

RECURSOS HUMANOS: O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM PEQUENAS EMPRESAS

SILVA, Ana Cláudia ¹

DANDARO, Fernando ²

Resumo

Este trabalho visa realizar um estudo na área de Recursos Humanos apresentando o Processo de Recrutamento e Seleção e seus benefícios, que são fatores de extrema importância para as empresas, podendo influenciar nos resultados das organizações tanto positiva, quanto negativamente, dependendo somente dos talentos que estão sendo recrutados e selecionados. Assim, o presente artigo tem como objetivo identificar as técnicas de recrutamento e seleção utilizadas pelas empresas de pequeno porte da cidade de Sertãozinho-SP e região, analisando sua evolução. Para tanto, foi utilizado como metodologia o levantamento bibliográfico exploratório e pesquisa de campo de caráter descritiva obtendo dados secundários e primários, respectivamente, possibilitando uma análise qualitativa. Foi possível verificar que a falta de recrutamento e seleção adequados podem causar prejuízos para empresa, como falha no atendimento aos clientes, baixa motivação dos funcionários, aumento da rotatividade pessoas entre outros, mas um bom recrutamento e seleção contribui de forma inversa, elevando a empresa ao sucesso.

Palavras-chave: Recursos Humanos. Recrutamento. Seleção. Gestão. Pessoas.

Abstract

This work aim to realize a study at Human Resources, showing the Process of Recruitment Strategies and yours benefits, that are factors of extremely importance to the firms and can influence at results of organizations as positively as negatively, depending just of the talent are being recruited. So, this article has as goal identify recruitment techniques used by small companies at Sertãozinho city and region, analyzing you evolution. Wherefore, was used as methodology the quest bibliographic exploratoty and field research with descriptive character, obtaining datassecondary and primary, respectively, possibiliting a qualitative anaysis. Was possible verify that lack of recruiting and selection appropriate can cause damage for companies, like low motivation of employees, increase at functionarys change, fault at communication with clients and others , but a good recruiting and select contribute inversely, providing to firm a successful issue.

Keywords: Human Resources, Recruiting, Selection, Management, People.

¹ Graduanda em Administração pela Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras Nossa Senhora Aparecida (UNIESP Unidade de Sertãozinho-SP). E-mail: anynhacrawler@hotmail.com.

² Orientador da Pesquisa, Mestre em Desenvolvimento Regional pela Uni-FACEF de Franca, docente e Coordenador do Curso de Administração da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras Nossa Senhora Aparecida (UNIESP Unidade de Sertãozinho-SP). E-mail: fdandaro@hotmail.com.

INTRODUÇÃO

Desde o início da Era da Informação, contado a partir de 1990, quando as empresas começaram a olhar seus colaboradores como atores principais do seu negócio e fonte de vantagens competitivas, a área de Recursos Humanos também iniciou um processo de mudança em seu papel dentro das organizações.

Uma das mudanças mais sensíveis tem sido na delegação de decisões e ações relacionadas com o RH e os gerentes. Situações e tarefas que antes eram exclusivamente propriedade do setor de Recursos Humanos, agora começam a ser atribuição também dos líderes de outras áreas. O principal subsistema que ganhou esse novo colaborador foi o de provisão de pessoal, ou seja, as tarefas de recrutamento e seleção de pessoal.

Na prática isso significa a descentralização deste subsistema, pois a área de RH deixa de concentrar todas as operações de recrutamento e seleção e os gerentes saem do papel de espectadores e assumem papel de atores do processo. Neste novo cenário o RH torna-se consultor interno, tendo como principal função preparar o gerente e suas equipes para recrutarem, selecionarem seu pessoal e decidirem sobre os candidatos. Essa nova função do RH é o que muitos autores chamam de função de staff, e a dos gerentes é denominado função de linha (CHIAVENATO, 2010).

Todas essas mudanças tem um só propósito, o de buscar a pessoa certa para o lugar certo, utilizando-se do conhecimento de quem mais conhece a área onde há a vaga, o líder, que por consequência tem maiores condições de projetar no futuro o candidato que melhor se adaptará à cultura, às regras e ao trabalho proposto, evitando assim sofrimento psíquico pela inadequação ao cargo, ou seja, sinais de que a seleção foi realizada com sucesso.

Neste sentido, a área de RH e o subsistema de recrutamento e seleção precisam estar em constante atualização para atender às demandas na velocidade em que as mudanças ocorrem, tanto internamente (nos processos da organização), quanto externamente (no mercado e no perfil do trabalhador).

No entanto, mesmo tendo passado vários anos desde o início da Era da Informação, é sabido que nem todas as empresas estão alinhadas com essa nova visão sobre o papel do RH moderno devido a vários fatores, como por exemplo, a própria cultura que se mantém muito ligada a padrões antigos e tradicionais de se administrar a empresa e, portanto de se administrar as pessoas.

Assim, o presente artigo tem por objetivo identificar as técnicas de recrutamento e seleção utilizadas pelas empresas de pequeno porte da cidade de Sertãozinho-SP e região, analisando sua evolução. Especificamente, buscará compreender como são feitos os processos seletivos e qual o papel dos profissionais de RH e dos gerentes nesse processo, confrontando sempre com a literatura acadêmica existente sobre o assunto.

Tais objetivos serão alcançados utilizando de pesquisa bibliográfica exploratória sobre o assunto, bem como pesquisa de campo descritiva com aplicação de entrevistas semi-estruturadas com os profissionais e gestores de RH, obtendo respectivamente dados secundários e primários que possibilitaram uma análise qualitativa. Também foram analisados os índices de rotatividade e absenteísmo, já que são uns dos principais indicadores de satisfação e adaptação ao cargo ocupado.

1. HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A administração de RH tem seu histórico fundamentado em três eras: Clássica; Neoclássica e Era da informação. Nas seguintes eras citadas acima as pessoas foram tratadas de modos completamente diferentes.

Na era Clássica, de 1900 a 1950, as pessoas eram tratadas como máquinas, uma vez que a empresa só pensava em atingir seus objetivos, enxergando somente a produtividade das pessoas e também não se preocupavam com as necessidades e com bem estar dos colaboradores. A relação entre pessoas e empresas nessa época era de perde-ganha, em que os funcionários praticamente só perdiam, pois não tinham suas necessidades atendidas e a empresa ganhava, pois explorava a mão-de-obra, oferecendo baixos salários e precárias condições de trabalho (CHIAVENATO, 2004).

Na Era Neoclássica, de 1950 a 1990, o mercado ficou mais dinâmico e competitivo e as empresas começam a perceber que as pessoas poderiam ser o principal meio de atingirem seus objetivos. Nessa época as pessoas começam a ser tratados como recursos inteligentes, mas ainda como seres passivos dentro da organização, pois suas ideias e opiniões não eram consideradas. É nessa época também que surge o conceito de Administração de Recursos Humanos enquanto um setor responsável por dirigir, controlar e organizar as pessoas (CHIAVENATO, 2004).

A história da Administração de Recursos Humanos sofreu grandes mudanças no decorrer das Eras. Pode-se verificar que a principal mudança foi a forma de tratar a pessoa perante a empresa, bem como sua importância para atingir os resultados. Portanto, em um determinado período a organização entendia que os funcionários dependiam deles e que o sucesso poderia ser conquistado sem as pessoas. Porém, atualmente as empresas reconhecem que o seu maior triunfo perante o mercado competitivo é seus funcionários, pois sem eles não tem organização, visto que está com características orgânicas (vivas).

Na era da Informação, a partir de 1990, as empresas perceberam que seus colaboradores poderiam ser o principal diferencial para que elas alcançassem seus objetivos. Assim, as pessoas passam a ser principal fonte de investimento das empresas, e a relação que antes era perde-ganha, passa a ser de ganha-ganha, pois tanto as empresas quanto as pessoas percebem que uma precisa do outro, as pessoas para atingir seus objetivos pessoais e as empresas para atingir seus objetivos organizacionais, prevalecendo uma relação de parceria entre as partes (CHIAVENATO, 2004).

O mesmo autor completa que entre essas três eras tiveram outros aspectos que ajudaram no desenvolvimento da Administração de Recursos Humanos, uma delas é a Experiência de Hawthorne que ocorreu em Chicago, 1927. A experiência foi conduzida por Elton Mayo, o que buscou a relação entre rotatividade (turnover), condições de trabalho e a produtividade pessoal.

Outro motivo que ajudou no desenvolvimento do RH foi a Teoria das Relações Humanas, ou, Escola das Relações Humanas que surgiu na mesma época em que ocorreu a experiência de Hawthorne, e estudava como era as relações humanas dentro das organizações naquela época.

Esses foram alguns dos principais fatores históricos que ajudaram no desenvolvimento da Administração de Recursos Humanos.

A Administração de Recursos Humanos nos dias atuais se tornou uma peça fundamental e bem estruturada dentro das organizações de sucesso, seja ela de grande ou pequeno porte.

Quando a gestão de pessoas visa à estratégia organizacional a inovação é promovida, assim, determinadas características comportamentais são necessárias, tais como: alto nível de criatividade, foco no longo prazo, alto nível de cooperação e interdependência, preocupação moderada com a quantidade e qualidade, foco

equilibrado em processo e em resultado, alto grau de propensão ao risco e alto grau de tolerância quanto à ambiguidade e imprevisibilidade (SCHULER; JACKSON, 1987).

Portanto, atualmente o RH moderno não enxerga mais o homem somente como uma mão de obra, aquele que presta serviço para organização, mas não são todas as organizações que veem e valorizam o homem, e os tratam de forma digna e honesta. Ainda existem empresas que permanecem nos padrões tradicionais mais autocráticas, e que pensam apenas em si, olhando apenas para o lucro. Por isso a importância de se existir um RH bem estruturado, para criar meios de abrir os olhos e o pensamento dos empresários quanto a forma de se relacionar com seus colaboradores.

1.1. OS SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS

Frente às diversas evoluções que a área de recursos humanos obteve, foram desenvolvidas formas de gerenciar outros recursos que foram denominados como subsistemas de recursos humanos.

De acordo com Silva et al (2013, p. 29):

A Gestão de Pessoas é o conjunto de políticas e subsistemas que se preocupa com o gerenciamento das pessoas e leva à eficácia dos colaboradores em busca de seus objetivos pessoais e empresariais. As pessoas podem aumentar os pontos fortes de uma empresa ou reforçar suas fragilidades, tudo depende de como são consideradas e gerenciadas.

Em relação ao subsistema de recursos humanos, de acordo com Chiavenato (2009) este é composto por cinco etapas, conforme segue:

- Provisão (Agregar pessoas): tem como objetivo selecionar quem irá trabalhar na empresa, tendo início com o Planejamento de Recursos Humanos, Pesquisa de mercado de RH, Recrutamento de Pessoas, Seleção de Pessoas;

- Aplicação: envolve definir o que as pessoas realizarão na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Isso inclui as atividades de Integração de novos colaboradores, Desenhos de Cargos, Descrição e Análise de Cargos, e Avaliação de Desempenho;

- Manutenção (Manter pessoas): são métodos usados para manter os profissionais na empresa, como por exemplo: Renuneração e Compensação,

Benefícios e Serviços Sociais, Higiene e Segurança no Trabalho, e Relações Sindicais;

- Desenvolvimento: inserir atividades, preparar, desenvolver e capacitar o empregado, Treinamento e Desenvolvimento Organizacional;

- Monitoração: envolve acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados, o que inclui Banco de Dados, Sistemas de Informação e Balanço Social.

Diante do exposto observa-se que os subsistemas são importantes para um melhor processamento de recrutamento, seleção e gerenciamento das pessoas na organização.

Os cinco subsistemas formam um processo global e dinâmico por meio do qual as pessoas são captadas e atraídas, aplicadas em suas tarefas, mantidas na organização, desenvolvidas e monitorizadas pela organização (CHIAVENATO, 2009, p.6).

O processo global nem sempre apresenta a sequência anterior, em razão da íntima interação entre os subsistemas. Eles são contingentes ou situacionais e variam conforme a organização e dependem dos fatores ambientais, organizacionais, humanos, tecnológicos etc. São extremamente variáveis e, embora interdependentes, o fato de um deles mudar ou desenvolver-se em certa direção não significa que os outros mudem ou desenvolvam-se também exatamente na mesma direção e na mesma medida. O importante é que funcionem de maneira integrada.

Ainda, levando em consideração os subsistemas e as atuais necessidades de gerenciar pessoas frente às inovações e tecnologias, pode-se verificar que há modernas técnicas aplicadas ao processo de recrutamento e seleção que facilitam o cumprimento de seus objetivos.

2. TÉCNICAS MODERNAS PARA RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

A Gestão de Pessoas é caracterizada atualmente pela participação, do desenvolvimento e envolvimento do bem mais precioso de uma organização, que é o Capital Humano. A Gestão de pessoas possui uma grande responsabilidade com a formação profissional dos seus parceiros, objetivando o desenvolvimento e crescimento tanto da organização como do colaborador.

Percebe-se também, de acordo com a visão de Aguzzoli (2007, p. 32) que:

As mudanças analisadas nas relações de trabalho mundiais repercutem na forma como as empresas gerem seu capital humano.

A ênfase dada na gestão de pessoas (GP) de uma organização deve-se à observação dos gestores na importância de seus empregados para a consecução das metas da empresa.

Assim, a partir dessa nova visão é possível conscientizar todos os seus colaboradores de suas funções, pois a Gestão de Pessoas tem uma abordagem completamente diferente da Administração de Recursos Humanos, valorizando mais os colaboradores, de modo que fiquem mais satisfeitos e motivados, já que a empresa está ajudando a atingirem seus objetivos e automaticamente eles passam a produzir mais fazendo com que as empresas também cheguem aos seus objetivos, uma relação ganha-ganha.

O segredo das organizações bem sucedidas é saber consolidar e reciclar o conhecimento entre seus funcionários, treinar, preparar e desenvolver os funcionários que tenham condições permanentes de lidar com a mudança e inovação de proporcionar valor à organização e a cliente e, sobre tudo, de mantê-la sempre eficaz e competitiva em um mundo globalizado e de intensa concorrência (CHIAVENATO, 2009, p.3).

A abordagem estratégica envolve o entendimento das pessoas como recurso para a obtenção de vantagem competitiva como o uso práticas de emprego (alinhamento interno); integração de políticas e práticas de emprego com a estratégia de negócios (alinhamento externo), tais objetivos devem ser iniciados ainda nos processo de recrutamento e seleção, para garantir maior aderência as filosofias, políticas, diretrizes, e objetivos das organizações (SISSON; STOREY, 2000).

Quando se compara as empresas, observa-se que a tarefa de recrutar e selecionar colaboradores, não é exatamente igual, pois tudo depende de alguns fatores tais como a cultura organizacional, o planejamento estratégico e os custos envolvidos. Assim, atualmente pode-se aplicar diversas técnicas modernas de recrutamento e seleção como forma de valorização desses processos que serão refletivos no desenvolvimento e desempenho dos indivíduos e da organização como um todo.

2.1.0 Processo de Recrutamento

Recrutamento é um processo que visa atrair pessoas com potencial e qualificação para ocupar cargos dentro da organização. É um sistema de informação, que a organização utiliza, divulga e oferece ao mercado de profissionais

oportunidades de empregos que querem preencher. Para obter eficácia, o recrutamento deve obter um número suficiente de candidatos para se obterem processo de seleção adequado (CHIAVENATO, 1999).

Em uma época na qual o mercado de pessoas é altamente competitivo, pessoas e organizações vivem num processo contínuo de atrair uns aos outros. Da mesma forma em que os indivíduos atraem e selecionam organizações formando opiniões sobre elas, as organizações também procuram atrair pessoas e obter informações a respeito delas para se decidir sobre o interesse de admiti-los ou não.

Para Chiavenato (2010), o recrutamento depende do foco, ou seja, objetivo a que se propõe. O recrutamento pode estar focalizado na busca de candidatos para preencher cargos vagos na organização. Ou pode estar concentrado na aquisição de competência necessária ao sucesso organizacional para aumentar sua competitividade no negócio.

Já Caxito (2012, p.21) afirma que:

O recrutamento é reunir, convocar, alistar pessoas para um determinado fim. É arrebanhar 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.

Diante dos conceitos citados pode-se verificaros pontos de vista dos autores, sendo que suas considerações seguem o mesmo pensamento. Os dois têm o objetivo de recrutar pessoas para a organização, porém, há uma diferença onde Chiavenato (2010), viabiliza o sucesso organizacional e o aumento da competitividade no negocio.

Portanto, o Recrutamento é o processo pelo qual a empresa atrai candidatos, para abastecer o seu processo de seleção. Na literatura, assim como na prática de boa parte das organizações, existem três modelos de recrutamento: Recrutamento Interno, Recrutamento Externo, e Recrutamento Misto.

- Recrutamento Interno

Recrutamento Interno trata de selecionar candidatos dentro da organização, para preencher a vaga, isto é promovê-los ou transferi-los para outra atividade. O recrutamento interno esta focado em competências internas para melhor aproveitá-las em beneficio da organização.

Segundo Chiavenato (2010), o recrutamento interno funciona através de oferta de promoção (cargos mais elevados e, por tanto mais complexos, mas dentro da mesma área de atividade da pessoa) e de transferências (cargos do mesmo nível, mas que envolvam outras habilidades e conhecimentos da pessoa e situados em outra área de atividade da organização).

O Recrutamento interno é uma forma de reconhecimento e motivação ao candidato, oportunizando para que o mesmo tenha capacidade de crescer e evoluir juntamente a organização.

Para 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 fato dos candidatos serem profissionais que já trabalham na empresa não significa que a seleção deva ser menos criteriosa, ao contrário, deve ser tão ou mais criteriosa que em um processo externo, para que a empresa não perca por exemplo um bom técnico e ganhe um péssimo líder.

Entra como desvantagem o fato de poder criar dificuldades com os empregados, entrevistar uma pessoa e depois recusá-la pode prejudicar o relacionamento com ela. Portanto, é algo que deva ser muito bem estruturado e conduzido com cuidado para, ao invés de motivar e incentivar os colaboradores, não acabar provocando o efeito inverso, o descontentamento.

- Recrutamento Externo

O Recrutamento Externo é o mais conhecido e muitas vezes o mais utilizado pelas organizações, consiste na captação de profissionais externos à organização, ou seja, as vagas em aberto são preenchidas por candidatos selecionados no mercado de trabalho. Os candidatos são indivíduos desconhecidos pela organização, e precisam ser avaliados e testados criteriosamente.

Segundo Caxito(2012, p.23):

esse segundo tipo de Recrutamento incentiva a interação da organização com o mercado de profissionais, permitindo a incorporação de pessoas que renovem os ares da organização com seus talentos, habilidades e expectativas. Devido a isso, o capital intelectual da empresa torna-se mais rico e variado bem como sua cultura organizacional.

Porém, o recrutamento externo tem desvantagens, pois afeta negativamente a motivação dos atuais profissionais da organização, o que pode reduzir a fidelidade deles ao oferecer oportunidades a estranhos. Isto é, uma vez que a empresa opta por contratar pessoas externas ao seu quadro de efetivos, os colaboradores podem se sentir pouco valorizados, gerando descontentamento, desmotivação, desengajamento com os objetivos da empresa e até busca por outro emprego em qualquer organização que os valorize mais ou mesmo em um concorrente.

- Recrutamento Misto

O Recrutamento misto envolve o Recrutamento interno e externo.

Este tipo de recrutamento busca as vantagens dos dois métodos conhecidos, porém minimizando o máximo possível suas desvantagens.

Segundo Chiavenato (2004), devido às desvantagens dos recrutamentos internos e externos, fez-se uma solução eclética que tem sido preferida pelas organizações: o recrutamento misto, aquele que aborda tanto fontes internas como fontes externas de recursos humanos.

O processo misto consiste no seguinte: a empresa faz o recrutamento interno transferindo um colaborador para o departamento da empresa onde há a vaga. O posto de trabalho antes ocupado por este e agora em aberto é então preenchido por por alguém que ainda não faz parte do quadro de funcionários da organização, executando assim o recrutamento externo.

Por fim, qualquer que seja o tipo de recrutamento adotado e quaisquer que sejam as fontes de profissionais utilizadas (internet, intranet, jornais, indicações, banco de currículos, empresas especializadas, etc.), terminado o recrutamento o Setor de Gestão de Pessoas dará início ao processo de Seleção desses profissionais, que será detalhado a seguir.

2.2. O Processo de Seleção

Seleção de Pessoas nada mais é do que um processo que acontece logo após o recrutamento em que, através de certos métodos e critérios, ocorrerá a escolha do melhor candidato para o cargo em aberto.

A seleção é um processo de comparação do perfil dos candidatos à vaga, com o perfil de exigências do cargo, as competências dos candidatos e o que os candidatos esperam da empresa e o que a empresa pode oferecer a eles.

Há um velho ditado popular que diz: Que a seleção constitui a escolha exata da pessoa certa para o lugar certo e no tempo certo. Em termos mais amplos a seleção busca, dentre os vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes na organização ou as competências necessárias (CHIAVENATO, 2010, p.133).

Este processo de selecionar pessoas acaba sendo um processo bem criterioso, onde o profissional tem que direcionar a pessoa certa ao cargo, onde melhor irá exercer suas habilidades e competências, para que não perca o profissional, colocando-o em área que não compete ao seu perfil.

O processo Seleção de Pessoal, na visão de Chiavenato (2010), comporta quatro modelos de tratamentos são eles:

- Modelo de colocação: onde há um só candidato e uma só vaga a ser preenchida. Neste modelo não se inclui a alternativa de rejeitar o candidato. O apresentado deve ser admitido sem sofrer nenhuma rejeição;

- Modelo de seleção: tem vários candidatos e uma única vaga para ser preenchida. Faz-se uma comparação com os candidatos e os requisitos exigidos pelo cargo, ocorrendo duas alternativas: aprovado e rejeitado, de modo que o aprovado será admitido e o rejeitado será dispensado do processo seletivo;

- Modelo de classificação: tem várias vagas e vários candidatos para as vagas. Faz-se uma comparação com os candidatos e os requisitos exigidos pelo cargo que quer preencher. Nesse caso também tem as duas alternativas onde se é admitido ou rejeitado, mas caso seja rejeitado passa a ser comparado para outra vaga a ser preenchida, até que se esgotem as vagas e as alternativas restantes;

- Modelo de agregação de valor: nesse caso o candidato é visualizado pelo ponto de competências para a organização, se as competências individuais oferecidas interessarem para as competências organizacionais, o candidato será admitido caso contrário será rejeitado.

Segundo Chiavenato (2010), a seleção de pessoas é um sistema de comparação e escolha (tomada de decisão). Para tanto, ela deve necessariamente apoiar-se em algum padrão ou critério de referência para alcançar certa validade na

comparação. Este padrão deve se referenciar nas informações sobre o cargo a ser preenchido ou nas competências desejadas.

França (2010), complementa dizendo que antes de iniciar o processo seletivo, deve-se obter informações sobre as atividades desenvolvidas e as habilidades necessárias para execução do cargo, ou seja, ter uma descrição e análise das competências necessárias. Tais informações podem ser obtidas com o requisitante da vaga, para conhecer as suas necessidades e expectativas e confirmar o perfil psicológico e a bagagem de conhecimentos necessários ao candidato, incluindo pré-requisitos, habilidades gerais e específicas.

Isto significa dizer que para a empresa conseguir visualizar o candidato que mais atende às suas necessidades, é importante que tenha previamente definido o perfil desejado e elabore formas, métodos, critérios e técnicas que permitam investigar e conhecer as características e competências dos profissionais que se apresentam para então comparar com as exigências do cargo e optar pelo mais adequado.

2.2.1. Técnicas de Seleção de Pessoal

A partir de informações do cargo ou das competências a serem preenchidas, o próximo passo é a escolha da técnica de seleção para se conhecer, comparar e escolher o melhor candidato a preencher a vaga.

Segundo Chiavenato (2010), as técnicas de seleção permitem um rastreamento das características pessoais do candidato através de amostra de seu comportamento. Uma boa técnica de seleção deve ter alguns atributos, como rapidez e confiabilidade.

As principais técnicas de seleção são: entrevista, prova de conhecimentos ou de capacidade, testes psicológicos, teste de personalidade e técnicas de simulação.

- Entrevista

É uma técnica muito utilizada, aliás a mais utilizada nos processos de seleção.

Para Caxito (2012, p.43-44):

a entrevista é a mais utilizada e mais importante técnica de seleção. Pode ser utilizada com vários propósitos, como por exemplo para a verificar a veracidade dos dados fornecidos no currículo e nos demais documentos apresentados pelo candidato. Isso se torna

necessário pois, muitas vezes as informações contidas nos currículos não estão totalmente claras ou apresentam-se de forma contraditória, sendo importante uma explicação detalhada por parte do candidato.

A entrevista é de suma importância, para que se possa conhecer a pessoa para qual se pretende contratar. Pois no processo de entrevista pode-se constatar muitas informações sobre o candidato, verificando se realmente o que ele relatou condiz com seu perfil, bem como outras características comportamentais: pessoa agitada, ansiosa, comunicativa, entre outras informações.

Para Chiavenato (2010), outra função da entrevista é estabelecer um processo de comunicação entre duas ou mais pessoas, que interagem entre si, no qual o objetivo é se conhecer melhor, o entrevistador e o candidato.

Desse modo, a entrevista tem como vantagem permitir o contato face a face, proporcionando interação direta, para avaliar seu comportamento e suas reações, além de ter baixo custo. Como desvantagem pode-se dizer que é técnica altamente subjetiva e com grande margem de erro e variação; o fator emocional dificulta que candidato se saia bem na entrevista; é difícil comparar vários candidatos entre si; exige treinamento do entrevistador.

Assim, seja para checar informações ou conhecer pessoalmente o candidato, a entrevista é amplamente utilizada e considerada fundamental na decisão final sobre o melhor candidato (CHIAVENATO, 2009).

A entrevista é um método de seleção indispensável pelas empresas. Pois nesse processo o profissional do RH pode ter uma visão melhor do candidato, assim, é possível analisar se essa pessoa poderá se encaixar no perfil desejado pela organização, a fim de ocupar o cargo disponível.

- Provas de Conhecimentos ou de Capacidade

As provas de conhecimento avaliam os níveis de conhecimento técnico e teórico do candidato, podendo ser tanto geral como específicos. A Prova de conhecimento geral pode abranger gramática, matemática, informática entre outros temas que se julgue pertinente. E a prova de conhecimento específico é direcionada a aspectos particulares da função que está em aberto.

As provas de capacidade por sua vez, irão avaliar o desempenho real, e não só teórico, do candidato em certa atividade ou tarefa relacionada ao cargo em questão. Conforme Chiavenato (1999, p.120) diz, são “amostras de trabalho que são utilizadas como testes para verificar o desempenho dos candidatos”.

“As provas de conhecimentos ou de capacidade são instrumentos para avaliar objetivamente os conhecimentos e habilidades adquiridos através de estudo, prática ou de exercício” (CHIAVENATO, 2004, p.198).

O método de avaliação por provas de capacidade ou de conhecimentos são importantes para saber qual a capacidade de cada um perante a teoria e a prática. Neste sentido, é oportuno refletir que apenas a teoria não torna o candidato eficiente sem a prática. Assim, as provas são de grande importância no processo de seleção dos candidatos e também para avaliar o desempenho de cada um perante a situação.

- Testes Psicológicos

Os testes psicológicos servem para medição e avaliação de seu desenvolvimento mental, aptidões, habilidades, conhecimentos entre outros.

Chiavenato (2004, p.201) explica que:

enquanto uma prova de conhecimento ou de capacidade mede a capacidade de realização atual de uma pessoa, os testes psicológicos enfatizam as aptidões individuais. A diferença entre uma e outra é que Aptidão nasce com a pessoa é inata, já Capacidade é a habilidade atual da pessoa em determinada atividade.

O teste psicológico apresenta as habilidades, conhecimento, e o desenvolvimento mental. A partir desse processo, pode-se conhecer mais profundamente o candidato, onde dependendo do teste aplicado e do conhecimento da pessoa que aplicou, será apresentado um relatório sobre o resultado do teste, para que assim, possa melhor conhecer e saber se é adequado e apto a entrar na empresa.

- Teste de Personalidade

Os testes de personalidade, como o próprio nome já diz, trata de descrever a personalidade do candidato seguido do seu caráter e temperamento.

Segundo Chiavenato (2010, p.155) “os testes de personalidade revelam também certos aspectos das características superficiais das pessoas, como o equilíbrio emocional, frustrações, interesses e motivação”.

Porém cabe lembrar que somente um profissional psicólogo está habilitado a aplicar e analisar tais testes. Além disso, deve-se ter muito cuidado na escolha, pois alguns testes estão proibidos de serem usados pois não estão devidamente validados para a realidade brasileira e portanto seus resultados não podem ser levados em consideração em uma escolha.

- Técnicas de Simulação (Dinâmica)

A utilização desta técnica faz com que o processo de seleção deixe de ser individual e passe a ser em grupo, deixa o método de fala para o de teste ação. Em outras palavras, técnicas de simulação nada mais são do que dinâmicas em grupo.

Para Chiavenato (2004), a principal técnica de simulação é o do psicodrama, em que é proposto ao candidato uma situação na qual ele irá mostrar suas características e comportamentos na interação com outras pessoas.

A Técnica e Simulação promove retroação, permite o autoconhecimento e também a sua auto avaliação, essa técnica deve ser aplicada por um psicólogo ou pessoa especializada nessa área.

Por fim, cada uma dessas técnicas pode ser aplicada isoladamente ou em conjunto de acordo com a conveniência e necessidade da organização. O ideal é que se associe duas ou mais técnicas para que o processo tenha mais de uma fonte de informações sobre os candidatos e possa-se escolher com maior exatidão.

2.2.2. Seleção por Competência

A seleção por competência é método de seleção de pessoas, que utiliza como base para o perfil as competências exigidas pra a ocupação do cargo. Junto desse perfil traçado pelas competências exigidas, começa-se a busca pelo candidato mais apto a ocupar o cargo.

Hoje em dia o processo seletivo vem seguindo duas demandas: preenchimento de vaga em tempo rápido, e a indicação de candidatos que atendam ao perfil do cargo desenhado.

Para Caxito (2012 p.31) “hoje uma das formas mais aceitas de seleção é a Seleção por competência, ou seja, que vislumbra o que realmente é essencial num candidato para o desempenho adequado em um futuro cargo”.

Segundo Rabaglio (2001), seleção por competência se entende pelo conjunto de conhecimento, habilidades, atitudes e comportamentos que permitem ao individuo desempenhar com eficácia determinada tarefa em qualquer situação.

Ou seja, essa técnica de seleção está baseada no mapeamento do perfil, da atribuição do cargo e das competências presentes e ausentes no comportamento do candidato. Esse tipo de técnica tem ganhado um espaço muito grande nas empresas, por ser mais objetiva, isto é, direcionada para as competências exatas do cargo e, portanto permitir uma escolha menos subjetiva e mais acertada.

3. PESQUISA DE CAMPO: ESTUDO SOBRE OS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO UTILIZADOS PELAS EMPRESAS DA REGIÃO

Utilizando da metodologia de pesquisa de campo, foi feita entrevista com funcionários de RH de diversos ramos de atividades com empresas de pequeno porte que atuam na cidade de Sertãozinho-SP e região. A pesquisa foi elaborada com base na pesquisa teórica, para que melhor pudessem ser alcançados os objetivos propostos aqui.

O questionário foi aplicado em 12 (doze) empresas de pequeno porte no período de maio a junho de 2015, tendo como entrevistados funcionários que atuam no departamento de Recursos Humanos ou equivalente.

O questionário foi composto por nove perguntas, em que três destinavam-se a caracterizar o perfil da empresa em termos de quantidade de funcionários, tempo de atividade no ramo e existência ou não de um RH. Seis perguntas buscaram investigar o tipo de recrutamento e técnicas utilizadas nos processos de recrutamentos e seleções das empresas.

A primeira questão aborda o tempo de existência da empresa, conforme pode-se visualizar no Gráfico 1, que segue.

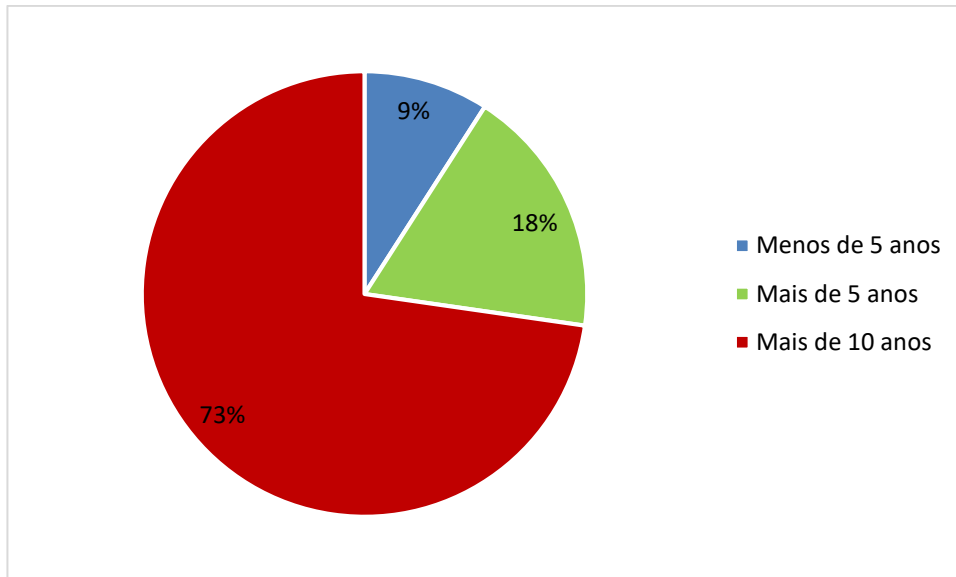


Gráfico 1 - Tempo de existência da empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir do gráfico 1, pode-se identificar o perfil das empresas pesquisadas quanto ao tempo em que estão no mercado, onde se verifica que a maioria (73%) está há mais de 10 anos no ramo de atividade, ou seja, são empresas com considerável experiência em suas operações. Dentre as demais, 18% têm mais de 5 anos de existência e apenas 8% têm menos de 5 anos.

O Gráfico 2, apresenta o número de funcionários.

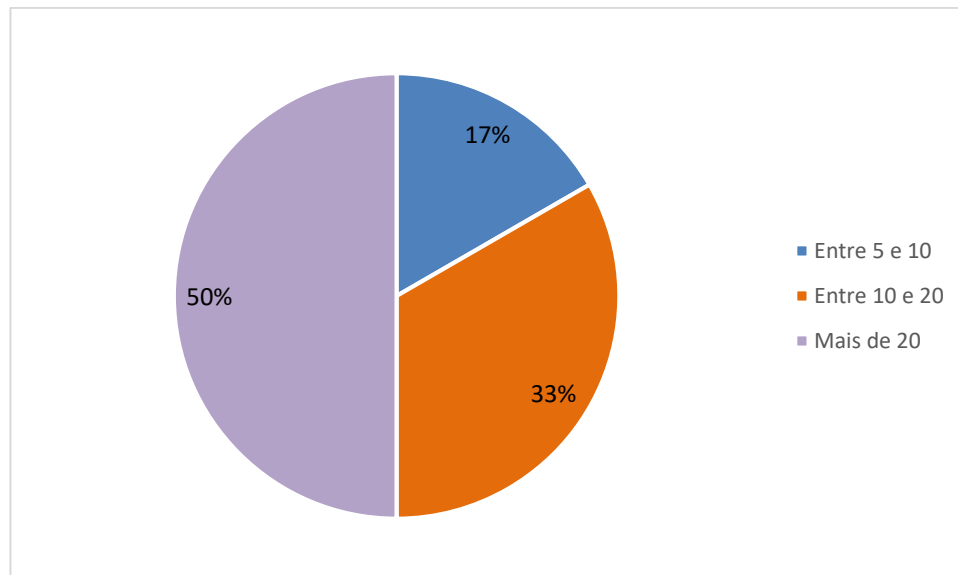


Gráfico 2 - Quantidade de funcionários.

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação ao número de funcionários, o gráfico 2 mostra que metade das empresas possuem mais de 20 funcionários e a outra metade delas divide-se em empresas com até 20 funcionários (33%) e 17% entre 5 e 10 funcionários. Portanto,

diante do número de funcionários e lavando em consideração a classificação disposta pelo Sebrae³, verifica-se que todas as empresas são classificadas como pequeno porte.

A questão 3, indagou sobre a existência do departamento de Recursos Humanos na empresa, e o resultado segue sendo apresentado no Gráfico e, que segue.

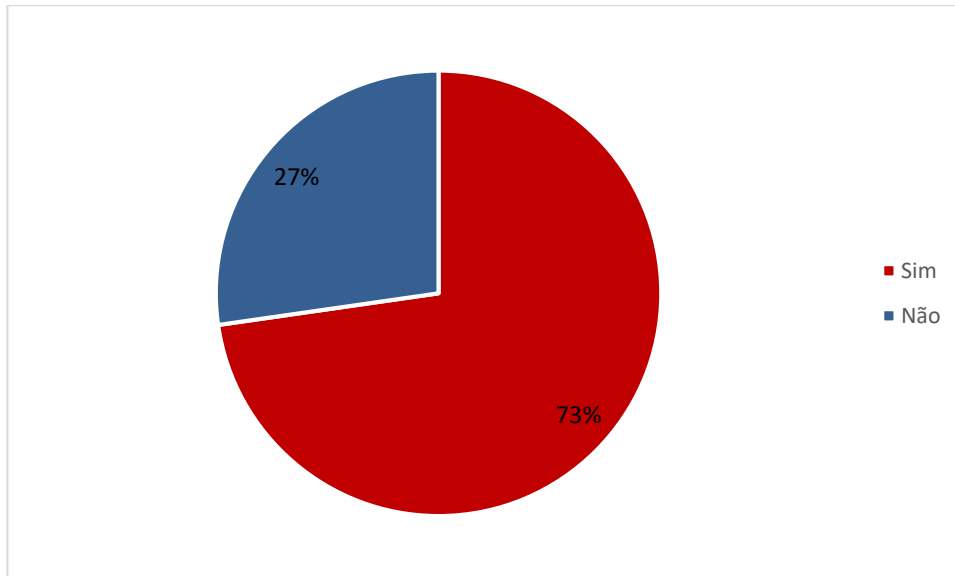


Gráfico 3 – Existência de Departamento o Setor de RH próprio.
Fonte: Elaborado pelo autor.

O Gráfico 3, apresenta uma visão clara de que a maioria das organizações pesquisadas (73%) possuem um departamento de recursos humanos responsável pelo processo de recrutamento e seleção, porém, 27% não possuem. Assim, das 21 empresas pesquisadas, pode-se constatar que 3(três) não tem departamentos específicos para colocar em práticas de forma própria, os processos de recrutamento e seleção.

Diante deste cenário, foi questionado sobre os tipos de recrutamento utilizados pelas empresas, sendo que as respostas são apresentadas no Gráfico 4, que segue.

³ O Sebrae considera que uma empresa do ramo industrial com até 99 funcionários é de pequeno porte e uma empresa do ramo de comércio com até 49 funcionários também é de pequeno porte.

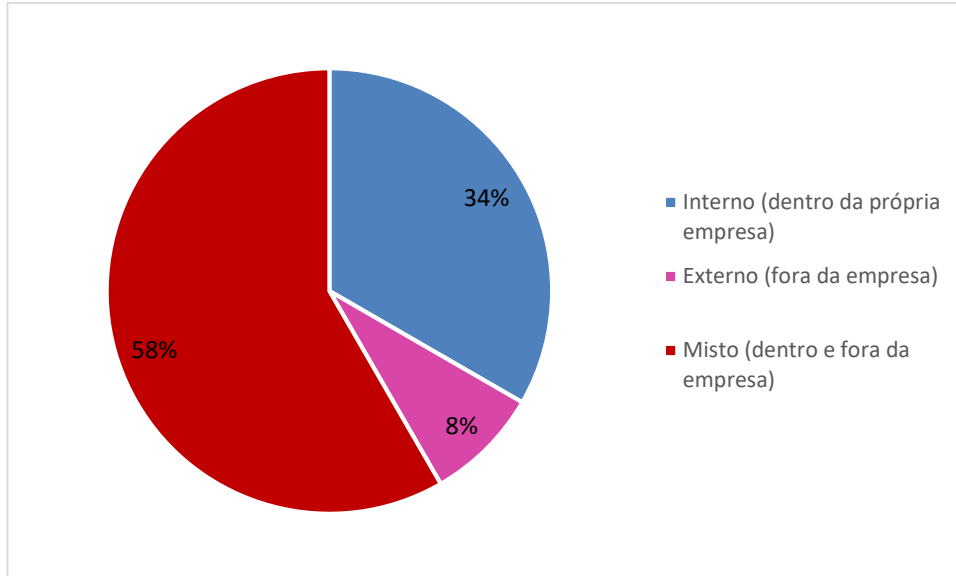


Gráfico 4 - Tipos de Recrutamento Utilizado.
Fonte:Elaborado pelo autor

Com relação ao tipo de recrutamento utilizado observa-se no Gráfico 4, que uma minoria (8%) dos processos são conduzidos captando profissionais externos à organização. Os processos internos configuram 33% dos casos e a maior prática esta concentrada nos processos mistos, que segundo os respondentes são utilizados em 58% dos processos seletivos existentes.

Dando continuidade a essa análise, também foi indagado sobre as técnicas utilizadas para a seleção de pessoas. Neste sentido, o Gráfico 5 que segue apresenta os dados sobre esta questão.

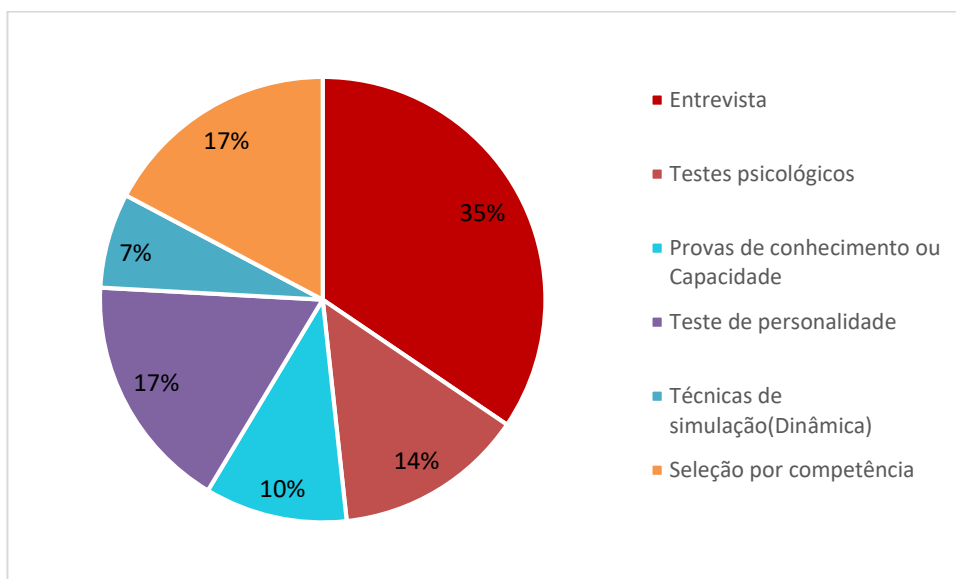


Gráfico 5 - Técnicas de Seleção Aplicadas.
Fonte: Elaborado pelo autor

Sobre técnicas de seleção, pode-se notar no Gráfico 5, quais são utilizadas pelas empresas no processo de seleção, assim, identificou-se que todas as Técnicas são de grande importância para a seleção de pessoas. Porém, a técnica mais utilizada é de Entrevista, que pode vir a seguir das outras técnicas, mas que muitos deles não utilizam as demais por achar que não há tanta necessidade e também para não haver um processo tão demorado e não ter muito gasto.

Quando perguntado sobre a importância da seleção e do treinamento, 100% dos entrevistados disseram que consideram esses dois processos muito importantes, apesar de alguns deles não terem um órgão de RH específico para cuidar disso.

Também foi observado se há investimento em desenvolvimento e treinamento de funcionários, conforme segue o Gráfico 6.

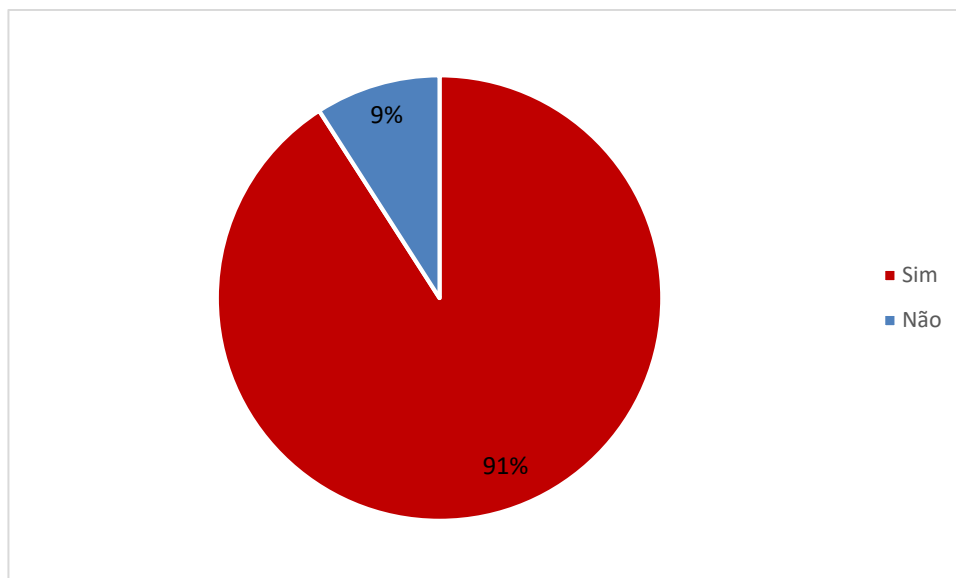


Gráfico 6 – Investimento em Treinamento e Desenvolvimento
Fonte: Elaborado pelo autor

O gráfico 6, demonstra que segundo o relato dos entrevistados, 91% das empresas investem em desenvolvimento e treinamento dos colaboradores e apenas 9% afirmou que não investe.

Como complemento a essa questão, foi pesquisado sobre a finalidade do gerenciamento de pessoal em relação à eficiência atingida pela organização, ou seja, alcançar seu objetivo sendo diferencial no mercado, por meio de estratégias de recrutamento e seleção. Assim, esse questionamento pode ser visualizado no Gráfico 7, que segue.

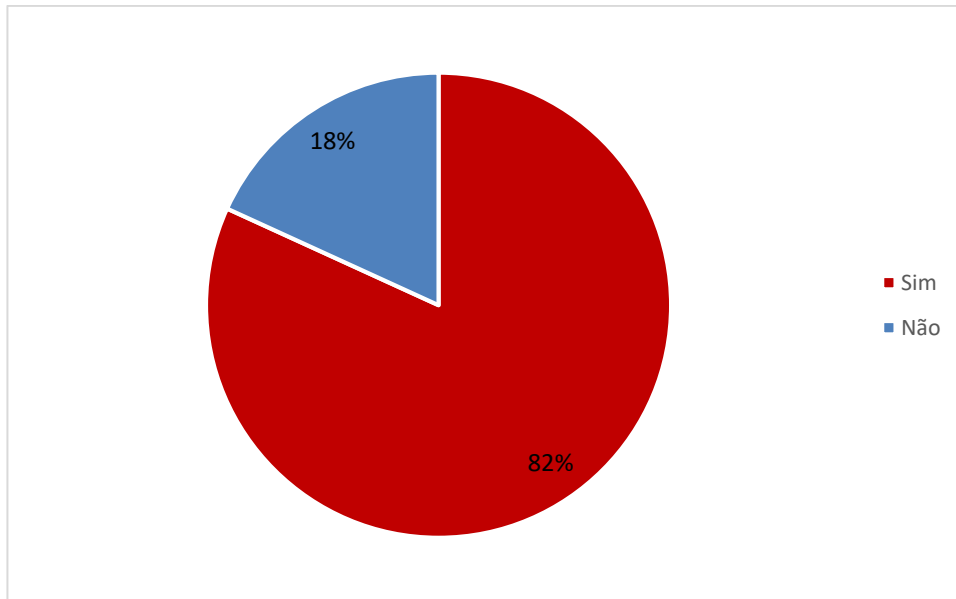


Gráfico 7 - Representa o aumento da eficiência empresarial.

Fonte: Elaborado pelo autor

O Gráfico 7, representa se o gerenciamento é feito e voltado para se alcançar a eficiência da empresa, como 82% das organizações afirmaram que sim, pois eles buscam maior eficiência e os 18% disseram que o seu gerenciamento técnicas de gestão, em específico recrutamento e seleção, não é aplicado com foco na eficiência organizacional.

Em relação a seleção por competência, pode-se indagar esta questão no Gráfico 8, que segue.

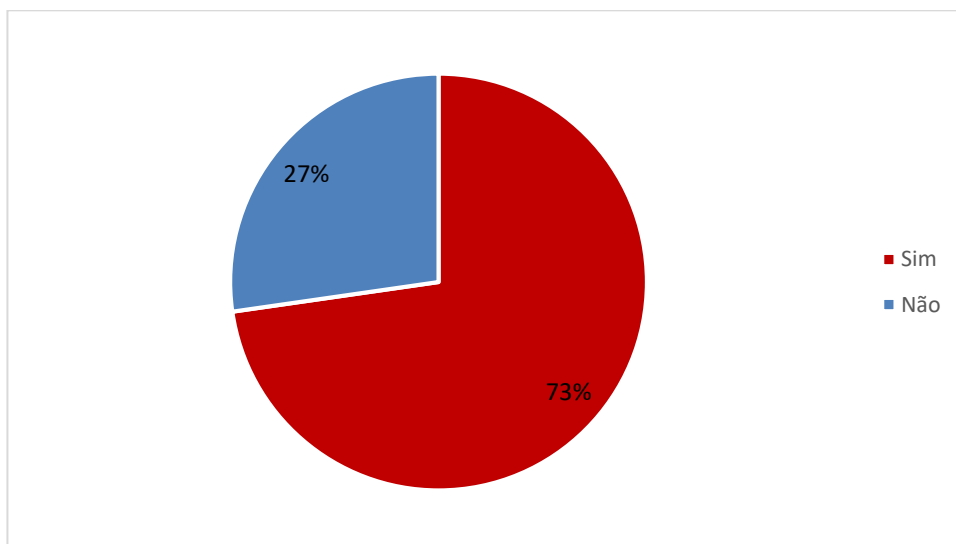


Gráfico 8 –Aplicação da Seleção por Competência

Fonte: Elaborado pelo Autor

Com relação sobre a Seleção por competência 73% das organizações utiliza-se desse método fazer parte do processo escolha de novos funcionários, por achar

que é essencial se ter algumas competências a ocupar o cargo, o que 27% já diz não utilizar desse método por achar que todos podem desenvolver certas competências exigidas no novo cargo a ocupar na empresa.

Diante dos resultados da pesquisa verificou que 58% das empresas, utiliza-se do Processo de Recrutamento sendo ele misto (dentro e fora da empresa), e a já no Processo de Seleção 35% preferem entrevista e 17% seleção por competência e Teste de Personalidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de recrutamento e seleção é um fator essencial para levar uma empresa ao sucesso, pois é através destes processos que a empresa encontra seus talentos com grande potencial e faz a diferença. Mas também é através deste processo, quando mal conduzido e estruturado, que se leva uma grande empresa às ruínas.

Por isso que atualmente, os Recursos Humanos tem uma grande responsabilidade, pois não se trata apenas de preencher vagas e sim de selecionar pessoas aptas a cumprir com a expectativa esperada pela empresa.

O processo de recrutamento e seleção tem que ser bem analisado e discutido, para que haja concordância entre as partes e possa se alcançar o objetivo.

Antes de tudo deve ser feito um planejamento onde esteja descrito a vaga em aberto e os pré-requisitos dela, quantidade de candidatos, urgência ou não para o preenchimento, quais competências deseja-se no candidato para que se faça um mapeamento, qual vai ser o método utilizado para a seleção entre outras coisas desejadas.

Portanto, a abordagem de processo de recrutamento e seleção é perfeitamente viável para qualquer organização e muito importante para alcançar os seus objetivos. No entanto, ainda nos dias de hoje percebe-se que nem todas as empresas veem dessa forma, conforme foi ilustrado nos resultados desta pesquisa. Muitas empresas, principalmente as menores, realizam processos de forma “caseira”, ou seja, utilizando-se pouco de técnicas específicas e profissionais da área, realizando contratações a partir do “bom senso”.

Muito provavelmente isso ocorre por uma questão de custo, já que são empresas pequenas e com faturamento baixo. Mas o que dizer das pequenas, em

termos de quantidade de funcionários, mas que lucram muito? Qual será o motivo pelo qual essas muitas vezes também não possuem um RH e não investem em uma seleção criteriosa, nem tampouco em treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores? Estas são algumas das limitações da presente pesquisa que poderá ter essas respostas com futuras pesquisas.

A partir dos resultados observados foi possível propor adequações e melhorias para que as empresas possam desenvolver processos seletivos mais assertivos, evitando custos com recontração, treinamento e demissões.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUZOLLI, R. L. **Gestão de Pessoas Internacional: Como multinacionais brasileiras internacionalizam seus recursos humanos?**. (Dissertação de Mestrado em Administração). Porto Alegre: UFRGS, 2007. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/11234/000587091.pdf?...1>>. Acesso em: 28/06/2015.

CAXITO, Fabiano de Andrade. **Recrutamento e Seleção de Pessoas**. Curitiba: lesde Brasil, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel do recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução Teoria Geral da Administração** 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: como incrementar talentos na empresa**. 7. ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SCHULER, R. S.; JACKSON, S. E. **Linking competitive strategies with human resource management practices**. The Academy of Management Executive. v.1, n. 3, p. 207-219. August, 1987.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Prática de Recursos Humanos PRH: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2010.

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

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competência**. São Paulo: Educator, 2001.

SILVA, K. F. da. et al., **Motivação como Aumento da Satisfação e Melhoria de Desempenho na Empresa de Materiais Rodantes** v. 04, nº 1, p. 23-45, JAN-JUL, 2013. Disponível em: <<http://www.semar.edu.br/revista/downloads/edicao4/ArtigoMotivacaoAumentoSatisfacao.pdf>>. Acessoem: 28/06/2015.

SISSON, K.; STOREY, J. **The Realities of Human Resource Management: Managing the Employment Relationship**. Buckingham: Open University, 2000.