

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: RECURSOS HUMANOS
DESENVOLVENDO O CAPITAL HUMANO

CONSCRIPTION AND SELECTION: HUMAN RESOURCES DEVELOPING THE HUMAN
CAPITAL

Fabiana Custódio e Silva*

Murilo Sérgio Vieira Silva**

“Nenhuma forma de justiça é mais nobre e necessária que aquela que consiste em colocar o indivíduo na posição correspondente às suas aptidões e capacidade”.

RESUMO

O artigo trata do papel decisivo da Administração de Pessoal no processo de Recrutamento e Seleção de pessoas, apontando, as necessidades existentes do planejamento de recursos humanos, as etapas e os mecanismos de recrutamento e seleção de pessoal, bem como os papéis dos profissionais destas atividades que embora muito complexas, se inter-relacionam pelo simples fato de estarem ligadas a uma área de cunho estratégico.

PALAVRAS-CHAVE: seleção, administração e pessoas.

Abstract

The article deals with the decisive paper of the Administration of Staff in the process of Conscription and Election of people, pointing, the existing necessities of the planning of human resources, the stages and the mechanisms of conscription and election of staff, as well as the papers of the professionals of these activities that even so very complex, if interrelate for the simple fact to be on to an area of strategical matrix.

Keywords: election, administration and people

*Contadora. Administradora. Pós graduada com M.B.A em Administração em Recursos Humanos. e Professora da Faculdade de Iporá.

**Administrador. Pós graduado em Administração Estratégica em Marketing. Mestrando em Psicologia e Professor da Unievangélica.

1. Introdução

A Administração de Pessoal compartilha com todos os demais órgãos da empresa o encargo de administrar pessoas. Esta administração é uma responsabilidade exclusiva de cada gerente, uma responsabilidade de staff, aliada à função de linha, já que ele irá compartilhar com toda a organização os bons resultados, devido ao desempenho obtido, que o novo colaborador irá obter ao longo de sua permanência na empresa.

A moderna administração de Pessoal deverá estabelecer normas e critérios (políticas de pessoal), a fim de que os gerentes e supervisores possam administrar seus subordinados de maneira equânime, executando atividades técnicas e especializadas relacionadas com pessoal, de forma a liderar os gerentes para as responsabilidades específicas de sua área de ação, como executar serviços de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, entre outros.

Ao proporcionar a compreensão dos procedimentos usados pela área de recursos humanos, no que tange ao processo de recrutar, selecionar, treinar e desenvolver, verifica-se a existência de um processo cíclico que envolve todos que estão ligados direta ou indiretamente às áreas estratégicas, táticas e operacionais de toda a empresa.

2. Principais Pontos de Reflexão

Este trabalho de análise do recrutamento e seleção para desenvolver o capital humano, não pode deixar de contrapor a formalidade existente na moderna administração de recursos humanos para lidar com esse assunto, que vem assumindo papel estratégico e vital, porque as organizações estão tentando transformar seus recursos humanos em vantagem competitiva.

Ao mesmo tempo, busca questões relativas ao processo de recrutar e selecionar pessoas, como sendo algo mero e simplesmente de um departamento que surgiu por volta da década de 90, quando alguns profissionais ligados ao assunto, mas sem um conhecimento profundo na área de gestão de pessoas se intitularam responsáveis por um quebra-cabeça, cujas peças são as questões à serem trabalhadas continuamente e não por um curto espaço de tempo, pois lidar com pessoas, requer além do conhecimento técnico, um estudo profundo em se trabalhar e especializar a habilidade humana e conceitual, como sendo de suma importância para esse assunto tão dinâmico e complexo.

Na medida em que trabalhar com pessoas se torna um processo, torna-se evidente que a administração de recursos humanos relaciona à tarefa de atrair, reter e manter uma força de trabalho que seja eficiente e eficaz, fazendo com que planejamento de recursos humanos esteja diretamente relacionado à “conseguir o tipo e número certo de pessoas no momento certo” (Batman, Snell, 1998)

Compor o quadro de pessoal de uma organização é algo que parece ser bastante simples, mas as implicações estão inseridas quando começam os primeiros problemas de relacionamentos, absenteísmo, desmotivação, entre outros, que com certeza afetarão a empresa como um todo.

Com o propósito de mostrar que o recrutamento e a seleção é uma das primeiras fases à ser trabalhada na condução do processo de gerir pessoas, e da capacidade que este primeiro processo tem para desenvolver este capital humano que está inserindo na organização e mostrar que a área de recursos humanos pode e deve gerar lucros para toda a empresa, que vários autores estudam sobre este assunto.

3. O Papel decisivo do processo de Recrutamento e Seleção

Toda e qualquer organização, seja ela grande ou pequena, nacional ou multinacional, nasce com o desejo de uma pessoa ou grupo de pessoas a fim de realizar algo. Realizar algo com a finalidade de se obter lucro ou se obter algum benefício para a sociedade ou parte da mesma.

O que importa mesmo é o desejo de uma pessoa em realizar algo. E deste ponto, a organização cresce com a contratação ou admissão de novas pessoas. Logo, tudo se inicia e continua através do elemento humano. O foco é justamente esse: contratar e selecionar pessoas certas para o lugar certo.

Em uma economia cada vez mais globalizada, as técnicas tornam-se, cada vez mais parecidas, os produtos, cada vez mais similares, e

então, o fator humano torna-se um item, cada vez mais decisivo no sucesso de uma corporação. As diferenças entre uma pessoa e outra, que realmente importam para uma organização, não residem unicamente no que as pessoas sabem ou fizeram, e sim em seu potencial de aprendizagem e realização.

Quando uma empresa concentra seu foco no processo seletivo, ou seja, na devida importância que este item de agregar pessoas representa para uma organização e na ênfase ao enfoque estratégico, a fim de buscar a melhoria contínua do capital intelectual e agregar novos valores aos ativos intangíveis da organização. Daí nasce a necessidade da busca de mudança através da criatividade e inovação que se introduz na organização através de novos valores humanos.

O processo de recrutar (identificar, encontrar talentos) e selecionar (diferenciar os melhores dentre os identificados) são, definitivamente, atividades muito complexas, e que deveriam estar incluídas entre as muitas atividades de cunho estratégico de toda e qualquer organização. Devem, portanto, ser tratadas com extremo profissionalismo, com a contratação de profissionais devidamente habilitados para exercerem tais funções – recrutar e selecionar.

Na moderna administração existe uma forte ênfase na eficácia, pois se procura, através do processo de agregar pessoas, a aquisição de novas habilidades e capacidades que permitam à organização realizar sua missão e alcançar os seus objetivos globais em um mundo em transformação.

Chiavenato (1999) assinala que seria injusto pensar que essa abordagem moderna de agregar pessoas fosse responsabilidade apenas dos

gerentes de linha. Ela é, acima de tudo, uma responsabilidade de toda a equipe que deverá estar devidamente preparada, com a ajuda de uma consultoria interna e assessoria do órgão de recursos humanos, que exerce seu papel de *staff*. Essa prática de recrutar e selecionar pessoas são papéis de suma importância para os gerentes de linha e suas equipes, que assumem todo o processo de agregar pessoas.

4- O Gestor de recursos humanos

Tendo como ponto de partida que a administração existe para gerir pessoas e que toda e qualquer organização para ter uma eficiente gestão é preciso conhecer os processos de ingresso e de admissão. É nesse contexto que o gestor de recursos humanos vem se desenvolvendo, tendo que saber adequar a pessoa certa no lugar correto de maneira justa, equilibrada e transparente.

Partindo do pressuposto que a oferta está menor do que a mão- de-obra, se faz necessário saber as técnicas, ferramentas e instrumentos usados no processo de recrutar e selecionar pessoas, para obter com máxima eficácia a utilização de todos que estão ou estarão envolvidos nesta árdua tarefa de inserção de pessoas dentro das organizações.

É importante diferenciar o gestor de recursos humanos e o profissional do departamento de pessoal, sabe-se que ambos são profissionais que lidam constantemente com a vida das pessoas dentro das organizações, no que se refere a recrutar, selecionar, treinar, desenvolver, motivar, gerenciar folha de pagamento, registro em carteira e por fim

demitir. Sob esse ponto de vista é necessário a existência de profissionais competentes em ambas as áreas para exercerem funções distintas, mas que se assemelham por tratar da existência de colaboradores dentro do ambiente organizacional.

O gestor de recursos humanos tem que ser flexível, dinâmico e conhecedor da sua área de atuação, sabendo que a atividade de lidar com pessoas requer além habilidade humana uma habilidade conceitual, ou seja, a capacidade que deverá ter para compreender a complexidade das organizações como um todo, tendo que ter uma visão holística e não apenas de acordo com as necessidades de cada departamento.

Saber diferenciar a atividade de linha com a de staff é essencial para o sucesso de qualquer organização, pois um lida com a habilidade técnica e operacional que toda organização precisa e outro trabalha com a dinâmica de trabalhar e desenvolver as pessoas e é de suma importância que ambos profissionais se respeitem para poderem fazer juntos uma administração por objetivos, e não uma rivalidade entre a execução e a assessoria organizacional.

5- O desenvolvimento do capital humano via internet

No processo de gestão de pessoas, têm-se o recrutamento e a seleção de pessoas como o primeiro processo a ser identificado na busca de novos talentos para qualquer organização. Dentro dessa premissa busca-se o desenvolvimento destes novos talentos e para desenvolvê-los, se faz

necessário aplicar, recompensar, manter e monitorar o ativo intangível da organização.

Para Marras (2000), agregar pessoas é atividade fundamental da estratégia de toda organização que procura aplicar o recrutamento e a seleção como parte de um mesmo processo: a provisão de recursos humanos. Centrada nesta lógica de desenvolver o capital humano que a moderna globalização cria um novo atrativo para auxiliar candidatos em potencial à garantir ou melhor, conquistar seu futuro emprego. O surgimento de currículos tanto em meio eletrônico ou em formulários impressos, constituem uma valiosa arma para o candidato ter o seu cartão de visitas à mostra por inúmeras empresas, com a facilidade de não ter que se deslocarem para ir em busca daquela vaga pretendia.

Neste contexto de desenvolver o capital humano, começando por dar valor nesta valiosa ferramenta, que é o currículo vitae, principalmente o *on-line*, significa para as empresas uma agilidade para escolher seus profissionais, garantindo produtividade, especialmente quando há muitos candidatos. O processo de pré-seleção pode ser todo realizado pela Internet, o que garante à empresa uma economia de tempo, material e pessoal técnico para aplicação e correção de testes, além de evitar a concorrência de candidatos não-qualificados para a vaga.

Atualmente, o recrutamento *on-line* é a forma mais inteligente de se recrutar candidatos. Existe uma série de funcionalidades que organizam cada processo seletivo de modo que cada candidato em cada

vaga, mantenha seus dados atualizado. Isso facilita o trabalho dos recrutadores, consultores, assistentes das áreas coligadas.

O procedimento para se desenvolver o capital humano, nesta análise que será feita via on-line, irá facilitar, tanto para o candidato, quanto para a empresa os seguintes passos: candidatura on-line e envio de currículo, acesso à base exclusiva de candidatos (podendo ser por área, sexo ou idade), entrevistas e dinâmicas de grupo on-line, sistemas avançados de busca de vagas, portal na *intranet* para recrutamento interno, promoção da empresa solicitante (podendo ser acessada em qualquer lugar do mundo).

As empresas podem manter um contato mais personalizado com os candidatos, enviando mensagens de atualização, agradecimento, informando sobre os processos seletivos etc, podendo atingir um grande público individualmente, melhorando a sintonia com todos os profissionais. Por outro lado, beneficia também os candidatos às futuras vagas, pois eles podem manter seus dados atualizados.

Como podemos observar, o recrutamento *on-line* é uma tendência irreversível. Portanto, os recrutadores que não possuem bons conhecimentos em *Internet* e pesquisa, precisam se aperfeiçoar rapidamente. Em contrapartida, as empresas que ainda não têm uma área de recrutamento *on-line* devem acelerar seu planejamento nesse sentido, pois aquelas que já possuem, aumentaram substancialmente a eficiência de sua área de recrutamento e seleção, obtendo números bastante positivos nos processos seletivos onde sem dúvida alguma o custo/benefício é seu maior diferencial.

6- O lado humano ao recrutar e selecionar

As mudanças chegam gradativamente, e com elas tem a exigência daqueles que precisam de um potencial humano e dos que estão à procura de uma empresa que lhes dê o valor pretendido. Dentro desta perspectiva, o processo seletivo deverá se adequar às novas tendências de profissionais do século XXI, tendo que ter um maior respeito e preocupação com os candidatos.

Realizar um recrutamento e uma seleção que vise os interesses das empresas e valorize o processo com um *feedback* direcionado ao candidato é a nova rotina de muitas empresas que estão buscando o lado humano ao recrutar e selecionar aquele que será o seu maior investimento.

Ainda há muito que se questionar ao utilizar essa nova técnica de valorização e respeito ao candidato, mas empresas e consultoria especializadas no assunto estão procurando direcionar seus esforços para esta nova modalidade de inserção humanitária ao processo de agregar pessoas. É fundamental que as empresas implantem processos alternativos de seleção, com técnicas diferenciadas, aplicando acima de tudo transparência no processo, possibilitando que ambos, empresa e candidatos dêem credibilidade ao que está sendo exposto e oferecido.

Quando se diz credibilidade, têm ainda que ter outros aspectos importantes: ética e *feedback*, aos escolhidos e aos que ficaram de fora das demais fases classificatórias. É de suma importância que o candidato saiba o porquê não foi classificado. A política de algumas empresas para

camuflarem esse assunto, está sendo motivo de discussão entre vários estudiosos neste campo da administração de recursos humanos.

A existência de feedback, ao final do processo, é fundamental para que a empresa contratante continue tendo uma imagem positiva e para que os candidatos não aprovados saibam onde devem melhorar, para futuras contratações. E sendo áreas de cunho estratégico de toda organização, o processo de prover pessoas se não forem bem administrados, monitorados constantemente, têm-se por fim outro processo que irá se desenvolver na organização – a rotatividade e o absenteísmo.

Enfim, recrutar e selecionar é uma atividade cíclica por estar diretamente ligada aos processos de aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar as pessoas que de alguma forma estarão inseridas em toda a organização, no nível operacional ao estratégico, pois só com um bom acompanhamento, daquilo que foi desenvolvido no início, é que se terá uma boa qualidade de trabalho, com um ambiente satisfatório que irá refletir em um desempenho eficaz dos clientes internos, como também dos clientes externos.

7- Referências bibliográficas

BATMAN, Thomas S. Administração: Construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoas: Como agregar talentos à empresa. São Paulo: Atlas, 1999. CARVALHO, Antônio Vieira de. Seleção; Princípios & Métodos. São Paulo: Pioneira, 1998.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2000.

VINÍCIUS, Marcus Rodrigues. O papel decisivo do processo de recrutamento e seleção. São Paulo; Campus, 2000.

Disponível em **Erro! A referência de hiperlink não é válida.** Acesso em 05/10/2002.