

Sistemas Produtivos e Desenvolvimento Profissional: Desafios e Perspectivas

Treinamento e desenvolvimento: Uma visão do tema nas empresas de recrutamento e seleção.

Júlio Maria de Souza

Centro Paula Souza – São Paulo – Brasil

juliomaria@ifsp.gov.br

Roberto Kanaan

Centro Paula Souza – São Paulo – Brasil

kanaanhe@gmail.com

Senira Fernandez

Centro Paula Souza – São Paulo – Brasil

sferrazfernandez@gmail.com

Resumo - Num mundo globalizado e altamente tecnológico, as organizações precisam treinar e desenvolver seus colaboradores, e as empresas de recrutamento e seleção tem importância neste contexto, o tema deste trabalho tem como objetivo identificar como as empresas de recrutamento e seleção lidam com o desenvolvimento de seus colaboradores. Para buscar esta verificação de como atuam estas empresas, foi realizada pesquisa junto a empresas da área de seleção e recrutamento, tendo sido constatado que as mesmas têm desenvolvido seus colaboradores, mas não utilizando de uma forma estruturada, e aplicam também a estratégia de contratação de profissionais que já atuaram em empresas similares.

Palavras-chave: Treinamento, Desenvolvimento, Recrutamento, Seleção.

Abstract

In a globalized and highly technological world, organizations need to coach and develop its employees, and recruitment and selection companies are important in this context, the theme of this paper aims to identify how the recruitment and selection companies deal with the development of its employees. To pursue this check how these companies act was carried out a survey in selection area business and recruitment, having been found that they have developed their employees, but not using a structured way, and also hiring strategy professionals who have worked in similar companies.

Keywords: Training, Development, Recruitment, Selection.

1. Introdução

As organizações buscam se posicionar no mercado através da alta performance em várias áreas, tais como qualidade dos produtos e serviços, atendimento ao cliente, controle de custo, responsabilidade social, gestão de pessoas e outras formas de manter a empresa competitiva.

Uma das ferramentas e forma de conseguir a alta performance para as organizações, é a qualidade de contratação de funcionários. As empresas de colocação de pessoal (recrutamento e seleção) necessitam capacitar seus colaboradores visando alcançar êxito nas contratações para seus clientes e com isto oferecer um profissional qualificado e preparado que se adapte às constantes atualizações e mudanças de tecnologia, e tendo em vista as necessidades do mercado.

Dentre as alternativas adotadas para a preparação de profissionais atuantes em empresas de recolocação de profissionais, tem-se as políticas e práticas de treinamento e desenvolvimento de pessoal.

Conseqüentemente a adoção de práticas de treinamento e preparação de recrutadores e selecionadores, necessita ocorrer tanto em nível técnico quanto em nível comportamental. Neste contexto, treinamento e desenvolvimento dos profissionais de empresas de recolocação, são estratégias fundamentais para a eficácia dos serviços de relocação. Em função do exposto, tem-se como problema de pesquisa: como as empresas de recrutamento e seleção lidam com as ações de treinamento e desenvolvimento de seus próprios funcionários?

Em virtude da importância da seleção na admissão de novos colaboradores em uma organização, tem-se como objetivo identificar as estratégias são adotadas pelas empresas de recolocação quanto a preparação de seus colaboradores.

2. Referencial Teórico

2.1 Observações preliminares

A dinamização da indústria requer condições adequadas de infraestrutura, tecnologia, treinamento e entre outros processos, e um dos principais gargalos que se coloca para o aproveitamento dos grandes investimentos industriais é a disponibilidade de mão de obra local qualificada conforme mapa estratégico da indústria 2013 -2022 da CNI (confederação nacional das indústrias, 2013).

O investimento em treinamento e desenvolvimento (T&D) no Brasil é 0,83% do faturamento estando abaixo dos 1,1% dos Estados Unidos conforme dados do

retrato do treinamento no Brasil entre 2012 e 2013, pela Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento - ABTD (2013).

Entretanto, as empresas no Brasil investem mais em T&D em relação aos Estados Unidos da América, quando se faz uma comparação proporcional com os gastos com folha de pagamento.

O foco dos investimentos em T&D está se deslocando da sustentação para a significação, da contribuição em horas trabalhadas para a contribuição com ideias, e o que muda nos próximos anos não é a importância do conhecimento, mas a democratização dele.

Neste contexto de capacitação necessária e premente, as empresas necessitam qualificar os processos de recrutamento e seleção, para atingir eficiência no desenvolvimento do potencial humano, a partir da admissão dos colaboradores capacitados.

Garantia da capacitação necessária aos trabalhadores das empresas de recrutamento e seleção vem sendo uma atividade importante nas áreas de treinamento e desenvolvimento, e que buscam muito mais que simplesmente uma ação reativa as necessidades dos clientes, e sim uma serie de ações proativas em buscar da excelência na contratação de funcionários para empresas.

Segundo Pacheco (2009), o papel da educação, treinamento e desenvolvimento vai além de simplesmente treinar os trabalhadores, pois ela deve considerar vários fatores, tais como ter uma visão estratégica, desenvolver a empregabilidade dos trabalhadores, ter uma atuação proativa, buscar um aprendizado organizacional, e ter um papel facilitador propiciando uma educação continuada em busca de resultados.

Os programas de treinamentos devem promover o fortalecimento da cultura da empresa nos comportamentos de seus trabalhadores, e não só focado na melhoria das competências de que cada um necessita para realizar suas tarefas.

O desenvolvimento profissional deve levar em conta não somente o aprendizado em si da tarefa, mas outras competências, tais como relacionamento interpessoal, visão global da organização, impacto de suas ações com outros processos e outras competências de apoio a realização das atividades profissionais.

O treinamento é uma aquisição de conhecimento, habilidade e competência, para desenvolver e prover comportamentos para atender requisitos necessários a organização. É um processo intencional e sistemático para estimular a aprendizagem de conhecimentos, habilidades e atitudes pelos colaboradores, visando sua melhor integração e relacionamento com seu cargo, colegas e com a empresa, de forma que possa contribuir, o mais produtivamente possível, para o alcance das metas e objetivos pessoais e da organização. O treinamento é necessário para se aprender novas técnicas, com simulações de casos similares ao da organização.

A era do conhecimento implica cada vez mais em rever paradigmas presentes nas organizações e cada vez mais tende a ser a mola propulsora no desenvolvimento e implementação de estratégias competitivas (KANAANE e ORTIGOSO, 2010).

O recrutamento e a seleção são as primeiras fases a serem implantadas na condução do processo de gestão de pessoas, e a qualidade desta etapa é fundamental para facilitar o desenvolvimento do capital humano nas organizações.

O processo de recrutar, identificar, encontrar talentos e selecionar, diferenciando os melhores dentre os identificados, corresponde a atividades necessárias, e que devem estar incluídas entre as muitas atividades de cunho estratégico das organizações e ser tratado com profissionalismo, com a contratação de profissionais e empresas habilitados para exercerem as respectivas funções.

Na busca por atrair profissionais mais qualificados, as empresas investem em processos de recrutamento mais estruturados e no desenvolvimento de novas competências dentro das equipes, que passam a desempenhar suas funções de forma flexível e polivalente (SOUZA, et. al, 2015)

Segundo Gomes e Teodoro (2010), os programas de treinamento, podem acontecer porque uns poucos decidem que eles são necessários, ou que é apenas uma moda. Conseguir-se o dinheiro para iniciar o programa e o sucesso é medido somente pelo número de participantes e a eficácia é raramente medida, e os programas acabam ficando somente registrados nos catálogos de treinamento da organização. O treinamento e desenvolvimento de pessoas não é somente importante, mas necessário para que a qualidade de suas práticas profissionais se realizem dentro do esperado pela empresa e seus clientes, e para isto deve haver dentro das organizações, administradores com visão.

2.2 Recrutamento

Segundo Araújo (2008) recrutamento e seleção são atividades que estão interligadas e por isso muitas vezes tratadas como um único processo, onde se é feito um processo eficiente e eficaz de recrutamento, seguido do processo de seleção. O recrutamento pode ser interno, externo e misto. O recrutamento é considerado interno quando utiliza os recursos humanos da própria organização, por meio de quadro de avisos para vagas internas e no caso, de busca externa, buscam-se novos talentos. Uma das técnicas utilizadas é a contratação de empresas de recolocação, mas muitas vezes pode-se adotar o recrutamento por empresas de recolocação de pessoal e implementar a seleção na própria organização.

Segundo Chiavenato (2004), a partir do recrutamento a organização sinaliza aos candidatos a oferta de oportunidades de emprego e funciona como uma ponte entre o mercado de trabalho (MT) e o mercado de recursos humanos (MRH), ou seja, é um processo de comunicação. O MT sofre contínuas mudanças estruturais e conjunturais que influenciam as práticas de RH das empresas, onde as organizações podem estar numa situação de oferta ou procura de oportunidades. O MRH é constituído por pessoas que oferecem habilidades e conhecimentos, é

segmentado e pode se apresentar em situação de oferta com excesso de candidatos ou procura com falta de candidatos.

Quando o mercado está em oferta, onde existe excesso de vagas, os empregados ficaram mais encorajados em trocar de emprego. O processo de recrutamento culmina com preenchimento de proposta de emprego ou apresentação do currículo.

Quadro 1 – Comportamento das organizações e candidatos no mercado de trabalho.

MERCADO DE TRABALHO (MT) EM OFERTA	MERCADO DE TRABALHO (MT) EM PROCURA	MERCADO DE RECURSOS HUMANOS (MRH) EM OFERTA	MERCADO DE RECURSOS HUMANOS (MRH) EM PROCURA
Excessiva quantidade de vagas	Insuficiente quantidade de ofertas de vagas	Excessiva quantidade e candidatos	Insuficiente quantidade de candidatos
Competição para obter candidatos	Falta de competição entre as empresas para obter candidatos	Competição entre candidatos para obter empregos	Falta de competição entre candidatos
Intensificação dos investimentos em recrutamento	Redução dos investimentos em recrutamento	Rebaixamento das pretensões salariais	Elevação das pretensões salariais
Redução das exigências dos candidatos	Aumento das exigências dos candidatos	Dificuldade em conseguir emprego	Facilidade em conseguir emprego
Intensificação dos investimentos em treinamentos	Redução dos investimentos em treinamento	Temor em perder o emprego atual	Vontade de perder o emprego atual
Ênfase no recrutamento interno	Ênfase no recrutamento externo	Maior fixação no emprego	Menor fixação no emprego
Políticas de retenção do capital humano	Políticas de substituição do capital humano	Baixo absenteísmo	Alto absenteísmo
Orientação para as pessoas e bem estar	Orientação para trabalho e eficiência	O candidato aceita qualquer oportunidade desde que ela apareça	O candidato seleciona a múltipla oportunidade que tem pela frente
Intensificação dos investimentos em benefícios sociais	Redução ou congelamento dos benefícios sociais	Orientação pela sobrevivência	Orientação pela melhoria e desenvolvimento profissional

Fonte – Adaptado de Chiavenato (2004).

2.3 Seleção

Segundo Chiavenato (2004), a seleção de pessoas funciona como filtro que permite que somente algumas pessoas ingressem nas organizações, ou seja, a seleção busca entre os candidatos recrutados aqueles que são mais adequados aos cargos disponíveis, buscando preservar com isto o capital intelectual da organização. A seleção pode ser representada por uma comparação onde uma variável é os requisitos do cargo a outra é o perfil das características do candidato que se apresenta para a vaga do cargo em questão. A comparação destas duas variáveis deve ter uma tolerância, pois pode o candidato estar muito abaixo ou muito acima do desejado, e nos dois casos poderá gerar problemas para organização.

3. Método

Segundo Gil (2010), as pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato, proporcionando uma maior familiaridade com o problema, onde a coleta de dados pode ocorrer de várias formas, tais como levantamento bibliográfico, entrevistas e análises de situações.

As entrevistas se forem realizadas pessoalmente, permite ao entrevistador obter informações não verbais, que podem ser bastante uteis na observação de possíveis disparidades das respostas com o comportamento do entrevistado (VERGARA, 2012).

O trabalho foi elaborado a partir de pesquisa bibliográfica, além de entrevistas numa empresa de recrutamento e seleção, com seu diretor e com responsáveis pelas áreas de recrutamento/seleção, comercial e RH (Recursos Humanos), e adotou-se a utilização de questionário de pesquisa enviado às outras empresas de recrutamento e seleção da capital e região metropolitana de São Paulo.

O questionário de pesquisa foi enviado para colaboradores de 23 empresas, selecionadas por conveniência, por meio do sistema de busca na internet, e posteriormente foi encaminhada pesquisa com link para os respondentes. O questionário foi elaborado com perguntas fechadas e com resposta em múltipla escolha numa escala crescente.

4. Resultados e Discussão

Constatou-se por meio das entrevistas, que a organização tem a rotina na contratação de seus colaboradores, recrutando e selecionando profissionais no mercado de trabalho que já atuaram na área de recrutamento e seleção em empresas similares.

Identificou-se que os treinamentos na empresa pesquisada se iniciam pela integração geral em toda organização; depois são adotados treinamentos específicos tal como software de base de currículos entre outros, há também treinamentos esporádicos que surgem no sistema do sindicato das empresas de recrutamento e seleção.

Nas entrevistas, foram identificados alguns cursos e desenvolvimento na organização, e existe investimento em treinamentos, mas não tem uma forma estruturada e com verbas pré-definidas por ano para estes cursos de capacitação.

Quanto aos questionários enviados às outras empresas de recrutamento e seleção, os quinze respondentes pesquisados possuem idade entre 18 a 50 anos e escolaridade variando de ensino médio à pós-graduação, onde 60% tem nível superior completo e 20% com pós-graduação.

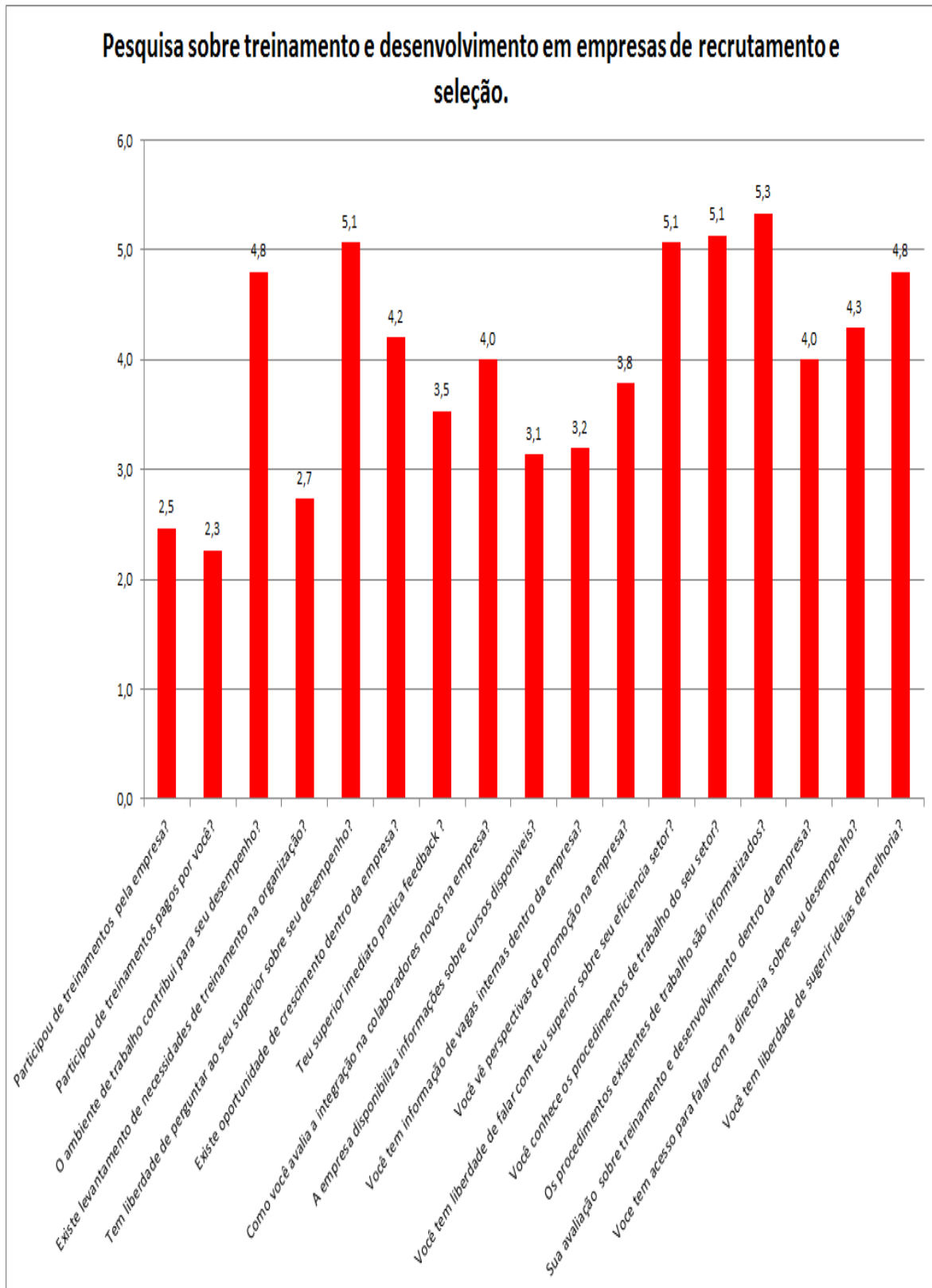
Constatou-se baixa participação das empresas no estímulo aos treinamentos e cursos, divulgação de treinamentos para seus colaboradores, por outro lado os colaboradores, não se mostram proativos, na busca de auto desenvolvimento, com cursos pagos por eles.

Os resultados demonstram uma reduzida tendência ao levantamento de necessidades de treinamentos, feitas pelos superiores imediatos.

Por outro lado, verificou que há facilidade de comunicação entre colaboradores e seus superiores inclusive quanto ao desenvolvimento e acesso a diretoria para sugestões e melhorias, embora na prática como já mencionado, há escassos investimentos em T&D.

Quanto aos questionários enviados para colaboradores de vinte e três empresas de recolocação, foram obtidos 15 respondentes conforme figura 1.

Figura 1 – Resultados do questionário de pesquisa.



Fonte: autor

5. Considerações finais

Considerando o objetivo da pesquisa em identificar a forma pela qual as empresas de recolocação contratam e treinam seus próprios funcionários, verificou-se a partir do estudo realizado pode-se sinalizar a tendência acentuada nas empresas de recolocação pela busca por profissionais (recrutadores e selecionadores) com experiência na área. Por outro lado abstraiu-se que é reduzido o investimento em T&D destes profissionais, não havendo programas estruturados de qualificação.

A literatura científica sinaliza entre outros pontos a necessidade acentuada em qualificar os profissionais atuantes na recolocação de pessoas objetivando um melhor resultado.

Chiavenato (2004) pode sugerir a perspectiva de que haja, por parte destas empresas, uma ênfase na preparação de seus profissionais na medida em que estes certamente poderão trazer melhores resultados às empresas.

O presente estudo remete a possibilidade de que outras pesquisas sejam desenvolvidas com a finalidade de verificar os desafios e oportunidades decorrentes de investimentos em treinamento e desenvolvimento de recrutadores e selecionadores, os quais possam direcionar as políticas e práticas de pessoal efetivas.

Referências

ARAUJO, Luís César G. de, **Gestão de pessoas: Estratégias e integração organizacional**, São Paulo. Atlas, 2008

BASTOS, Lilian da Rocha, et al., **Manual para elaboração de projetos e relatórios de pesquisas, teses, dissertações e monografias**. 6 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2011

CHIAVENATO, Idalberto, **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**, 2 ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2004

CNI, Confederação nacional das indústrias, **Mapa estratégico da indústria 2013-2022** Brasília, 2013.

DUTRA, Joel S. **Competências Conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna**. Atlas, São Paulo 2004

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

GOMES. Diones F. N, TEODORO, Roselaine A. F., **Paradigmas contemporâneos dos jogos e simulações em educação, treinamento e desenvolvimento do potencial humano**. Revista da micro e pequena empresa, 2010.

KANAANE, Roberto; ORTIGOSO Sandra Aparecida Formigari, **Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano**. 2ª Ed. Atlas, São Paulo 2010

MASCARENHAS, André O. **Gestão estratégica de pessoas: Evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

PACHECO, Luzia; SCOFANO, Anna C.; BECKERT, Mara; SOUZA, Valeria. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

SILVA, Anielson B., **O contexto social de aprendizagem de gerentes**. São Paulo: Revista de administração Mackenzie, 2008.

SOUZA, Filipe Augusto Silveira de, et. al., **Atraindo novos funcionários para empresas de alta performance: uma crítica às razões dos profissionais de recursos humanos**. Cad. EBAPEBR, v. 13, nº 1, artigo 6, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2015.

T&D INTELIGÊNCIA CORPORATIVA **O retrato do treinamento no Brasil 2013/2014**, ed. 181, São Paulo, 2013.

VERGARA, Sylvia C. **Métodos de coleta de dados em campo**. 2ª ed. Atlas, São Paulo: 2012.