



ANÁLISE JURÍDICA



Recrutamento e Seleção

por: **Sara M. Tavares**, Departamento de Direito do Trabalho da SRS Advogados

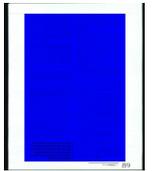
Tendo em conta a suma importância das pessoas como atores principais das relações de trabalho, tem-se revelado de fundamental importância adotar uma política de recursos humanos em qualquer organização ou empresa. A falta de planeamento destes recursos poderá desencadear, entre outros, escolhas precipitadas e pessoas impreparadas, que não revelam a verdadeira aptidão e competência para o lugar para que foram admitidas. As grandes sociedades de advogados não fogem a esta realidade, o que leva a que se verifique que, permanentemente, se encontram a desenvolver um esforço de aquisição e efetivação de talentos dentro das suas organizações. Consequentemente, o recrutamento e seleção de pessoal é um processo cada vez mais importante em todas as organizações, constituindo a busca da adequação entre aquilo que a organização pretende e aquilo que as pessoas oferecem. É por esta razão que este processo se tem tomado, com o evoluir dos tempos, mais estratégico e complexo, já que, nos dias que correm, mais do que um profissional qualificado, as organizações necessitam de pessoas com comportamentos e atitudes adequados à sua cultura, visão, missão e objetivos de negócio. O processo de recrutar significa identificar ou encontrar talentos, seguindo-se-lhe, naturalmente, o processo de seleção, o qual visa diferenciar os melhores de entre as pessoas identificadas no recrutamento.

Sem dúvida que os últimos anos têm-nos mostrado que as empresas são cada vez mais exigentes com o seu lado humano (indiscutivelmente, o seu maior investimento) pelo que têm demonstrado uma prática no sentido de realizar processos de recrutamento e seleção que visem não só os interesses das empresas, mas também a projeção da sua imagem para o exterior, tomando-se mais apetecíveis aos candidatos. O recrutamento visa, em primeira linha, determinar as ne-

O recrutamento e seleção de pessoal é um processo cada vez mais importante em todas as organizações, constituindo a busca da adequação entre aquilo que a organização pretende e aquilo que as pessoas oferecem

cessidades presentes e futuras de pessoal, de acordo com o plano de recursos humanos de cada empresa e o volume de trabalho de cada setor ou departamento. Ao atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização aquando um determinado processo de recrutamento, as empresas aumentam o leque de candidatos qualificados ao seu dispor, com um custo mínimo para as mesmas. Desta forma, consegue-se igualmente diminuir a probabilidade de os selecionados virem a deixar a organização, por terem recebido informação insuficiente sobre essas entidades.

O recrutamento pode ser interno, externo ou misto. Diz-se recrutamento interno aquele em que, quando há um determinado lugar vago na empresa, esta procura preenchê-lo com pessoal já pertencente à própria empresa. Este tipo de recrutamento é, sem dúvida, mais económico e rápido para a empresa, mas é necessário que a empresa disponha de candidatos com potencial de desenvolvimento para poderem ser promovidos. Em contrapartida, se esses talentos existirem na empresa, esta é uma forma de os reter e motivar dentro da organização, a qual passarão a valorizar em crescendo. Esta é, também, uma forma de desenvolver o espírito de competição entre as pessoas, mas também potenciará a conflitualidade de interesses; já que nem todos podem chegar à mesma posição.



Quando se fala de recrutamento externo, as empresas procuram candidatos externos (como o próprio nome indica) à sua própria organização. Este é um tipo de recrutamento mais demorado (e mais caro) que o recrutamento interno, mas verifica-se nestes casos uma renovação e enriquecimento dos recursos humanos das empresas, aumentando o capital intelectual, mas também se aumenta a relação da empresa com o exterior. Não obstante, este processo é passível de afetar negativamente a motivação dos atuais funcionários e reduzir a fidelidade destes por se estar, no seu entender, a oferecer oportunidades a estranhos.

Após análise destas formas de recrutamento, verifica-se que, no que se refere à utilização de empresas de consultoria, a principal vantagem resulta de todo o processo (atendimento e triagem) ser feito por estas empresas, evitando a inerente perda de tempo com esta atividade e conservando o sigilo que tantas vezes se revela fundamental. Por outro lado, este processo poderá ser mais rápido se a empresa de consultoria já tiver alguns dos profissionais desejados em carteira.

O RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Mesmo o regime de recrutamento e seleção na Administração Pública tem vindo a sofrer profundas alterações, em virtude da exigência cada vez maior de uma resposta eficaz aos desafios exigidos por uma sociedade mais consciente da sua cidadania, que impõem transparência e celeridade nos processos, a par da garantia de igualdade de condições e de oportunidades para todos os candidatos. Nesta medida, qualquer órgão ou serviço da Administração Pública que pretenda satisfazer necessidades de pessoal é obrigado a seguir um conjunto de procedimentos (o chamado procedimento concursal), constitucionalmente exigido, de modo a garantir a neutralidade da atuação dos júris de seleção e o recurso a metodologias cada vez mais baseadas em estudos e investigação técnica aplicável nas teorias gerais do recrutamento e seleção usadas nas organizações privadas.

O procedimento concursal que sucede a abertura de um processo de recrutamento e seleção na Administração Pública obedece aos princípios da liberdade de candidatura, de igualdade de condições e de igualdade de oportunidades para todos os candidatos. O respeito por estes princípios é garantido por um júri composto por trabalhadores da entidade empregadora pública (ou de outro órgão ou serviço) e, quando a área de formação exigida revele a sua conveniência, o júri poderá integrar trabalhadores de entidades privadas. De igual modo, não poderão existir atos ou listas preparatórias da ordenação final dos candidatos, sendo que a ordenação final é sempre unitária, ainda que tenham sido

aplicados métodos de seleção diferentes.

Ao contrário do que sucede no setor privado, o recrutamento e seleção no setor público obedece, necessariamente ao recurso a métodos de seleção tipificados na lei, sem margem para grandes desvios por parte das entidades públicas empregadoras.

Temos, assim, como regra, as provas de conhecimentos, destinadas a avaliar se, e em que medida, os candidatos dispõem das competências técnicas necessárias ao exercício da função; e, por outro lado, a avaliação psicológica, destinada a avaliar se, e em que medida, os candidatos dispõem das restantes competências exigíveis ao exercício da função.

Exceto quando se verifiquem determinados pressupostos legalmente previstos, também a avaliação curricular e a entrevista de avaliação das competências exigíveis ao exercício da função devem ser utilizados no recrutamento, visando a primeira incidir sobre as funções que os candidatos têm desempenhado na categoria e no cumprimento ou execução da atribuição, competência ou atividade em causa e o nível de desempenho nelas alcançado.

Uma outra modalidade de procedimento concursal, distinta do procedimento concursal comum, ocorre quando, em resultado de um procedimento concursal comum, publicitado por um órgão ou serviço, a lista de ordenação final contenha um número de candidatos superior ao dos postos de trabalho a ocupar, sendo então constituída uma reserva de recrutamento interna, da qual o serviço poderá lançar mão no prazo máximo de 18 meses, caso haja necessidade de ocupação de idênticos postos de trabalho, que se designa por procedimento concursal para constituição de reservas de recrutamento.

Do que aqui fica dito, podemos aferir que, a vida profissional do trabalhador, quer do setor público, quer do setor privado, inicia-se com a sua admissão na organização, após a oferta feita através de jorais ou outra forma de recrutamento; ou seja, a organização oferece a oportunidade de provimento para um determinado cargo ou função (categorias ou carreiras, na terminologia usada na Administração Pública), e o candidato aceita ou não a proposta oferecida; com a aceitação, o candidato submete-se a um processo seletivo, quer pelos métodos usados nas empresas privadas, quer através do concurso público; se for selecionado, então ingressa na organização, onde se espera que inicie um processo de integração e conhecimento das suas funções, passando igualmente por formação contínua com vista ao seu desenvolvimento e aperfeiçoamento, pessoal e profissional.

Conclui-se, assim, que a pessoa dotada de conhecimentos e aptidões adequadas ao exercício das funções que desempenha, quer no setor público, quer no setor privado, torna-se, necessariamente, mais satisfeita e motivada para essas tarefas, contribuindo para uma maior eficiência e eficácia no desenvolvimento institucional (e também individual) determinantes para que se alcancem os objetivos e visão estratégico-competitiva das empresas ou organizações, assumindo crucial importância o processo de recrutamento e seleção, de modo a que a pessoa revele competência e aptidão para o lugar que vai ocupar. _____P

Nos dias que correm, mais do que um profissional qualificado, as organizações necessitam de pessoas com comportamentos e atitudes adequados à sua cultura, visão, missão e objetivos de negócio