Maria Ramos Teixeira, Jesiane Muniz de Castro Silva, Sara Jaqueline Ribeiro Martins,
Igor Gabriel Lima, Carolina da Silva Perez & Ricardo Nakamura

Resumo

O artigo tem por objetivo apresentar a importância e as técnicas utilizadas nos processos de recrutamento e seleção em organizações que buscam métodos de capacitação e otimização de candidatos, tendo como visão a equipe de trabalho altamente eficaz e bem estruturada com profissionais talentosos que façam com que a empresa se mostre grande diante a concorrência, com base nisso, no decorrer deste trabalho serão utilizados referenciais teóricos de autores conceituados afim de desvelar métodos que podem alavancar o processo de recrutamento e seleção, também será apresentado o recrutamento interno e externo, como elemento primordial para a execução e suas vantagens e desvantagens. De acordo com Gil (2008) esse tipo de pesquisa tem como objetivo propor ao pesquisador uma proximidade com determinado assunto pouco conhecido e explorado.

Palavras-chave: *Comunicação, técnicas, vantagens, desvantagens, candidatos, mercado.*

Abstract

The article aims to present the importance and techniques used in the recruitment and selection processes in organizations that seek the vision and optimization of highly effective and well-structured work teams with professionals who make the company's talents bigger in the face of a competition, based on used, in the course of the work will be carried out with the theory of authors in order to develop conceptual methods that can leverage the recruitment and selection process, the internal and external will also be presented, as a primordial element for the execution and its advantages and solutions. According to Gil (2008) this type of research aims to propose to the researcher an approach to a certain little-known and exploitative subject.

KeyWords: Communication, techniques, advantages, disadvantages, candidates, market.

1. Introdução

Na atualidade, tem-se vivenciado um mercado de trabalho competitivo. A concorrência entre as empresas torna-se cada vez maior, gerando assim uma competição entre os profissionais que estão atrás de uma vaga de emprego. As empresas buscam por profissionais capacitados, que agregam com os valores da empresa, concebendo competitividade e sucesso.

Logo, as organizações exigem mais que um currículo rico em informações, além disso, procuram por profissionais qualificados e com habilidade para ocupar uma determinada vaga dentro da política organizacional da empresa.

Por esse motivo, é necessário um processo de recrutamento eficiente, que têm por objetivo suprir as necessidades da empresa.

Segundo CAMPOS (1995, pág. 7) todo o trabalho deve estar diretamente conectado ao valor que é agregado para o ser humano. Ele completa dizendo que todo trabalho que não agrega valor para o seu semelhante só agrega custo e, portanto, deve ser eliminado para o benefício de todos.

Os valores do empregado impactam diretamente na imagem da empresa, com essa finalidade o processo de recrutamento é de extrema importância para o sucesso da organização. Visto que, nesse processo o gestor capacitado analisará o indivíduo, buscando informações suficientes para saber se o mesmo é adequado para o preenchimento de determinada vaga.

Para CHIAVENATO (1994, pág. 53) recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visam atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos pretendidos dentro da organização. Ou seja, nada mais é do que um processo de divulgação de ofertas de emprego ao mercado de RH, gerando oportunidades.

Esse trabalho apresenta um estudo sobre o posicionamento do gestor frente ao processo de recrutamento e seleção, e como o seu desempenho reflete de forma significativa em todo o processo.

2. Justificativa / Objetivo

Quanto mais eficiente é o processo de seleção de colaboradores qualificados, melhor é para o negócio, pois exige uma série de etapas que consomem tempo, dedicação, esforço e dinheiro. Não ter metas e objetivos claros ou não mapear o perfil comportamental do candidato são exemplos da falta de capacitação do recrutador. Como fazer o planejamento e organizar as etapas do processo de seleção? Quais ferramentas facilitam a seleção dos melhores candidatos? Essas são algumas questões que devem ser levadas em consideração ao iniciar um processo de recrutamento.

A falta de capacitação do gestor é um problema recorrente em muitas empresas, isso causa um reflexo negativo nos processos, o que ainda acaba refletindo diretamente na seleção dos candidatos.

2.1 Objetivo

O estudo tem como objetivo apresentar a importância do papel do gestor frente a um processo de recrutamento e seleção, visto que esses processos são uma peça chave para uma organização que busca novas formas de garimpar talentos para sua organização, fazendo com que a empresa tenha uma forte equipe de funcionários e se mostrar forte diante do mercado.

3. Metodologia

O embasamento do trabalho teve como alicerce a pesquisa exploratória bibliográfica. De acordo com Gil (2007) “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, e constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

Uma grande possibilidade que ela apresenta é o fato de permitir que o pesquisador tenha uma maior cobertura das variedades de assuntos mais amplos e proporcionando uma maior flexibilidade por considerar aspectos relativos. O autor ainda complementa que ela tem como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a contruir hipóteses. Gil (2007)

4. Desenvolvimento / Revisão da literatura

4.1 Recrutamento Interno e Externo

O recrutamento e as situações candidatos estão definidos de acordo com CHIAVENATO (1994, pág. 59) o recrutamento é denominado externo quando aborda candidatos reais ou potenciais, disponíveis e aplicados em outras empresas, e sua consequência é uma entrada de recursos humanos. E completa dizendo que é denominado interno quando aborda candidatos reais

ou potenciais aplicados unicamente na própria empresa, e sua consequência é o processamento interno de recursos humanos.

4.1.1 Recrutamento interno

Essencialmente, o recrutamento interno tem fundamento na movimentação de quadros de pessoal na própria organização, envolvendo, entre outros, os seguintes pontos:

- Transferência de empregados;
- Promoções de colaboradores;
- Programas de desenvolvimento de RH;
- Planos de carreira funcional.

Segundo CHIAVENATO (1994, pág. 60) o recrutamento interno exige uma imensa e contínua coordenação e integração do órgão de recrutamento com os demais órgãos da empresa, e envolve vários sistemas.

5.1.1.1 Vantagens do recrutamento interno

- **Proximidade:** A proximidade da empresa com o colaborador ajuda a tornar o candidato com maior potencial e com maiores possibilidades de sucesso.
- **Economia:** Evitar gastos com anúncios e agencias, tornando uma forma de recrutamento mais barato que o recrutamento externo.
- **Rapidez:** Torna o preenchimento da vaga mais rápido por conta da proximidade, evitando também desperdício de tempo.
- **Conhecimento:** Com candidatos já empregados na empresa, torna-se melhor de avaliar em seus desempenhos, conhecendo-se melhor seus hábitos, limitações e méritos.
- **Promoção:** É uma forma de incentivo ao colaborador para obter uma carreira dentro da organização, gerando mais interesse e um melhor desempenho.
- **Aumento do “Moral” de Trabalho:** Gera uma motivação de trabalho, onde a empresa está aberta para progredir e proporcionar melhores oportunidades ao colaborador.

5.1.1.2 Limitação do Recrutamento Interno

No processo de recrutamento interno pode haver, além das vantagens, certas dificuldades que podem ser prejudiciais aos candidatos da organização em respeito ao preenchimento da vaga ou cargos disponíveis.

Segundo Carvalho e Nascimento (1997, pág. 93) podem ser citadas como limitações:

- Insuficiência de RH internos para cobrir as necessidades de preenchimento de vagas;
- Dificuldades em se conseguir a aprovação de gerentes para “soltar” seus colaboradores mais eficientes, os quais são candidatos naturais à promoção;
- Eventual ausência de avaliação mais criteriosa na apreciação da carreira de determinado funcionário, candidato em potencial à promoção;
- Os funcionários não escolhidos podem ficar frustrados, prejudicando a sua atual produtividade no trabalho;
- Quando não é bem estruturada, a promoção interna pode transformar-se numa espécie de carreirismo, deixando de lado a eficiência funcional no exercício das funções atuais.

Além de suas dificuldades, o recrutamento interno está se expandindo nas empresas, pois é maior suas vantagens do que suas desvantagens.

5.1.1.3 Meios de Recrutamento Interno

Carvalho e Nascimento (199, pág. 93) os principais meios de recrutamento interno de RH podem ser descritos da seguinte maneira:

- Quadros de avisos ao pessoal, comunicando as vagas previstas;
- Comunicações internas dirigidas aos gerentes de unidades contendo listas de funcionários disponíveis para transferências, com especificação de características individuais de cada empregado listado;
- Se existir, consulta ao chamado “banco de recursos humanos” disponível na empresa;
- Encontros com pessoal de categoria funcional, tais como, por exemplo: auxiliares de laboratório, operadores de computador etc., informando-os sobre as características das vagas em disponibilidade, com o propósito de divulgar essa informação fora da empresa, entre seus amigos e conhecidos; e
- Sendo possível, a divulgação das vagas existentes em periódicos da empresa destinados a todos os funcionários.

4.1.2 Recrutamento Externo

O recrutamento externo é um recurso usado quando não se é possível ter candidatos internos da organização, então se recorre a buscar de candidatos de fora da empresa.

Para Milkovich e Boudreau (2010, pág. 158) o recrutamento externo coloca a administração de recursos humanos em contato direto com a mão-de-obra externa e com o mercado de produtos, para adequar às necessidades e os interesses da empresa a estes. Por tanto seu sucesso é profundamente afetado pela eficácia do diagnóstico de condições e pelos objetivos/padrões que reflitam tanto eficácia quanto equidade.

De acordo com CHIAVENATO (1994, pág. 63) no recrutamento externo há dois tipos de abordagens das fontes de recrutamento: a abordagem direta e abordagem indireta.

A abordagem direta está em contato direto entre “empresa – mercado: escolas e universidades, a própria empresa, outras empresas e outras fontes de recrutamento.” E a abordagem indireta possui um contato indireto entre “empresa – agências de recrutamento, associações de classes, sindicatos – mercado.”

5.1.2.1 Meios de Recrutamento Externo

Segundo Carvalho e Nascimento (1997, pág. 94) entre vários meios de recrutamento externo, podem ser listados os seguintes:

- Anúncios na empresa (jornais, revistas etc.);
- Escolas e universidades;
- Recomendações de empregados da empresa;
- Agências de emprego;
- Arquivos de candidatos que se apresentaram à empresa anteriormente;
- Mensagens em rádio e TV;
- Apresentação espontânea de candidatos;
- Intercâmbio de empresas.

Adiante com a ideia de Carvalho de Nascimento, a escolha dessas opções de recrutamentos pode depender de fatores de custo operacional, rapidez no atendimento e nos resultados e eficiência no trabalho prestado que serão analisadas durante o processo de seleção.

O autor CHIAVENATO (1994, pág. 66) diz que os fatores custo e tempo são extremamente importantes na escolha da técnica ou do veículo mais indicado para o recrutamento externo. Sendo assim, quanto maior for a limitação de tempo e a urgência do recrutamento de um candidato, maior será o custo da técnica de recrutamento que será aplicada.

5.2 Recrutamento Misto

O recrutamento misto consiste em nunca fazer apenas recrutamento interno ou apenas recrutamento externo. O seu objetivo está em fazer com que ambos se completem.

Segundo CHIAVENATO (1994, pág. 73) quando se faz o recrutamento interno, em algum ponto da organização surge sempre uma posição a ser preenchida através do recrutamento externo, a menos que seja cancelada.

Desse modo, que surgiu o recrutamento misto como uma forma eclética que aborda tanto fontes internas como fontes externas de recursos humanos.

De acordo com CHIAVENATO (1994, pág. 74) o recrutamento misto pode ser adotado em três alternativas de sistema:

1- Recrutamento externo, seguido do recrutamento interno, caso o primeiro não tenha o resultado esperado. A empresa precisa de alguém já qualificada, ou seja, precisa importa-lo do ambiente externo. Quando não encontrado candidatos externos ela opta pelo ambiente interno.

2- Recrutamento interno, seguido do recrutamento externo, caso não tenha o resultado esperado. A empresa opta em dar prioridade aos próprios empregados. Quando não encontrado candidatos interno, ela parte para o ambiente externo.

3- Recrutamento externo e recrutamento interno, onde a empresa está mais preocupada com o preenchimento de determinada vaga. Ela opta por uma boa política de pessoal que dá preferência aos candidatos internos sobre os externos, no caso de igualdade entre eles. Deixando claro e assegurando que não está sendo não está sendo descapitalizado os seus recursos humanos, mas sim criando condições de sadia competição profissional.

5.3 A importância da comunicação para o recrutamento

Uma organização bem estruturada tem em sua base a comunicação, pois com ela é capaz de detectar falhas e melhorar o desempenho dos colaboradores. A comunicação está na base de qualquer

relacionamento humano, quanto maior for o entendimento entre as pessoas melhor será seu desenvolvimento dentro do ambiente de trabalho.

Segundo Davis et al (2001, pag.5) Comunicação é a transferência de informação e compreensão de uma pessoa para a outra. É uma forma de atingir os outros com ideias, fatos, pensamentos, sentimentos e valores. Ela é uma ponte do sentido entre as pessoas, de tal forma que elas podem compartilhar aquilo que sentem e sabem. Utilizando esta ponte, uma pessoa pode cruzar com segurança o rio de mal-entendidos que muitas vezes as separa.

O papel do gestor na comunicação é essencial, seja na entrevista ou após a contratação, a boa comunicação provoca um impacto positivo sobre a empresa e sobre quem a gerencia. As organizações não existem sem a comunicação. Sem ela é impossível dos empregados saberem o que a empresa realiza, a gerência não recebe as informações necessárias e os supervisores não podem dar instruções.

Uma das comunicações mais importantes no ambiente de trabalho é as instruções referente a função que a pessoa irá desenvolver.

Com isso os gerentes precisam ficar atentos as necessidades de trabalho de seus colaboradores, com a medida que aumenta a incerteza de como executar uma determinada tarefa, aumenta a necessidade do fluxo de informações de maneira que mantenha o nível de desempenho e de qualidade tanto no trabalho quanto em sua comunicação. Assim o empregado desempenha o seu trabalho de forma padronizada de acordo com a necessidade da empresa.

Por outro lado, existe a informação sobre o desempenho. Os colaboradores necessitam de informações sobre seu desempenho no trabalho, para saber o que fazer, e de como estão se saindo com relação as suas metas.

Os gerentes desempenham um papel importantíssimo para que a comunicação dentro das organizações aconteça de forma rápida e clara, eles dispõem de inúmeras ferramentas, como dar retorno sobre o desempenho uma delas é o famoso “Feedback” ela vem da própria gerencia ou de outros funcionários, para dizer aos empregados seu desempenho e de como melhora-lo. Entretanto a ferramenta mais importante ainda é saber ouvir o que o outro tem a dizer, só assim é possível estar na rede de informações de qualquer ambiente seja no trabalho ou não.

5.4 Importância da Seleção de Recursos Humanos

O processo de recrutamento está baseado na análise, descrição, avaliação e classificação do cargo que deve ser preenchido pelo indivíduo, sendo assim, em contrapartida é relacionado o aspecto salarial.

Para Carvalho e Nascimento (1992, pág. 114) ao mesmo tempo, é reconhecido e plenamente aceito o princípio de que as pessoas diferem uma das outras. Essa distinção individual envolve os aspectos físicos, níveis de inteligência, capacidade, especialização, motivação, temperamento etc.

Nesse contexto, basicamente a função da seleção de RH é fazer com que os perfis dos profissionais encaixem perfeitamente nos cargos apropriados e adequados ao seu tipo.

5.4.1 Processo de seleção

De acordo com Carvalho e Nascimento (1992, pág. 114) o processo de seleção de RH está apoiado em três insumos interdependentes:

- Análise, avaliação e classificação de cargos: Informações das descrições dos cargos da empresa, onde contém dados importantes sobre as exigências físicas e psicológicas dos ocupantes do cargo.
- Administração de salários: Orientação da seleção de RH a seguir com a política salarial da organização.
- Recrutamento: Coordena o processo seletivo com uma quantidade de candidatos adequada para o preenchimento dos cargos e vagas disponíveis.

5.4.2 Ficha Profissiográfica

Carvalho e Nascimento (1992, pág. 115) define a ficha profissiográfica como um produto que contém informações que são transmitidas pela análise do cargo, a requisição de empregados e outros instrumentos afins, caracterizando as aptidões, habilidades e os aspectos da personalidade necessários ao pleno exercício de um determinado cargo.

5.4.2.1 Vantagens da ficha profissiográfica

De acordo com uma ficha bem elaborada, podem ser citados os seguintes aspectos positivos:

- Descrição resumida e atualizada das aptidões, habilidades e traços da personalidade do ocupante do cargo.
- Listagem das principais características sociais exigidas para determinado cargo
- Destaque das responsabilidades exigidas ao cargo.

5.4.3 Testes de Seleção

Os testes de seleção nada mais são do que provas psicofisiológicas, onde tem como objetivo através do rendimento ou comportamento desenvolvido em um, medir os aspectos de uma personalidade.

Segundo Carvalho e Nascimento (1992, pág. 119) os testes de seleção devem ser sempre elaborados com base nas exigências do cargo a ser preenchido pelo candidato, aferindo seus: conhecimentos, habilidades e aptidões. Os autores complementam dizendo que esses testes são empregados de forma sistemática na administração de RH, podendo também serem usados em outras áreas além do recrutamento, por exemplo, nas transferências, promoções, e outras áreas que são necessários o treinamento.

5. Resultados / Análise dos Resultados

O tema do trabalho auxilia na compreensão da importância de um bom profissional de recrutamento, que conheça os tipos de recrutamento, como se aplica cada um e o que melhor se encaixa no ambiente de trabalho. A comunicação como ferramenta principal para um bom processo seletivo, com objetivos bem definidos e transparência com os candidatos. Apresentando ainda, o que é necessário e como se deve realizar o planejamento e organizar as etapas no processo de seleção exercendo a função de RH.

De acordo com o estudo realizado, foi possível levantar alguns aspectos importantes aos quais se relacionam diretamente ao perfil do profissional:

- Comunicação: Troca de informações entre as pessoas;
- Interpessoalidade: Refere-se à maneira ao qual o gestor se relaciona com sua equipe;
- Cultura Organizacional: Consistem no conjunto de crenças, valores e normas, que regem o clima da empresa.

Abaixo ainda, pode-se levantar algumas estratégias aos quais auxiliaram a chegar no resultado apresentado, sendo eles:

ESTRATÉGIA	DESCRIÇÃO
Análise do mercado	Candidatos reais que são todos aqueles candidatos que procuram emprego e por candidatos potenciais.
Perfil dos gestores	Aspectos pessoais dos gestores e suas características.
Bibliografias	Pensamento de autores relacionados ao tema.

6. Considerações Finais

Conclui-se, que é de suma importância o posicionamento do gestor frente ao processo de recrutamento e seleção para o sucesso de uma organização, que se dispõe de métodos e técnicas com o intuito de buscar profissionais qualificados para ocupar uma determinada vaga de emprego.

Esse processo da área de Recursos Humanos agrega diversos benefícios, tais como, treinamento e capacitação, trazendo resultados positivos para a organização, com uma equipe de colaboradores instruídos e capazes de atender a demanda organizacional, favorecendo o alcance de metas e objetivos e se destacando entre os concorrentes no mercado.

7. Referências Bibliográficas

CAMPOS, Vicente Falconi. **"O valor dos recursos humanos na era do conhecimento"**. Belo Horizonte, MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de engenharia da UFMG, 1995.

CARVALHO, Antonio Vieira de, 1932 – **Administração de recursos humanos vol 2**; Antonio Vieira de Carvalho e Luiz Paulo do Nascimento. – 2. ed. – São Paulo: Pioneira, 1997. – (Biblioteca Pioneira de Administração e negócios)

CHIAVENATO, Idalberto. **"Recursos humanos na empresa"**. São Paulo: Atlas, 1994.

Keith Davis, John W. Newstrom. – **Comportamento Humano no Trabalho vol 2**; Tradução de Eunice Lacava Kwasnicka. São Paulo: pioneira Thomson Learning, 2001.

MILKOVICH, George T. – **Administração de recurso humanos** / George T. Milkovich, John W. Boudreau; tradução Reynaldo C. Marcondes. – 1. ed. -8. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2010.