

RECRUTAMENTO EXTERNO: UM CAMINHO PARA AS ORGANIZAÇÕES

2013

Kamila Cristina da Costa

Psicóloga. Graduada pela Universidade de Cuiabá (UNIC). Pós-graduanda em Avaliação Psicológica pelo IPOG - Cuiabá. Cursando formação em EMDR pelo CEDIPSI – Centro de Diagnóstico Psicológico (Brasil)

E-mail de contato:

psicologakamilacosta@hotmail.com

RESUMO

Este é um relato da experiência desenvolvida na disciplina de Estágio Supervisionado em Psicologia na ênfase de Gestão e Trabalho. O enfoque deste artigo está baseado nas atividades de gestão de pessoas realizadas pelo setor de Atração e Seleção de uma companhia de grande porte no ramo de alimentos e derivados, sendo o objetivo do trabalho analisar e avaliar o processo de recrutamento externo. Como forma de subsidiar a identificação da demanda, utilizou-se dos métodos e técnicas de observação direta e participante, além de entrevistas informais junto aos funcionários da empresa. Os resultados apontaram que o processo de recrutamento adotado pela empresa é eficaz, pois prospecta pessoas com o perfil desejado, mas não pode ser considerado eficiente, pois além dos custos envolvidos diretamente, demanda demasiado tempo dos profissionais responsáveis pelo recrutamento na empresa.

Palavras-chave: Recrutamento externo, organizações, psicologia.



1. Introdução

Pessoas são à base de uma organização, são elas que lidam com a tecnologia, criam e utilizam processos de trabalho, compõe a estrutura organizacional, fazem produtos e serviços e atendem aos clientes. Sem as pessoas não há dinâmica organizacional, nem resultado e nem sucesso.

Sendo assim as pessoas devem ser consideradas como parceiras das organizações é uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos.

E para compreender esse processo de interação entre pessoas e organização é que se situa a Gestão de Pessoas: conjunto integrado de atividades de especialistas e gestores – como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter pessoas – no sentido de proporcionar competências a organização (Chiavenato, 2010).

Como uma das etapas do processo de gestão de pessoas encontra-se o subsistema de Provisão de Recursos Humanos, que tem por finalidade agregar as pessoas à organização, tendo como atividade relacionada o Recrutamento de pessoas.

O recrutamento consiste em procurar empregados para a organização, a fim de preencher as vagas disponíveis nos setores da empresa. Sendo, portanto considerada uma função criativa, convidativa e acima de tudo precisa ser eficaz para que se possam ter bons candidatos e um processo seletivo satisfatório (LODI, 1967).

No processo do recrutamento deve - se levar em consideração:

- Os recursos humanos da comunidade, isto é a qualidade e a quantidade de mão-de-obra disponível em determinada área;
- O mercado de trabalho naquele determinado momento, situação de Oferta ou Procura de emprego – vagas oferecidas e vagas procuradas;
- E o tipo de recrutamento a ser utilizado:

Recrutamento Interno	Recrutamento Externo
Os cargos vagos são preenchidos por funcionários que são selecionados e promovidos dentro da organização;	Os cargos vagos são preenchidos por candidatos externos que são selecionados e ingressam na organização;
Os candidatos são recrutados internamente dentro dos quadros da própria organização;	Os candidatos são recrutados externamente no mercado de trabalho;
Os candidatos já são conhecidos pela organização, passaram por entrevistas, programas de treinamento e foram avaliados quanto ao seu desempenho;	Os candidatos são desconhecidos pela organização e precisam ser testados e avaliados pelo processo seletivo;

As oportunidades de emprego melhor são oferecidas aos próprios funcionários, que podem subir a postos melhores e desenvolver sua carreira profissional dentro da organização.	As oportunidades de emprego são oferecidas ao mercado, cujos candidatos podem disputá-las.
---	--

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**; o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

O propósito deste artigo será de analisar e avaliar o processo de recrutamento externo, descrevendo as variáveis que influenciaram no decorrer das atividades bem como verificar os resultados alcançados com o recrutamento.

Isso se deve ao fato de que este recrutamento está focalizado na atração de candidatos para preencher cargos disponíveis na empresa em virtude da abertura de vagas devido à construção de uma nova fábrica.

Porém é importante ressaltar que a empresa utiliza o recrutamento interno como uma frente de desenvolvimento e crescimento de seus funcionários, promovendo a maximização do conhecimento interno, e que só faz uso de outras formas de recrutamento quando não for possível o fechamento da vaga internamente, sendo assim irá procurar no mercado candidatos que se adequem ao perfil procurado.

2. Desenvolvimento

O enfoque deste artigo está baseado em um relato de experiência acerca das atividades de recrutamento realizadas no período de agosto a outubro pelo setor de Atração e Seleção de uma companhia de grande porte no ramo alimentício e derivados, situada em Várzea Grande – Mato Grosso.

A empresa conta com cerca de 4000 funcionários distribuídos em 3 fábricas (Aves, Bovinos e Industrializados - Hambúrguer e Carne Cozida) e um horário de funcionamento dividido em turnos distintos, sendo a sua produção voltada ao mercado interno e também de produtos para exportação.

Como forma de subsidiar a identificação da demanda, bem como auxiliar no processo interventivo, utilizou-se dos métodos e técnicas de observação direta e participante, além de entrevistas informais juntos aos funcionários do setor de Atração e Seleção.

O maior desafio enfrentado pela empresa hoje trata do investimento que está sendo realizado expandindo suas fábricas e com isso o consequente aumento de produção e a falta de mão-de-obra para suprir essa necessidade.

Essa falta de mão-de-obra refere - se principalmente ao sexo Masculino, pois se tratando de uma empresa voltada ao setor de frigoríficos, é preciso pessoas para a realização de trabalhos mais braçais e repetitivos sendo necessário em muitos casos o uso da força em determinados cargos, verifica-se que diante dessas condições o perfil mais adequado seria o masculino.

Tendo em vista que o país esta passando uma fase de desenvolvimento educacional, econômico e social, e que as cidades de Cuiabá e Várzea Grande também estão envolvidas neste contexto em razão das obras da copa do mundo, o boom da construção civil e de todo investimento que está sendo realizado nestas cidades, a falta de mão-de-obra passa a ser um reflexo diante de um mercado de trabalho onde a oferta de vagas esta maior que a demanda de trabalhadores.

E diante dessa escassez de candidatos, e dada à proporção da demanda e seu caráter emergencial de contratação, a empresa optou em fazer um recrutamento externo com o intuito de atrair pessoas aptas para trabalhar na organização.

2.1 Atividades Propostas e Estratégias

[...] O problema básico do recrutamento é diagnosticar e localizar onde estão às fontes supridoras de RH que lhes interessam no mercado, para nelas concentrar seus esforços de atração e as técnicas de recrutamento. Em outras palavras, onde buscar os candidatos pretendidos e que serão capazes de atender aos requisitos e exigências da organização? [...] (Chiavenato, 2008, p.171).

A princípio foi realizada uma consulta aos arquivos e banco de dados de currículos junto ao setor de atração e seleção, porém como havia **200** vagas a serem preenchidas e o número de candidatos insuficientes, surgiu à opção pelo recrutamento itinerante que consiste em realizar viagens às localidades circunvizinhas em busca de candidatos.

O recrutamento itinerante teve como foco os municípios de Nossa Senhora do Livramento, Santo Antônio de Leverger, Nossa Senhora da Guia, Chapada dos Guimarães e os bairros periféricos e distantes da empresa (Capão Grande, Canelas, Bom Sucesso).

No processo de divulgação das vagas utilizou-se de cartaz, panfletos que foram distribuídos em locais com grande visibilidade e fluxo de pessoas tais como: farmácia, supermercados, lotéricas, ponto de ônibus, postes, e comércios de uma maneira em geral. Além de faixas informativas colocadas em locais estratégicos nos municípios.

Buscou-se um convênio com as subprefeituras de cada município para divulgação em rádios locais e carro de som, com o intuito de abranger de uma forma, mais rápida o maior número possível de candidatos às vagas ofertadas pela empresa.

No município de Nossa Senhora da Guia e Chapada dos Guimarães, foi realizada a divulgação e também um processo de triagem dos candidatos, que consiste em verificar a documentação pessoal (reservista dispensado), a disponibilidade de horário para trabalhar aos sábados e a escolaridade sendo requisito nível fundamental isso para propiciar aos candidatos uma inserção mais rápida na empresa.

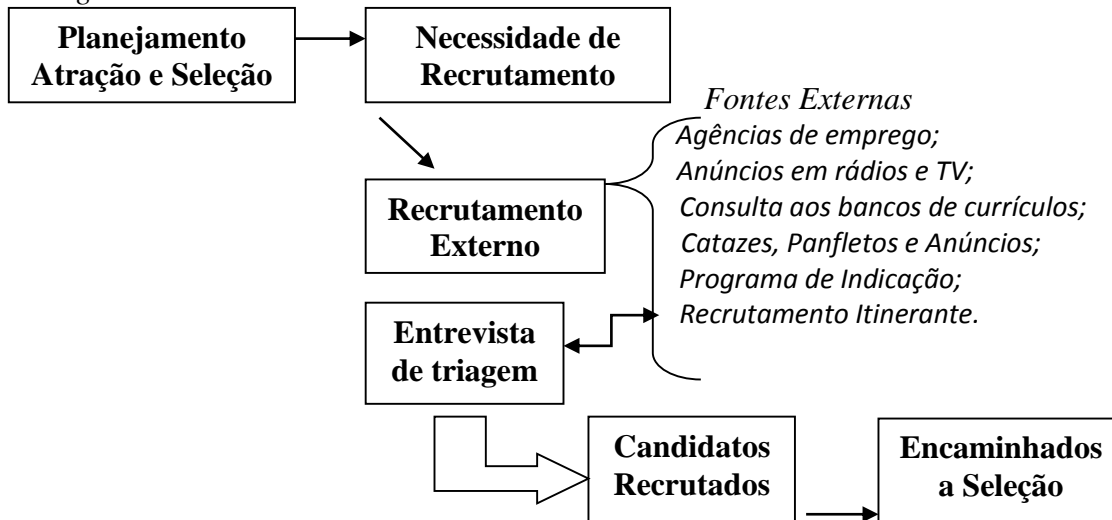
A empresa promoveu um Programa de Indicação, no qual os funcionários que indicassem homens para trabalhar na empresa ganhariam prêmios como camiseta, boné, squeeze e após o período de experiência se o candidato indicado continuasse na empresa, o funcionário que indicou ganhará R\$50,00 sendo isto por indicação.

O desenvolvimento do Programa foi realizado em todos os setores da empresa, a divulgação foi feita por emails internos, cartazes, panfletos, banners espalhados pelas fabricas, além de um contato direto do RH com os colaboradores através de tendas montadas em locais de grande fluxo de funcionários tanto do período matutino como do noturno.

Houve a contratação dos serviços das agências de emprego como forma de subsidiar no processo de recrutamento, garantindo um maior número de pessoas selecionadas, além da

divulgação em canais de comunicação como rádios e programas de TVs regionais, através de propagandas direcionadas ao anúncio das vagas.

Fluxograma do Recrutamento Externo:



Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

2.2 Resultados e discussões

De acordo com (Lodi, 1967) para se avaliar um processo de recrutamento externo devem-se levar em consideração os seguintes aspectos:

- Eficiência – a primeira condição de um bom recrutamento é a rapidez no atendimento da demanda da empresa;
- Eficácia – Para ser eficaz o recrutamento deve atrair um número de candidatos suficientes para abastecer o processo de seleção;
- Custo – as despesas com o recrutamento devem ser moderadas, levando –se em consideração todos os meios utilizados para o processo de divulgação e recrutamento;
- Permanência do resultado – tempo médio de permanência dos candidatos na empresa.

Atividades Desenvolvidas – Item Eficiência

Mês	Agosto	Setembro	Outubro
Ações	<i>Consulta a banco de currículos; Recrutamento Itinerante nos municípios de Nossa Senhora do Livramento, Santo Antônio de Leverger, e Nossa Senhora da Guia.</i>	<i>Divulgação das vagas em Bairros Periféricos de Cuiabá e Várzea Grande; Recrutamento Itinerante - Chapada dos Guimarães; Auxílio de canais de comunicação (rádio, TV); Agência de emprego; Programa de Indicação.</i>	<i>Agência de emprego; Programa de Indicação.</i>

Sendo assim no que diz respeito ao aspecto Eficiência, pode-se considerar que o período e as ações de recrutamento (agosto a outubro) foram demorados, sendo necessário utilizar vários meios de divulgação para atingir o objetivo.

Levando em consideração o fato de que nas primeiras cidades onde ocorreu o recrutamento - Livramento e Santo Antônio, as condições de vida dos moradores giram em torno de atividades como artesanato e pesca devido serem cidades com polo turístico, a procura por emprego não vem a ser uma necessidade e por isso o recrutamento não foi como o esperado.

Outro entrave foi o período eleitoral, principalmente na cidade de Santo Antônio a questão política atrai e retém muitas pessoas por se tratar de um trabalho rápido, e com retorno financeiro semanal além de ser uma possibilidade futura de emprego dependendo do resultado das eleições.

Já na cidade de Nossa Senhora da Guia os motivos que levaram a baixa demanda de candidatos foram à construtora de cal e brita instalada recente no município e que emprega temporariamente muitos trabalhadores, e as obras de reformas da escola e do posto de saúde que estão ocorrendo no local, esta forte concorrência prejudicou o recrutamento dos candidatos.

Porém na cidade de Chapada dos Guimarães foi onde o recrutamento obteve sucesso, pois o número de candidatos recrutados ultrapassou as expectativas e junto com o recrutamento realizado nas outras regiões foi possível suprir mais da metade das vagas em aberto pela organização. Isso ocorreu, pois a cidade tem seu potencial turístico bastante acentuado, mas as opções de emprego são restritas – uma empresa de hortaliças e uma indústria de bebidas, havendo, portanto uma quantidade grande de trabalhadores a procura de emprego.

Mesmo assim a empresa já estava utilizando de outras fontes de recrutamento (agências de emprego, banco de currículos e programa de indicação) como forma de auxiliar no processo e garantir o maior número possível de candidatos recrutados.

Resultado do Processo de Recrutamento Externo – Item Eficácia

Fontes Externas	Agências de Emprego	Banco de Currículos	Programa de Indicação	Recrutamento Itinerante			
				Nossa Senhora do Livramento	Santo Antônio Leverger	Nossa Senhora da Guia	Chapada dos Guimarães
Número de Candidatos Recrutados	20	10	20	30	02	15	115

Com relação ao item Eficácia, nota-se que o número de candidatos recrutados somando todas as fontes externas de recrutamento, foi ideal para dar continuidade no processo de seleção da empresa, atingindo assim o objetivo do recrutamento “[...] que é de abastecer o processo seletivo de sua matéria-prima básica: os candidatos [...]” (Chiavenato, 2008, p.185).

No que diz respeito ao aspecto Custos pode se dizer que o processo de recrutamento externo foi elevado, isso norteado pelas medidas de critérios de avaliação do recrutamento que incluem: (Chiavenato, 2010).

- *As despesas do pessoal de RH dedicado ao recrutamento:* os salários do pessoal de Rh, o tempo destinado ao recrutamento, e as despesas administrativas (como telefonemas, material de programa de indicação, a locação de transporte para realização do recrutamento itinerante, a impressão e confecção de cartazes, panfletos, banners, e faixas) podem ser considerados como custos internos da empresa, porém foram gastos elevados devido à amplitude das ações do recrutamento.
- *Já as Despesas diretas do recrutamento:* seriam os gastos externos a empresa, como os anúncios em meios de comunicação (rádios e tvs), e pagamentos as agências de emprego. Essas ações impactaram negativamente no recrutamento por se tratar de valores relativamente altos a serem pagos pela organização e por não estarem previstas no cronograma financeiro.

É válido ressaltar sobre a parceria realizada com as subprefeituras das cidades nas quais os anúncios vinculados no carro de som e meios de comunicação locais (rádios e tvs) foram disponibilizados pelas secretárias de cultura de cada município, não havendo gastos para a empresa.

Sendo assim o recrutamento externo pode ser considerado oneroso para a empresa, porém esse custo foi compensado devido ao número total de candidatos recrutados e também das parcerias e convênios adquiridas pela empresa.

E o último item Permanência de resultado, deve ser levado em consideração que os candidatos recrutados estão no período de experiência sendo avaliados constantemente num trabalho conjunto do setor de atração e seleção e os supervisores de cada área da fabrica.

Quanto aos resultados evidencia-se que o processo de recrutamento adotado pela empresa é eficaz, pois prospecta pessoas com o perfil desejado, mas não pode ser considerado eficiente, pois além dos custos envolvidos diretamente, demanda demasiado tempo das profissionais responsáveis pelo recrutamento na empresa.

É importante frisar que o recrutamento externo não deve ser avaliado apenas como um processo quantitativo - em números, mas é preciso levar em consideração um enfoque mais qualitativo das pessoas, ou seja, o potencial, as competências o que será agregado de valor a organização.

O impacto de um recrutamento realizado de forma errada trará consequências para a empresa como a rotatividade, o absenteísmo, a perda da produção. E para evitar e prevenir falhas nesse processo é que o recrutamento externo deve ser entendido como uma continuidade do trabalho,

sendo instituído pela empresa como umas das possibilidades de atração de pessoas e não como uma opção diante da necessidade de preenchimento de vagas.

3. Considerações Finais

O estudo realizado permitiu a constatação de que a empresa reconhece e investe na área de gestão de pessoas, principalmente no que se refere à adoção de práticas de atração (recrutamento) e também nos profissionais que nesta área atuam.

Pode-se refletir que o processo de recrutar pessoas, nos dias de hoje, passou a ser uma tarefa cada vez mais desafiadora. Principalmente, porque se percebe que são as pessoas as responsáveis em determinar o sucesso de uma organização e esta é a grande responsabilidade dos envolvidos neste processo dinâmico de encontrar profissionais que melhor atendam a missão, foco e meta da organização e assim também agregar significado a atividade desempenhada pelo colaborador.

Portanto, a partir da prática de estágio, pode-se perceber que a Psicologia vem ocupando um lugar ativo e diferenciado nas empresas, possibilitando a discussão intensa das ações desenvolvidas pelos profissionais nestes locais.

Por em prática todo esse conhecimento adquirido me fez enxergar que o trabalho do psicólogo organizacional vai muito além do que está escrito nos livros, pelo contrário essa capacidade de mudança que nós temos como princípio do nosso trabalho, e o que há de mais gratificante na profissão. Poder contribuir com a organização e com isso crescer junto, é a melhor construção que se pode ter ao longo da vida.

Tenho a convicção de que adquiri conhecimentos e desenvolvi habilidades, que ajudaram no meu crescimento profissional, porém uma das maiores contribuições para mim foi ter convivido com uma equipe cooperativa e colaborativa, e que me mostrou um mundo de trabalho em que as possibilidades de aprender e progredir estão em todas as partes quando se trata de uma função de gestão de pessoas.

Em suma, possuo a certeza de que concluí uma etapa importante de aprendizagem, mas que isso é só o começo, muitas fases ainda estão por vir e espero continuar vivenciando cada experiência com o mesmo princípio: O de Construção e de Mudança.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**; o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na Organização**: O capital Humano Das Organizações. São Paulo: Atlas, 2008.

LODI, João Bosco. **Recrutamento de Pessoal**. São Paulo: Pioneira, 1967.

