

Recrutamento interno: avaliação de características distintas em posições distintas

Por Ivan Rabelo

Psicólogo, doutor (USP) e mestre (USF) com ênfase em avaliação psicológica. Especialista em avaliação na Primeira Escolha. Atuação em construção e adaptação de testes, escalas, medidas cognitivas e socioemocionais em Recursos Humanos e Educação. Professor em programas de pós-graduação.

“DECIFRA-ME OU DEVORO-TE!”. No enigma da esfinge de Tebas esta era a frase proferida a todo viajante que dela se aproximava. Segundo a lenda quem não se conhece será sempre refém de suas emoções, de suas desconhecidas crenças limitantes e de suas distorcidas percepções. Atitudes precipitadas e temperamentais podem desgastar nosso campo relacional, nossa vida pessoal, profissional, social etc. A lenda da esfinge de Tebas nos permite levantar a reflexão da importância do autoconhecimento, do olhar para dentro de nós mesmo, para a tomada de consciência de nossas capacidades e limites, nos mais variados contextos, inclusive dentro das organizações.

“CONHECE-TE A TI MESMO!”.

Nas corporações, as pessoas são um bem fundamental e também a principal

fonte de custos das empresas. Uma folha de pagamento pode custar de 20% a 30% do faturamento da organização, de forma que obter o melhor destes recursos é muito importante e necessário para a sobrevivência no mercado competitivo. Empresas que capitalizam seus recursos humanos saem na frente das demais, aumentando sua eficiência e produtividade por meio de práticas de motivação, de engajamento, pois colaboradores motivados tenderão a trazer muito mais retorno nas tomadas de decisões futuras, impactando nas ações estratégicas da empresa. E entre as ações estratégicas de recursos humanos, destacamos neste artigo o processo de recrutamento e seleção interno.

O recrutamento interno ocorre quando a empresa procura preencher as vagas

por meio de remanejamento de seus funcionários vertical ou horizontalmente. De acordo com Chiavenato (2005) o recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão dentro da organização para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas e motivadoras. Para Marras (2007) o recrutamento interno é aquele que privilegia os próprios recursos da organização, utilizando os meios de comunicação interno para atrair pessoas que já atuam na empresa a concorrerem ao novo cargo.

Mas como saber quais características são relevantes para determinadas posições nas organizações? De acordo com McMunn (2014) é possível levantar alguns traços característicos mínimos para determinadas posições hierárquicas dentro das organizações. Veja a tabela a seguir:

POSIÇÃO HIERÁRQUICA	NÍVEL	CARACTERÍSTICAS
GESTOR SÊNIOR	Alto	Dominante, resiliente, assertivo, criativo, impulsivo, autônomo, com Tem pensamento crítico, autodisciplinado, ativo, ambicioso.
	Baixo	Vulnerável (instável emocionalmente), desmotivado, confuso, inibido, empático, conservador.
GESTOR INTERMEDIÁRIO	Alto	Dominante, organizado, assertivo, competitivo, ativo, ambicioso, criativo.
	Baixo	Vulnerável (instável emocionalmente), confuso, inibido, sonhador, modesto.
GESTOR JÚNIOR	Alto	Ambicioso, confiável, assertivo, ativo, obediente, realizador, dinâmico, competitivo, positivo.
	Baixo	Vulnerável (instável emocionalmente), deprimido, confuso, inibido, fantasioso.
PROFISSIONAL	Alto	Tem pensamento crítico, confiável, tolerante, autodisciplinado, competente, autônomo, sociável, com altas habilidades intelectuais.
	Baixo	Vulnerável (instável emocionalmente), hostil, confuso, inibido.
GRADUADO	Alto	Ambicioso, autônomo, obediente, altruísta, competente, autodisciplinado, realizador.
	Baixo	Vulnerável (instável emocionalmente), desmotivado, sonhador.
SEMI-ESPECIALIZADO	Alto	Trabalha em equipe, confiante, obediente, assertivo, organizado, competente.
	Baixo	Dominante, controlador, vulnerável (instável emocionalmente), avesso à rotina.
VENDAS	Alto	Orientado para negociação e vendas, confiante, disponível, positivo, criativo, empático, tolerante.
	Baixo	Modesto, humilde, vulnerável (instável emocionalmente), sonhador, hostil, previsível.
T.I. E ENGENHARIA	Alto	Tem pensamento crítico, criativo, com habilidades intelectuais, competente.
	Baixo	Conservador, trabalha em equipe, compaixão, vulnerável (instável emocionalmente).
TÉCNICO	Alto	Tem pensamento crítico, autônomo, competente.
	Baixo	Avesso à rotina.
ATENDIMENTO AO CLIENTE	Alto	Tolerante, orientado para negociação e vendas, empático, confiante, capacidade de consultoria, honesto.
	Baixo	Dominante, vulnerável (instável emocionalmente), hostil, deprimido, sonhador, controlador.
TODOS OS POSTOS	Alto	Perseverante, adaptável, consciencioso (realizador), otimista, determinado, engajado.
	Baixo	Vulnerável (instável emocionalmente), sonhador, apreensivo, hostil.

A tabela apresentada busca proporcionar um breve levantamento de quais traços são desejáveis para posições de trabalho específicas. Deve ser levado em consideração que, embora você não possua todas as características que o empregador está procurando, é um breve resumo que poderá contribuir para alguma compreensão acerca se a pessoa apresenta características mínimas, ou suficientes, para se candidatar a essa posição de trabalho específico.

Apesar da controvérsia em relação à validade preditiva de testes de personalidade e habilidades comportamentais no contexto corporativo, em razão da possibilidade de manipulação de escalas de autorrelato e o alto valor associado a desejabilidade social dos candidatos à vagas de emprego num país com altos índices de desemprego como no Brasil, estes testes estão se tornando cada vez mais populares no processo de seleção. Isso mostra a necessidade dos profissionais de recursos humanos em serem capazes de identificar principais forças e fraquezas de candidatos internos e externos, respondendo às exigências da vaga e também aquilo que empregadores estão procurando nos futuros colaboradores.

Testes que avaliam traços de personalidade, competências, integridade, habilidades específicas etc. poderão contribuir para analisar se o candidato se mostra com características adequadas para a posição de trabalho que irá ocupar.

Porém, nem tudo são flores, entre as principais desvantagens do recrutamento interno é que existirá uma vaga livre na empresa depois da promoção, neste caso alguém terá que realizar este trabalho ou será necessário realizar um recrutamento externo desta vaga do colaborador que foi promovido. Outra desvantagem do recrutamento interno é que pode não acrescentar novos conhecimentos para a empresa, novas experiências e mais criatividade da mesma maneira que alguém novo poderia trazer.

Mas o recrutamento externo também tem seus problemas. Entre eles, a principal desvantagem é o seu alto custo em relação ao recrutamento interno, além de desmotivar os colaboradores que já atuam na empresa e que julgam ser capazes de assumir aquela vaga ou posição. Portanto, é imprescindível que antes de recrutar externamente seja avaliado o quadro de pessoal para saber se existe alguém com condições de ser promovido.

De maneira que o recrutamento e seleção é apenas uma parte da problemática na qual um RH estratégico deverá se preocupar, e dentro desta variável, voltar à discussão para quais as características mínimas que cada posição e cargo necessitam apresentar é fundamental para uma ação mais efetiva pelos agentes recrutadores.

Assim como também reforça-se que este quadro de características proposto por McMunn (2014) representa pouco dentro das habilidades necessárias para uma atuação produtiva dentro de cada uma das profissões e posições existentes nas organizações. É necessário que o processo de recrutamento e seleção seja altamente planejado, incluindo outras informações necessárias para uma identificação apropriada de um profissional para um determinado cargo ou posição, sendo indicada uma descrição de cargo e de competências clara e que realmente esteja relacionada a demanda do trabalho que será exigido do profissional.

Por fim, estamos falando de uma via de mão dupla, na qual recrutador e candidato estão interessados no conhecimento de habilidades e

competências que permitirão uma atuação dentro das exigências desta vaga, contribuindo para a satisfação do colaborador e o sucesso da empresa.

Portanto, se você é candidato em algum processo seletivo, seja internamente em sua empresa, em busca de uma nova posição, ou mesmo em algum recrutamento externo, você pode ser capaz de tomar consciência de suas características e analisar se elas são desejáveis e relevantes para a posição de trabalho que você está se candidatando. Como disse Sócrates, o pai da Filosofia: “Se o que tu procuras não achares primeiro dentro de ti mesmo, não achará em lugar algum”.

O autoconhecimento é, portanto, um processo transformador, o maior investimento que podemos fazer por nós mesmos, pois quando nos conhecemos, não reagimos impulsivamente aos nossos processos internos e à vida, mas desenvolvemos uma conexão consciente com nosso eu, nos mostrando como realmente somos ao mundo externo. ■

.síntese

o problema

propon a discussão de algumas características relacionadas a determinadas posições hierárquicas dentro das organizações, para uso no recrutamento interno, quando a empresa procura preencher vagas por meio de remanejamento de seus funcionários vertical ou horizontalmente.

a análise

empresas que capitalizam seus recursos humanos saem na frente, aumentando eficiência e produtividade por meio de práticas de motivação, de engajamento nas tomadas de decisões etc., seja a partir de realocação das pessoas em novos cargos e posições hierárquicas, por meio de promoções, assim como em recrutamentos externos.

a proposta

testes que avaliam traços de personalidade, competências, integridade, habilidades específicas etc. poderão contribuir para identificar principais forças e fraquezas de candidatos internos e externos em processos seletivos, respondendo às exigências da vaga e aquilo que empregadores estão procurando nos futuros colaboradores.

Referências

1) Fonte: McMunn (2014.) *Personality Tests*. How2Become Ltd. – tradução própria.

Chiavenato, I. (2005). *Gestão de pessoas*. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Marras, J.P. (2007). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 12.ed. São Paulo: Futura.

McMunn, R. (2014). *Personality Tests: 100s of Questions, Analysis and Explanations to Find Your Personality Traits and Suitable Job Roles*. London: How2Become Ltd.