



# VALE TUDO? ÉTICA NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

# INOVAR NOS PROCESSOS SELETIVOS COMO FORMA DE MEDIR A COMPETÊNCIA DOS CANDIDATOS SE TORNOU UMA CONDUTA COMUM NAS EMPRESAS. ENTRETANTO, A ÉTICA NEM SEMPRE É LEVADA A SÉRIO E ACABA PREJUDICANDO QUEM CONCORRE POR UMA VAGA DE EMPREGO

| POR RENATO GUIMARÃES FERREIRA

**M**uito se fala sobre a dificuldade das organizações em preencher suas vagas em função da escassez de profissionais qualificados no mercado. Existem deficiências de formação em diversas áreas que impedem a identificação e a atração de pessoas que detenham as competências exigidas pelas empresas.

Além da competição interorganizacional por talentos, tem-se notado o esgotamento das práticas tradicionais de recrutamento e seleção, que já não têm sido eficazes na identificação das capacitações desejadas nos candidatos. Isso tem preocupado os gestores, que buscam soluções inovadoras para um problema que pode comprometer o crescimento sustentável das atividades das empresas.

Dessa forma, o ambiente competitivo tem ensejado ações de seleção mais agressivas e até constrangedoras que, na maioria dos casos, geram questionamentos éticos. Até onde uma organização pode ir para atrair os candidatos que mais lhe interessam? Quais condutas são válidas para obter resultados efetivos nesse campo tão determinante para o sucesso da instituição?

## É PRECISO TER PRINCÍPIOS E LIMITES

Parece cada vez mais importante refletir sobre as questões que regem o comportamento dos que estão envolvidos no recrutamento e seleção de pessoal em uma empresa, estabelecendo princípios e limites para essas práticas.

A reflexão é complexa porque envolve duas etapas distintas e pelo menos três grupos de interessados. Nem sempre a fase de recrutamento — ou seja, a atração de candidatos para as vagas — é conduzida pelas mesmas pessoas que atuam na seleção — que corresponde à escolha efetiva dos aprovados. Além disso, dependendo

da condução do processo, pode haver a participação de uma empresa especializada na área, ou de *headhunting*, aumentando o número de envolvidos e passando a contar com candidatos, prestador de serviços e organização contratante (com o apoio dos profissionais de Recursos Humanos e gestores de linha).

Essa complexidade, que se soma à própria dificuldade de toda e qualquer reflexão sobre ética nas práticas corporativas, será tratada aqui por meio de um exercício que remete a um ponto-chave: a importância do sujeito ético, que reflete continuamente sobre seus padrões de conduta, analisa o sentido de suas ações, tem consideração pelo outro e o trata com o devido respeito.

## EMPRESAS E CANDIDATOS DEVEM CUMPRIR SEUS PAPÉIS

Considerando candidatos e organizações contratantes (eventualmente representadas pelas recrutadoras), há expectativas mútuas que precisam ser levadas em conta: transparência, confidencialidade e respeito. As três se manifestam de diversas formas, e apontarei apenas algumas das mais evidentes.

Em termos de transparência, há uma expectativa bastante razoável de que as empresas sejam claras na apresentação de suas características e exigências da vaga; por outro lado, espera-se que o candidato apresente um relato objetivo de suas competências e experiências. É preciso evitar, dos dois lados, as tentativas de se fazer passar por algo que não é, o que gera enormes desgastes aos envolvidos. A instrumentalização retórica de ambos — com a preparação prévia de narrativas — e maior preocupação com o impacto sobre o outro do que com a expressão de uma realidade concreta podem resultar em compromissos assumidos em bases falsas, que rapidamente se dissolvem.



## O DESPREPARO DE ALGUNS PROFISSIONAIS ACARRETA AVALIAÇÕES DE CARÁTER SUBJETIVO, QUE COMPROMETEM O PROCESSO E ABREM PORTAS PARA PRECONCEITOS E FAVORITISMOS

Com relação à confidencialidade, é natural que em encontros dessa natureza haja troca de informações que precisam ser resguardadas do conhecimento público. A organização pode oferecer ao entrevistado dados que não pretende ver circulando no mercado mais amplo, e o candidato — muitas vezes já empregado — também tem a expectativa de que as informações compartilhadas com a empresa contratante sejam mantidas em sigilo.

Em termos de respeito, a lista de comportamentos que o evidenciam pode ser extremamente longa e, mesmo assim, não será suficiente para abarcar o leque de situações nas quais ele se faz necessário para caracterizar um processo ético. A começar pelo fato de que há pessoas dos dois lados, e não recursos humanos. A ideia impessoal de recurso a ser utilizada por uma organização vela o sentido profundo de que em todo processo de recrutamento e seleção o que há é o estabelecimento de um pacto entre pessoas.

Pessoas querem ser tratadas de maneira respeitosa e competente, partindo de algo muito simples: atenção aos horários e prazos agendados. É extremamente desrespeitoso exigir que um candidato espere durante muito tempo para ser entrevistado, sendo que o horário foi previamente marcado pela empresa; assim como um candidato cancelar sua presença em cima da hora ou chegar atrasado. Da mesma forma, os prazos para retornar aos entrevistados sobre a sua aprovação ou não no processo precisam ser cumpridos e, se por alguma eventualidade isso não puder acontecer, eles precisam ser comunicados com clareza e presteza. Uma das maiores fontes de insatisfação de quem está concorrendo a uma vaga de emprego é a ausência de resposta das organizações, que, ao final, simplesmente deixam de revelar o resultado aos candidatos que não foram escolhidos.

### POR PRÁTICAS MAIS ÉTICAS DE SELEÇÃO

A expectativa de competência refere-se particularmente ao cuidado que as instituições contratantes precisam ter na escolha dos critérios e métodos que lhes permitirão identificar os candidatos mais adequados para as vagas

disponíveis. O esgotamento das práticas tradicionais de seleção — muito baseadas em entrevistas — tem levado as organizações a desenvolverem novas técnicas e modelos de recrutamento que podem ser muito criativos, mas sem a mínima eficácia e utilidade. Isso gera um enorme desconforto por parte dos candidatos, que se sentem injustamente avaliados e acabam desconfiando da qualidade de outros processos de gestão nas organizações.

Uma questão que contribui para esse tipo de conduta é o despreparo de alguns selecionadores para a tarefa que lhes é delegada. A participação do gestor de linha aumenta a eficácia do processo, pois gera maior comprometimento da empresa contratante. Porém, isso não exclui o fato de que os outros profissionais precisam estar preparados para essa atividade. Além do conhecimento claro dos critérios e das métricas, todos os envolvidos precisam de treinamento relativo às técnicas mais adequadas que deverão utilizar juntamente com os especialistas de recrutamento e seleção. Não há espaço para amadorismo, pois isso acaba favorecendo avaliações de caráter muito subjetivo, que comprometem o processo ao abrir as portas para preconceitos e favoritismos.

Entre os exemplos de situações que mostram o despreparo e a falta de conduta ética de alguns profissionais envolvidos no processo estão: perguntas feitas sem a devida conexão com as competências exigidas para o exercício da vaga (“Com que tipo de animal você se identifica?”); postura agressiva e desqualificadora para verificar — de maneira tosca e desrespeitosa — se o entrevistado é capaz de agir sob pressão (“Você é tolo assim sempre ou dormiu mal a noite passada?”); utilização de dinâmicas infantilizadoras que constroem os candidatos — os quais nem imaginam que anos de preparação serão avaliados por atividades tão pueris (“Que tal plantar uma bananeira para demonstrar o quanto você quer ser contratado?”).

Além disso, é difícil avaliar, por exemplo, o que diz respeito aos limites à invasão da privacidade dos candidatos. Questiona-se muito o direito das organizações avançarem nesse sentido, sendo que há posições bastante distintas sobre o tema, e muitas delas são a favor



dessa medida. O caso mais notório trata-se do direito das organizações investigarem os perfis e as interações dos participantes nas redes sociais (mais particularmente no Facebook), preocupação que se faz cada vez mais presente à medida que a vida privada é crescentemente exposta nas mídias digitais. Há quem defenda que é uma atitude necessária, devido à ideia de integralidade do interessado na vaga — que é um ser completo —, não dividindo suas atividades em diferentes setores. Outros, por sua vez, alegam que as organizações não têm o direito de invadir a esfera pessoal dos que concorrem à vaga. Defendem que a distinção entre as esferas profissional e privada é saudável, e que os elementos dessa última não necessariamente impactam no desempenho da primeira.

Na verdade, parece que essa tendência de vasculhar o comportamento dos participantes nas redes veio para ficar. No entanto, deve-se estabelecer limites para evitar que assuntos não relacionados ao trabalho interfiram na avaliação de sua competência.

#### PARA REFLETIR

Percebe-se assim que o tema abre espaço para um conjunto variado de questões, sobre as quais não temos respostas prontas nem disponíveis em manuais. Há um

### **ALGUMAS TÉCNICAS INOVADORAS EM PROCESSOS SELETIVOS PODEM SER CONSIDERADAS AGRESSIVAS E ANTIÉTICAS, FAZENDO COM QUE CANDIDATOS SE SINTAM INJUSTAMENTE AVALIADOS**

convite para a reflexão contínua, que evite a mecanização de padrões de conduta que não passem pelo crivo de nosso julgamento moral. Uma prática adequada nas etapas de recrutamento e seleção, a partir de um olhar ético, certamente criará condições para o estabelecimento de vínculos mais sólidos e ancorados em valores compartilhados.

Se, por um lado, objetivos de curto prazo podem ser atingidos com práticas agressivas e antiéticas, por outro, nas medidas tomadas em longo prazo, as organizações que seguirem padrões de conduta apoiados na reflexão ética poderão se revelar mais sustentáveis, aumentando sua capacidade de atrair e reter profissionais de valor. ●

RENATO GUIMARÃES FERREIRA > Professor da FGV-EAESP > [renato.ferreira@fgv.br](mailto:renato.ferreira@fgv.br)