

Revisão de literatura sobre Recrutamento e Seleção para as organizações: contribuição para os estudos da administração

Recruitment and Selection Literature Review for Organizations: Contribution to Management Studies

Pedro José de Moura Junior ¹, Marcelle Rossi de Mello Brandão ²

RESUMO

O recrutamento é o processo de atrair pessoas com qualificação e potencial necessário para ocupar um determinado cargo dentro da organização. Através desse processo é possível abastecer o seu processo de seleção. O objetivo da pesquisa é discutir à luz da literatura a relevância do processo de recrutamento e seleção para as organizações embasado em autores reconhecidos na área (BANOV, FERREIRA, FRANÇA, GIL, GUIMARÃES, LACOMBE, KNAPIK, MARRAS, PEREIRA, PRIMI, COBERO, RIBEIRO). Conclui-se que esses processos são de suma importância para o alcance das estratégias da organização, pois, as pessoas são importantes para a empresa atingir seus objetivos.

Palavras-chaves: Recrutamento. Seleção. Administração.

ABSTRACT

Recruitment is the process of attracting people with the skills and potential needed to fill a particular position within the organization. Through this process it is possible to fuel your selection process. The objective of the research is to discuss in the light of the literature the relevance of the recruitment and selection process for organizations. It is concluded that these processes are extremely important for the achievement of the organization's strategies, because people are important for the company to reach its goals.

Key words: Recruitment. Selection. Administration.

Contato:

INTRODUÇÃO

Mesmo com o avanço da tecnologia, o capital mais importante de uma empresa é o humano. Este um dos diferenciais das empresas, deste modo entende-se que os indivíduos que realizam o trabalho e o modo como o fazem, ainda produz significativa diferença, sobretudo onde o desenvolvimento tecnológico entre elas parece estar muito próximo.

Nos dias de hoje as empresas estão buscando melhorias em seus processos, para melhorar seus lucros, reduzir os custos de suas operações no objetivo de minimizar as ameaças apresentadas pelos seus concorrentes em um mercado cada vez mais competitivo.

a gestão de recursos humanos em formação profissional enquanto área do conhecimento.

Todas empresas precisam buscar pessoas qualificadas e preparadas para exercer as funções, por isto, deve realizar uma busca criteriosa e adequada para preencher os cargos que estão disponíveis.

2 A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O processo de recrutamento e seleção trata-se de uma das principais técnicas a serem desempenhadas pela área de RH das empresas

com a intenção de assegurar a qualidade do pessoal que a empresa necessita sustentar. Este processo é essencial para a estratégia de negócios da empresa.

Para Gil (2001), o processo de selecionar os candidatos recrutados deve estar ligado com as metas organizacionais. Assim, a empresa terá ideia do que irá buscar nos candidatos, suas perspectivas diante do indivíduo e o aspecto mais adequado ao cargo.

Para um maior índice de retenção e socialização de um novo colaborador na empresa, um processo seletivo bem elaborado tem grande impacto. As fontes de recrutamento representam o foco específico das técnicas que serão utilizadas.

O processo seletivo com normativas pré-definidas busca selecionar candidatos que estejam aderentes ao cargo buscando pessoas com as competências específicas aderentes a vaga e envolve o poder decisório do departamento dos recursos humanos e entrevistas com os gestores do departamento.

Para Pereira, Primi e Cobêro (2003) a fase de seleção de pessoas apresenta duas finalidades básicas. Inicialmente a de selecionar em meio a um grupo de candidatos com melhores competências para apontada posição, e outro tentar prever do melhor modo possível o futuro comportamento em relação ao cargo a ser ocupado.

O processo é administrado por técnicas diversas como: entrevistas, triagem, testes

informatizados, onde deve ser feito de forma bem criteriosa para ser assertivo e motivar o processo de crescimento empresarial.

O processo é administrado por técnicas diversas como: entrevistas, triagem, testes informatizados, onde deve ser feito de forma bem criteriosa para ser assertivo e motivar o processo de crescimento empresarial.

Além de recrutar e selecionar também são necessários outros esforços da empresa para manter o colaborador na organização, como criar um clima motivacional com a implantação de um conjunto de fatores favoráveis como bom ambiente de trabalho, bons salários, carga horária de trabalho adequada e cursos de capacitação.

De acordo com Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006), é um grande desafio organizacional criar um ambiente de trabalho motivador, estando esse diretamente ligado ao sentimento de satisfação dos trabalhadores e a contrapartida do seu esforço.

O recrutamento é o processo de atrair pessoas com qualificação e potencial necessário para ocupar um determinado cargo dentro da organização. Através desse processo é possível abastecer o seu processo de seleção.

De acordo com Guimarães & Arieira (2005) um recrutamento realizado de forma correta gera economia para a empresa, visto que o profissional se adapta rapidamente com os objetivos da empresa através da convocação de uma ampla quantidade de pessoas para o cargo, são feitas várias análises sobre o currículo e experiências para verificar se possivelmente o seu perfil se encaixa nas tarefas a serem desempenhadas.

Caxito (2012, p.21) afirma que:

O recrutamento é reunir, convocar, alistar pessoas para um determinado fim. É arrebatar ou reunir elementos para uma comunidade, grupo social, partido ou movimentos. A área de Recrutamento de uma empresa faz exatamente isso: reuni, convoca e alista pessoas para um determinado cargo ou função a ser desenvolvida na organização.

Pode-se dividir o processo de recrutamento em dois tipos, o interno e o externo. No primeiro caso a organização busca preencher suas vagas com colaboradores do quadro de funcionários efetivos e no segundo, com candidatos do mercado externo. Na visão de França (2007) a

seleção de pessoas realizada na organização faz parte do processo de agregar pessoas dentro das organizações e ambos os processos apresentam vantagens e desvantagens conforme apresentado no quadro abaixo:

Quadro 1: Vantagens e desvantagens do Recrutamento Interno e Externo

VANTAGENS	
RECRUTAMENTO INTERNO	RECRUTAMENTO EXTERNO
<ul style="list-style-type: none"> - Aproveita melhor o potencial humano da organização; - Motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários; - Incentiva a permanência do funcionário e a sua fidelidade; - Ideal para situações de estabilidade e pouco mudança ambiental; - Não requer socialização organizacional de novos membros; - Probabilidade de uma melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos; - Custa financeiramente menos do que fazer recrutamento externo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Introduz sangue novo na organização: talentos, habilidades, e expectativas; - Enriquece o patrimônio humano pelo aporte de novos talentos e habilidades; - Aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas; - Renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações; - Incentiva a interação da organização com o mercado de Recursos Humanos; - Indicado para enriquecer intensa e rapidamente o capital intelectual.
DESVANTAGEM	
RECRUTAMENTO INTERNO	RECRUTAMENTO EXTERNO
<ul style="list-style-type: none"> - Pode bloquear a entrada de novas idéias, experiências e expectativas; - Facilita o conservantismo e favorece a rotina atual; - 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. 	<ul style="list-style-type: none"> - Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização; - Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos; - Requer a aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos. Isto significa custos operacionais. - Exige esquema de socialização organizacional para os novos funcionários. - É mais custoso, oneroso, demorado, e inseguro que o recrutamento externo.

Fonte: França, 2007, p.33

2 O RECRUTAMENTO INTERNO

O recrutamento interno é uma forma de reconhecimento e motivação aos candidatos que podem crescer e evoluir junto à organização, além de oferecer vantagens econômicas para a empresa pois evita gastos como divulgação das vagas nas mídias e outros custos como nova admissão.

Segundo Gil (2013, p.93-94):

[...] recrutar pessoas já de dentro da empresa é um bom meio, pois os indivíduos já são conhecidos e a empresa lhe é familiar. Também constitui um procedimento bastante econômico, além de servir também para empresa demonstrar que está interessada em promover seus empregados.

O processo de recrutamento interno, de alguma maneira, incentiva uma disputa sadia entre os colaboradores, onde os mesmos buscam se dedicar cada vez mais na expectativa de uma possível melhora no cargo e salário.

É necessário elencar também que ao adotar essa técnica alguns cuidados devem ser tomados

pela empresa pelo fato de criar alguma dificuldade com o colaborador que após receber uma recusa negativa prejudique suas atividades diárias.

Para Marras (2001, p.72) o recrutamento interno é o método com mais possibilidades de acerto, porém, se não for alcançado os resultados esperados, é preciso que a empresa busque seus candidatos através do recrutamento externo.

Muitas organizações, antes de buscar outro tipo de recrutamento realiza uma pesquisa dentro da organização para preencher uma vaga disponível para oportunizar a promoção dos colaboradores.

Dentro deste contexto as empresas já possuem todo o histórico de acompanhamento dos funcionários, o que facilita na avaliação para oferecer a oportunidade para o mesmo. Pela razão das instituições estarem buscando formas de valorizar o capital humano da empresa, é de grande importância que os funcionários já estejam habituados a trabalhar em grupo, ser proativo associado ao conhecimento administrativo e técnico, ou seja, alguns atributos necessários para se encaixar nas oportunidades oferecidas.

3 O RECRUTAMENTO EXTERNO

O recrutamento externo geralmente é o mais utilizado pelas empresas, composto na captação de profissionais externos à organização, ou seja, vagas em aberto são preenchidas pelo público externo do mercado de trabalho.

Segundo Marras (2001, p.73) o recrutamento externo é:

(...) o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivos.

Esse recurso é utilizado para inovar o capital intelectual da organização e uma das principais vantagens é trazer novos talentos e experiências vindas do mercado externo.

Segundo Lacombe (2005), para este recrutamento existem alguns benefícios: Através do recrutamento externo e possível introduzir sangue novo na organização: talento, habilidades e expectativas; Enriquece o patrimônio humano, pelo aporte de novos talentos e habilidades; Aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas; Renova a cultura organizacional e a enriquece com novas

aspirações e incentiva a interação da organização com o mercado de Recursos Humanos.

As técnicas de recrutamento são métodos nos quais a organização faz a divulgação das vagas onde as principais técnicas são: a) Consulta a base de dados: os candidatos que tenham enviado seu curriculum vitae para a organização e não foram selecionados em recrutamentos anteriores são consultados; b) Indicação: Apresentação de um candidato a partir de outro colaborador; c) Cartazes ou anúncios em jornais ou revistas; d) Convênios com sites ou blogs de empregos (online).

Este recrutamento, segundo Ribeiro (2010), tem como as principais fontes: Cadastro de Currículos e anúncios em jornais; Apresentação de funcionários e/ou agências de empregos; Estagiários ou escolas técnicas; Anúncios em emissoras de rádios e serviço de alto-falantes e na Internet

Nesta técnica a empresa dá possibilidade ao ambiente externo que tenham habilidades específicas descritas pela descrição do cargo em aberto.

Segundo França (2007): “[...] o recrutamento externo aborda um enorme contingente de candidatos que estão espalhados pelo Mercado de Recursos Humanos”. Seu âmbito de atuação é imenso e seus sinais nem sempre são recebidos pelos candidatos.

4 O PROCESSO DE SELEÇÃO

Após o recrutamento vem a seleção propriamente dita. O processo de seleção deve ser bem criterioso e requer muita atenção já que é ele que vai definir por diferentes métodos e estratégias qual o candidato adequado a vaga.

A seleção é o processo de comparação do candidato à vaga, com o perfil exigido pela empresa. Este processo acaba sendo bem criterioso onde quem está selecionando precisa direcionar a pessoa certa ao cargo.

Segundo França (2007) A seleção de pessoal é um processo que elege um candidato entre os vários recrutados, usando de ferramentas como: comparação de dados e avaliação

A seleção de pessoas é a comparação de características diferentes de cada candidato conforme um padrão pré-estabelecido.

Segundo Banov (2012) trata-se de um processo de escolha, dentre os candidatos que responderam ao recrutamento enviando os seus

currículos ou preenchendo fichas de solicitação de emprego, daqueles que mais se aproximam do perfil do cargo desejado pela organização

Cada etapa da seleção representa um momento da decisão centrado em aumentar o conhecimento sobre as experiências, habilidades e motivação do empregado para realizar seleção final.

Segundo França (2007) a seleção de pessoas na organização faz parte do processo de agregar pessoas dentro da organização.

Em resumo, o que difere o recrutamento de seleção é que enquanto o objetivo do recrutamento é atrair possíveis candidatos para a vaga, enquanto o processo de seleção faz a triagem para decidir quem é mais adequado ao cargo. Desta forma visa-se identificar o candidato que mais atende às necessidades, é importante que já seja definido todas as técnicas que são utilizadas que permitam investigar e conhecer as competências para a tomada de decisão.

É de grande valia que o departamento de recursos humanos da organização tenha profissionais devidamente capacitados na área, afinal é uma área de grande importância, pois é pelo recrutador que pode passar o futuro colaborador da empresa, e caso haja um recrutamento de forma errônea, pode ser gerado muitas perdas tanto no tempo dedicado ao tempo quanto a perda financeira do investimento realizado nesta atividade.

Cada etapa de seleção pode representar um momento decisório, visando aumentar o conhecimento das organizações sobre as experiências, habilidades e motivações, buscando assim a avaliação das competências.

A seleção por competências do candidato pode trazer para organização um potencial colaborador que desenvolva o potencial de forma contínua, realizando funções aderentes ao cargo com excelência e responsabilidade.

O processo de seleção requer atenção especial, pois, através dele é possível definir por diferentes modos qual candidato que ficará com a vaga. Além disso é preciso de um processo de acompanhamento do colaborador na empresa, principalmente nos primeiros momentos visto que é preciso engajar o colaborador nos objetivos e metas relacionadas pela empresa.

Segundo Guimarães & Arieira (2005) "Todo processo de seleção é único e deve ser entendido como uma ferramenta de marketing interno e externo que a empresa pode utilizar a seu favor, dependendo da maneira como é

realizado. Ele não termina com a contratação do profissional, pois o mesmo precisa ser apresentado, integrado e acompanhado nos seus primeiros dias ou meses na empresa".

Segundo França (2002), o processo de seleção de RH está apoiado em três insumos interdependentes, a entonação de análise de cargo, os planos de recursos humanos e a necessidade de candidatos para que o gerente de seleção tenha um grupo de pessoas dentre as quais possa escolher.

A seleção abrange o conjunto de práticas e processos usados para escolher, dentre os candidatos disponíveis, aquele que parece ser o mais adequado para a vaga existente. Como mais adequado entende-se aquele que tem melhores condições de se ajustar à empresa e ao cargo e de conseguir um bom desempenho. A seleção é a segunda etapa do processo que começa com o recrutamento e termina com o contrato definitivo após o período de experiência. (LACOMBE, 2005, p.79)

A seleção deve seguir as mesmas normativas do recrutamento, isto é, todas as etapas e ferramentas utilizadas no processo seletivo deve servir de parâmetro de comparação entre candidatos e cargo.

A seleção abrange o conjunto de práticas e processos usados para escolher, dentre os candidatos disponíveis, aquele que parece ser o mais adequado para a vaga existente. Como mais adequado entende-se aquele que tem melhores condições de se ajustar à empresa e ao cargo e de conseguir um bom desempenho. A seleção é a segunda etapa do processo que começa com o recrutamento e termina com o contrato definitivo após o período de experiência. (LACOMBE, 2005, p.79)

Ferramentas de seleção são técnicas utilizadas para observar e analisar os candidatos que participam do processo de seleção e comparar com os requisitos exigidos pelo cargo. Devem ter um caráter prognóstico, identificando traços pessoais que podem prever o comportamento futuro do candidato como funcionário da empresa (KNAPIK, 2008, p. 148).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O recrutamento e seleção está cada vez mais tendo um valor maior em comparação com épocas anteriores, em razão da quantidade de candidatos disponíveis no mercado sem a qualificação necessária para ocupação das vagas

disponíveis, onde exige-se que este processo seja cada vez mais estratégico e assertivo.

Através de um processo eficaz é possível que o gestor verifique se um candidato tem ou não o perfil necessário para ocupar uma vaga na empresa, além de evitar uma futura rotatividade de pessoal e colaboradores comprometidos com os ideais da organização.

Não basta apenas atrair candidatos, o fator crucial de um bom recrutamento é atrair potenciais candidatos, que tenham o perfil adequado ao cargo e que possam assumir responsabilidades dentro da organização.

Conclui-se também que o recrutamento e a seleção de pessoas é uma poderosa ferramenta de recursos humanos e deve ser um processo de comparação do cargo com as competências individuais de cada indivíduo, para que assim a empresa possa contratar a pessoa que tenha o perfil adequado a vaga. Isto significa que pode ser que a empresa nem sempre contrate um candidato que tenha um grau de escolaridade maior que outro candidato, ou um que tenha mais experiência, mas que irá contratar o candidato que apresente características que mais aproxime das descrições e análise do cargo.

Fica evidenciado que as pessoas fazem total diferença dentro do contexto empresarial e que é de extrema importância a forma de recrutá-las, pois os gastos com o processo de recrutamento e seleção não realizado de forma adequada vão além dos prejuízos financeiros, pode-se também comprometer o sucesso da organização como um todo.

REFERÊNCIAS

BANOV, Márcia R. Recrutamento, seleção e competências. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M.; TACHIZAWA, T. Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5ª. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006;

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. Práticas de Recursos Humanos – PRH : conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi;ARELLANO, Eliete Bernal. Os processos de Recrutamento e Seleção.

In: FLEURY, Maria Teresa Leme (org). As pessoas na organização. São Paulo: Gente,2002

GIL, A. C. Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais. 2 ed. São Paulo: Atlas S.A, 2001.

GIL, Antonio Carlos. Gestão de Pessoas: Enfoque no papeis Profissionais. São Paulo: Atlas, 2013.

GUIMARÃES, Marilda Ferreira e ARIEIRA, Jailson de Oliveira. O Processo de Recrutamento e Seleção como uma Ferramenta de Gestão. Rev. Ciências Empresariais da UNIPAR, Toledo, v.6, n.2, jul./dez., 2005.

KELLER, KELVIN LANE; KOTLER, PHILIP. Administração de Marketing. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2006.

LACOMBE, F. Recursos Humanos: Princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

KNAPIK, J. Gestão de Pessoas e Talentos. Curitiba: Ibpex, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. 4ª ed. São Paulo: Futura, 2001. Disponível em: Acesso em 30 de Outubro de 2015.

PEREIRA, F.; PRIMI, R.; COBERO, C.; Validade de testes utilizados em seleção de pessoal segundo recrutadores. Psicologia: teoria e prática. São Paulo, v. 5, n. 2, 2003.

RIBEIRO; A.de L. Gestão de Pessoas. Editora Saraiva. 2010.

