

O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Aline Silveira Rolim¹

RESUMO

O presente trabalho tem como enfoque a apresentação do processo de recrutamento e seleção de pessoas para pequenas e médias empresas. Através de práticas analisadas pela literatura consultada, são sugeridas quais as melhores ferramentas a serem utilizadas, mediante aos grandes benefícios e oportunidades de melhoria que pode ser agregado às empresas na utilização adequada deste processo.

Palavras-chave: Recrutamento. Seleção. Pessoas.

INTRODUÇÃO

Atualmente a melhoria contínua dos processos empresariais exerce forte pressão sobre as organizações, a alta competição entre as empresas faz com que se torne cada vez mais significativa a presença de bons colaboradores, pois qualquer objetivo organizacional só poderá ser atingido com e por intermédio das pessoas.

A busca por profissionais qualificados é um desafio constante em meio às organizações, dependendo dos cargos oferecidos, não se encontram pessoas aptas para preenchê-los.

Pode-se enfatizar que estabelecer previamente o perfil dos colaboradores da empresa é estrategicamente vital para a estabilidade e o sucesso de uma organização, em especial para a pequena e média empresa.

A melhor condução do processo de recrutamento e seleção irá refletir de forma significativa dentro da organização.

OBJETIVO GERAL

Analisar as formas de Recrutamento e Seleção de Pessoas adequadas às Pequenas e Médias empresas.

¹ Acadêmico do curso de Administração da Universidade Luterana do Brasil.

REVISÃO DA LITERATURA

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS

Para Chiavenato (1991), o recrutamento e seleção de recursos humanos devem ser tomados como duas fases de um mesmo processo, ou seja, a introdução de recursos humanos na organização. Se o recrutamento é uma atividade de divulgação, de chamada, de atenção, de incremento de entrada (*input*), a seleção é uma atividade obstativa, de escolha, de opção e decisão, de filtragem da entrada (*input*), de classificação e, portanto, restritiva.

RECRUTAMENTO DE PESSOAS

Para Spector (2002) um desafio constante para muitas organizações é conseguir candidatos para as vagas disponíveis. Para poder contratar pessoas qualificadas, uma organização precisa ter um grande número de possíveis funcionários, a fim de poder escolher entre eles.

Segundo Chapman (1996), embora seja desgastante em termos de tempo, quanto maior o número de candidatos que você entrevistar, melhor o quadro que obterá da qualidade dos candidatos locais. Daí a possibilidade de selecionar, entre cargos, com vista em manter ou aumentar a eficiência da organização (GIL, 2001).

Segundo Chiavenato (1991), recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.

Para Milkovich e Boudreau (2000), recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego.

Processos de Recrutamento de Pessoas

Para Marras (2002), todo processo de recrutamento de pessoal tem início a partir de uma necessidade interna da organização, no que tange à contratação de novos profissionais. Essa necessidade que se origina por motivos diversos, é

expressa ou emitida formalmente, pelo 'requisitante' da área, através de um documento denominado requisição de Pessoal (RP).

Em linhas gerais, a RP segue um fluxo predeterminado pela própria organização (procedimentos de Oportunidades & Melhorias), mas, em geral, o que determina o seu atendimento automático é a sua própria razão de ser: (1) Requisição de Pessoal por motivo de substituição ou aumento de quadro previsto em *budget*²; e (2) Requisição de Pessoal por aumento de quadro não previsto em budget.

Para Chiavenato (1991), através da RP é verificada a existência de algum candidato adequado disponível nos arquivos; caso contrário, deve recrutá-lo através das técnicas de recrutamento mais indicadas no caso.

Principais Fontes de Recrutamento

O recrutamento de pessoal constitui uma sistemática que objetiva atrair candidatos diretamente nas fontes de recrutamento, sejam elas internas ou externas. As características da mão-de-obra determinarão a escolha das fontes de recrutamento (TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA, 2001).

Para Marras (2002) fontes de Recrutamento são as instâncias que devem ser exploradas na busca de recursos humanos para abastecer o processo seletivo da empresa. Através de uma multiplicidade de técnicas de recrutamento, visando atrair candidatos para atender às suas necessidades (CHIAVENATO, 1991).

Através de análise o órgão de recrutamento analisa onde poderá localizá-los (MORALES, 2002).

Recrutamento Interno

Recrutamento Interno é aquele que privilegia os próprios recursos da empresa. Isto é, a divulgação das necessidades (vagas em aberto) é informada por meio de comunicação – memorandos ou cartazes -, em todos os quadros de avisos da empresa, com as características exigidas pelo cargo, solicitando àqueles

² Budget significa orçamento em inglês, neste caso orçamento de efetivos em uma organização.

interessados que compareçam ao setor de recrutamento para candidatar-se à posição oferecida ou que enviem seus dados para análise (MARRAS, 2002).

Para Carvalho e Nascimento (1997), essencialmente, o recrutamento interno está fundamentado na movimentação de quadros de pessoal da própria organização, envolvendo, entre outros, os seguintes pontos: (1) Transferência de empregos; (2) Promoções de colaboradores; Programas de desenvolvimento de Recursos Humanos; (4) Planos de carreira funcional. Havendo determinada vaga, a empresa procura preenchê-la através do remanejamento de seus empregados (CHIAVENATO, 1991).

Recrutamento Externo

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 (MARRAS, 2002). Dessa forma, incide sobre candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou aplicados em outras organizações (CHIAVENATO, 1991)

O responsável pelo recrutamento escolhe os meios (interno, externo ou misto), de acordo com as características da mão-de-obra a ser recrutada e demais critérios preestabelecidos pelo órgão responsável pelas políticas e diretrizes da gestão de pessoas (TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA, 2001).

SELEÇÃO DE PESSOAS

O objetivo básico da seleção é o de escolher e classificar os candidatos adequados às necessidades da organização (CHIAVENATO, 1991), e contratar pessoas com probabilidades de serem bem-sucedidas no trabalho (SPECTOR, 2002).

Para Chiavenato (1991) a seleção de recursos humanos pode ser definida singelamente como a escolha do homem certo para o cargo certo, ou, mais amplamente, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização.

O autor salienta ainda que a seleção vise solucionar dois problemas básicos: (1) Adequação do homem ao cargo; e (2) Eficiência do homem no cargo.

Métodos de Seleção

Gil (2001) destaca que existem diversos procedimentos adequados para identificar as características pessoais de cada candidato, com vista em possibilitar a seleção dos mais aptos. Esses procedimentos – os métodos de seleção – permitem o conhecimento não apenas das habilidades dos candidatos, mas também a previsão de seu comportamento no cargo a ser ocupado.

As técnicas de seleção de pessoal mudam, portanto, conforme o nível ocupado pelo cargo na hierarquia da estrutura organizacional, nível que normalmente é preestabelecido na descrição e especificação do cargo (TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA, 2001).

Entrevista de Seleção

Para Chiavenato (1991) em todo o processo seletivo, a entrevista pessoal é a técnica de seleção que mais influencia a decisão final a respeito do aproveitamento ou não de um candidato a emprego. Objetiva detectar dados e informações dos candidatos a emprego subsidiando a avaliação do processo seletivo (MARRAS, 2002).

Para Bueno (1995), entrevistar é dialogar, trocar informações, entender o ponto de vista do outro, é se comunicar, ou seja, compreender e for compreendido, influenciar e for influenciado.

A entrevista pode ser considerada como uma amostra do comportamento interpessoal, revelando a maneira como a pessoa se comunica e se relaciona com o entrevistador (SPECTOR, 2002). Sendo reconhecida hoje como um dos mais úteis instrumentos que se dispõe para a seleção de pessoal (GIL, 2001).

Uma entrevista de seleção, quanto a sua metodologia, pode ser estruturada ou não-estruturada (MARRAS, 2002):

- a) Entrevista Estruturada: É a entrevista cujo processo baseia-se num método previamente planejado do 'que' e 'como' fazer ao longo de todo o tempo da entrevista. Esse método prevê todas as questões básicas que deverão ser colocadas aos candidatos, de forma padronizada e sistêmica. Contudo, o uso de um conjunto padronizado de questões

permite que o entrevistador recolha as mesmas informações de cada um dos entrevistados (SPECTOR, 2002).

- b) Entrevista não-estruturada: É aquela que não segue um padrão predeterminado ou não se prende a nenhum planejamento prévio de detalhes individuais. É muito mais uma conversa entre o entrevistador e o entrevistado, na qual a natureza da interação entre duas pessoas determina a maior parte do que é abordado (SPECTOR, 2002).

Análise dos Currículos

Gil (2001), afirma que os currículos são instrumentos úteis para a obtenção de informações. Porém, na maioria dos casos são insuficientes para proporcionar uma visão real do candidato. Sendo um dos documentos estratégicos entre os que se encontram à disposição do candidato a um posto de trabalho (Burguete, Miguélez e Dávila 1999).

Para Weiss (2001), a leitura do currículo representa mais do que examinar a experiência profissional do candidato e sua formação. Ela ajudará a tomar decisões e formular perguntas ao candidato.

Testes escritos

Segundo Limongi-França e Arellano (2002), os testes escritos podem ser gerais ou específicos. As provas gerais visam avaliar o grau de cultura geral do candidato.

Gil (2001) recomenda a utilização de testes escritos para o preenchimento de cargos para os quais se requer conhecimentos específicos, bem como determinadas habilidades, como, por exemplo, a de redação.

A escolha da modalidade de teste, bem como a definição de seu conteúdo, deve levar em consideração o perfil do cargo. Deve-se evitar o uso de “pacotes”, e dos testes de caráter acadêmico, porque, embora servindo para selecionar pessoas competentes, não garantem a escolha dos melhores candidatos para o cargo em questão (GIL, 2001).

Testes práticos

São técnicas que exigem respostas a situações de forma que os candidatos interajam e participem ativamente delas. Por se tratar de atividades que envolvem atuação e muitas vezes simulações de uma circunstância profissional, o controle por parte do candidato fica diminuído e os resultados podem ser mais visíveis e espontâneos (LIMONGI-FRANÇA e ARELLANO, 2002).

Para Marras (2002), os testes práticos são utilizados, em geral, para avaliar um determinado conhecimento ou prática de trabalho.

Testes psicológicos

Marras (2002) destaca que os testes psicológicos são instrumentos que permitem ao psicólogo prospectar, mensurar e avaliar características específicas dos indivíduos. Os testes psicológicos podem ser divididos em duas categorias: (1) Testes de aptidões e (2) Testes de personalidade.

Para Gil (2001), os testes psicológicos são instrumentos muito úteis para identificar as aptidões dos candidatos. Podem ser utilizados para a avaliação do potencial intelectual dos candidatos, de suas habilidades específicas (raciocínio verbal, raciocínio abstrato, raciocínio mecânico, etc.), bem como de seus traços de personalidade.

METODOLOGIA

O trabalho foi desenvolvido através de estudos realizados disponíveis na literatura pesquisa. Diversos autores voltados para a área de Gestão de Pessoas, entre eles: Chiavenato, Boudreau e Milkovich, Gil, Marras, entre outros.

CONCLUSÃO

Estudos realizados demonstraram que o preenchimento de uma vaga é um aspecto de extrema importância dentro das organizações. Planejar as necessidades de pessoal, recrutar, selecionar, treinar e desenvolver empregados capacitados é mais um desafio que as empresas têm de enfrentar no mercado de trabalho.

Além de capacitar seus colaboradores, as empresas devem inseri-los em ambientes produtivos adequados e recompensá-los pelo seu desenvolvimento e empenho demonstrado.

Ao analisar os aspectos literários referentes à área de Recrutamento e Seleção de pessoas, podem-se sugerir algumas estratégias a serem adotadas pelas organizações, a fim de diminuir os riscos nas contratações.

Primeiramente para que se possam encontrar os candidatos que possam preencher a vaga em aberto, ou que se aproximem das características e habilidades solicitadas, é necessário que seja levantado o perfil necessário para o futuro ocupante do cargo.

Grande maioria das empresas tem seus cargos estabelecidos através da análise e descrição de cargos, e é em grande parte dessas informações e também através da observação das atividades *in loco*, que a área de recrutamento e seleção de pessoas irá traçar quais serão os melhores meios para recrutar e selecionar as pessoas certas para a organização.

Atualmente as empresas dispõem diferentes meios de recrutamento, dentre eles pode-se destacar: consultas nos arquivos da empresa, contato com sindicatos, universidades, escolas, contatos com outras empresas do mesmo segmento, anuncio em jornais, revistas, agências de recrutamento, dentre outros.

Para as pequenas e médias empresas, pode-se sugerir-se que um dos meios mais adequados de recrutamento é através dos currículos recebidos pela empresa, dessa forma a empresa estará utilizando o banco de dados disponível na organização, transmitindo oportunidades as pessoas que se dispuseram a investir suas qualificações na organização.

Outra forma de recrutamento é através de anúncios e cartazes distribuídos pela empresa, o que fará com que os demais funcionários poderão indicar futuros colaboradores. Desta forma estará reduzindo custos com o recrutamento de candidatos e ao mesmo tempo ao contratar colaboradores indicados por funcionários, transmitirá uma determinada confiança entre empresa e colaborador.

A literatura destaca que a assiduidade e o desempenho dos novos contratados dependem de suas fontes de origem. Em seus estudos, os candidatos indicados pelos funcionários eram muito mais assíduos do que aqueles indicados de outras fontes.

Das ferramentas apresentadas pelo processo de recrutamento de pessoas, pode-se destacar a Requisição de Pessoal – RP, que é utilizada como requerimento utilizado pelos setores das empresas para solicitar ao departamento de recursos humanos, novos colaboradores para seus departamentos.

Esta ferramenta não será a mais indicada para as pequenas e médias empresas, visto que ambas geralmente não dispõem de tempo e capital humano para trabalhar com essa ferramenta.

Deixa-se a sugestão futura para que as empresas de pequeno e médio porte utilizem os meios de recrutamento: Banco de dados ou arquivo disponível na organização e/ou a divulgação internamente de vagas disponíveis, a fim de receber indicações dos funcionários.

Após recrutar os candidatos, a empresa terá de selecionar e escolher quais serão os mais qualificados e adequados a preencher as vagas disponíveis.

Da mesma forma que o processo de recrutamento, o processo de seleção oferece diferentes meios de selecionar os candidatos, de acordo com a literatura consultada os mais utilizados são: as entrevistas de seleção (estruturadas e não-estruturadas), análise de currículos, testes escritos, testes práticos, testes psicológicos, dentre outros.

Para as pequenas e médias empresas os processos de seleção mais adequados serão as entrevistas, os testes práticos e os testes psicológicos.

As entrevistas constituem a parte do processo em que os gestores participam mais ativamente do processo de seleção, pois dentro das empresas de pequeno e médio porte, além de ser comum, e quase uma regra, são os gestores que geralmente conduzem as entrevistas de seleção.

Os testes práticos serão de extrema importância para as organizações, pois será através deles que os candidatos terão a oportunidade de demonstrarem determinado conhecimento ou prática de trabalho.

De acordo com estudos realizados, testes práticos são técnicas que exigem respostas a situações de forma que os candidatos interajam e participem ativamente delas. Por se tratar de atividades que envolvem atuação e muitas vezes simulações de uma circunstância profissional.

Os testes psicológicos deverão ser aplicados por profissionais da área, os mesmos terão de realizar diversas técnicas, a fim de identificar nos candidatos suas principais características (intelectual, motora, habilidades, raciocínio, etc.).

Autores enfatizam que os testes psicológicos são instrumentos muito úteis para identificar as aptidões dos candidatos. Podendo ser utilizado para avaliar o potencial intelectual dos candidatos, sua habilidade específica (raciocínio verbal, raciocínio abstrato, raciocínio mecânico, etc.) bem como de seus traços de personalidade.

Conclui-se que tão importante quanto recrutar novos colaboradores é selecionar e escolher as pessoas certas para as organizações.

Identificar, adequar e trabalhar as ferramentas corretas para cada empresa se torna vital para o sucesso de qualquer organização.

REFERÊNCIAS

BUENO, José Hamilton. **Manual do Seleccionador de Pessoal** – Do Planejamento à Ação. 2 ed. São Paulo: LTr, 1995.

BURGUETE, J.L. Vasques; MIGUELEZ, Maria P. Garcia; DAVILA, J.A. Miguel. **Marketing de Recursos Humanos**. 1 ed. Rio Grande do Sul: Editora Ulbra, 1999.

CARVALHO, Antônio Vieira; NASCIMENTO, Luiz Paulo. **Administração de Recursos Humanos**. 2 ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1997.

CHAPMAN, Elwood N. **Relações Humanas na Empresa** – Desenvolvendo Habilidades Interpessoais. 1 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na Empresa: Planejamento, Recrutamento, Seleção de Pessoal**. 2 ed. São Paulo: Atlas S.A, 1991.

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

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao Estratégico**. 3 ed. São Paulo: Futura, 2002.

MILKOVICH, George T; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. 8 ed. São Paulo: Atlas S.A, 2000.

MORALES, Mércia. **Princípios da Administração de Recursos Humanos**. 1 ed. São Paulo: Editora Textonovo, 2002.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 2 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2002.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antonio Alfredo Mello. **Gestão com as pessoas**: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

WEISS, Donald. **Entrevista de Seleção** – Como conduzi-la com êxito. 1 ed. São Paulo: Editora Nobel, 2001.