

Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.

Impacto do recrutamento e seleção nos resultados da organização

Siméia de Azevedo Santos¹, Aline Cidral das Chagas²

Resumo - Este artigo tem como objetivo analisar a trajetória do recrutamento e seleção, bem como investigar os passos até a identificação dos resultados, passando pela análise de desempenho individual e por sua composição no resultado da organização. Para traçar este caminho foram realizadas pesquisas bibliográfica e documental a partir de registros de consultorias e empresas prestadoras de serviços, e com o estudo concluído constatou-se que quanto maior a assertividade de definição e escolha no momento do recrutamento, melhores são os resultados apresentados pela organização.

Palavras-chave: Recrutamento, Seleção, Desempenho, Resultados.

Abstract - This research aims to analyze the trajectory of recruitment and selection, and investigate steps to identify the results, including individual performance analysis and its composition in the results of the organization. To trace this path were carried out bibliographic and documentary research from records of consulting offices, the study concluded that as greater as assertiveness definition at the time of recruitment, better the results presented by organization.

Keywords: Recruitment, Selection, Performance, Results.

1. Introdução

Historicamente, os departamentos de Recursos Humanos têm passado por profundas evoluções. Do ponto de vista trabalhista, pela composição e julgamento dos direitos e deveres dos trabalhadores e dos empregadores. Do ponto de vista da evolução econômica, com o surgimento e a valorização de novas profissões e o desaparecimento de outras. Do ponto de vista da gestão de pessoas, que de operacional tem se tornado cada vez mais estratégica na busca por resultados dentro das organizações.

Neste contexto, as organizações precisam estar cada vez mais preparadas para se manterem competitivas, eficazes e competentes (BARBIERI, 2012).

¹ Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, sazevedotreinamentos@gmail.com

² Faculdade de Tecnologia Ipiranga, alinecidraldaschagas@gmail.com

Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.

As atividades de Recursos Humanos - RH - estão divididas em vários subsistemas, sendo um deles a provisão de pessoas para a organização, ou seja, o recrutamento e a seleção tanto para o crescimento do negócio quanto para a reposição de força de trabalho.

Para recrutar e selecionar, a empresa deve ter claro o que ela espera do profissional, e da mesma maneira, de forma clara compartilhar o que a empresa pode oferecer. Quanto mais transparente e direto for este diálogo desde o início, maior será a assertividade e o sucesso deste processo.

Empresas existem para gerar valor para seus investidores, seus clientes, seus colaboradores e para a sociedade de uma maneira geral. Um dos componentes dessa busca por valor se inicia com o processo de escolha das pessoas que trabalharão em prol desta entrega.

Desta forma, o objetivo deste estudo é analisar o recrutamento e a seleção e seu impacto nos resultados das organizações.

2. Referencial Teórico

2.1. Recrutamento e Seleção

As fases de Recrutamento e Seleção são primordiais para se alcançar resultados dentro de uma organização, mas para que funcionem e garantam o desenvolvimento do capital humano, há etapas importantes que devem ser respeitadas.

Segundo Banov (2011) recrutamento refere-se aos meios utilizados pelas organizações para a divulgação de suas vagas com o objetivo de atrair candidatos desejados por elas, todavia existem práticas que antecedem esse recrutamento de profissionais fazendo com que ele seja bem-sucedido.

O primeiro passo para realizar um bom recrutamento é o desenho da atividade a ser exercida. É importante que seja feito um levantamento das competências do negócio, das áreas e dos cargos para avaliar se os candidatos estão adequados às competências exigidas pela posição. Para que esse desenho seja feito e se recrute candidatos que junto a empresa busquem os resultados almejados, o RH precisa entender muito bem sobre o negócio.

Além do total comprometimento da área do RH, para Barbieri (2012) é importante também haver o envolvimento do Presidente, dos Diretores e Gerentes na busca de capital intelectual. É imprescindível que avaliem no candidato as qualidades específicas da área, principalmente na fase final de recrutamento.

Com tudo alinhado dentro da instituição, chega a hora de divulgar a vaga internamente ou externamente. O recrutamento interno foca em buscar competências internas para melhor aproveitá-las, já o externo está focado na aquisição de competências externas, a fim de trazer experiências e habilidades não existentes atualmente na organização. Seja interno ou externo o recrutamento pode não sair barato mas compensa. Seu retorno ultrapassa longe qualquer investimento neste sentido. Recrutar pessoas passou a ser estratégico para as organizações, atrair talento é fundamental para o sucesso organizacional a longo ou curto prazo (CHIAVENATO, 2010).

Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.

Para divulgar a vaga precisa haver clareza na descrição das atividades e nos requisitos obrigatórios criando assim um primeiro filtro para recebimento de currículos. É exatamente neste momento que o recrutamento abastece o processo seletivo de sua matéria-prima básica – os candidatos. Em seguida quem assume é a seleção, que escolherá os candidatos que são mais adequados às necessidades da organização e do cargo.

No geral, o processo de seleção busca chegar a uma conclusão de análise de conhecimentos, habilidades, atitudes, personalidade e outros fatores que estão ligados à adaptação na organização como porte físico, estatura, endereço, posse de um carro e idade. Conforme Chiavenato (2010) as etapas do processo de seleção podem ser esquematizadas da seguinte forma: análise curricular; testes; entrevista; verificação de referência e dinâmica de grupo.

- **Análise curricular:** é uma das primeiras fases do processo e consiste em fazer uma pré-seleção dos candidatos eliminando os que não têm os pré-requisitos desejados. Somente a análise curricular é insuficiente para proporcionar uma visão real do candidato. O ideal é combinar seu uso com outras técnicas, como por exemplo com a entrevista.
- **Testes:** conforme Robbins (2001, p. 102), o "fundamental num teste de emprego é (...) usar um teste que preveja com precisão o desempenho no cargo". Para o recrutador os testes servem para embasar sua decisão e justificar ao candidato o porquê de sua classificação ou eliminação para a vaga. Para o candidato serve para provar suas habilidades e conhecimentos além do que foi apresentado no currículo.
- **Entrevista:** constitui-se num momento adequado para verificar as experiências nos empregos anteriores, observar o temperamento, o interesse do candidato e seus aspectos pessoais relacionados com o cargo a ser preenchido, ou seja, comportamento durante a entrevista, higiene pessoal, vestuário, etc.

Todas as etapas que envolvem um processo de recrutamento e seleção de pessoal são de extrema importância, mas nenhuma delas é mais importante que a etapa das entrevistas. De todas as etapas é, sem dúvida, onde mais a subjetividade se destaca, a adrenalina de ambos os lados fica alterada e os envolvidos ficam expostos a situações imprevistas, a constrangimentos, a emoções e uma série de outros sentimentos. É a etapa de decisão, e tanto o entrevistador quanto o candidato devem estar preparados, sendo esta a única fase indispensável de qualquer processo seletivo, por isso reveste-se de importância vital para o sucesso na hora da escolha do novo colega de trabalho (BUENO, 1999).

- **Verificação de referências:** a verificação de referência é feita para avaliar o nível de conhecimentos gerais e específicos dos candidatos exigidos pelo cargo a ser preenchido.
- **Dinâmica de grupo:** dinâmica de grupo é uma ferramenta que pode oferecer informações riquíssimas sobre o perfil dos candidatos, principalmente no que se refere às competências atitudinais ou comportamentais. A dinâmica de grupo mostra-se bastante adequada para a avaliação de muitas características dos candidatos, como liderança, sociabilidade, iniciativa, comunicabilidade, criatividade, espontaneidade, capacidade de análise e julgamento, capacidade de argumentação, capacidade para atuar sob pressão,

Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.

controle das tensões e da ansiedade, tomada de decisões, habilidade para lidar com situações de conflito, aceitação ao fato de não ter sua ideia levada em conta, etc.

Para encerrar esta primeira parte vale ressaltar alguns principais erros ou problemas que ocorrem no processo de seleção quando se percebe outras pessoas, são eles: projeção, contraste, estereótipo e preconceito e efeito halo, que de acordo com Maximiano (2012) são caracterizados abaixo:

- **Projeção:** tendência do observador de atribuir as suas características a outros ou julgar alguém com base nelas. A projeção pode distorcer a percepção a respeito do outro.
- **Contraste:** pessoas percebidas dentro de um contexto e contrastadas com outras.
- **Estereótipo e preconceito:** as características de um grupo social são simplificadas e projetadas em todos os seus integrantes.
- **Efeito halo:** um traço de comportamento é usado como base para generalizar a conduta de uma pessoa.

2.2. Desempenho

Ao passar pelo processo recrutamento e seleção o profissional faz parte agora do quadro de funcionários e precisa ser avaliado de outras formas. Para essa avaliação existe a área de desempenho, que é crucial por disponibilizar ferramentas importantes para que o trabalho seja realizado da melhor forma.

Na avaliação do desempenho é importante que haja foco em resultados e em comportamento, porque os resultados mais marcantes empalidecem na presença de uma prática ruim, do mesmo modo que um procedimento efetivo (por exemplo, bom trabalho em equipe, capacidades interpessoais funcionais) não significa muito se não for acompanhado de resultados.

Para Pulakos (2011) é importante saber:

Resultados da gestão de desempenho efetiva

- Esclarece as expectativas e os padrões de desempenho.
- Aumenta a produtividade em todos os níveis organizacionais.
- Motiva os funcionários a fazer o melhor que puderem.
- Garante que os empregados tenham habilidades e capacidades para contribuir em nível máximo.
- Alinha o desempenho entre unidades e níveis a valores, metas e estratégia da organização.
- Fornece uma base para tomar decisões relativas ao capital humano operacional (ref. a salários, por exemplo).
- Melhora os relacionamentos, a compreensão e o insight entre funcionários e gerentes.

Resultados da gestão de desempenho não efetiva

- Diminui a produtividade e a motivação.
- Sabota a confiança dos funcionários.

Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.

- Pode fazer os empregados se demitirem em consequência do modo como foram tratados.
- Deixa de desenvolver habilidades e capacidades de que os funcionários necessitam para contribuir ao máximo.
- Prejudica os relacionamentos entre funcionários e gerentes.
- Desperdiça tempo e dinheiro em treinamento e em atividades de apoio.
- Torna impossível vincular, de modo significativo, recompensas e resultados de desempenho.

Fato é que a gestão do desempenho precisa, assim como o recrutamento e a seleção, ser planejada levando em conta o clima por meio do qual é sentida na organização e o grau de compromisso com que a entidade a assume e os resultados que se esperam. As ferramentas importantes podem ser muito bem projetadas, mas não serão usuais se os participantes envolvidos não acreditarem no valor delas e não as usarem de modo efetivo.

Um bom exemplo de como as ferramentas podem se tornar usuais encontra-se no sistema de avaliação que tem como proposta gerar informações para os chefes aproveitarem da melhor forma possível os diversos perfis de sua equipe e incentivar a todos ao desenvolvimento, mas o que muito acontece no modelo tradicional de avaliação é que o chefe omite a opinião sobre os membros de sua equipe, e como a avaliação não é frequente, o gestor se baseia nas poucas situações que consegue se lembrar, o que comumente resulta em feedbacks incompletos e subjetivos.

Segundo Dutra (2012) é possível reverter esse quadro desenvolvendo uma cultura de avaliações seguindo 2 etapas. A primeira instância, entre chefe e subordinado, deve focar exclusivamente no desenvolvimento do funcionário. Na segunda instância é que se discute aumentos, promoções e trajetórias de carreiras, preferencialmente em um comitê de gestores, em que o desempenho do empregado possa ser comparado com o desempenho de outras pessoas. Em entrevista à Revista Exame, Dutra (2012) expõe que o maior erro das empresas é unificar os 2 momentos.

As restrições dos métodos tradicionais de avaliação de desempenho têm levado as organizações a buscar soluções criativas e inovadoras. Estão surgindo novos métodos que tem como característica uma colocação nova do assunto: autoavaliação e autodireção das pessoas, maior participação do funcionário em seu próprio planejamento de desenvolvimento pessoal, foco no futuro e na melhoria contínua do desempenho.

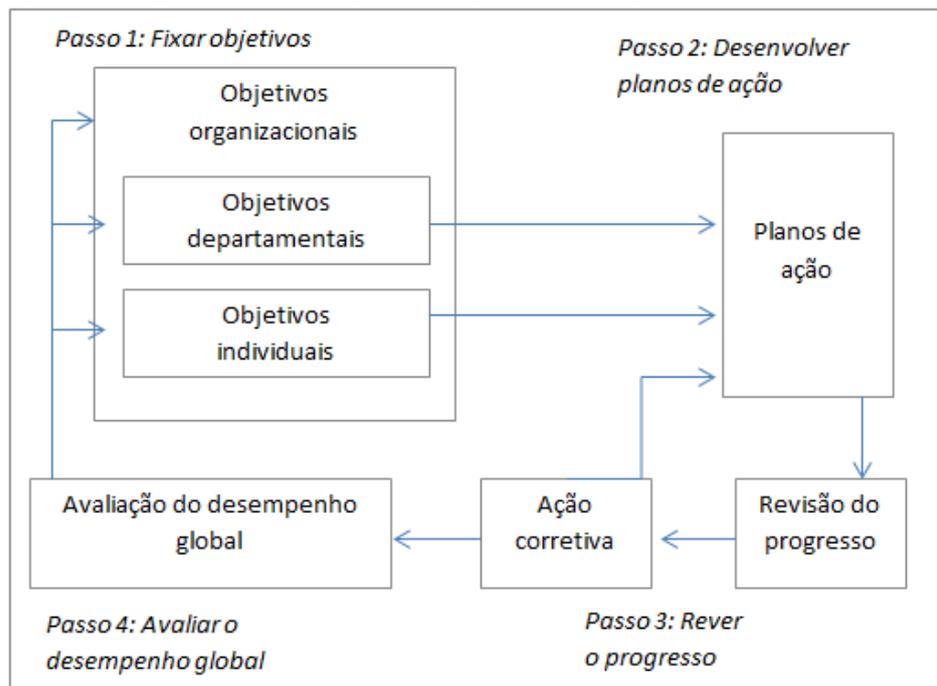
Existem vários métodos e ferramentas gestoras de informações para representar desempenho, entre elas os relatórios de feedback, onde são apontados pelo gestor pontos de destaque e pontos a melhorar; feedback 360°, método em que o colaborador recebe feedback de todos os níveis: do superior, dos pares, dos subordinados e até de clientes.

Entre os métodos mais objetivos, podemos destacar o desempenho de acordo com metas numéricas de volume ou valores de vendas, ferramentas de registro de uso do tempo por atividade como um *timesheet*, ou um *balanced scorecard* subsidiado com as ferramentas de tecnologia da informação, entre muitas outras opções que podem ser customizadas para cada tipo de empresa, como a avaliação participativa por objetivos, conhecida pela sigla APPO. De

Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.

acordo com Chiavenato (2004), o método APPO é democrático, participativo e motivador. É constituído de seis fases: formulação de objetivos consensuais, comprometimento pessoal quanto ao alcance desses objetivos, negociação sobre alocação de recursos e meios para se alcançar os objetivos, desempenho, monitoramento dos resultados e comparação com objetivos formulados, retroação intensiva e avaliação conjunta e contínua.

Figura 1: Diagrama de Avaliação Participativa por Objetivos - APPO



Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2004.

Cada vez mais a avaliação de desempenho está se estendendo para uma ação mais ampla e abrangente. As organizações estão migrando para o que se denomina gestão do desempenho humano, que é maximizado quando as pessoas aplicam ao máximo as suas habilidades e competências nas atividades da organização e esta se configura estruturalmente para reforçar e incrementar o desempenho humano e dirigi-lo para seus objetivos estratégicos.

A avaliação trata de verificar que objetivos foram alcançados e como o desempenho poderá ser melhorado para elevar cada vez mais as metas e os resultados. Qual foi o resultado alcançado e qual será a participação que nele terá o indivíduo ou o grupo que o proporcionou. Isso dá liberdade às pessoas para escolher seus próprios meios e utilizar melhor suas habilidades individuais e sociais.

2.3. Resultado

Resultado se define como ato ou efeito de resultar, a consequência, o efeito, o lucro ou os proventos. O resultado é o lucro ou o prejuízo contabilizado em um intervalo de período predeterminado nas organizações.

Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.

Espera-se que o resultado seja sempre positivo, representando os ganhos que a organização conquistou naquele período. Para medir e avaliar os resultados, a administração se utiliza de conceitos baseados em retorno sobre investimento, conhecido pela sigla inglesa ROI, relacionados diretamente com o investimento financeiro no negócio, e de indicadores de performance, do inglês *Key Performance Indicators* - KPIs, relacionado ao valor agregado pelas pessoas e pelos processos da organização (MAXIMIANO, 2012).

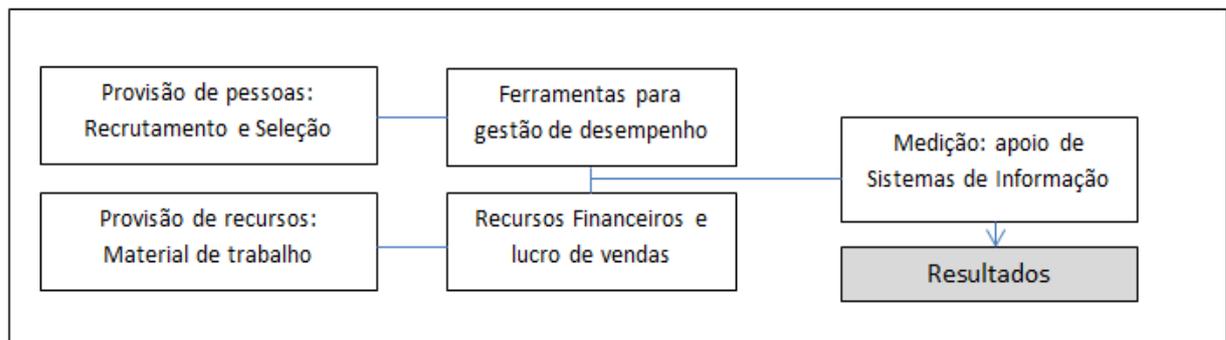
Os indicadores de performance são criados com base em análises quantitativas e podem relacionar o desempenho com a produção, pessoas ou resultados, ou o que mais fizer sentido para a avaliação da organização.

Para se realizar uma medição mais efetiva dos resultados, além da análise financeira, devem ser avaliadas e incentivadas as ações que geram os melhores resultados esperados.

De acordo com Duhigg (2016), para se saber com quais tipos de práticas e variáveis combinadas se geram mais resultados é necessário criar certa disfluência, ou seja, analisar variáveis isoladas combinadas uma a uma ou em pequenos grupos.

Por exemplo, em uma prestadora de serviços de consultoria algumas das questões passíveis de análise são: em que tipo de negócio é possível obter melhor resultado de vendas de serviços? Em qual região? Qual o perfil dos profissionais que entregam melhores resultados? Qual perfil de cliente procurado que mais se converte em negócios? etc..

Figura 2: Diagrama dos atores internos componentes do Resultado



Fonte: Os autores, 2016.

Em síntese, as avaliações de desempenho avaliam a performance dos colaboradores, o resultado faz a junção da leitura deste desempenho juntamente com os ganhos obtidos pela organização dentro daquele contexto, avaliando a organização de maneira global.

3. Método

Esta pesquisa teve como objetivo descrever e explorar a trajetória do recrutamento e seleção e seu impacto nos resultados da organização, passando

Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.

pela análise de desempenho individual até chegar em sua composição no resultado da organização.

Para atingir o objetivo foi levantada pesquisa bibliográfica sobre os conceitos abordados na literatura em recrutamento e seleção, gestão de desempenho e gestão de resultados. Para melhor exploração do assunto foi realizada pesquisa documental com base em relatórios e históricos coletados em registros de empresas prestadoras de serviço do ramo de consultorias empresariais.

4. Resultados e Discussão

A proposta deste estudo foi analisar os resultados apresentados por organizações da área de consultorias e prestadoras de serviços a partir do provisionamento de seu pessoal, ou seja, do recrutamento e da seleção.

O estado da arte sobre o assunto foi discutido e pontuado no referencial teórico, e a pesquisa documental foi realizada baseada nos estudos registros compilados de consultorias como a Convenia, McKinsey, Solides, IBM Kenexa e Humetrics, além de uma mostra de prestadoras de serviço de pequeno porte sediadas na cidade de São Paulo, Brasil.

Para Martins da Convenia (2016), as ações do RH devem ser mais estratégicas e voltadas para o ROI. Para obter uma fotografia mais ampla do impacto que as métricas de RH e os indicadores financeiros possuem um sobre o outro, eles relacionam índices como taxa de rotatividade, nível de satisfação, custo por contratação com indicadores como receita líquida e lucro operacional por período. Para tal, utilizam-se de ferramentas de sistema informatizado. De acordo com um levantamento feito pela McKinsey, o potencial produtivo mundial das empresas poderiam aumentar em até US\$ 1,3 trilhão se elas usassem de maneira mais efetiva softwares para gerenciar processos e equipes.

Para a Solides (2016), a valorização do RH impacta diretamente na gestão para a produtividade. A devida atenção deve ser dada ao perfil do profissional que se precisa contratar, e aliado às ferramentas de tecnologia, analisar também as novas tendências de contratação além da CLT, como temporários, freelancers ou trabalho em home office.

Para Starck, da IBM Kenexa (2016), o foco é utilizar as informações cruzadas pelo sistema sobre pessoas, contratações, produção e vendas para melhorar a tomada de decisões no negócio. De acordo com registros de sua base de dados de empresas similares, 25% das que possuem maior nível de engajamento profissional listam na casa de US\$ 400 a 500 milhões em lucro líquido anual, enquanto as que listam na casa dos 25% com menor nível de engajamento não passaram dos US\$ 290 milhões no mesmo período.

Para Kleiman (2016), o processo de resultados se inicia no recrutamento: o melhor profissional será o profissional que dentro do contexto da organização for classificado como auto-motivado, talentoso, confiável, responsável e estável. Com isso, a média é que em 61% dos casos o *turnover* foi reduzido em 50%, e as vendas cresceram 5% em um período de avaliação de 6 meses. Para que a

Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.

escolha seja correta, nunca deve ser avaliado somente a entrevista, mas sempre testes específicos e comportamentais, ou dinâmicas e referências pessoais.

A avaliação das informações de forma comparativa evidencia e reafirma a ideia proposta, de que o processo de recrutamento assertivo e sua manutenção traz maiores resultados para a organização. É importante acompanhar todo o processo, inclusive em suas fases posteriores, para que não só o desempenho seja avaliado, mas também a satisfação do profissional dentro da empresa, uma vez que a motivação, a satisfação no trabalho e o bom relacionamento com a equipe e os líderes geram o engajamento que resulta no desempenho desejado. A ideia é efetivamente entender da melhor maneira todo o sistema desde a cultura da empresa, para se conseguir alocar as pessoas certas nos lugares certos e manter a mola propulsora da máquina organizacional com os *inputs* corretos e os resultados esperados, fazendo com que a empresa esteja internamente estruturada para enfrentar as forças externas, sejam concorrentes, seja a economia.

5. Considerações finais

Partindo do ponto de estudo do impacto do recrutamento e da seleção nos resultados das organizações, foi possível acompanhar a trajetória dos principais pontos envolvidos a partir do momento do provisionamento das pessoas dentro da organização, fundamental para a gestão individual de desempenho e sua leitura conjunta impactando o resultado global da organização.

Conforme discussão no capítulo anterior, a relação entre o resultado apresentado ao final de determinado período está diretamente ligada ao (i) nível de entrega de cada colaborador, (ii) à atenção que se dá ao desenvolvimento de cada integrante, e (iii) à escolha de cada colaborador para a composição da equipe. Muitas vezes nas empresas a corrida na busca por resultado acontece nas situações descritas nos itens (i) e (ii), nas etapas posteriores à contratação, sendo necessário um tempo maior para a geração de resultados, nem sempre utilizando da melhor maneira as informações já geradas até aquele momento para combinar de forma mais efetiva atividades com pessoas e voltá-las para a entrega de resultados.

Em suma, acredita-se que quanto melhor e mais juntas caminharem o levantamento dos requisitos para o recrutamento e a seleção, a gestão de desempenho voltada não só para registros mas para o incentivo de melhorias e desenvolvimento, e a evolução dos registros de resultados financeiros nas organizações, seja por aumento de faturamento, melhor aproveitamento de custo x lucro, maior satisfação do cliente em pagar por um serviço que agrega valor percebido, ou economia gerada por redução de *turnover*, melhor e mais aparente serão os resultados da organização, para a satisfação de todo o quadro de pessoas envolvidas.

Referências

Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.

BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento, Seleção e Competências**. São Paulo: Atlas, 2011.

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de Pessoas nas organizações**: práticas atuais sobre o RH estratégico. São Paulo: Atlas, 2012.

BUENO, Hamilton. **Manual do selecionador de pessoas**: do planejamento a seleção. São Paulo, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

_____. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DUHIGG, Charles. **Mais rápido e melhor**: os segredos da produtividade na vida e nos negócios. Rio de Janeiro: Objetiva, 2016.

HAUCK, Monica. Relatório Solides, 2016. Nota de entrevista.

MARTINS, Vinícius. Relatório Convênia, 2016. Nota de entrevista.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PULAKOS, Elaine. **Gestão de Desempenho**. Como aplicar processos bem-sucedidos para aumentar a performance da equipe. São Paulo: Gente, 2011.

REVISTA EXAME. *Gestão de desempenho não é rotular funcionário*. São Paulo, 2012. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/revista-voce-rh/edicoes/23/noticias/gestao-de-desempenho?fullsite=true>>. Acesso em: 20 jul. 2016.

ROBBINS, Stephen. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: LCT, 2001

STARCK, Natália. IBM Kenexa. Tecnologia para Otimizar o RH e Trazer Resultados. 2016. Webinar.

KLEIMAN, Mel. **Why the wrong people get hired**. Texas: Humetrics, 2016.