

Recrutamento de Recursos Humanos: fundamentos e tendências¹

Francisco de Assis Palharini²
Flávia da Silva Nunes*
Patrícia Figueiredo Nascimento**
Vinícius Alves Portela Martins***

A atividade de Recrutamento dos Recursos Humanos tem por finalidade proporcionar às organizações condições otimizadas para a seleção dos recursos humanos de que necessita para funcionar e se desenvolver adequadamente. Conseqüentemente, o recrutamento assume um papel estratégico na intermediação entre a organização e o mercado de trabalho, uma vez que o êxito na sua realização é condição *sine qua non* para o êxito do processo seletivo. Na atualidade, o recrutamento vem merecendo atenção especial nas mais diferentes organizações, por força da rarefação de trabalhadores qualificados para as mais variadas funções.

A primeira vista, tende-se a confundir as atividades de seleção e recrutamento como sendo uma só, dado a proximidade e necessidade de grande articulação com os processos de seleção de pessoal. Dependendo do tamanho da organização, ou da forma pela qual o seu respectivo departamento de recursos humanos está estruturado, o recrutamento pode se dar de modo mais ou menos articulado com os procedimentos de seleção. Estas atividades se diferenciam tanto do ponto de vista conceitual quanto no que se refere aos procedimentos utilizados para sua execução. Cabe ressaltar que o recrutamento não configura propriamente uma atribuição exclusiva do psicólogo, embora o psicólogo em muito nela interfira, dado a importância que assume para o êxito do processo seletivo. Assim, compreendemos ser necessário que o psicólogo do trabalho domine os seus conceitos fundamentais, os principais procedimentos que a configuram, bem como as tendências de desenvolvimento desta atividade no âmbito dos recursos humanos.

Entre os principais objetivos do Recrutamento destaca-se, tradicionalmente, atrair e/ou disponibilizar para a organização em questão os trabalhadores e/ou profissionais que potencialmente reúnam as condições básicas exigidas para o exercício de determinadas funções nos sistemas de trabalho que a caracterizam. Atualmente, a tais objetivos principais acrescenta-se a necessidade de atrair candidatos que apresentem potencial para lidar com atividades nem sempre diretamente relacionado ao cargo e a função prevista para desempenhar. Esta necessidade é decorrente da crescente flexibilidade na organização do trabalho. Assim, mais do que trabalhadores qualificados para o exercício de uma determinada função, exigem-se que sejam capazes, também, de contribuir para o sucesso do desempenho organizacional. É

¹ Primeira Versão do texto didático produzido para a disciplina Psicologia do Trabalho I - Projeto de Monitoria - PROAC/PIBIC/UFF. Agradecemos a colaboração especial das alunas Mariana Nogueira Rangel e Tatyana Corrêa da Silva, pelas valiosas contribuições e cuidadosa revisão do texto.

² Professor do Departamento de Psicologia. Coordenador do NUTADI/UFF. E-mail palharin@nitnet.com.br

* Monitora da Disciplina Psicologia do Trabalho I – 2/2001; **Bolsista PIBIC/PROPP/UFF; ***Aluno do curso de psicologia.

esse o objetivo principal que se atribui às atividades de Recrutamento de Recursos Humanos, hoje em dia, o que também é conhecido como recrutar ou garimpar talentos.

No Brasil, entretanto, só mais recentemente é que as organizações produtivas vêm procurando modernizar seus sistemas e mecanismos de gestão e produção. Conseqüentemente, convivemos com sistemas híbridos de recursos humanos. Muito embora, ainda sejam hegemônicas as práticas tradicionais de recrutamento e seleção, pode-se afirmar com segurança ser uma tendência irreversível a operação de mudanças significativas tanto na lógica, quanto nas atividades que orientam a atuação de profissionais responsáveis pelo seu exercício.

Contextos do recrutamento

Pode-se dizer que, a atividade de recrutamento e a de seleção dos recursos humanos sempre estiveram presentes, de um modo ou de outro, nos diferentes ambientes de trabalho. Antes do advento da seleção científica, ela era a responsável principal pela alocação dos trabalhadores nas mais variadas funções. Mas, é com o desenvolvimento tecnológico nos sistemas produtivos, mais especificamente o desenvolvimento e introdução da eletromecânica nestes sistemas, que o Recrutamento ganhou suas atuais características. Para compreender sua configuração atual, faz-se necessário uma breve retrospectiva histórica na evolução dos sistemas de trabalho.

Antes do surgimento do capitalismo, o desenvolvimento tecnológico e a acumulação de conhecimentos haviam sido muito lentos e pouco sistemáticos. Os mecanismos de produção estavam predominantemente centrados no trabalho artesanal. O artesão, o mestre, que também necessitava de ajudantes, recrutava-os, por assim dizer, entre famílias pobres que se dispusessem a lhe disponibilizar um de seus filhos para em troca aprender o seu ofício. O mestre, então, assumia inteira responsabilidade pela educação e manutenção da criança até a sua emancipação, bem como se comprometia a lhe ensinar o que sabia, introduzindo-o futuramente na corporação de ofícios de que fazia parte. Esta disponibilização do menino iniciante podia ocorrer tanto como uma simples troca, quanto de forma a que a família lhe pagasse uma determinada soma, de acordo com seu prestígio na região e/ou na corporação.

Com o advento da revolução industrial, e suas primeiras máquinas, o sistema capitalista expandiu-se ininterruptamente e, na lógica da acumulação do capital, passou a obrigar as organizações produtivas a absorverem o conhecimento técnico. Conhecimento este que é apropriado pelo capitalista para aplicá-lo na produção, visando incrementá-la e colocá-la acima da média de concorrência do setor ou ramo em que opera. O surgimento da máquina-ferramenta é o marco deste processo, pois possibilitou condições para a realização de um salto de qualidade na produção. A máquina-ferramenta substituiu o trabalhador, o artesão, que manejava uma ferramenta, por um mecanismo capaz de operar uma ou várias ferramentas, ao

mesmo tempo. A partir deste mecanismo, evoluiu-se para o sistema de máquinas, em que as máquinas-ferramentas, combinando-se entre si, transformaram-se em unidades de um sistema produtivo integrado.

Com o aperfeiçoamento do sistema de máquinas surge a linha de montagem, que permite ao produto ir-se moldando, mecanicamente, até sua forma final. O desenvolvimento da máquina deu, então, origem à fábrica moderna (baseada nos sistemas eletromecânicos), assim como aos métodos (científicos) de organização do trabalho. Estes foram necessários em função da complexidade de gerência e capatazia no processo sistemático de produção. Cabe ressaltar que tais transformações nos sistemas produtivos não ficaram restritas ao ambiente sócio-técnico, mas produziram a necessidade de que o trabalhador fosse recriado, assim como as instituições políticas, culturais e sociais³.

Neste processo de recriação do trabalhador, o “*fordismo*” assumiu um papel estratégico. Ele combinou a velha ideologia do puritanismo protestante com a idéia do patriotismo americano, e que deu origem ao conhecido *American Way Life*. O *fordismo* fundamentava-se mais numa técnica de gestão⁴ do que de produção. A gestão funcionando como um disciplinamento e uma politização do trabalhador para o capital, como uma forma condensada da política da classe dominante, a burguesia. Este processo, que se repete na história do capitalismo, continua presente, embora de forma ressignificada, na atualidade com as denominadas modernas técnicas de gestão.

Paradoxalmente, se o *fordismo* conseguia aumentar a desqualificação do trabalho, fortalecia, por sua vez, a criação de um novo trabalhador⁵. Este processo, segundo Gramsci se fez, através de uma sábia combinação entre consentimento e coerção, criando um trabalhador que vai, progressivamente, assumindo a perspectiva do capital. A disciplina do trabalho, a organização das vilas operárias associadas às fábricas, o controle do alcoolismo e da sexualidade, o fato de o trabalhador ter sua família associada à fábrica, passaram a ser o elemento socializador básico.

³ Quando a partir do século XVII e XVIII, o capitalismo se instaurou como forma econômica dominante, teve, para isso, que criar uma institucionalidade que o tornasse “natural”. Isso pode ser constatado quando se processa a ruptura fundamental com as formas de produção e dominação associadas ao feudalismo. Para se instaurar como forma universal, o capitalismo teve que criar uma concepção de direito, deduzindo-se daí uma forma de cidadania, uma concepção de Estado. Teve que produzir, também, uma teoria da economia, toda uma teoria de urbanismo, de saúde e de educação.

⁴ O que melhor caracteriza o *fordismo* e lhe garantiu seu maior êxito foi o tipo de organização do trabalho que implementou. Tal organização se deu mediante o processo conhecido como *taylorismo*. O qual que se apresenta como um sistema de normas voltadas à racionalização e controle do homem no processo de produção. No *taylorismo* há uma distinção clara entre o pessoal técnico responsável pela organização da produção e os operários executantes das tarefas padronizadas. Este processo de profunda segmentação do trabalho foi capaz de gerar um tal nível de qualificação de mão de obra que provocou um rápido e significativo aumento nos índices de produtividade. Esta elevação é claro, vem acompanhada de um controle cada vez maior das atividades e sobre o ritmo de trabalho dos operários que também, em contrapartida, permite um sistema de remunerações incrementais compatíveis com eventuais ganhos de produtividade.

⁵ Neste processo verificava-se o fenômeno da socialização do trabalhador, isto é, pelo simples fato de estar reunido, subordinado a uma forma de disciplina fabril passa a adquirir uma capacidade de resistência ampliada. Ao mesmo tempo em que isto gera ameaças a estabilidade do capital, verifica-se que este trabalhador tem uma experiência e uma capacidade de trabalhar que não se resume à soma dos trabalhadores individuais. Capacidade e experiência, estas, que não são pagas pelo capitalista quando contrata individualmente o trabalhador.

Na medida em que os trabalhadores passaram a concentrar-se nas manufaturas, tornou-se possível estudar detalhadamente os processos de trabalho, viabilizando novos ganhos em produção. Duas estratégias básicas foram implementadas com tal fim, persistindo até os dias de hoje. Uma delas nasceu com a administração científica e consiste em estudar cada pequena porção de trabalho, de modo a planejá-lo como um conjunto de movimentos humanos mecanicamente ritmados, e seqüenciá-los em linhas de montagem ou estruturas semelhantes. A outra, ao contrário, não toca o homem diretamente, mas visa objetivar, em processos, ferramentas e equipamentos, grandes porções do seu saber produtivo.

Ocupam, na perspectiva da administração científica, papel de destaque os trabalhos de Max Weber, especialmente sobre a burocracia; os de Fayol, os fundamentos da teoria geral da administração; e os de Taylor, sobre a engenharia de movimentos. Estes trabalhos marcaram o desenvolvimento das organizações até os dias de hoje. Além deles, temos contribuições significativas e sistemáticas da psicologia, especialmente através da psicologia experimental e dos procedimentos de seleção de pessoal, onde a máxima “o homem certo para o lugar certo” contribuiu para legitimar o estímulo à competitividade, entre os trabalhadores, bem como o denominado “exército industrial de reserva”.

A adoção dos métodos *taylorista-fordistas* de produção, em curso desde o final do século XIX, sob a hegemonia dos EUA, assentava-se sob uma base técnica caracterizada pela eletromecânica. Esta, no entanto, começa, no período do pós-guerra, a dar sinais de esgotamento e de rendimentos decrescentes para o capital. Diante das evidências de crise do capital e a crescente necessidade de aumentar a competitividade e a rentabilidade intercapitalista, entre os mercados internacionais, começou-se a substituir tal base por uma outra, caracterizada pela eletroeletrônica. Esta é impulsionada através do desenvolvimento de componentes eletrônicos e microeletrônicos, tais como: robôs, computadores, máquinas e ferramentas com comandos eletrônicos, além de novos materiais.

O desenvolvimento dos mecanismos de produção, através de processos produtivos e tecnológicos aperfeiçoados, ganhou substancial impulso com a introdução dos computadores como elementos de controle. A utilização da informática nestes mecanismos equivale a um novo salto pois permite, mais do que controlar máquinas de uma única linha de produção, combiná-las automatizando e autonomizando-as em um processo total de produção. Neste, a matéria-prima entra em uma ponta do sistema e o produto sai embalado, pronto para o consumo, na outra. A ciência e a tecnologia geraram novas possibilidades técnicas, permitindo que fábricas e empresas sejam inteiramente substituídas por organizações complexas, que congregam ramos de produção inteiramente integrados e automatizados. Cria-se, desta forma, um novo conceito de unidade de produção, acarretando por sua vez, a exigência de um novo modelo de trabalhador. Este deverá ser recriado na perspectiva de uma maior integração com os novos meios de produção.

A visão energética do trabalho - desenvolvida na física e na indústria no século XIX - hoje tende à uma realidade residual. Salvo algumas exceções, o trabalho já não mais consiste em produzir diretamente

alguma coisa, e sim em supervisionar, regular, manter, otimizar, melhorar os processos e os sistemas. A interconexão destes últimos em conjuntos cada vez mais extensos e complexos é a tendência tecnológica principal, mais ainda do que a automação *stricto-sensu*. Na realidade é impossível comparar seriamente o trabalho de ontem e de hoje, pois o que chamamos de trabalho muda profundamente de natureza.

Teorias recentes entram em prática e a incorporação dos mais diversos processos tecnológicos tem resultado, por exemplo, no redesenho do trabalho. Entre as reformulações que se operam destaca-se a alteração dos tradicionais conceitos de estruturação de tarefas, o que cria um novo mapa de funcionamento para as organizações. Nesta nova estruturação, sem exclusivismo e propriedades, assume um lugar privilegiado a inovação na sua realização. As organizações são forçadas a mudarem suas estruturas, dado o aprimoramento tecnológico e este, por sua vez, acelera a obsolescência das plantas industriais estabelecidas. Como consequência, as unidades de produção tendem a ser menores em tamanho e menos especializadas que as unidades de produção em massa dos sistemas *taylorista-fordistas*.

Com o surgimento de uma informática disseminada e desconcentrada, passou-se a assumir as tarefas mais repetitivas e desqualificadas, favorecendo a ampliação das tarefas, certa polivalência, assim como a capacidade de tomar decisões e de agir em maior interação com outros colegas (Witkowsky, 1995). A nova forma de organização do trabalho, que daí emerge, reside na maior flexibilidade no modo de produzir e na valorização do trabalho participativo. Os chamados Círculos de Controle de Qualidade (CCQ) desenvolvidos no Japão, a técnica do *Just in Time*, a reengenharia, o trabalhador polivalente, o senso de tolerância e de solidariedade, podem ser indicados como exemplos das novas técnicas de organização do trabalho e de padrões de conduta⁶, requeridas pela base eletroeletrônica.

Seus fundamentos consistem na passagem da autoridade individual para a autoridade legitimada, aquela que representa a opinião dos membros das equipes. Passar-se-ia então de um sistema individualizado, de controle e autoritário para um processo de alargamento democrático. Concretamente, esta mutação no trabalho se apresenta sob a forma de “organizações celulares” - células que são encarregadas globalmente e de uma fase da produção ou de um projeto. Trata-se de dar “*empowerment*” - autoridade e autonomia - a todos os participantes dos processos que, através de atividades ajustadas aos objetivos, buscam cumprir a sua missão.

O sistema gerencial e organizacional passa a se orientar pela descentralização e cooperação com fornecedores, distribuidores e usuários, além de impor novas políticas de recursos humanos, já que o trabalho padronizado, repetitivo, tende a desaparecer, dando lugar a novas funções que em muito se aproximam da gestão da produção. Isto ocorre porque entre as novas tarefas do operariado se encontra a de reprogramar os fluxos e garantir a qualidade do produto. O autocontrole e a comunicação horizontal entre

⁶ Os conceitos, hoje mais qualitativos, de formação para a competitividade, qualificação e formação flexível, abstrata e polivalente, qualidade total, explicam também, a nível mais operativo, a categoria de sociedade do conhecimento.

trabalhadores modificam radicalmente as relações de trabalho, em que funções de capatazia e/ou supervisão perdem importância, dado o envolvimento direto e cada vez maior do trabalhador na gestão do fluxo da produção.

As relações humanas nos ambiente de trabalho, evidentemente, também passam por profundas transformações. As mudanças das necessidades individuais e os conflitos com as organizações levam a crer que talvez o trabalho já não seja mais a grande fonte de realização pessoal. Estas novas relações, entre o homem e o seu trabalho, que se fazem necessárias diante das modificações operadas na organização da produção, ressaltam a importância da participação e da cooperação. Nelas, se torna possível que o trabalhador, individualmente ou em grupo, tenha maior controle sobre o processo de produção. Mas, elas configuram-se, potencialmente, como uma ameaça, um elemento desestabilizador da ordem fabril e mesmo do sistema capitalista. Para contornar estas dificuldades, a fórmula encontrada foi o processo de resignificação ou ressemantização de antigas reivindicações dos trabalhadores. É neste contexto que as atuais políticas neoliberais para mediar as relações sociais no trabalho floresceram.

O capitalismo, e os sistemas produtivos que engendra, esquivam-se da crescente complexidade da organização dos trabalhadores, ao assimilar, na sua perspectiva, antigas reivindicações, num trabalho de ressemantização sem precedentes. Desde coisas simples, mas extremamente eficazes, como o CQQ (Círculo de Controle de Qualidade), onde fora do horário de trabalho e sem remuneração, os trabalhadores passam a se reunir e pensar os problemas da empresa como os seus problemas, isto é, vestem a camisa da empresa. O fundamental é que, na medida em que o trabalhador pense dentro da lógica da empresa, ele a pense como a sua lógica e, portanto, querendo ou não, é incorporado passivamente à ordem capitalista.

Todas as mudanças acima mencionadas refletiram-se na atividade de Recrutamento. As práticas tradicionais de indicação de amigos, parentes e de outros trabalhadores passam por significativas transformações e atualizações, mas tendem a ser eliminadas. O recrutamento passa a ter, então, importância fundamental. Ele será o início do processo de encontrar pessoas capazes de contribuir para a organização muito além da sua função específica. Trata-se de disponibilizar para o processo seletivo aqueles profissionais que, além de qualificados para o desempenho de uma determinada função, apresentem capacidade de flexibilização para o aprendizado e realização das novas tarefas que surgem a cada dia. E é importante lembrar que recrutar bem é o primeiro passo para manter as pessoas dentro da empresa.

Perspectivas Atuais

Numa época onde as empresas já lutam com as mudanças fundamentais geradas pela tecnologia, pela competição mundial e pela transformação no modo de operar, elas não estão conseguindo encontrar gente qualificada para liderar tais mudanças, principalmente quando falamos em recrutamento de executivos e de outros cargos onde é exigido um alto grau de qualificação.

Segundo um recente estudo realizado pela maior consultoria mundial de gestão, a americana McKinsey, em 77 empresas e no qual foram ouvidos mais de 6000 executivos, a principal conclusão foi que a função de atrair e reter talentos já são o maior desafio para a área de recursos humanos nos próximos 10 anos. Primeiramente porque a economia mais complexa e globalizada está gerando demanda por pessoas mais qualificadas, aquelas com conhecimento dos negócios globais e capacidade de administrar alianças estratégicas. Em segundo lugar porque o mercado atual encontra-se mais flexível e com maior mobilidade, o que torna a corrida pelos talentos ainda mais acirrada.

Dessa forma, o “capital humano” torna-se um dos maiores diferenciais competitivos das empresas que pretendem se manter no mercado. Nesse sentido, um trabalho eficaz de recrutamento evita a perda desse profissional, assim como de todos investimentos feitos pela empresa em relação a este e ao próximo que irá ocupar o seu lugar. Em outras palavras, de nada adianta a empresa possuir capital, estratégia, produtos inovadores e tecnologia de ponta, se esta não possuir talentos para gerenciar e liderá-los.

Para reter os principais talentos no mercado, principalmente quando se trata de executivos, é necessário que algumas medidas sejam tomadas logo na etapa do recrutamento, como:

- Formular um plano de carreira que abra ao profissional perspectivas de crescimento em longo prazo;
- Oferecer possibilidades concretas de realizações continuadas e, de preferência, que representem novos desafios;
- Oferecer um pacote de benefícios que seja realmente útil ao trabalhador

Frente às dificuldades impostas pelos novos paradigmas de mercado, as organizações vêm lançando mão de estratégias de recrutamento inovadoras. Muitas delas hoje estão dando ênfase a contratação de talentos que ainda estão se formando. Estas empresas se aproveitam de palestras em universidades, para, já aí, começarem a recrutar e moldar seus futuros contratados.

A utilização da Internet como fonte e meio para recrutar é hoje em dia considerável, mas sua contribuição para a área de Recursos Humanos ainda não é de todo conhecida. Acredita-se que ela permite inúmeras outras possibilidades de atuação profissional, a maioria delas provavelmente desconhecidas até este momento. É também conhecida como Recrutamento Eletrônico e em seu estado atual, pode ser feito integralmente pelo sistema, inclusive a triagem. Ao recrutador cabe somente a tarefa de verificar a veracidade dos dados informados. Vale lembrar que o recrutamento eletrônico tem atraído as organizações pelo seu baixo custo, agilidade e amplo alcance.

Vários “sites” informam da existência de vagas funcionando como um banco de empregos virtual, assim como coloca à disposição do empregador, via cadastramento de currículos, uma gama variada de currículos. Estes podem ser pesquisados, acessados e recrutados para posterior seleção. Além do fato de toda troca de informação e todo contato candidato- organização ser feito via computador. O recrutamento através da Internet possui suas especificidades e estas variam de *site* para *site*, mas de modo geral, pode-se dizer que no que diz respeito a sua confecção, seguem os mesmos cuidados do anúncio tradicional. O UFF/ICHF/Departamento de Psicologia/Disciplina: Psicologia do Trabalho I. NUTADI – Núcleo Transdisciplinar de Avaliação e Desenvolvimento Institucional. Texto Didático: Recrutamento de Recursos Humanos: fundamentos e tendências.

grupo Catho, por exemplo, que possui um banco de dados carregados com milhares de currículos de profissionais de diretoria, alta e média gerência, recém-formados, estagiários e diversos profissionais discriminados em suas respectivas áreas. Através deste tipo de serviço, a pessoa interessada na contratação de um executivo, por exemplo, pode obter informações sobre candidatos, na tela do computador, de acordo com a área de atuação e cargo.

Há também “sites” que são próprios para uma determinada área, como o www.apinfo.com.br, que disponibiliza apenas currículos de candidatos de todos os níveis escolares para o setor de informática. Esta nova mídia de classificados de emprego eletrônica tem como públicos alvos tanto profissionais em busca de uma colocação no mercado de trabalho, quanto para os selecionadores que têm assim uma poderosa ferramenta nas mãos com a finalidade de realizar um bom trabalho de seleção.

O recrutamento eletrônico já é realidade em inúmeras empresas brasileiras com objetivo de recrutar seus futuros talentos. A ATL, no semestre de 2000, fez o recrutamento dos seus estagiários através do preenchimento da inscrição via Internet. Além desta empresa, a AMBEV (Setembro de 2000) não só recrutou candidatos a vagas de estagiários e *trainees* preenchendo o formulário de inscrição “*on line*”, mas também aplicou as provas de conhecimentos gerais através da rede. Existem outras empresas que estão aplicando até mesmo a prova de redação também pelos seus respectivos “*sites*”.

Do ponto de vista conceitual, a configuração que o uso da internet vem assumindo na atividade de recrutamento não permite sua classificação de forma simplista. Ela tanto pode ser fonte quanto meio, dependendo da forma pela qual é utilizada. Isto é, se consiste em um lugar onde podemos encontrar o profissional, ou se é uma forma de atingir os profissionais de que se necessita. O *Banco de Currículos* é um exemplo comum da internet como fonte de recrutamento. Muitos *sites* na internet são depositários de currículos dos mais diferentes profissionais. Alguns bastante especializados por categorias profissionais, outros por idade, por exemplo. Utilizando-se os mecanismos de busca apropriados, o recrutador pode, em segundos, ter a sua frente um conjunto significativo de currículos e informações para apreciar e verificar o que mais lhe interessa.

Enquanto meio de recrutamento, temos não só a inserção de e-mails em listas ou grupos de discussão especializados para determinados profissionais, como também o anúncio puro e simples em um determinado *site* procurado por determinados profissionais. Às vezes, neste mesmo *site* temos o anúncio, bem como um banco de currículos.

A Internet é utilizada de duas maneiras pelo setor de recrutamento:

- Cadastro em *Home Page*. Nesta, a organização disponibiliza no seu *site* um cadastro padronizado. Nele, os candidatos preenchem os dados necessários para uma classificação mais rápida. Os currículos enviados para a empresa são classificados e arquivados em um banco de dados; quando surge uma vaga, é feita uma triagem desses currículos levando-se em consideração o perfil desejado para o determinado cargo. Para potencializar esta fun-

ção, desenvolveu-se um *software* que arquiva todos os currículos recebidos. Os enviados pela Internet são armazenados diretamente, o que facilita o processo.

- *Bancos de currículos.* Estes *sites*, normalmente administrados por empresas de consultoria em recursos humanos ou agências de emprego, disponibilizam aos interessados formulários específicos para preenchimento dos dados curriculares do interessado. As informações obtidas são processadas pelo administrador do Banco e oferecidas a empresas conveniadas ou interessadas em determinadas qualificações.

A Internet apresenta ainda influência no que diz respeito ao novo papel que o psicólogo deverá assumir dentro das organizações, pois este passa a ter a responsabilidade de verificar a veracidade dos dados colhidos nas triagens das outras etapas do processo seletivo. Além disso, a Internet vem auxiliando a confirmação de uma outra tendência atual que é a visão do *Processo de provisão de RH*, como mantenedor de uma intensa ligação com o negócio da empresa. Isto mostra que o processo de recrutamento eletrônico não se reduz a obter e recolher informações acerca dos candidatos pretendidos, mas serve, também, para dar informações da própria empresa, da posição em foco, das próximas oportunidades, da missão e da cultura organizacional desta, dos seus produtos e serviços e etc.

Uma outra questão que deve ser colocada é a inversão de papéis que vivenciamos na atualidade. Diante das políticas econômicas, do próprio sistema político-econômico-cultural e das novas exigências do mercado, observa-se cada vez mais um aumento do número de pessoas oferecendo-se em anúncios a uma possível vaga a um emprego. Tal procedimento coloca em questão os próprios paradigmas do Recrutamento uma vez que desloca ou inverte, na sua implementação, a relação entre o trabalhador e o empregador. A iniciativa de preenchimento de uma vaga já não pertence mais apenas à organização e/ou à empresa. O trabalhador também se oferece, e isto mesmo para vagas já ocupadas. O trabalhador não tem, com a *internet*, a tradicional dificuldade de buscar um outro emprego, devido à necessidade de cumprir com as exigências de horário. Ele pode, da própria empresa onde trabalha, se oferecer para outras, sem que seu empregador saiba e sem sair antes do horário previsto, como também não precisa ficar necessariamente batendo de porta em porta para conseguir outro emprego. Ele se anuncia através da internet.

Do ponto de vista profissional, isto é do próprio recrutador, também temos mudanças significativas. O tempo despendido em tarefas rotineiras, como arquivo de currículos, pesquisa de candidatos, e mesmo a triagem já pode ser todo substituído pelo sistema informatizado. Assim, a atividade do recrutador fica muito mais orientada para questões de validação, acompanhamento e monitoramento do processo. Queremos dizer com isso que aqueles impeditivos para a realização de um trabalho mais técnico e mais científico já não se configuram como antes. O recrutador, e mesmo o selecionador, se dominar as técnicas de informática necessárias, poderá realizar seu trabalho de um modo muito mais técnico e orientado para os resultados.

Captação de Recursos Humanos: a função do recrutador

Na medida em que compete a atividade de Recrutamento mediar a relação entre o mercado de trabalho e o serviço de seleção, é atribuída ao Recrutador a estratégica tarefa de pesquisar fontes, onde se encontram os profissionais, especialistas ou não, que configuram a força motriz da organização. Além disso, atribui-se também a ele a tarefa de viabilizar uma primeira aproximação entre o que é requisitado pela organização e o que é oferecido pelo profissional.

Estas tarefas podem também ser concebidas como uma primeira estratégia seletiva, visto que nela, o empregador traça um perfil desejado e exige um candidato que preencha tais requisitos. Dessa forma, a organização comunica o que é necessário possuir para se tornar um possível candidato ao cargo. A execução deste processo exige uma série de procedimentos específicos que, uma vez cumpridos a contento, otimizam todos os demais setores que compõem a área de Recursos Humanos; assim sendo, algumas considerações de natureza teórica se tornam necessárias.

O recrutamento de pessoal consiste em um conjunto de procedimentos técnico-administrativos desenvolvidos para atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar vagas existentes ou que irão existir dentro de uma organização. Esta busca não se dá de forma aleatória, mas faz-se com base nas requisições de pessoal, levando-se em conta os critérios de seleção adotados pelas políticas de pessoal da organização. Para ser efetivo, o recrutamento deve atrair um contingente de pessoas suficientemente grandes para abastecer adequadamente o processo de seleção, no qual são avaliados os conhecimentos, habilidades e atitudes do candidato, que competem entre si em termos de qualificação. Isto porque quanto maior for o número de candidatos, maior será a probabilidade de êxito do processo seletivo.

Seguramente, a organização terá aumentado as suas chances de captar as pessoas mais qualificadas se contar com um bom plano de salários, de benefícios e de possibilidades de progressão. Deve, ainda, estar atenta às motivações que caracterizam os profissionais requeridos, além de outras tendências, no mercado de trabalho, legislação, entre outras, que eventualmente podem se manifestar. Em geral, o recrutador deve adotar algumas medidas que serão necessárias para o bom andamento do processo do recrutamento, tais como:

- Planejar um programa completo de relações públicas externas e internas, mantendo uma boa imagem da organização, com vistas ao recrutamento de recursos humanos. Entre as atividades que podem estar contidas nesta programação, incluem-se: participar de grupos de recrutamento, visitar outras empresas e instituições formadoras de pessoal técnico-especializado.
- Realizar estudos sobre as condições de trabalho em cada época do ano; quantificar e qualificar as diversas fontes dos recursos humanos de que necessita e os diversos veículos e materiais disponíveis para atingi-las.
- Organizar um arquivo, organizado e permanentemente atualizado de profissionais; um cadastro de pessoal interno promovível e/ou transferível; gráficos sobre o movimento de recrutamento e admissão na organização, para efeitos de auto-avaliação das atividades.
- Executar o recrutamento nas fontes disponíveis, com os meios adequados.

- Comunicar, através de instrumentos atrativos e consistentes, as oportunidades de emprego para jornais, quadro interno ou escolas. Redigir a correspondência necessária.
- Avaliar os resultados - O profissional de recrutamento atinge os padrões de desempenho desejados quando seu trabalho é rápido, de qualidade, econômico e duradouro. Deve ser analisado o tempo decorrido entre o recebimento da requisição e o preenchimento da vaga, além dos custos com pessoal, transporte, divulgação e materiais utilizados; bem como os índices de correspondência entre as características dos profissionais recrutados e do perfil requerido e se os candidatos escolhidos foram aprovados no período de experiência e/ou no processo seletivo.

Para que as funções do recrutador acima descritas sejam realizadas de forma satisfatória e exitosa, o recrutador deve estar atento ao fato de que o recrutamento não se dá de forma aleatória. Portanto, faz-se necessário um conjunto de procedimentos técnicos que denominamos Etapas do Recrutamento.

Etapas do recrutamento

O Recrutamento de Recursos humanos para uma determinada organização requer um planejamento prévio e condizente com as condições e a cultura da organização e do mercado. Dessa forma um planejamento sistemático deve preceder a sua execução, seja ele feito rotineiramente ou em condições excepcionais. O recrutamento envolve muitas etapas preparatórias, uma vez que este procura olhar para o que a organização e o mercado têm a oferecer. Vamos apresentar agora alguns passos a serem seguidos na preparação do recrutamento:

- Determinação das necessidades de pessoal - É de se esperar que os responsáveis pelas áreas da organização possam prever com certa antecedência os recursos humanos de que necessitam (a não ser em casos de vagas que surjam de repente, como em caso de demissão por justa causa ou a pedido). A previsão é encaminhada ao recrutador para que, assim, ele possa planejar seu trabalho. O ideal é que semestralmente o recrutador faça este levantamento junto as áreas, solicitando estimativas de substituição ou de expansão.
- Preparação da requisição de pessoal - Para o órgão responsável pelo recrutamento iniciar o processo de procura de candidatos para preenchimento da vaga, é preciso que a requisição de pessoal seja feita pela área requisitante (área da organização que está solicitando a mão de obra) e que esta seja aprovada pelas instâncias decisórias competentes. De posse de todos os dados, o recrutador deve entrar em contato com o solicitante para confirmar as informações contidas na requisição de pessoal, esclarecendo possíveis dúvidas. A existência de incongruências entre a descrição e análise do cargo com os requisitos exigidos pelo solicitante, indicarão a necessidade de revisão e atualização daquele cargo por parte do setor respectivo. Uma boa requisição é de grande utilidade para determinar as qualificações do candidato ideal, como também para identificar as fontes de recrutamento, indicando onde possivelmente procurá-lo.
- Acompanhamento e mapeamento do mercado de trabalho – os cargos que configuram a organização devem ser sistematicamente monitorados pelo pessoal da área de recursos humanos. Um outro passo fundamental é o exame das condições do mercado. É importante saber se está ocorrendo um *déficit* na oferta ou um súbito aumento na demanda por determinados profissionais; se os perfis estabelecidos pela organização estão ou não atualizados em relação às características dos profissionais disponíveis; se as condições de emprego oferecidas estão abaixo, na média ou acima daquilo oferecido; além disso, é importante manter constantemente atualizadas as informações sobre os meios e fontes que permitem encontrar o profissional mais qualificado e compatível com as condições oferecidas.
- Execução do recrutamento – Esta execução compreende várias fases, cuja preparação é vital para o êxito da atividade. Elas, pela sua importância, serão tratadas de forma destacada.

De qualquer modo, na sua execução, depois de decidido que caminho tomar, que fonte(s) utilizar, com que tipo de apelo, resta agora implementar as medidas propostas e depois avaliar os resultados alcançados. Faz-se necessário programar o número de pessoas que se deve envolver no processo de recrutamento, número de fichas e as acomodações necessárias, em função do volume de respostas as ações empreendidas na atração dos profissionais.

A Figura I é ilustrativa de uma ficha de recrutamento de uma grande empresa nacional. Nela podemos verificar o conjunto de itens e dados requeridos para fins de análise e avaliação para diferentes cargos na mesma empresa. Cumpre ressaltar que, dependendo do cargo em questão, alguns itens merecerão maior atenção.

Figura I – Proposta de Emprego

Fontes de Recrutamento

As fontes de captação dos recursos humanos configuram-se nos lugares onde, potencialmente, o recrutador poderá encontrar os profissionais de que a organização necessita. Estas fontes de recrutamento podem ser classificadas como internas ou externas.

Fontes internas – sob este título são agrupados os recursos humanos que compõem o efetivo da organização. Esta é, em princípio, a fonte mais próxima e que melhores dados fornece sobre o profissio-

nal procurado. Através dos resultados obtidos nos diversos tipos de avaliações as quais foi submetido o pessoal da organização, é possível detectar o desempenho de cada um, dos potencialmente capazes de ocupar a função desejada, e encaminhar ao setor de seleção que apontará os mais aptos a ocupar a função.

A utilização deste tipo de fonte para o recrutamento pode oferecer vantagens e desvantagens, cabendo ao recrutador saber qual é o que tem a maior importância e o que melhor condiz aos interesses da organização no momento do recrutamento. As fontes internas podem ser vantajosas pelo fato de que esta é a menos custosa, dispensando o trabalho de agências emprego, além de estimular os trabalhadores para com um maior comprometimento organizacional e autodesenvolvimento, uma vez que podem ser promovidos (movimentação vertical), transferidos de funções (movimentação horizontal) ou, ainda, promovidos com transferência (movimentação diagonal).

Com a redução dos níveis hierárquicos (*dowsizing*) estas vantagens têm-se reduzido. Hoje, a possibilidade de alargar horizontes profissionais e ampliar o domínio de conhecimentos pelos trabalhadores, são as vantagens mais usualmente apontadas. Porém, este tipo de recrutamento pode ser desvantajoso na medida em que ele requer treinamento, tornando-se por vezes necessários investimentos maiores; ele reduz o leque de possibilidades de experiências novas para a organização, além de poder gerar insatisfação dos trabalhadores e/ou colaboradores não transferidos e/ou promovidos.

Muitas organizações empresariais, ciosas da qualidade dos recursos humanos de que necessita ou pode vir a necessitar para seu desenvolvimento, desenvolvem programas sistemáticos de *trainees* e/ou de estagiários. Se estes vierem a apresentar as habilidades requeridas, bem como potencial para contribuir em outras áreas da organização, são automaticamente aproveitados após o final do programa.

Fontes externas – refere-se especificamente aos contingentes que não mantem vínculo com a empresa. No recrutamento externo, pode-se recorrer a candidatos com ou sem experiência, havendo vantagem em ambos os casos. Com relação aos candidatos com experiência podemos considerar a probabilidade de maior produtividade e segurança na escolha. Com relação aos candidatos sem experiência podemos considerar a possibilidade de remunerações mais compatíveis com as desejadas pela organização. Como, também, a maior facilidade para inculcar métodos e hábitos de trabalho neste trabalhador. As fontes de recrutamento externo podem ser subdivididas do seguinte modo:

Fontes Acadêmicas: Estão relacionadas aos centros formadores de recursos humanos. De acordo com o nível desejado, podemos localizá-las nas universidades e outros centros de formação, tais como: SENAI, SENAC, SESC, SEBRAE, Fundação MUDES, CIEE, cursos de graduação, seqüenciais e de pós-graduação *stricto e lato-sensu* como também os MBAs. Preferencialmente, o recrutamento dos profissionais oriundos destas fontes deve ser realizado na época que se aproxima à conclusão do curso (ou logo após o término deste).

O pressuposto é que a empresa tem a possibilidade de exercitar tais profissionais nas técnicas aprendidas teoricamente em seu local de formação, de maneira a adequá-los aos interesses e às características da organização. Porém, um dos riscos a ser enfrentado pela empresa diz respeito à fórmula de manter

esses estagiários após sua profissionalização. Uma vez prática e teoricamente formados, estes são alvos das demais empresas do ramo, principalmente em áreas de atuação onde existe dificuldade de encontrar os recursos humanos de que se necessita no mercado de trabalho.

Algumas organizações hoje em dia, recorrem aos serviços do CIEE, Fundação Mudes, Associação de ex-alunos, além de centros de formação técnica, que são empresas especializadas no recrutamento de estudantes em via de profissionalização, visando uma integração entre a empresa e a escola. Outra possibilidade é o aproveitamento da realização de seminários, congressos ou reuniões técnicas como fonte de recrutamento. Geralmente, esta fonte atinge níveis de especialização profissional mais elevados.

- **Fontes profissionais** – Localizam-se no próprio seio do mercado de trabalho. Normalmente concentra-se em locais onde se encontram diversas empresas do mesmo ramo, havendo, portanto uma quantidade permanente e dinâmica de pessoal potencialmente disponível. Neste caso, estamos nos referindo tanto a Sindicatos locais, Centros de emprego ou mesmo a dinâmica do mercado de trabalho regional.
- **Intercâmbio entre organizações** – Este tipo de recrutamento tende a ocorrer com mais frequência em organizações que não são concorrentes diretas pelo mesmo mercado consumidor de produtos. Na verdade, essa possibilidade de intercambiar candidatos ocorre pelo fato de que muitas vezes existem pessoas aprovadas em processos seletivos, mas que não são admitidas por falta de vagas.

Assim, recrutadores ou selecionadores tendem a trocar informações com os colegas de outras organizações, tanto para ajudar pessoas, como para fortalecer sua base de dados. Caso ocorra a existência de vaga numa outra organização, a pessoa poderá vir a ocupá-la. Vale ressaltar que este processo é pouco oneroso para a organização. No Rio de Janeiro, é muito comum a troca de currículos nos encontros do CERES – Centro de Estudos de Recrutadores e Selecionadores.

- **Fonte localizada em outras organizações** – Estas fontes são comumente utilizadas quando os recursos humanos procurados se encontram escassos, ou seja, quando ocorre um “déficit” destas especializações no mercado de trabalho, fazendo com que o profissional de recrutamento busque o empregado desejado em outras organizações. Dependendo da política de pessoal da organização e do sentido ético que a norteia, caberá ou não ao setor de Recrutamento, através de um esforço suplementar, cobrir as lacunas neste âmbito.

Geralmente, para cargos executivos ou de nível hierárquico elevado, as organizações vem utilizando com maior frequência o serviço de *Head Hunters* (caçador de talentos). O Recrutamento pode recorrer a este serviço através de consultorias, ou ele mesmo poderá realizá-la quando a vaga em questão tem um perfil muito específico. Porém, este procedimento não é considerado por muitos como “ético”. Isto porque os profissionais procurados já estão empregados em outras organizações, na maioria das vezes destacando-se em seus cargos. Daí a sondagem ser realizada através de indicações e o contato diretamente pelo telefone. Evidentemente que esta fonte foi abordada de maior para menor especialização. Entretanto, não há porque desconsiderar a situação inversa, da importação de profissionais menos qualificados, até porque esta prática é comum em inúmeros países.

- **Fontes estrangeiras** – este tipo de fonte apresenta-se muitas vezes como solução extremamente viável em países ou regiões de tecnologia mais avançada, com o mercado de trabalho em vias de

saturação. Neste caso, ocorre uma flutuação na oferta e demanda de profissionais que, uma vez detectada e captada, pode adequar-se perfeitamente às estruturas locais. Por outro lado, além da função última de executar as tarefas que lhe estão a cargo, estes profissionais contribuem para reciclar os demais integrantes do setor em técnicas mais avançadas e na maioria das vezes operacionalmente mais lucrativas.

A configuração que o uso da internet vem assumindo na atividade de recrutamento não permite sua classificação de forma simplista, no que tange a sua contribuição. Ela tanto pode ser fonte quanto meio, dependendo da forma pela qual é utilizada. Isto é, se consiste em um lugar onde podemos encontrar o profissional, ou se é uma forma de atingir os profissionais de que se necessita. Nesta seção, abordaremos naquilo em que ela se caracteriza como fonte, tratando-a como um lugar específico onde o recrutador pode vir a encontrar profissionais de que necessita.

- ***Banco de Currículos*** – Este é exemplo comum da internet como fonte de recrutamento. Muitos *sites* na internet são depositários de currículos dos mais diferentes profissionais. Alguns bastante especializados por categorias profissionais, outros por idade, por exemplo. Utilizando-se os mecanismos de busca apropriados, o recrutador pode, em segundos, ter a sua frente um conjunto significativo de currículos e informações para apreciar e verificar o que mais lhe interessa. Na Figura II apresentamos um exemplo deste tipo de fonte:

Figura II – Banco de Currículos

Meios de recrutamento

Uma vez analisadas as principais fontes de Recrutamento, e decidida a que mais se faz conveniente diante do pretendido, o recrutador deve decidir a forma pela qual pretende atingi-la. Para isto ele pode usar diferentes procedimentos.

Anúncios – talvez seja este o mais comum dos meios de Recrutamento. Embora estes possam ser veiculados através dos mais diversos meios de comunicação como rádio, televisão, publicações especializadas, *sites* diversos da *Internet*, os mais utilizados são os anúncios em jornais. Estes possuem algumas características próprias que merecem consideração particular. Em primeiro lugar deve ser considerado o tipo de classe que se pretende atingir. Normalmente os jornais diários (ou periódicos) podem ser classificados em função da camada da população onde conseguem maior difusão. Assim, existem publicações que se dirigem predominantemente à classe A, B ou C. Eles são classificados normalmente como anúncios abertos ou fechados.

Anuncio aberto – É aquele que identifica a organização, vindo normalmente acompanhado de sua logomarca. Diversos fatores podem contribuir para que uma determinada organização opte por uma destas duas formas de anúncio. Organizações bem conceituadas nem sempre desejam identificar-se, pois sabem que vão atrair um enorme contingente de candidatos. Outras vezes a vaga é confidencial, isto é, não se quer identificar a empresa por razões internas a ela (razões relativas à substituição do ocupante de um determinado cargo). Anúncios abertos são recomendáveis quando o nome da organização é um bom estímulo para a atração de candidatos, ou quando ocorre “*deficit*”, momentâneo ou permanente, no mercado de trabalho. Neste tipo de anúncio a empresa recrutante não só se identifica como especifica ao máximo as exigências e ofertas com que se propõe a compromissar-se com o pretendente ao cargo.

Figura III – Anúncio aberto

Anúncio fechado – Estes anúncios tem por característica principal a discriminação apenas do tipo de profissional de que se necessita. Solicita-se a remessa de cartas e/ou currículos para posterior análise, mas a organização mantém-se incógnita. O endereço para correspondência geralmente é uma caixa postal ou então a portaria do jornal (ou revista). Da mesma forma que o tipo anteriormente citado, o anúncio é veiculado em órgãos compatíveis com a faixa de profissionais que se deseja atingir.

O recrutamento por anúncio é mais quantitativo do que qualitativo com relação àquele realizado por outros meios. Talvez a principal desvantagem do anúncio de jornal resida no fato de não ser seletivo. É necessário às vezes realizar-se uma triagem, superficial, para de início separar o melhor potencial humano, mas isto pode ser evitado quando é utilizado em revistas profissionais, pois a seletividade é maior.

Figura IV – Anúncio Fechado

Atualmente, com as constantes mudanças do mercado e com os crescentes avanços tecnológicos, novas técnicas e instrumentos são também utilizados pelos Recursos Humanos com relação ao Recrutamento. Vários “sites” informam da existência de vagas funcionando como um banco de empregos virtual, assim como colocam a disposição do empregador, via cadastramento de currículos, uma gama variada de currículos. Estes podem ser pesquisados, acessados e recrutados para posterior seleção. Além do fato de toda troca de informação e todo contato candidato- organização ser feito via computador. O recrutamento através da Internet possui suas especificidades e estas variam de *sites* para *sites*, mas de modo geral, pode-se dizer que seguem os mesmos cuidados do anúncio tradicional, como veremos mais adiante. Veja na Figura V um exemplo de Recrutamento via Internet:

Figura V – Recrutamento via internet

Dentre os cuidados que se deve ter em conta, quando da elaboração de um anúncio, destacam-se:

- Discriminação e objetivação do que se deseja e do que se tem a oferecer. Para tanto é necessário um conhecimento completo do cargo, quais as tarefas típicas do mesmo, para que se possa determinar os requisitos do ocupante ideal (competências e habilidades requeridas e desejáveis). Salários oferecidos, promovibilidade e toda a sorte de vantagens oferecidas pela organização, são dados de fundamental importância.
- Setor do mercado a ser atingido – Para definir qual a melhor mídia para veicular o anúncio, deve-se levar em consideração na análise das alternativas disponíveis: ofertas de empregos semelhantes, existência de recursos humanos qualificados para o requerido no local e hábitos de emprego, são fatores que devem ser ampla e minuciosamente averiguados, entre outros.
- Escolha do veículo – deve-se descobrir o melhor meio de atingir o objetivo, levando em conta, obviamente, considerações de ordem ética, de rapidez, de eficiência e de custos operacionais.
- Tipo de apelo – A mensagem deve ser elaborada segundo as características de pessoal-alvo: pode ser simples, vulgar, agressiva, intelectualizada, enfim, de acordo com o nível cultural e condição sócio-econômica do (s) futuro (s) candidato (s).
- Tamanho do anúncio – Depende da quantidade de informações a serem transmitidas, bem como da importância do cargo. Uma boa medida adotada pelo redator é o arquivamento de anúncios de todos os tamanhos.
- Tipos gráficos – Deve-se usar no máximo quatro tipos: um para a marca do empregador, outro para o título do anúncio, um terceiro para o texto geral e, por fim, um para o meio de contato com a empresa.

Com relação ao tamanho e tipos gráficos verifica-se que alguns anúncios não seguem os cuidados neles especificados. Geralmente são anúncios curtos, com poucas informações e de custo baixo. Veja alguns exemplos desse tipo de anúncio encontrados em jornais.

Figura VI

- Concorrência com outros anúncios – É preciso escolher bem a localização, a página, sua posição dentro desta (se for jornal o canto superior direito é de maior visibilidade), bem como se deve estar atento aos anúncios dos concorrentes.
- Data ou a época do lançamento – É importante consultar os gráficos e estudos já realizados anteriormente, para se determinar o “timing” oportuno – a época do ano e o dia da semana mais propício. Geralmente, são mais usadas as quartas feiras e Domingo; e deve-se evitar vésperas de feriados. Se o alvo for de estudantes deve-se evitar períodos de férias.
- Repetição do anúncio – Sua utilização deve levar em consideração que o reforço é uma das leis da propaganda e que um anúncio pode suprir as falhas do anterior.

Também são considerados meios de recrutamento a utilização de funcionários da própria organização e as agências de emprego. Sua utilização, no entanto, deve ser precedida de uma análise adequada das vantagens e desvantagens.

Funcionário da organização – É utilizado quando o Recrutamento é realizado através de indicações de outros funcionários da própria organização que dele necessita. Sua vantagem consiste na possibilidade de que o colaborador esteja familiarizado com a cultura da organização e possa dar referências acerca do candidato. Permite a captação de profissionais de alguma forma dublados nas características do funcionário-veículo do recrutamento (funcionário que intermediou ou indicou a contratação do novo funcionário), o que permite estimar o desempenho daquele. Por outro lado permite a formação de grupos relativamente homogêneos, fomentando os denominados “clicks” sociométricos, ou seja, a formação de pequenos sub-grupos de características análogas e que funcionam como setores do grupo maior de profissionais. Da mesma forma, tal procedimento restringe a amplitude da população a ser recrutada, interferindo diretamente nos índices de razão de seleção.

Agência de emprego – Estas trazem para a organização a vantagem de uma pré-seleção dos profissionais. A organização estabelece junto às agências as características e exigências que os profissionais necessitam preencher, cabendo então a esta a indicação de uma relação de profissionais mais adequados à postulação do cargo.

Apesar da colocação um tanto simplista da função das agências de emprego, o importante a ser ressaltado diz respeito à dispersão de informações que ocasiona o contato indireto da organização com o profissional. A inclusão de um intermediário nesse contato encobre aspectos por vezes bastante significativos na relação organização profissional. Hoje, as agências de emprego têm perdido terreno para as consultorias de recursos humanos, que trazem a vantagem de fazer uma primeira seleção, embora, às vezes, por motivos comerciais, seja pouco criteriosa. As consultorias de uma forma geral têm melhorado seus atendimentos e a capacitação de seus profissionais, prestando serviços de terceirização para algumas organizações e fazendo parcerias com outras. Estas são de grande utilidade para as pequenas e médias empresas que não contam com um profissional especializado em recrutamento e seleção de recursos humanos.

Recrutamento e Seleção

Visto como um sistema diretamente inter-relacionado, o composto recrutamento-seleção tem o papel altamente influente na estruturação do contingente de recursos humanos de uma empresa. Dos procedimentos utilizados no recrutamento dependerá, em última análise, o sucesso do sistema de seleção.

Concluídas as etapas anteriormente expostas – identificação da fonte, escolha do meio de recrutamento e deflagração do processo – cabe agora dirigir os recursos captados ao processo seletivo. Aqui emerge a importância da inter-relação recrutamento-seleção. De posse dos critérios a serem adotados pelo setor de seleção, tais como: razão de seleção, duração do processo, entre outros, cabe ao recrutamento, já agora diretamente, fazer uma primeira aproximação profissional – empresa, visando a pré-seleção de candidatos, qualquer que seja a fonte ou meio de recrutamento empregado. Esta pré-seleção recebe, por vezes, a denominação de triagem, e consiste em rápidas entrevistas nas quais são checados todos os aspectos profissionais e legais do candidato. Ao mesmo tempo, se detalham as condições oferecidas pela empresa ou analisa-se a documentação, em caso de recrutamento por meio de anúncio fechado. Uma vez verificadas as condições dos candidatos, cabe então o encaminhamento dos profissionais que potencialmente mais se adequam às características da empresa, ao processo de seleção final.

Avaliação do Recrutamento

Todo processo relacionado aos recursos humanos deve merecer periódica e sistematicamente uma validação, uma verificação de sua efetividade. Em decorrência de seu papel intermediário entre o mercado de trabalho e a empresa, o Recrutamento pode ser avaliado sob diferentes ângulos, em partes ou no todo. Há de se considerar na avaliação do recrutamento:

- a quantidade de profissionais que respondem à ação do recrutamento;
- a qualidade do material humano posto à disposição do setor de seleção;
- o desempenho dos profissionais na ocupação, esta avaliada já em conjunto com a seleção.

A quantidade de profissionais recrutados deve ser relacionada a outros fatores, como a rapidez, o custo, as fontes e meios utilizados. Um vasto contingente de pessoal recrutado não implica em número qualitativamente adequado de profissionais postos a disposição do processo seletivo. Portanto, se a ausência de resposta à ação do recrutamento é indício da ineficácia do processo, ao contrário o excesso em nada indica sua eficiência.

Na consecução da fase *qualidade do pessoal recrutado*, tem importante papel a qualidade da triagem efetuada. Considerando-se que as fontes, os meios e números de profissionais recrutados foram adequados, a indicação de pessoal qualitativamente expressivo ao processo de seleção vai depender, em grande medida, dos conhecimentos existentes por parte do pessoal atuante no recrutamento, das ocupações visadas. Na suposição do conhecimento destas ocupações, o confronto das exigências destas com a

bagagem profissional dos candidatos permite a emergência daqueles qualitativamente mais aptos a desempenhar as tarefas da ocupação.

Embora, por ordem de processamento, o sistema primeiramente alvo do “feed-back” fornecido pela avaliação do desempenho dos profissionais admitidos seja a seleção, não deixa de caber, neste “feed-back”, um vislumbre de avaliação do processo de recrutamento de pessoal. Isto porque a seleção depende inteiramente do material humano fornecido pelo recrutamento, e se este apresentar pontos de ineficácia, a nível último de desempenho na ocupação, todo o processo merece ser, senão revisto, ao menos analisado.

Segundo os Recursos Humanos da empresa, o recrutamento pode ser feito através da triagem dos currículos recebidos, da Internet, de cartazes em faculdades, de anúncios em jornais e revistas e, inclusive, quando é o caso, através de serviços de *Head Hunter*. O setor de Recrutamento e Seleção da empresa utiliza esses meios segundo o grau de importância dos cargos em questão. Vejam quais os requisitos exigidos pela empresa e como ela recruta profissionais para cargos de operação, de nível tático (médio) e de nível estratégico (alto).

Em cargos de operação, como por exemplo, operador de produção (faixa inicial) e auxiliar de serviços gerais, os requisitos são 2º grau completo, experiência mínima de 1 ano na função. Basicamente utilizam a triagem de currículos como processo de recrutamento.

Em cargos de nível tático como, assistentes, estagiários e analistas, os requisitos são 3º grau completo ou em curso; estágios anteriores (no caso de estagiários); experiência mínima de 1 ano na função (cargo de assistentes); experiência mínima de 2 anos na função com coordenação de equipe (cargo de analistas). Em cargos de nível estratégico, como, supervisores, coordenadores e diretores, exige-se como requisitos o 3º grau completo e Pós-graduação; desejável conhecimento ou fluência em inglês; experiência mínima de 2 anos na função com coordenação de equipe (cargo de supervisor); experiência mínima de 3 anos na função com coordenação de equipe (coordenadores e diretores). O recrutamento ocorre através de Anúncios, Internet, e *Head Hunters*.

É fundamental lembrar que não existe uma fórmula ideal de recrutamento e de seus meios e fontes a serem utilizadas. Estas irão variar de caso para caso, dependendo de inúmeros fatores como a necessidade da organização, entre outros..

Bibliografia:

- A GUERRA PELO TALENTO. HSM Management: informação e conhecimento para gestão empresarial.* Recursos Humanos. Rio de Janeiro, Savana, n 20 (4) maio-junho, 2000. p.20-24.
- ANTUNES, R. Adeus ao Trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo, Cortez, 1994.
- BLAKSTAD, Michael. Promover é o único caminho? *HSM Management: informação e conhecimento para gestão empresarial.* Recursos Humanos. Rio de Janeiro, Savana, n 1 (1) março-abril, 1997. p.34-36.
- DIAS, E.F. As transformações no mundo do trabalho e o movimento sindical. Caderno ADUFF-S.Sind. n. 1. Niterói, ADUFF, 1995.

EM BUSCA DE SUPER HEROIS. *HSM Management: informação e conhecimento para gestão empresarial*. Recursos Humanos. Rio de Janeiro, Savana, n 14 (3) maio-junho, 1999. p.14-17.

FRIGOTTO, G. Capital Humano e Sociedade do Conhecimento: Concepção Neoconservadora de Qualidade na Educação. *Contexto e Educação*. n 34, abr./jun. 1994. p.7-28.

GRAMSCI, A. In: NOSELLA, P. A Escola de Gramsci. Porto Alegre, Artes Médicas, 1992. p.42

ISOP/FGV. Recrutamento. In: ISOP/FGV. Gerência de Recursos Humanos. Rio de Janeiro, ISOP, 1983. mime.

LEVY, P. Tecnologias da Inteligência. Rio de Janeiro, 34, 1993.

LIENERT, A. Semeando para um futuro incerto. *HSM Management: informação e conhecimento para gestão empresarial*. Recursos Humanos. Rio de Janeiro, Savana, n 14 (3) maio-junho, 1999. p.26-30.

LOPES, T. V. M. Problemas de Pessoal na empresa Moderna. Rio de Janeiro, FGV, 1978.

O PRIMEIRO EMPREGO NÃO É BRINCADEIRA DE CRIANÇA. *HSM Management: informação e conhecimento para gestão empresarial*. Recursos Humanos. Rio de Janeiro, Savana, n 20 (4) março-abril, 2000. p.114-119

PALHARINI, D.B. Diferenças de Percepção entre Clientes e Dirigentes sobre Qualidade do Serviço: Um estudo empírico aplicado à educação terciária. Tese de Mestrado. Rio de Janeiro, UFRJ/COPPEAD, 1996.

PALHARINI, F. A. Reflexões sobre a formação do psicólogo do trabalho no contexto da reestruturação produtiva. Texto da palestra apresentada no seminário: Formação do psicólogo do trabalho, FGV. Niterói, UFF, 2000. mime.

PALHARINI, F.A. Anotações para uma discussão sobre a Filosofia da Qualidade e suas repercussões para a Psicologia. *Revista do Departamento de Psicologia – UFF*. v.7 n.º2-3, Niterói, UFF, jun./dez 1995, p.124-135.

PALHARINI, F.A. Concepções de Qualidade em Educação. In: _____. O Estado do PAIUB em Universidades Federais da Região Sul e Sudeste: tormento ou paixão. Tese de doutorado aprovada no programa de pós-graduação em Educação da UFF. Niterói, maio de 1999. Mime.

POR FAVOR, NÃO SE VÃO. *HSM Management: informação e conhecimento para gestão empresarial*. Recursos Humanos. Rio de Janeiro, Savana, n 7 (2) março-abril, 1998. p.20-24

WITKOWSKY, N. (Coord.) Ciência e Tecnologia Hoje. São Paulo, Ensaio, 1995.