

# RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL: PERSPECTIVAS E DESAFIOS PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

2012

**Adauto de Vasconcelos Montenegro**  
Graduando em Psicologia na Universidade Federal do Ceará (UFC), Brasil  
[adauto\\_montenegro@hotmail.com](mailto:adauto_montenegro@hotmail.com)

---

## RESUMO

Recrutamento e Seleção (R & S) são processos de vital importância para qualquer organização, ao passo que são responsáveis por captar e selecionar os colaboradores que irão atuar nas diversas atividades de uma determinada instituição. Tal subsistema, assim como os demais, vêm sofrendo modificações em decorrência da evolução do campo de Gestão de Pessoas, o qual vem sendo inserido cada vez mais no campo da Gestão Estratégica e do alinhamento ao negócio da organização e de seus objetivos gerais. O presente artigo tem como objetivo apontar e discutir as principais perspectivas e desafios que vêm se configurando, atualmente, nas atividades de Recrutamento e Seleção no contexto das organizações. Serão apresentados também diversos aspectos inovadores presentes nas atividades de R & S. Além disso, pretende-se propor alternativas práticas para a superação dos desafios apontados, bem como incentivar e reforçar práticas inovadoras em atividades de Recrutamento e Seleção na atual configuração da Gestão de Pessoas. Tem-se, ainda, o objetivo de sublinhar a importância da Ética nos processos de atração e seleção de pessoal.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas, recrutamento e seleção, ética

---

## INTRODUÇÃO

Recrutamento e Seleção (R & S) são processos de vital importância para qualquer organização, ao passo que são responsáveis por captar e selecionar os colaboradores que irão

atuar nas diversas atividades de uma determinada instituição. O Recrutamento, segundo pode ser entendido como o processo de divulgação de vagas e de recebimento de candidatos e/ou currículos para determinada vaga, enquanto a seleção destina-se a escolher entre os candidatos recrutados aqueles que estão mais aptos a assumir a vaga em questão. Como exemplos de formas de recrutamento, pode-se apontar sites de recrutamento, anúncios, indicações, agências de emprego, etc. (SPECTOR, 2011)

É importante apontar que o processo de recrutamento não deve se destinar apenas a coletar currículos de candidatos para a ocupação de uma determinada vaga, mas também deve se preocupar em divulgar a empresa e torná-la atraente para os diversos candidatos. Disso decorre que em um anúncio de recrutamento, devem estar presentes não apenas informações, como remuneração e benefícios, mas também programas de qualidade de vida e planos de carreira, caso estes existam na organização em questão.

Embora seja evidente a relevância dos processos de R & S para o sucesso das organizações, nem sempre tais processos foram realizados de forma adequada e com metodologias contextualizadas. (PERÍODO), os trabalhadores eram escolhidos de forma aleatória e altamente subjetiva pelos contratadores, o que causava a contratação de pessoas não capacitadas para realizar as atividades necessárias e a consequente alta rotatividade nas instituições de trabalho.

Há diversos problemas decorrentes da falta de procedimentos estruturados e adequados de R & S, como o alto índice de turn-over, os custos com a execução de novos processos seletivos, bem como o tempo envolvido tanto na realização do processo quanto no treinamento e integração do novo colaborador.

## **INOVAÇÕES EM R & S**

As técnicas de Recrutamento e Seleção contam com uma diversidade de técnicas, como entrevistas individuais ou grupais, dinâmicas de grupo, testes práticos, testes de conhecimentos gerais, simulações, aplicação de testes psicológicos, entre outras. Além disso, a área conta, a cada dia, com inovações fundamentais para a eficácia dos processos realizados, como

Outro aspecto inovador importante na área de Gestão de Pessoas é a contribuição de diferentes profissionais na realização de atividades do setor Recursos Humanos de determinada organização. Tais profissionais são psicólogos organizacionais, administradores de Recursos Humanos, assistentes sociais, médicos do trabalho, entre outros. A interação e a troca de conhecimentos entre tais profissionais enriquece o trabalho de RH, além de beneficiar a organização com a melhoria dos serviços e o trabalhador, que passa a contar com uma assistência multiprofissional.

No contexto de Recrutamento e Seleção Internos, pode-se apontar sistemas que permitem que os colaboradores tenham acesso imediato a vagas disponíveis, por meio de sistemas como a Intranet. Em relação ao Recrutamento e Seleção Externos, pode-se apontar a presença de diversos sites de recrutamento, os quais tornam mais ágil o processo de R & S. Spector (2010) cita um exemplo interessante de um site no qual o candidato responde determinadas perguntas, o que já se configura como uma simulação que informa a compatibilidade do cargo com o perfil do candidato, o que torna o processo de Recrutamento e Seleção menos oneroso e mais ágil.

Outro aspecto bastante inovador no contexto de atividades de R & S trata-se do fato de profissionais da área de Recolocação Profissional aconselharem seus clientes a fazerem uma busca por seus nomes no site Google, a fim de avaliar os resultados encontrados. Pode-se citar, também, um site chamado ReputationDefender.com, que realiza buscas com o nome do cliente em sites (inclusive aqueles de acesso e restrito) e faz um relatório daquilo que encontrou por 10 dólares. O mesmo site elimina todas as referências desfavoráveis ao cliente assegurando que todos os links relacionais a ela não apareçam durante uma busca online por mais 30 dólares. Tal exemplo ilustra como o Recrutamento e Seleção tem se tornado um fator para criar novas formas de comércio.

## **DESAFIOS EM R & S**

No que diz respeito aos desafios presentes na área de Recrutamento e Seleção, pode-se apontar como desafio central a identificação das competências necessárias para o exercício de diversos cargos, ao passo que a exigência de tais competências aumenta a cada dia

Outro importante desafio é o aumento da dificuldade em diferenciar pessoas que já possuam as competências buscadas daquelas que ainda precisam desenvolver tais competências. Diante deste desafio, será fundamental a escolha adequada das técnicas de seleção, bem como dos profissionais responsáveis por tal processo. Spector (2010, p. 238) representa esse desafio na seguinte frase: “Os cargos que, no passado, exigiam poucas habilidades estão sendo substituídos por outros com um contexto técnico mais sólido”.

Conforme citado, ao identificar as competências adequadas para os cargos, o desafio será encontrar os profissionais que possuem tais competências: “O maior desafio de RH e dos líderes é criar processos de recrutamento com o objetivo de atrair talentos existentes no mercado”. (ABRH-Nacional, 2002) Cada organização, dependendo de sua cultura organizacional, desejará candidatos com um perfil diferenciado. As exigências se complexificam ainda mais dependendo do cargo em questão. Levando em consideração a realidade de multinacionais, o grau de diversidade entre seus colaboradores será de extrema valia, a fim de que um ambiente propício à inovação seja viabilizado.

Outro importante desafio para os profissionais de Recursos Humanos no contexto de Recrutamento e Seleção de Pessoal é diminuir as atitudes de discriminação no contexto de seleção.

Há, também, dois fatores que devem ser levados em consideração, no contexto de R & S, quando não há uma política de Cargos e Salários bem definida: o excesso de promoções e o nepotismo.

O excesso de promoções poderá ocorrer quando um funcionário for promovido sucessivas vezes pelo fato de seu superior partir do pressuposto de que ele desenvolveu certas competências e é capaz de assumir um cargo superior ao seu cargo atual. Tal atitude pode gerar descontentamento por parte dos demais colaboradores, além de haver a possibilidade de tal funcionário ser promovido a um cargo, ao qual não é competente para assumir.

O nepotismo ocorre quanto as promoções são orientadas por predileções pessoais, como favorecimento de familiares ou amigos, e as competência necessárias para o exercício do cargo em questão não são levadas em conta. Tal fato acarreta prejuízo na execução das tarefas inerentes ao cargo, as quais estarão sendo executadas por alguém que pode não ser competente, além de tal atitude se configurar como antiética.

## **PERSPECTIVAS FUTURAS EM R & S**

Para que sejam tomadas as decisões mais adequadas nos processos seletivos, é necessário também que sejam consideradas as técnicas usadas na chamada Seleção Científica. (SPECTOR, 2010).

Possíveis soluções os desafios apresentados neste trabalho são a tomada de decisões por meio de discussões em grupo e não a decisão sendo responsabilidade de somente um profissional, além de processos seletivos realizados com transparência e objetividade, embora a objetividade total seja utópica.

Nesse sentido, a ética deve ser preservada nos processos de Recrutamento e Seleção. Há um documento intitulado “Código de Ética do Profissional de Recrutamento e Seleção”, no qual estão presentes diversas informações importantes: o candidato tem direito a saber de todos os detalhes da vaga, bem como não deve ser exposto a nenhum tipo de constrangimento ou assédio no decorrer do processo seletivo; os anúncios de recrutamento não podem ser discriminatórios no que diz respeito a diversos fatores, como raça e orientação sexual; as organizações são proibidas de divulgar vagas que não existem, apenas para obter currículos ou parecer atrativa aos olhos do mercado; etc.

Com a adoção de tais atitudes frente a estes desafios, o Recrutamento e a Seleção serão processos que beneficiarão tanto os candidatos como a organização, ao passo que esta contará com talentos e estes serão escolhidos por suas reais competências.

## CONCLUSÕES

Recrutamento e a Seleção, portanto, constituem atividades fundamentais para a organização, ao passo que são responsáveis pela decisão de quem fará parte da equipe de colaboradores, além de ter o desafio de identificar os talentos que a organização necessita. Atividades de Recrutamento e Seleção realizadas com qualidade e com profissionais competentes garantirão que cada cargo será exercido de forma favorável, além de a organização permitir a entrada de colaboradores que tragam consigo potencial criativo e de inovação, aspectos estes que podem fazer a diferença para o futuro da organização. Os resultados serão produtos e serviços de qualidade, além de um banco de talentos disponível para crescimento e desenvolvimento. As vantagens para os colaboradores são o verdadeiro reconhecimento de seus méritos e capacidades, por meio de processos de seleção justos e de qualidade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRH-Nacional, APARTH. *Manuel de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências*. Vol. 1. São Paulo: Editora Gente, 2002.

SPECTOR, P. E. *Psicologia nas Organizações*. 3. Ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

ZANELLI, J.C. *O psicólogo nas organizações de trabalho*. Porto Alegre: Artmed, 2002.