A IMPORTÂNCIA DA INOVAÇÃO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Jaceline de Souza Farias

jacelinesfarias@gmail.com

Ex – aluna de Gestão de Recursos Humanos da Fatec – Faculdade de Tecnologia do Ipiranga

Leonardo de Assis dos Santos

leonardodeassisdosantos@gmail.com

Ex – aluno de Gestão de Recursos Humanos da Fatec – Faculdade de Tecnologia do Ipiranga

Norma Licciardi

normaprofatec@gmail.com

Professora da Fatec - Faculdade de Tecnologia do Ipiranga

Resumo

As constantes mudanças nos cenários político e econômico têm exigido maior flexibilidade e inovação das organizações, em seus diferentes processos. Considerando que as empresas se mantêm competitivas por meio das atividades desenvolvidas pelos indivíduos que as integram, a Gestão de Pessoas vem se tornando, cada vez mais, uma área estratégica, que também precisa inovar para atrair e reter pessoas que possam agregar conhecimento e criatividade às organizações. Nesse sentido, o presente artigo visa apresentar as percepções dos profissionais de recrutamento e seleção acerca das melhorias proporcionadas pelo processo de inovação. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de caráter exploratório, a partir de referenciais teóricos, a fim de obter aprofundamento sobre a estruturação das etapas que compõem o processo de recrutamento e seleção, além de compreender como se aplicam suas distintas técnicas e ferramentas.

Além disso, foi aplicado um questionário para os profissionais da área em questão, com o intuito de entender quais são as principais vantagens obtidas pelas organizações que promovem a inovação para recrutar e selecionar pessoas. Os resultados da pesquisa demonstram que a substituição de métodos tradicionais por ferramentas contemporâneas, sobretudo as tecnológicas, tem propiciado melhores resultados de seleção às empresas.

Palavras-chave: Diferencial Competitivo. Inovação. Mercado de Trabalho. Recrutamento & Seleção.

Resumen

Los constantes cambios en los escenarios políticos y económicos han exigido una mayor flexibilidad e innovación de las organizaciones, en sus diferentes procesos. Mientras que las empresas siguen siendo competitivas a través de las actividades realizadas por los individuos que integran, la gestión de personas se ha convertido en cada vez más una zona estratégica, también es necesario innovar para atraer y retener personas que pueden total conocimiento y creatividad a las organizaciones. En este sentido, este artículo tiene como objetivo presentar las percepciones de los profesionales de reclutamiento y selección de las mejoras ofrecidas por el proceso de innovación. Se realizó un estudio de carácter exploratorio, de referencias teóricas, con el fin de obtener una comprensión más profunda acerca de la estructuración de los pasos que conforman el proceso de reclutamiento y selección, además para comprender cómo aplicar diferentes técnicas y herramientas. Además, se aplicó un cuestionario a la zona en cuestión, para entender lo que son las principales ventajas obtenidas por las organizaciones que promueven la innovación para reclutar y seleccionar personas. Resultados de la encuesta muestran que la sustitución de métodos tradicionales por herramientas contemporáneas, especialmente de la tecnología, ha proporcionado los mejores resultados de la selección de las empresas.

Palabras clave: Diferencial competitivo. Innovación. Mercado de trabajo. Reclutamiento y selección.

Introdução

A intensificação da competitividade entre as organizações e a constante mudança do cenário externo exigiram das empresas atentas às tendências do mercado, uma reestruturação de seus processos de forma abrangente. Esta abrangência direciona-se, sobretudo, à área de recursos humanos, responsável por atrair, manter, gerenciar e desenvolver os funcionários, protagonistas do sucesso organizacional.

Torna-se, portanto, indispensável a presença de colaboradores que conduzam as empresas aos mais elevados níveis de excelência, em particular um reduzido número de pessoas capaz de proporcionar às organizações resultados surpreendentes, a partir da originalidade, visão sistêmica e criação de oportunidades: os talentos. De acordo com Alberto Ferreira, vice-presidente da TELESP Celular, “talento é uma pessoa que tem um dom natural de fazer bem a sua tarefa. Faz bem o seu trabalho além do esperado. Um talento transforma sua capacidade em resultados.”

Contudo, para que seja possível identificar e inserir esses talentos nas organizações, é preciso que a atividade de recrutamento e seleção utilize as ferramentas mais adequadas durante o processo seletivo. Diante das possibilidades, a gestão de pessoas pode ter respaldo de metodologias inovadoras, visando obter maior assertividade em suas atividades e, contribuir consideravelmente com o crescimento das empresas.

A inovação, segundo Jonash (2001), impulsiona os ganhos da empresa, acelera seu crescimento, garante vantagem sobre seus concorrentes, permite o alcance de vantagens competitivas e resultados pioneiros para a organização. As empresas já estão utilizando a inovação nos seus processos de recrutamento e seleção. A tecnologia toma cada vez mais espaço nesses processos: as redes sociais como LinkedIn e Facebook, por exemplo, destacam-se em meio a ferramentas inovadoras de recrutamento e seleção. Além dessas, pode-se citar também o Skype, principalmente, por viabilizar pré-entrevistas online. Vídeos currículos também estão conquistando seu espaço no processo de recrutamento e seleção.

Fábio Vieira da RH.com.br, afirma que com o uso da tecnologia nos processos de recrutamento e seleção, o custo pode ser reduzido em 70%, tornando possível ao

analista fazer vários processos ao mesmo tempo, o que antes seria inviável. Hoje, com os softwares disponíveis no mercado, leva-se apenas o período do preenchimento do sistema online, isto é, tudo acontece quase que instantaneamente.

Os processos de Recursos Humanos quando realizados com o uso de tecnologia da informação, conduzem a área no sentido de ser uma fonte de vantagem competitiva, ao invés de apenas um processo burocratizado realizado pelas empresas.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO

Durante o processo seletivo, compreendido desde o recrutamento de candidatos e o processo de seleção dos mesmos, faz-se necessário o uso de metodologias e instrumentos capazes de identificar se os participantes estão alinhados às exigências técnicas e comportamentais do cargo e à cultura da organização. A aplicação de técnicas dependerá do perfil esperado pela empresa, sendo, portanto, variável entre os diferentes contextos organizacionais.

No processo de recrutamento, temos o incremento das redes sociais como meios mais rápidos e seguros na divulgação de requisitos e que facilitam o contato com potenciais candidatos. Ferramentas tecnológicas também possibilitam entrevistas online e aplicação de testes de conhecimentos pela mesma plataforma, o que reduz consideravelmente o tempo e o custo do processo, para as empresas e candidatos.

Dentre as empresas que utilizam essas ferramentas está a Finnet, que, segundo sua gerente de Recursos Humanos, obteve uma redução no tempo de fechamento das vagas de 60% com o uso de redes sociais no recrutamento e seleção. O processo começou a ser muito mais assertivo do que era quando utilizavam o modelo tradicional. A empresa submete a filtros, para que o perfil dos candidatos esteja alinhado às competências que a organização busca naquele momento.

Dentre os instrumentos de seleção comumente aplicados podemos citar

2.1 Entrevistas de seleção

As entrevistas são, inegavelmente, as técnicas de seleção mais utilizadas pelas organizações. Consiste em questionar o candidato sobre as suas experiências enquanto profissional, seu contexto familiar, as suas expectativas etc. Todos os

questionamentos têm por finalidade analisar se o entrevistado possui a experiência profissional requerida pelo cargo, quais as suas características mais evidentes e se os seus valores se adequam à cultura organizacional. Além disso, o candidato pode conhecer um pouco mais da empresa na qual participa do processo. De acordo com Pontes,

Esta é a etapa mais importante do processo de seleção. É o momento de conversar com as pessoas, de conhecê-las e dar a elas a oportunidade de conhecer a empresa. Uma entrevista pode não ser estruturada; se for, o entrevistador conseguirá vantagens: obter informações em sequência, não caminhar em círculos, conhecer aspectos relevantes da pessoa e informar sobre o cargo e a empresa. (PONTES, 2014, p. 167).

Discorre ainda: “As perguntas serão formuladas levando-se em conta o nível cultural do candidato. Evitar-se-ão perguntas e atitudes agressivas, que levem a comportamento defensivo por parte do entrevistado.” (PONTES, 2014, p. 167).

2.2 Entrevistas por competências

Segundo Pontes (2014), as entrevistas por competências têm por objetivo verificar se determinados candidatos possuem as competências comportamentais necessárias ao cargo que almejam e à organização. Sendo assim, o entrevistador conduz a entrevista por meio de questões que permitam realizar o mapeamento das competências a partir de situações reais vividas pelos candidatos no ambiente de trabalho. Normalmente, as perguntas de uma entrevista por competências seguem a seguinte estrutura: situação, ações e resultados. A partir dessa estrutura, o entrevistador propõe que o participante do processo explique quais as decisões tomadas por ele frente a um acontecimento verídico do cotidiano no trabalho e quais os resultados provenientes dessas decisões.

2.3 Testes de seleção

De acordo com Marras (2009), os testes de seleção funcionam como um suporte para o condutor do processo e a sua aplicação depende de alguns aspectos não esclarecidos ou não verificáveis na entrevista e da metodologia do entrevistador, por exemplo. Contudo, Pontes (2014), afirma que a aplicabilidade desses instrumentos deve ser a mais humana possível e que outras ferramentas devem ser consideradas

para avaliar o candidato. Além disso, o autor acredita que os testes devem ter validação respaldada por estudos e que entre os resultados deve haver uma coerência a cada vez que alguém é submetido a esses instrumentos. Os testes de seleção são divididos, normalmente, nas seguintes modalidades: conhecimentos, de desempenho ou práticos, dinâmica de grupo e psicológicos, que podem incluir os perfis comportamentais.

2.3.1 Testes de conhecimentos

Os testes de conhecimento favorecem o trabalho do selecionador, uma vez que permitem verificar quais os conhecimentos dos candidatos acerca de determinados assuntos, além de avaliar a capacidade de interpretação dos participantes do processo. “As provas de conhecimentos ou de capacidade são instrumentos para avaliar tanto quanto objetivamente os conhecimentos e habilidades adquiridos por meio do estudo, da prática ou do exercício.” (CHIAVENATO, 2009, p. 138).

2.3.2 Testes de desempenho ou testes práticos

São testes aplicados com o intuito de analisar se um candidato consegue desempenhar atividades específicas da vaga em aberto na organização. Para Pontes (2014, p. 162) “Objetivam avaliar a capacidade do candidato de fazer certo trabalho, como teste de digitação, de desenho, de montagens e desmontagem de equipamentos, de direção de veículos.”

2.3.3 Dinâmicas de grupo

As dinâmicas são ferramentas capazes de proporcionar ao selecionador uma visão de como os candidatos reagem quando estão inseridos em um grupo e precisam resolver alguma situação-problema. Essa situação possibilita identificar, por exemplo, quais dos participantes irão assumir uma atitude mais passiva e quais demonstrarão uma atitude mais ativa. Marras oferece um panorama do funcionamento das dinâmicas de grupo:

Os candidatos são reunidos numa sala onde, sob a coordenação de um profissional especializado e alguns assistentes (observadores), serão submetidos a um exercício ou teste situacional que permita avaliar as ações e reações de cada um com relação a um perfil esperado. (MARRAS, 2009, p.85).

A dinâmica de grupo é um instrumento de grande valia para avaliação do perfil do candidato, pois a partir daí é possível fazer uma relação entre o perfil esperado e o perfil apresentado pelo candidato.

2.3.4 Testes psicológicos

A importância desse tipo de teste consiste no fato de que eles permitem verificar se as características pessoais dos candidatos se adequam às competências comportamentais inerentes à vaga. Vilas Boas e Andrade apresentam o conceito dessa ferramenta de seleção aplicado à individualidade de cada pessoa, ou seja, considerando as peculiaridades da personalidade humana:

Os testes de personalidade visam analisar os diversos traços determinados pelo caráter (traços adquiridos) e pelo temperamento (traços inatos). Esses testes podem ser genéricos quando revelam os traços gerais de personalidade numa síntese global, sendo também chamados de psicodiagnósticos. (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009, p.54).

Na modalidade testes psicológicos sua aplicação e análise está restrita ao profissional psicólogo. Na aplicação e análise de perfis comportamentais é necessária a formação em certificação por parte de quem aplica o instrumento e, muitas organizações utilizam os serviços de consultorias especializadas para sua análise e elaboração do perfil do candidato. Nessas modalidades destacam-se o MBTI, DISC e o Birkman.

2.3.5. Perfis comportamentais

2.3.5.1 O MBTI é um instrumento de identificação de características pessoais desenvolvido pelas americanas Katharine Briggs e Isabel Briggs Myers e que leva seu nome. Ele tem como base a Teoria dos Tipos Psicológicos de Carl G. Jung. A aplicação do instrumento é feita por meio de um questionário, onde o indivíduo escolhe dentre várias situações ou características, aquela que mais se adequa ao seu modo de ser. Dessa maneira, as características apresentadas são analisadas frente aos dezesseis tipos psicológicos possíveis. Os resultados do inventário permitem identificar potencialidades e fragilidades do indivíduo, características de personalidade, bem como suas preferências por situações e atitudes comportamentais. Ao utilizar o resultado do

MBTI, agregado aos testes de conhecimentos, entrevistas e demais técnicas, é possível ter uma análise bastante completa do perfil do profissional.

2.3.5.2 O DISC também é uma ferramenta de avaliação comportamental. Um método baseado nas investigações do professor William Moulton Martson, que combina tendências de comportamento dos indivíduos. Seu objetivo é possibilitar uma maior compreensão do comportamento das pessoas de modo geral. Conforme levantamento efetuado por meio do site Discmatch:

A técnica foi aperfeiçoada a partir dos artigos de Marston entre 1928 e 1931 que postulam que o comportamento humano é resultante de duas influências, a externa e a interna. Além dessas duas influências, Marston define que o padrão comportamental típico do indivíduo pode ser medido por meio de quatro características: DOMINÂNCIA, INFLUÊNCIA, ESTABILIDADE e CONFORMIDADE (origem do termo DISC). Segundo Marston, todos os indivíduos são capazes de demonstrar comportamentos condizentes com essas características, embora em níveis e momentos diferentes. Além disso, se presumiu que é possível que um indivíduo desenvolva, por meio de treinamento ou aprendizagem algumas das características DISC.

A utilização do instrumento para avaliação do perfil comportamental dos candidatos é bastante rica, na medida em que possibilita analisar aspectos comportamentais que sejam inerentes ao cargo a ser ocupado bem como à cultura organizacional. Possibilita também identificar as potencialidades de desenvolvimento do candidato dentro da organização.

2.3.5.3 O Método Birkman é um instrumento de análise de perfil comportamental criado para assessorar as organizações do desenvolvimento de planos de sucessão e carreira. Como os instrumentos anteriores, MBTI e DISC também requer a certificação de profissionais para sua aplicação na empresa.

Considerando sua aplicação em processos seletivos, é uma ferramenta auxiliar que permite identificar os interesses do indivíduo e as atividades de sua preferência; bem como seu estilo de comportamento mais eficaz e produtivo. Possibilita também a identificação de suas necessidades e de que forma ele busca reconhecimento, além de mensurar quais são as atividades geradoras de estresse.

Também deve ser aplicado como uma técnica auxiliar dentro do processo seletivo, no sentido de demonstrar mais claramente a possibilidade de adequação do indivíduo ao cargo e a organização e suas possibilidades de desenvolvimento.

3 OS IMPACTOS DO PROCESSO SELETIVO NAS ORGANIZAÇÕES

As decisões tomadas durante os processos seletivos têm impacto direto nos resultados obtidos pelas empresas, pois a performance e a contribuição de cada profissional devidamente escolhido irão determinar se os objetivos organizacionais serão satisfatoriamente atingidos ou não. É possível delimitar em quatro os resultados provenientes das decisões de seleção: aceitação com êxito, rejeição com êxito, erros de rejeição e erros de aceitação.

A aceitação com êxito consiste em aprovar um candidato acreditando que este terá um bom desempenho na organização e, no decorrer do tempo, constatar a eficiência do contratado, enquanto a rejeição com êxito é a consequência da identificação de candidatos que não preenchem os requisitos necessários ao cargo e são reprovados no processo.

Em contrapartida, há a possibilidade de aprovar pessoas que posteriormente se mostrarão inadequadas aos cargos para os quais foram selecionadas, ou ainda reprovar candidatos que poderiam oferecer uma contribuição significativa à organização. Esses resultados configuram-se, respectivamente, nos erros de aceitação e nos erros de rejeição (DECENZO; ROBBINS; WOLTER, 2013).

A ineficiência dos processos seletivos prejudica consideravelmente a dinâmica das empresas, tendo em vista que a aprovação de um candidato que não está alinhado às diretrizes apresentadas no perfil da vaga, poderá afetar negativamente o andamento das atividades desenvolvidas por um setor, seja pelo comportamento inapropriado do indivíduo, seja pela ausência de competências técnicas essenciais ao cargo. Além disso, pode haver, por parte do requisitante, a perda de credibilidade no trabalho da área de seleção, devido à frustração das expectativas criadas com o novo colaborador. As organizações podem, ainda, estar perdendo competitividade no mercado se

candidatos plenamente capacitados para ocupar um cargo, sejam eliminados dos seus processos de seleção.

Os custos envolvidos em um processo de seleção ineficiente podem ser altos porque outros investimentos financeiros e de tempo deverão ser feitos para demitir o contratado (no Brasil, o custo com rescisões é geralmente muito expressivo), para acionar novamente as fontes de recrutamento, para aplicar as técnicas de seleção, para contratar e, finalmente, para treinar um novo colaborador; as implicações legais, decorrentes de atitudes discriminatórias nos processos seletivos, podem prejudicar a imagem da organização perante os seus *stakeholders*¹, além de gerar custos provenientes de ações indenizatórias (DESSLER, 2003). Pontua-se que essas consequências advêm dos erros de aceitação e dos erros de rejeição. Os erros de aceitação e os erros de rejeição também estão diretamente relacionados à demasiada subjetividade nos processos de seleção de pessoal. Ressalta-se que “Todo o processo de seleção esconde, atrás das técnicas, aspectos subjetivos na coleta e na interpretação de informações que determinam a tomada de decisão na escolha do candidato.” (PONTES, 2014, p. 144).

Para evitar a excessiva subjetividade nas atividades de seleção e as possíveis consequências dos erros de aceitação e dos erros de rejeição, os métodos e as ferramentas utilizados no processo precisam estar em coerência com o perfil traçado para a vaga. Ademais, todos os envolvidos na escolha e contratação de pessoal devem estar capacitados para decidir pelos melhores candidatos para as organizações, conforme afirma Pontes (2014, p. 144):

O uso adequado das técnicas disponíveis, a tentativa de eliminação do subjetivismo, a corresponsabilidade de chefias e técnicos de recrutamento e seleção e muito bom senso devem levar à contratação de funcionários produtivos e que se adaptem ao clima e à cultura da organização.

Desta forma, as aceitações com êxito, resultados efetivamente esperados pelas empresas, serão atingidos com maior frequência pelas áreas de seleção das organizações.

¹ *Stakeholder* significa **público estratégico** e descreve uma pessoa ou grupo que fez um investimento ou tem ações ou interesse em uma empresa, negócio ou indústria.

4.MÉTODOS

Apresenta-se, a seguir, os critérios utilizados para definir os métodos de pesquisa aplicados durante o desenvolvimento do presente artigo

4.1 Metodologia

Todo questionamento científico se traduz com uma pesquisa, que para Gil (2010) pode ser definida como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informações suficientes para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema. Andrade compartilha dessa definição quando afirma que:

“Pesquisa é o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseados no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos.” (ANDRADE, 2010, p. 109).

Assim como afirma Gil (2010), toda pesquisa tem seus objetivos, que tendem a ser diferentes dos objetivos de qualquer outra. No presente estudo, que é de cunho exploratório, foi feito levantamento bibliográfico, uma das etapas características da pesquisa exploratória. De acordo com Gil:

As pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado. [...]. (GIL, 2010, p. 27).

Percebe-se assim que a pesquisa exploratória tem por objetivo familiarizar o autor com o tema pesquisado, auxiliando-o na formulação de hipóteses.

A presente pesquisa é de cunho exploratório sendo efetuado o levantamento bibliográfico, bem como, a coleta de dados por meio de um questionário, a fim de colher informações sobre como o recrutamento e seleção é realizado nas empresas, ou seja, se essas empresas utilizam ou não métodos inovadores de recrutamento e seleção.

Segundo Andrade (2010) o planejamento de uma pesquisa inclui um plano de execução e a elaboração dos instrumentos que serão utilizados na coleta de dados: questionários, formulários, roteiros de entrevistas etc. Ainda segundo a autora, há uma distinção entre questionário e formulário:

Questionário é um conjunto de perguntas que o informante responde, sem necessidade da presença do pesquisador. O formulário também é constituído por uma série de perguntas, mas não dispensa a presença do pesquisador. [...]. (ANDRADE, 2010, p. 134).

O questionário foi composto por perguntas fechadas e abertas. Segundo Andrade (2010), as perguntas fechadas são aquelas que indicam três ou quatro opções de respostas ou se limitam à resposta afirmativa ou negativa, e já trazem espaços destinados à marcação da escolha. Já as perguntas abertas dão mais liberdade de resposta, proporcionam maiores informações, mas têm a desvantagem de dificultar muito a apuração dos fatos. A combinação de respostas de escolha múltipla com uma aberta tem a vantagem de oferecer maior número de informações, sem dificultar grandemente a tabulação.

O questionário foi disponibilizado na Internet, por meio de um *link*, no *Google Forms*, no qual as pessoas respondem e suas respostas são armazenadas e tabuladas após o encerramento da pesquisa.

4.2 Universo e amostra

Antes de obter informações sobre o comportamento de determinados grupos sociais, é importante considerar a viabilidade de realizar esta averiguação com todos os indivíduos que integram esses grupos. Dessa forma, é necessário obter uma amostragem do universo de pesquisa que forneça informações consistentes para o embasamento teórico do trabalho. O universo da pesquisa, também denominado população, segundo Lakatos e Marconi (2011, p. 27) “é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum.” Ainda de acordo com as autoras, “[a amostra] é uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo.” (LAKATOS; MARCONI, 2011).

Ao considerar que o questionário da pesquisa foi composto por perguntas que visavam identificar as modificações nos procedimentos utilizados pelas organizações para recrutar e selecionar pessoas e verificar qual o interesse em inovar nesses processos, delimitou-se como o universo da pesquisa os profissionais que atuam no recrutamento e seleção. Sendo assim, a amostra foi composta por pessoas de ambos os sexos, de diferentes idades, formações, tempo de experiência na área e segmentos organizacionais, desde que atendessem ao critério inicial.

No total, a pesquisa teve a participação de 16 respondentes, que foram contatados de três maneiras: através da rede social *LinkedIn*, das indicações proporcionadas pelas redes de contatos dos autores da pesquisa e da abordagem pessoal estabelecida com profissionais no cotidiano do ambiente de trabalho.

4.2 Análise dos resultados

Foi de grande relevância a análise do gênero dos respondentes pois apesar de profissionais do sexo masculino terem respondido a pesquisa, a predominância de profissionais do sexo feminino é notória, ou seja, 87% dos respondentes são do sexo feminino.

O questionamento da faixa etária permitiu perceber a presença das diferentes gerações (*Baby Boomer*, X, Y e Z) sendo, 75% dos profissionais de R&S com 31 e 35 anos de idade, ou seja, esses profissionais fazem parte da geração Y, cuja característica principal está na necessidade de inovação constante. Isso demonstra que a predominância de profissionais jovens nessa área é muita alta.

No questionamento sobre a escolaridade dos respondentes, obtivemos a confirmação de que na área de Recrutamento e Seleção estão atuando profissionais das mais diversas formações acadêmicas conforme demonstrado no Gráfico 1:

Gráfico 1 - Formação acadêmica

Fonte: autores, 2017.

Como demonstram os resultados, a formação acadêmica dos profissionais de R&S apesar de ser muito diversificada, concentra-se entre os cursos de Gestão em Recursos Humanos e Bacharel em Psicologia.

Com o intuito de constatar a diversificação e a amplitude de atuação dos profissionais de recrutamento e seleção nas empresas, foi apresentada a seguinte questão: “Qual é o ramo de atuação da organização em que você trabalha?”. Dessa forma, é possível verificar no Gráfico 2, que organizações de diferentes segmentos reconhecem a importância do recrutamento e seleção para os negócios:

Gráfico 2 - Percentual de respondentes por ramo de atuação das empresas

Fonte: autores (2017).

Podemos refletir, a partir dessas respostas, que os profissionais de recrutamento e seleção devem possuir um conjunto de habilidades que atenda as diferentes demandas do mercado. A capacidade de adaptação às mudanças e a disposição para inovar, por exemplo, são aspectos passíveis de proporcionar destaque a esses profissionais, considerando que eles precisam lidar com as particularidades apresentadas pelas empresas (cultura organizacional, ramo de atuação, quantidade de funcionários etc).

Com o questionamento sobre há quanto tempo os profissionais atuam na área de Recrutamento & Seleção, obtivemos as respostas do Gráfico 3. Pode-se constatar que boa parte dos profissionais pesquisados tem uma atuação média de 5 anos na área de Recrutamento e Seleção, ao passo que 37% tem uma atuação de até 10 anos na área. Com isso, notou-se que há uma predominância de profissionais, com uma vasta experiência na área.

Gráfico 3- Tempo de atuação na área de Recrutamento e Seleção

Fonte: autores, 2017

Quando questionados a respeito das inovações na área de Recrutamento e Seleção, os profissionais justificaram sua resposta positiva, com a utilização de ferramentas como o Skype (software), WhatsApp (aplicativo para smartphones), o Facebook e o LinkedIn (redes sociais). Foi citado também o uso de sites de emprego, como, por exemplo, o Vagas.com.

De acordo com os participantes, esses instrumentos proporcionam maior agilidade, objetividade e acesso às atividades de recrutamento e seleção, preservando a qualidade dos processos e a eficácia na comunicação. Além disso, segundo os respondentes, o avanço da tecnologia favorece a expansão do *networking*², fator importante para estabelecer relações de trabalho.

As mudanças dos perfis profissionais definidos pelas organizações foi outro aspecto responsável pelas alterações no processo de recrutamento e seleção, conforme apontado pelos respondentes.

Observa-se, a partir das percepções auferidas, que as empresas estão preferindo contratar pessoas com visão estratégica, capazes de delimitar e concretizar um planejamento para alcançar os objetivos do negócio, mas que apresentem também

habilidades para engajar equipes, propiciando um ambiente de trabalho caracterizado pela confiança, harmonia e assertividade. Acredita-se que a credibilidade garantida a este novo perfil profissional se deu com a desconstrução da ideia de que os colaboradores mais talentosos seriam aqueles orientados somente por suas metas e resultados, valorizados pelo *know-how*³ elevado.

Outras alterações identificadas por meio das informações coletadas foram o crescimento da concorrência, decorrente do aumento populacional e da desaceleração econômica, e a atuação da área de recursos humanos como parceira nos negócios. Ao tratar da recessão da economia e da expansão demográfica como as razões pelas quais a competitividade entre as organizações aumentou, considera-se que o respondente se referia à forma com que as empresas lidam com os seus *stakeholders* em épocas de crise.

Por fim, foi relatada uma impressão sobre os benefícios da avaliação de candidatos por competências nos processos de seleção das empresas. Segundo o respondente, o método por competências seria uma tendência da atualidade, valorizado pelas organizações por substituir o método tradicional de avaliar qualificações e mudar os discursos superficiais que permeiam os processos seletivos através da aplicação de cases sobre determinadas situações. De fato, ao assentir que “Competência é vinculada ao conceito de fazer, ao realizar, à habilidade de concretizar uma ação, ou seja, agregar valor [...]” (LE BORTEF, 1994 *apud* PONTES, 2014, p. 59), e que o método de seleção por competências visa obter informações sobre as realizações de um profissional para vislumbrar o seu possível desempenho no cargo disponibilizado pela organização, verifica-se a coerência do posicionamento deste respondente.

Acreditamos ser importante auferir quais ferramentas os pesquisados utilizam para recrutar e, as respostas estão identificadas no Gráfico 4.

² Rede de contatos

³ **Conjunto de conhecimentos práticos** adquiridos por uma empresa ou um profissional, que traz para si vantagens competitivas.

Gráfico 4 – Ferramentas utilizadas para recrutar

Fonte: autores, 2017.

Nota-se, que a ferramenta mais utilizada para recrutar é o Site de empregos, o qual atingiu 93,8% dos respondentes, ou seja, a maioria dos respondentes utiliza o site de empregos para recrutar. Em segundo lugar e empatados ficam as Redes sociais e Indicações, atingindo, cada um, 87,5% dos respondentes. Outra ferramenta também muito utilizada para recrutar é o E-mail, sendo que 81,3% dos pesquisados o utilizam no processo de recrutamento. Em quarto lugar está o telefone com 75% dos pesquisados. Outras ferramentas bastante utilizadas são o Centro de Apoio ao Trabalhador (CAT), os aplicativos como Whatsapp e as agências de emprego. Os demais instrumentos que apareceram na pesquisa, porém são menos utilizadas pelos pesquisados são o SMS e os jornais: apenas 31,3% dos pesquisados utilizam essas ferramentas.

A fim de analisar os meios pelos quais os profissionais de R&S têm auxiliado as organizações na tomada de decisão na seleção, foi proposto aos respondentes que relacionassem os métodos e os instrumentos utilizados durante os processos seletivos conduzidos por eles. Para que houvesse um melhor direcionamento das respostas, foram elencados em um rol os recursos aplicados com maior frequência nas organizações para a seleção de pessoal.

Ao elencar esses recursos considerou-se que os participantes da pesquisa possuíam alguns conhecimentos básicos que facilitariam na compreensão das informações solicitadas.

Vale ressaltar ainda a exemplificação de itens específicos que compuseram o rol, tais como: aplicativos (citou-se como exemplo o WhatsApp e o Skype), redes sociais (exemplificadas através de mídias como o Facebook, o Instagram, o LinkedIn e o Twitter), testes psicológicos e inventários de personalidade (representados no questionário pelos instrumentos MBTI, QUATI, QI, Grafologia, Wartegg, Zulliger, metodologia DISC e raciocínio lógico) e testes de conhecimentos específicos (Língua Portuguesa, Matemática, Idiomas e atualidades).

Os resultados obtidos permitiram originar o gráfico 5, que apresenta alguns dados peculiares, relevantes por possibilitarem uma ampla análise e por oferecerem respaldo às posteriores percepções obtidas por meio do questionário aplicado.

Gráfico 5 - Métodos e instrumentos de seleção utilizados pelos respondentes da pesquisa

Fontes: autores (2017)

Ao analisar as respostas contidas no gráfico 5, percebe-se que algumas ferramentas tradicionais de seleção ainda são amplamente valorizadas pelas organizações, mas também é possível notar que a aplicação de ferramentas

contemporâneas, proporcionadoras de um consolidado respaldo tecnológico, tem contemplado os processos seletivos das empresas.

A entrevista com o requisitante da vaga, por exemplo, que se destaca na pesquisa como sendo o recurso mais utilizado pelos respondentes (87,5%), apesar de ser um método tradicional, continua sendo essencial para o desenvolvimento satisfatório de um trabalho de seleção de pessoal.

A vasta aplicabilidade desse método está relacionada a um importante aspecto: é durante a entrevista com o requisitante que o indivíduo responsável por uma área (um gerente ou um coordenador, por exemplo) conhece os candidatos em potencial para preenchimento da vaga em aberto no setor. Neste momento de avaliação mútua, constata-se se há um alinhamento entre a cultura organizacional, as funções inerentes ao cargo e a dinâmica do requisitante e as competências, as necessidades e as expectativas do candidato.

As dinâmicas de grupo, direcionadas à identificação de competências comportamentais e, os testes situacionais, efetivos por fornecer aos selecionadores um panorama sobre um possível desempenho dos candidatos nos cargos, são outras técnicas de seleção consideradas tradicionais, mas que oferecem muitas informações interessantes aos profissionais condutores do processo.

A importância dessas ferramentas é evidenciada no gráfico 5, sendo que 75% dos respondentes aplicam as dinâmicas de grupo e 68,8% utilizam os testes situacionais.

Assim como os testes situacionais, os testes de conhecimentos específicos possuem utilidade para 68,8% dos participantes da pesquisa. A relevância dos testes de conhecimentos específicos está relacionada à capacidade desses instrumentos em mensurar o aprendizado dos candidatos acerca de determinado assunto.

Os testes psicológicos, por sua vez, ainda são considerados relevantes para a tomada de decisão de seleção das organizações. Na pesquisa realizada, eles têm uma representatividade expressiva de 62,5%, fator que comprova o interesse das empresas em conhecer aspectos da personalidade de seus prováveis colaboradores para entender, principalmente, como os indivíduos, que transportam consigo toda a complexidade proveniente de suas características muitas vezes ambíguas, podem se adaptar ao ambiente organizacional instituído.

Surpreendentemente, o percentual de respondentes que aplicam esses testes nos participantes de processos seletivos supera o percentual de profissionais que estariam aptos a fornecer laudos psicológicos nesta pesquisa, considerando que apenas 18,75% dos respondentes possuem formação em Psicologia. Contudo, ressalta-se que os testes psicológicos podem ser aplicados por empresas especializadas neste tipo de ferramenta, como as consultorias de recursos humanos, por exemplo.

Embora estejam representados em diferentes proporções no gráfico 5, os aplicativos, as redes sociais e as entrevistas por telefone, utilizados por 50%, 62,5% e 50% dos respondentes, respectivamente, facilitam de forma simultânea o trabalho dos profissionais de seleção. São ferramentas de baixo custo que diminuem a distância entre empresa e candidato. Alguns desses instrumentos oferecem, inclusive, serviços gratuitos, como no caso do aplicativo WhatsApp e das redes sociais Facebook, Instagram, LinkedIn e Twitter. Além disso, algumas empresas usam as redes sociais para investigar o comportamento dos candidatos nas mídias, prática que requer uma série de precauções.

Uma metodologia apontada em grande escala pelos respondentes para aplicação em suas atividades de seleção foi a entrevista por competências (81,3%). Esta é uma modalidade de entrevista que, se conduzida corretamente, pode evidenciar as competências que mais se destacam em uma pessoa e a capacidade do indivíduo em aplicá-las nas diversas situações do cotidiano das empresas. É possível deduzir que o alto índice de aceitação deste instrumento provém da consistente quantidade de informações que o entrevistador pode obter sobre o entrevistado para vislumbrar o seu desempenho no cargo.

Esta análise permite concluir que, apesar do surgimento de novas tecnologias que favorecem, em diferentes níveis, a inovação nos processos de seleção, os profissionais atuantes na área ainda consideram algumas ferramentas tradicionais relevantes para o bom andamento de suas atividades.

De fato, a substituição ou a exclusão de algumas das técnicas citadas podem impactar negativamente nos resultados obtidos pelas empresas. Um dos diferenciais que pode ser proposto pela gestão de pessoas é o aperfeiçoamento ou o desenvolvimento de técnicas de seleção apropriadas à identificação de talentos em suas diferentes formas

de manifestação. É evidente que cada empresa atua de acordo as suas diretrizes, mas a inovação se tornou uma necessidade e um parâmetro de comparação, distinguindo as organizações de grande potencial das organizações limitadas.

Com o objetivo de identificar as vantagens e desvantagens dos métodos e ferramentas utilizados na organização de cada um dos respondentes, foram elencadas frases, retiradas da pesquisa, descritas pelos respondentes ao exporem as vantagens e desvantagens dos métodos das organizações as quais eles atuam:

QUADRO 1 - VANTAGENS DOS MÉTODOS UTILIZADOS NAS ORGANIZAÇÕES DOS RESPONDENTES

“A vantagem é que conseguimos contratar ótimos profissionais.”
“As entrevistas são mais aprofundadas e os testes auxiliam a identificar o perfil dos profissionais com mais objetividade.”
“Por trabalhar com volumes de vagas, as dinâmicas de grupo auxiliam e muito [...]”
“Entrevista por competência torna o processo seletivo mais objetivo, profissional e evita preconceitos.”
“Obter profissionais com perfis mais próximos aos nossos princípios de valores de liderança.”
“Plataforma digital utilizando de Comunidade de Talentos e atração de candidatos através de campanhas <i>Pay-Per-Click</i> em redes sociais.”
“A rapidez e agilidade do processo (testes situacionais e entrevistas por competência).”
“Redes sociais, custo baixo, retorno rápido.”
“MBTI identifica aonde o candidato poderá atuar melhor, considerando suas preferências.”
“Entrevista por telefone e skype possuem a vantagem de realizar uma seleção

mais filtrada. [...] Isto minimiza o processo.”
“Atualmente está sendo utilizada uma agência para Recrutamento e Seleção. A vantagem é captar profissionais competentes.”
“As entrevistas no CATe (Centro de Apoio ao Trabalho e Empreendedorismo) são presenciais, surtem efeito imediato para recolocação profissional, desde que hajam vagas.”
“Não vejo desvantagens...o processo proporciona bons resultados.”
“Vantagem pode avaliar vários aspectos”

Fonte: autores, 2017.

A seguir também pode-se visualizar as desvantagens que os pesquisados elencaram na pesquisa realizada.

QUADRO 2- DESVANTAGENS DOS MÉTODOS UTILIZADOS NAS ORGANIZAÇÕES DOS RESPONDENTES

“A desvantagem é que o processo seletivo fica muito longo.”
“Acredito serem muito subjetivos, faltando descobrir um pouco mais sobre o candidato.”
“[...] o público que trabalhamos (operacional e jovem) muitas vezes não consegue participar, o emocional/ imaturidade e a pouca experiência geralmente atrapalham [...]”
“O risco da mobilidade de talento, isto sempre vai existir.”
“Dinâmica de grupo é uma ferramenta utilizada para avaliar o desempenho do candidato, porém é uma desvantagem no quesito avaliação pessoal.”
“Atualmente está sendo utilizada uma agência para Recrutamento e Seleção, porém a desvantagem é que tais competências não se alinham sempre às atividades da empresa, pois suas atividades não são convencionais no

mercado.”
“As entrevistas no CATe (Centro de Apoio ao Trabalho e Empreendedorismo) As desvantagens são: o aplicativo para busca de vaga é ineficiente, portanto limita-se a procura presencial. Outro ponto, o CATe não entra em contato com o candidato, caso surjam vagas.”
“Desvantagem é o <i>time</i> .”

Fonte: autores, 2017.

A partir dos quadros 1 e 2, é possível perceber que as vantagens dos métodos utilizados atualmente nas organizações dos pesquisados superam as desvantagens. A maioria dos respondentes visualiza mais vantagens do que desvantagens. Em suma, isso torna perceptível a satisfação dos respondentes com seus métodos de trabalho. Alguns mencionam o tempo como dificuldade, ou seja, como fator negativo, pois o processo fica mais longo, ou mesmo, o tempo é curto para alocar um candidato à vaga. Outros não veem vantagens nos métodos utilizados em sua organização e chegam a defini-los como subjetivos. Desta forma, torna-se nítido que na visão desse profissional pesquisado falta objetividade nos métodos utilizados nessa organização, tornando o processo de recrutamento e seleção, um processo que pode não vir a trazer bons resultados à organização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das recorrentes e complexas mudanças no mundo do trabalho e da intensificação da competitividade, a inovação tem sido um diferencial incorporado aos diversos processos das organizações. Sendo assim, a inovação também tem agregado vantagens importantes ao recrutamento e seleção, responsável por introduzir às empresas indivíduos cujos valores sejam compatíveis com a cultura de cada negócio e que dominem as técnicas correspondentes ao trabalho que se propõem a realizar.

Por meio dos dados obtidos com a pesquisa, observou-se que algumas das metodologias tradicionais que subsidiavam as atividades de recrutamento e seleção estão sendo substituídas por técnicas que proporcionam maior precisão aos processos da área. Como exemplo, é possível estabelecer uma comparação entre as entrevistas tradicionais e as entrevistas por competências: embora não seja necessariamente um método contemporâneo, a entrevista por competências demonstra ser mais efetiva, tendo em vista que 81,3% dos respondentes afirmaram utilizá-la durante a etapa de seleção, enquanto a entrevista tradicional é aplicada por 56,3% dos participantes da pesquisa. Nota-se que o foco dos profissionais de recursos humanos está em realizar uma pré-seleção consistente (por meio das dinâmicas de grupo, testes de conhecimentos específicos, situacionais e psicológicos etc) para que a decisão pelo melhor candidato seja tomada pelo requisitante da vaga, conforme apontado por 87,5% dos respondentes, que utilizam a entrevista com requisitante.

Os respondentes consideraram unanimemente que as técnicas inovadoras proporcionam melhores resultados aos processos em questão. Em conformidade as informações obtidas e apresentadas no decorrer deste artigo, entende-se que a inovação enquanto agente provedor de melhoria de processos é essencial à área de recrutamento e seleção das organizações.

Na medida em que acarretam em aceitações com êxito, ou seja, favorecem a contratação dos indivíduos mais alinhados às exigências dos cargos disponibilizados, diminuem a distância entre candidato e empresa e reduzem tempo e custos, as metodologias inovadoras se convertem em técnicas relevantes para os profissionais responsáveis por recrutar e selecionar pessoas, pois garantem a credibilidade da área perante os demais setores de uma organização e contribuem com a criação da imagem da Gestão de Pessoas estratégica.

6. REFERÊNCIAS

ABRANTES, Talita. **55% das empresas usam Facebook para recrutar profissionais**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/carreira/quase-90-das-empresas-usam-o-linkedin-para-recrutar-profissionais/>>. Acesso em 06 de nov de 2016.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; VILAS BOAS, Ana Alice. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

A Tecnologia da Internet Aplicada ao Recrutamento e Seleção. Disponível em: <<http://www.rhlink.com.br/noticias/a-tecnologia-da-internet-aplicada-ao-recrutamento-e-selecao/>>. Acesso em 06 de Nov de 2016.

BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento, Seleção e Competências**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

BIRKMAN. Disponível em: <https://birkman.com/resources/case-studies/>. Acesso em 03 de Nov 2016.

CARVALHO, Anderson. **As gerações Baby Boomer, X, Y e Z**. Disponível em: <<http://www.coisaetale.com.br/2012/04/as-geracoes-baby-boomer-x-y-e-z/>>. Acesso em 28 de ago de 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 7. ed. Barueri: Manole, 2009.

CRUZ, Renato. **O desafio da inovação: a revolução do conhecimento nas empresas brasileiras**. São Paulo: Editora Senac, 2011.

DECENZO, David A.; ROBBINS, Stephen P.; WOLTER, Robert. **Fundamentos de gestão de pessoas**. Tradução de Luciano Antonio Gomide. São Paulo: Saraiva, 2013.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. Tradução de Cecília Leão Oderich. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DISC. Disponível em: <<http://www.discmatch.com.br/teoria.asp>>. Acesso em 27 out 2016.

FABRÍCIO, Mariana. **Empresa utiliza WhatsApp para recrutar novos trabalhadores**. Disponível em: <http://www.diariodepernambuco.com.br/app/46,2/2015/08/05/interna_tecnologia,590569/empresa-utiliza-whatsapp-para-recrutar-novos-trabalhadores.shtml>. Acesso em 11 de set 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

JONASH, Ronald S. **O valor da inovação: como as empresas mais avançadas atingem alto desempenho e lucratividade**. Tradução de Flávia Beatriz Rössler. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KOSACHENCO, Camila. **Conheça as novas técnicas recrutamento de pessoal que buscam atrair mais candidatos**. Disponível em: <http://zh.clicrbs.com.br/rs/vida-e-estilo/noticia/2015/06/conheca-as-novas-tecnicas-de-recrutamento-de-pessoal-que-buscam-atrair-mais-candidatos-4787695.html>. Acesso em 25 de set de 2017.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LUANDRE, Soluções em recursos humanos. **Cresce participação da Mulher no mercado de trabalho.** Disponível em: http://www.luandre.com.br/Noticia/Cresce_participacao_da_Mulher_no_mercado_de_trabalho. Acesso em 21 de ago de 2017.

MARINO, Caroline. Você tem perfil para trabalhar em uma startup?. **Revista Exame**, jan. 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/voce-tem-perfil-para-trabalhar-em-uma-startup>>. Acesso em: 17 set. 2017.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MÉTODO BIRKMAN. Disponível em: <http://www.birkmanbrasil.com/>. Acesso em 25 de set de 2017.

MICHALAK, Lilian. **MBTI – Indicador de preferências pessoais.** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/mbti-indicador-de-preferencias-pessoais/25704/>. Acesso em 27 de out 2017.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal.** 7. ed. São Paulo: LTr, 2014.

PUGLIESI, Nataly. **As boas opções de cursos para profissionais de RH.** Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-voce-rh/edicoes/35/noticias/volta-as-aulas-2>>. Acesso em 21 de ago de 2017.

RODRIGUEZ, Juliana. **Já pensou em usar o Whatsapp para recrutar?.** Disponível em: <<http://recrutar.empregoligado.com.br/ja-pensou-em-usar-o-whatsapp-para-recrutar/#sthash.bvutbm4O.dpbs>>. Acesso em 11 de set de 2017.

SEGALA, Mariana. Qual é o perfil ideal para o profissional de RH de startups?. **Você RH**, n. 27, jul. 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-voce-rh/edicoes/27/noticias/para-comecar-do-zero>>. Acesso em: 17 set. 2017.

Redes sociais se tornam importante ferramenta de recrutamento. Disponível em: <<http://g1.globo.com/globo-news/contacorrente/noticia/2015/01/redes-sociais-se-tornam-importante-ferramenta-de-recrutamento.html>>. Acesso em 06 de Nov de 2017.

Sistema de Avaliação de Testes Psicológicos. Disponível em: <<http://satepsi.cfp.org.br/>>. Acesso em: 16 out. 2017.

Site Ministério do Trabalho e Emprego. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/pesquisas/ResultadoFamiliaRecursosTrabalho.jsf>>. Acesso em: 21 de ago. 2017.