

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: UM ESTUDO SOBRE AS FORMAS DE PROMOVER UM PROCESSO SELETIVO A FIM DE MINIMIZAR FALHAS E DETECTAR VALORES E COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS.

Letícia de Castro Bergo¹

Lorrayne Mara Amaral Oliveira²

Prof. (orientador): Márcio Lobosque Senna Neves³

RESUMO

Este artigo teve como finalidade um aprofundamento teórico sobre as formas de desenvolvimento de um processo seletivo, seus caminhos e ferramentas. Procurou apresentar a importância do conhecimento e reflexão sobre os métodos de recrutamento e seleção. Para tanto, desenvolveu-se uma pesquisa bibliográfica com intuito de analisar aspectos relacionados às etapas que antecedem a contratação, a fim de traçar melhores formas de promover a seleção e o recrutamento, de modo a minimizar ou extinguir falhas que possam comprometer o processo, bem como detectar os valores e competências profissionais necessárias para o crescimento da organização. Investigou-se acerca do processo de recrutamento tanto na modalidade interna, quanto externa e mista. Após, debruçou-se a atenção nos aspectos relacionados ao método de seleção e suas técnicas, focando dentre outras, a análise curricular, testes escritos e psicológicos, entrevista, verificação de referências e dinâmica de grupo. Refletindo, a pesquisa revela que a potencialidade de um processo seletivo administrado corretamente está diretamente relacionada com o sucesso geral da empresa. Os objetivos organizacionais podem ser atingidos somente com e através de pessoas e por isso, a importância do cuidado com a condução do processo de contratação.

Palavras-chave: recrutamento, seleção, contratação, competências, gestão de pessoas.

ABSTRACT

This article had as purpose a theoretical deepening on the forms of development of a selective process, its ways and tools. It sought to present the importance of knowledge and reflection on the methods of recruitment and selection. In order to do so, a bibliographical research was developed in order to analyze aspects related to the stages that precede the hiring, in order to outline better ways to promote selection and recruitment, in order to minimize or extinguish failures that could compromise the process, as well as how to detect the values and professional skills necessary for the growth of the organization. We investigated the recruitment process in both the internal and the external and mixed modes. Afterwards, attention was focused on the aspects related to the selection method and its techniques, focusing on, among others, curricular analysis, written and psychological tests, interview, reference verification and group dynamics. Reflecting, the research reveals that the potentiality of a properly administered selection process is directly related to the overall success of the company. Organizational goals can be achieved only with and through people and therefore, the importance of care with the conduct of the hiring process.

Key words: recruitment, selection, hiring, skills, people management.

¹ Graduanda em Administração pelo Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN. leticiacbergo@hotmail.com

² Graduanda em Administração pelo Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN. lo_amaral@hotmail.com

³ Mestre em Administração, especializado em Gestão estratégica de pessoas. Professor do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN. mlobosque@yahoo.com.br.

1. INTRODUÇÃO

O termo recrutamento de pessoal remete-se sempre ao mercado de trabalho e à gestão organizacional. O processo de recrutamento e seleção visa buscar os profissionais que mais se adequam ao perfil requerido pela vaga oferecida e habilidades necessárias para lidar com o ambiente competitivo e exigente das empresas. Porém, muitas organizações não despendem muita atenção e cuidado no processo de recrutamento e seleção de pessoal, o que ocasiona em problemas significantes para o futuro da organização. Conforme comente Guimarães e Arieira (2005, p. 205), observa-se que o grande desafio relacionado à Seleção e Contratação de pessoas é a condução do processo de contratação que ainda é muito falho. Segundo os autores, a falta de critérios e instrumentos adequados é um dos principais motivos deste fracasso, e pode gerar grandes perdas, principalmente financeiras (GUIMARÃES e ARIEIRA, 2005), isso sem falar sobre os custos que contratos mal selecionados podem causar com relação à perda de tempo e/ou de clientes.

Cientes da importância de aprofundar conhecimentos sobre contratação, a pesquisa busca traçar melhores formas de promover um processo seletivo, de modo a minimizar ou extinguir falhas que possam comprometer o processo, como também detectar os valores do profissional que poderão ser transformados em competências essenciais para a empresa. Ancorada em grandes autores como Chiavenato (1981; 1991; 1999; 2002; 2006; 2008; 2009), Gil (1994), Gramigna (2002), Almeida (2004), Marras (2004), Bohlander, Scott e Sherman (2005); Ribeiro (2005), Araújo (2008), Hanashiro *et. al.* (2008), Coradini e Murini (2009), entre outros, a pesquisa realizada constitui-se em revisão de literatura. Em relação aos fins, adota-se a natureza qualitativa. No que concerne os objetivos, admite-se o caráter descritivo, pois buscaram identificar fatos que contribuem para a ocorrência dos fenômenos sobre pesquisa e seleção, análise curricular, testes, entrevista, verificação de referências e dinâmica de grupo.

Assim, o trabalho está dividido em 5 partes descritos a seguir. Primeiramente faz-se um estudo a respeito do processo de recrutamento tanto na modalidade interna, quanto externa e mista. Já no segundo tópico, busca um esclarecimento conciso sobre o método de seleção e suas técnicas, focando dentre outras, a análise curricular, testes escritos e psicológicos, entrevista, verificação de

referências e dinâmica de grupo. Após, descreve-se a metodologia utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa. No quarto tópico, faz-se análise do estudo desenvolvido, sem esgotar as reflexões e considerações possíveis. O desfecho do trabalho e as conclusões alcançadas.

Ademais, pretende-se com a realização desta pesquisa, divulgação dos resultados de forma a ampliar ideias e estudos na área de seleção e gestão de pessoas, para interessados da comunidade acadêmica e também recrutadores, gestores e demais colaboradores que buscam conhecimento como forma de melhorar e ampliar suas práticas e que poderão ser aplicados na realidade das empresas. A importância de estudo do processo de recrutamento e seleção de candidatos é ajudar empresa e candidatos que estão à procura de uma vaga no mercado de trabalho. Mais do que nunca, contratar e reter talentos é, hoje, um processo que exige muito profissionalismo. Afinal, ele também funciona como um cartão de visitas da empresa diante do candidato.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. RECRUTAMENTO

Qualquer processo de recrutamento de pessoal tem início a partir de uma necessidade interna da organização, no que tange à contratação de novos profissionais. Essa necessidade origina-se por motivos diversos e um fluxo predeterminado pela própria organização. Para Araújo (2008), o processo de recrutamento consiste na busca de indivíduos a fim de preencher os requisitos necessários elaborados pelas diversas divisões ou departamentos; este processo visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. Chiavenato (1991, p. 54) explica que, “recrutamento é um conjunto de procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização, o recrutamento” (CHIAVENATO, 1991, p. 54). Segundo Hanashiro *et. al.* (2008, p. 122), o processo de captação deve iniciar-se a partir da percepção da necessidade de uma competência a ser desempenhada por uma pessoa, necessária à consecução de uma competência organizacional.

Entretanto, atrair e agregar talentos significa não somente pensar nas atividades e operações presentes da empresa, mas principalmente no seu futuro. Conforme explica Coradini e Murini (2009), as pessoas que ingressam em uma empresa poderão, mais adiante, se tornar os dirigentes. Assim, as autoras defendem que cada candidato deveria ser tratado como um futuro presidente e não apenas um colaborador passageiro, pois somente assim é possível a construção de alicerces para consolidar a visão organizacional. Conforme Almeida (2004, p. 107),

a gestão de talentos, tão debatida atualmente e adotada por organizações mais modernas, propõe, também, uma atuação integrada dos recursos humanos, com foco em estratégias organizacionais e em competências. A gestão de talentos é um enfoque estratégico, que visa criar valor para o acionista, cliente, empregado e sociedade, a partir da captação, seleção e retenção e desenvolvimento do talento individual e organizacional (ALMEIDA 2004, p. 107).

O recrutamento é um processo organizacional que “convida” as pessoas que se encontram no mercado de mão-de-obra para participarem de um processo de seleção e deve sempre estar atento ao tempo despedido, aos custos e à otimização para a fase posterior que é a seleção. Desse modo, em se tratando das diversas fontes de recrutamento possíveis, a identificação/escolha do melhor processo e a manutenção constituem, segundo Chiavenato (1991), uma das vias pelas quais a Administração de Recursos Humanos pode reduzir os custos operacionais, diminuir o tempo de processamento e elevar significativamente o rendimento do procedimento, aumentando tanto a proporção de pessoas candidatas para a seleção, como a de candidatos admitidos. “A eficácia reside em alcançar resultados e atingir objetivos: saber trazer os melhores talentos para a empresa e, sobretudo, tornar a empresa cada dia melhor com as novas aquisições de pessoal” (CHIAVENATO, 2008, p. 161).

Além disso, “a capacidade de atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas vê-se diante de um cenário novo: apresentam dificuldade para identificar o novo perfil delineado pelos contratantes, agregaram inúmeras competências, difíceis de ser encontradas em uma só pessoa” (GRAMIGNA, 2002, p. 11). De acordo com Ribeiro (2005, p. 16), para reter talentos dentro da empresa, a área de recursos humanos deve criar medidas para estimular e desenvolver o potencial de seus profissionais. Em geral as companhias que promovem um bom ambiente de trabalho não perdem facilmente os seus talentos.

Contudo, recrutamento é um processo de atrair candidatos para um particular cargo que esteja disponível na organização. Nesse sentido, o mercado do qual a organização tenta buscar os candidatos podem ser vários (CHIAVENATO, 2006).

O autor esclarece que a pesquisa interna das necessidades, a pesquisa externa de mercado e a definição das técnicas de recrutamento são três pontos primordiais que devem ser analisados no processo de recrutamento (CHIAVENATO, 2009). Além disso, há também diferentes formas de recrutar, cada uma com suas características particulares correspondendo cada qual com um objetivo: o recrutamento interno, o externo e o misto (CHIAVENATO, 2006). Assim, a primeira parte é a elaboração da descrição de funções e do perfil do profissional desejado, com o objetivo de encontrar a pessoa certa para o lugar certo de forma certa, o que será tratado a seguir.

2.1.1. RECRUTAMENTO INTERNO

No recrutamento interno, o processo é realizado com os funcionários da própria empresa. Havendo determinada vaga, a organização procura preenchê-la através de remanejamento de seus funcionários, que podem ser promovidos (movimentação vertical) ou transferidos (movimentação horizontal) ou ainda transferidos com promoção (movimentação diagonal) (CHIAVENATO, 2008). Este, segundo Coradini e Murini (2009), é o primeiro passo na procura de pessoal para o preenchimento de uma vaga, aproveitando e dando oportunidades aos funcionários já existentes na organização. Dessa maneira, o recrutamento interno privilegia os próprios funcionários da empresa.

Além, Chiavenato (1981) esclarece que, este tipo de procedimento exige uma série de dados e informações relacionadas, como o resultado dos testes de seleção, resultado das avaliações de desempenho, resultado dos programas de treinamento e aperfeiçoamento, exame das análises e descrições de cargos, exames dos planos de carreiras e verificação das condições de promoção e substituição (CHIAVENATO, 1981). Ademais o autor ainda apresenta algumas vantagens e desvantagens deste método. Trata-se da fonte de candidatos mais próxima, rápida e mais econômica, isso porque a empresa e o setor de recrutamento já conhecem o funcionário, seu desempenho e os treinamentos que este possui. Apresenta maior índice de validade

e de segurança. Cria-se um clima sadio de progresso profissional, aumenta-se a moral e motivação do colaborador, além de desenvolver uma positiva e sadia competição entre as pessoas (CHIAVENATO, 2006, p. 210). Marras (2004) acrescenta que, a velocidade do processo de recrutamento interno é otimizada ao extremo: os interessados aparecem de imediato ao setor de recrutamento, o processo admissional é bem mais veloz, pois elimina a necessidade de realizar testes, exames médicos etc. Ainda em conformidade com o autor, Essa prática de recrutar internamente os recursos necessários abre a perspectiva de multiplicação de oportunidades.

Pesa, entretanto, como desvantagem o fato de poder criar dificuldades com os empregados. Além disso, o bloqueio da entrada de novas ideias, experiências e expectativas funcionam como um sistema fechado de reciclagem contínua e mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização. Esta prática também facilita o conservantismo e favorece a rotina atual (CHIAVENATO, 2006). Ainda, Chiavenato (2006, p. 211) acrescenta que, uma das desvantagens do recrutamento interno é que “pode até levar os empregados a uma progressiva limitação às políticas e diretrizes da organização. Também exige que os novos empregados tenham potencial de desenvolvimento para ser promovidos a alguns níveis acima do cargo onde estão sendo admitidos e motivação suficiente para chegar lá” (CHIAVENATO, 2006, p. 211). Como vemos, o recrutamento interno poderá ser desenvolvido através de uma movimentação vertical, horizontal ou diagonal. Ademais, o recurso ao recrutamento interno tem algumas vantagens comparadas ao externo, mas há situações que a opção pelo recrutamento externo se revela mais vantajosa, conforme veremos no próximo tópico.

2.1.2. RECRUTAMENTO EXTERNO

O recrutamento externo é aquele feito com candidatos de fora da organização; ocorre quando, havendo determinada vaga, a organização procura preenchê-la com candidatos externos disponíveis no mercado, ou atuantes em outras empresas, ou ainda busca estes candidatos em empresas especializadas no processo de recrutamento e seleção de profissionais, para que possam atuar em sua empresa e ter seu potencial destacado.

Conforme Chiavenato (2006, p. 212):

Recrutamento externo funciona com candidatos vindos de fora da empresa. Havendo uma vaga, a organização procura preenchê-la com pessoas estranhas, ou seja, com candidatos externos, extraídos pelas técnicas de recrutamento. Técnicas de recrutamento externo: consulta aos arquivos de candidatos, apresentação de candidatos por parte de funcionários já existentes da empresa; cartazes ou anúncios na portaria da empresa; contatos com sindicatos e associações de classe; anúncios em jornais e revistas e em agência de recrutamento (CHIAVENATO, 2006, p. 212).

Todo recrutamento externo tem seu início a partir da tomada de decisões, com relação aos dois tópicos, isto é, abordagem direta e indireta, que definem para o gestor, qual o melhor caminho a ser seguido na escolha das fontes utilizadas, na prospecção de candidatos. Dentre as vantagens neste tipo de processo, podemos citar a criação de novas ideias e melhoramentos; renova e enriquece os recursos humanos da organização; aumento do nível de conhecimento e habilidades não disponíveis na organização atual e redução de custos de desenvolvimento de pessoal, já que a pessoa contratada do mercado já está teoricamente qualificada. É positiva a entrada de novos profissionais para trazer ideias renovadas à organização, pois reside no fato de que muitas vezes os funcionários detêm potencial para ocupar novo cargo, mas não a experiência requerida, o que pode ser conseguido pelo recrutamento externo.

Porém, o recrutamento externo é um processo mais caro; a margem de erro é maior e há maior gasto de tempo de adaptação do pessoal novo. Como o colaborador recém-admitido ainda não conhece a cultura e os hábitos da organização, há necessidade de um período maior de ajustamento, podendo ainda ocorrer dificuldade ou não adaptação do novo funcionário. Ocorre também, segundo Chiavenato (2002), geralmente afeta a política salarial da organização; frustra o pessoal antigo que passa a visualizar barreiras, pois se sentem desvalorizados no desempenho das suas funções e acabam não se esforçando para melhorarem seu desempenho. Consiste então, uma das técnicas mais caras, embora seja compensada pelos fatores tempo e rendimento. Entretanto, ao contrário de outras técnicas, esta permite recrutar candidatos altamente qualificados. Na maior parte das vezes, as técnicas de recrutamento são utilizadas conjuntamente, pois o processo de recrutamento tem que ter em conta o binômio custo/rapidez caracterizando assim, o recrutamento misto descrito à seguir.

2.1.3. RECRUTAMENTO MISTO

O recrutamento misto é a consequência de um recrutamento interno, que provavelmente irá gerar uma nova vaga desta pessoa transferida, devendo assim se fazer um recrutamento externo. Consiste nas práticas empregadas à divulgação de vagas em aberto para o mercado de mão-de-obra interna e externa. O recrutamento misto pode ser adotado em três alternativas de sistema (CHIAVENTATO, 1991):

A) Inicialmente, recrutamento externo, seguido de recrutamento interno, caso aquele não apresente resultados desejáveis.

B) Inicialmente recrutamento interno, seguido de recrutamento externo, a organização dá prioridade a seus empregados na disputa das oportunidades existentes.

C) Recrutamento externo e recrutamento interno, concomitantemente: É o caso em que a organização está mais preocupada com o preenchimento de vaga existente.

Na realidade, uma empresa nunca faz apenas um recrutamento interno ou externo, ambos se complementam surgindo o Recrutamento Misto, pois ao se fazer um recrutamento interno, o indivíduo deslocado para a posição (vaga) precisa ser substituído em sua posição atual. Se for substituído por outro colaborador, o deslocamento produz uma vaga que precisa ser preenchida. Em relação às vantagens e/ou desvantagens que este processo possa oferecer, nenhuma das bibliografias consultadas mencionou tais aspectos para o recrutamento misto.

2.2. PESQUISA E SELEÇÃO

O que muitos estudiosos da área de recrutamento e recursos humanos vêm observando é que, muitas organizações não despendem muita atenção e cuidado no processo de recrutamento e seleção de pessoal, tendo depois que suportar problemas significantes no futuro da organização.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 54) “para melhor identificar e mapear as fontes de recrutamento, dentro dos requisitos que a organização exigirá dos candidatos, são necessários dois tipos de pesquisa: a pesquisa externa e a interna” (CHIAVENATO, 1999, p. 54). A pesquisa externa corresponde a uma pesquisa do mercado de recursos humanos no sentido de segmentá-lo para facilitar suas análises; em contrapartida, a pesquisa interna corresponde a pesquisa sobre as

necessidades da organização em relação aos recursos humanos e quais políticas que a organização pretende adotar em relação ao seu pessoal.

Gil (1994) cita que, há também um tipo de pesquisa mista, que envolve aspectos internos e externos:

[...] com uma frequência cada vez maior, as atividades referentes à seleção de pessoal vêm sendo confiadas a um órgão específico, a própria chefia imediata. Não se quer dizer que essa postura em relação à seleção dos recursos humanos seja equivocada. A descentralização é inerente ao próprio processo de maturação do sistema. O que cabe considerar, entretanto, é que, se num sistema descentralizado, todas as gerências e chefias passam a ter atribuições referentes à seleção, deverá haver como contrapartida a competência técnica nessa área (GIL, 1994, p. 33).

A seleção vem logo após o recrutamento, nos processos de agregar pessoas à organização. Enquanto o recrutamento de pessoas é uma atividade de atração de candidatos, divulgação e de comunicação de vagas, e, portanto, é uma atividade tipicamente positiva e convidativa; a seleção é, ao contrário, uma atividade de escolha de pessoas, de classificação e de decisão, e, portanto, restritiva e abstrativa. Assim da mesma forma que o objetivo do recrutamento é abastecer o processo seletivo; o objetivo da seleção é escolher e classificar os candidatos mais adequados às necessidades do cargo e da organização (CHIAVENATO, 1999).

Seleção é um conjunto de ações técnicas que objetivam suprir as necessidades de profissionais de uma organização. Por meio do processo de seleção, a organização escolherá dentre os candidatos disponíveis, a pessoa que melhor alcança os critérios de para a posição disponível, considerando as atuais condições do mercado. Segundo Chiavenato (2006), seleção é o processo pelo qual uma organização escolhe de uma lista de candidatos, a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção, para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado. Quando a seleção é bem feita, resultará em uma alta produtividade, retorno ao investimento despendido, ajudando a empresa atingir seus planos e objetivos.

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 sexo, porte físico, estatura, endereço, posse de um carro e idade. A seleção é importante, pois, as pessoas possuem diferenças individuais e uma variedade humana enorme. As diferenças individuais

entre pessoas tanto no plano físico como no psicológico levam as pessoas a terem comportamento, reações e desempenhos diferentes, daí então o verdadeiro sentindo de se fazer seleção, pois, se todos fossem iguais seria desnecessário o processo de seleção (CHIAVENATO, 1999, p. 108):

A seleção funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam integrar na organização: aquelas que apresentam características desejadas pela organização. Há um velho ditado popular que afirma que a seleção constitui a escolha certa da pessoa certa para o lugar certo [...]. A melhor maneira de conceituar seleção é representá-la como uma comparação entre duas variáveis: de um lado, os requisitos do cargo a ser preenchido (requisitos que o cargo exige de seu ocupante) e, de outro lado, o perfil das características dos candidatos que se apresentam para disputá-lo. A primeira variável é fornecida pela descrição e análise do cargo, enquanto a segunda é obtida por meio de aplicação das técnicas de seleção. O órgão de seleção não pode impor ao órgão requisitante a aceitação dos candidatos aprovados no processo de comparação. Pode apenas prestar um serviço especializado, aplicar as técnicas de seleção e recomendar ao cargo. Porém, a decisão final de aceitar ou rejeitar os candidatos é sempre responsabilidade de linha (de cada chefe ou gerente) ou função de staff (prestação de serviço do órgão especializado) (CHIAVENATO, 1999, p. 108).

Conforme Gil (1994) e Chiavenato (2006) apontam, há algumas etapas no processo de seleção podem ser esquematizadas da seguinte forma: análise curricular; testes escritos e psicológicos; entrevista; verificação de referência e dinâmica de grupo. Além disso, Gil (1994, p. 61) também comenta que “a tomada de decisão em relação à contratação é tarefa que se reveste de grande responsabilidade. Envolve, naturalmente, muito de pessoal. Todavia, há algumas recomendações que auxiliam nessa tarefa”. O autor cita ainda que, durante o processo de seleção é mais importante considerar as realizações do que as credenciais do candidato; eliminar qualquer forma de preconceito, pois levam a ver nos candidatos defeitos inexistentes; e não dispensar candidatos finalistas até que o escolhido aceite definitivamente o cargo.

2.3. ANÁLISE CURRICULAR

Corresponde a uma das primeiras fases do processo de seleção e visa fazer uma pré-seleção dos candidatos, eliminando os que não tenham os pré-requisitos desejados pela organização. Após, faz-se uma análise cuidadosa do currículo de cada candidato, para que as próximas fases sejam direcionadas sobre os conhecimentos, habilidades e atitudes de cada um. Conforme Bohlander, Scott e

Sherman (2005, p. 107), “os currículos têm vários propósitos, bem como informações que permitem decidir se o candidato atende aos requisitos mínimos de experiência, educação, etc.”

Muitas vezes, utilizar somente a análise curricular é insuficiente para proporcionar uma visão real do candidato. Muitos candidatos a uma vaga não conseguem vender uma boa impressão através do seu currículo. Deixam de colocar informações importantes, por isso, convém combinar seu uso com o de outras técnicas, como exemplo a entrevista.

2.4. TESTES ESCRITOS E PSICOLÓGICOS

Os testes são considerados como uma das mais importantes fases deste processo, já que eles definem quem serão os poucos candidatos que irão para a fase final da seleção, que é a entrevista. Existe grande variedade de testes utilizados pelos selecionadores, como instrumentos acessórios a entrevistas de seleção. Os testes práticos são utilizados para avaliar um determinado conhecimento ou prática de trabalho; conforme explica Chiavenato (2009):

As provas de conhecimento ou de capacidade são instrumentos para avaliar tanto quanto objetivamente os conhecimentos e habilidades adquiridos por meio de estudo, da prática ou do exercício. Procuram medir o grau de conhecimentos profissionais ou técnicos exigidos pelo cargo [...], bem como os graus de capacidade ou habilidade para certas tarefas [...] (CHIAVENATO, 2009, p. 153).

Há também os testes psicológicos, instrumento que permite avaliar e mensurar características específicas dos indivíduos (CORADINI e MURINI, 2009); os testes psicológicos procuram investigar as diferenças subjetivas que podem ser físicas, intelectuais e de personalidade em relação ao conjunto (CHIAVENATO, 2009). O autor ainda acrescenta que:

Os testes psicológicos focalizam principalmente as aptidões, procurando a determinação de quanto elas existem em cada pessoa, com o intuito de generalizar e prever aquele comportamento em determinadas formas de trabalho (CHIAVENATO, 2009, p. 155).

Contudo, os testes psicológicos não consistem numa neutralidade subjetiva e eficácia total nos seus resultados, mas isto não implica que os mesmos devam ser dispensados. Desde que atendidas as pré-condições de sua aplicação, e que o

psicólogo examinador tenha conhecimento, domínio da aplicação e da avaliação, os testes são um recurso que auxilia o profissional na compreensão e fechamento das considerações a respeito de um examinando, seja em processo seletivo, avançando para outro passo: a entrevista.

2.5. ENTREVISTA

A entrevista trata-se de uma técnica simples e direta e é considerada uma das mais importantes etapas de um processo de seleção, tendo como finalidade obter informações pessoais e profissionais do candidato, além de esclarecer e aprofundar questões contidas nos formulários preenchidos e/ou no currículo (CORADINI e MURINI, 2009). A entrevista constitui-se um momento adequado para verificar as experiências, temperamento, interesse e aspectos pessoais relacionados com o candidato e o cargo a ser preenchido. Nesse sentido, Marras (2004) comenta que, a entrevista de seleção objetiva detectar dados e informações dos candidatos a emprego, subsidiando a avaliação do processo seletivo.

Entre todos os instrumentos utilizados pelo selecionador, a entrevista de seleção é aquela considerada mais importante, pois é o momento 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 na qual se decidem as coisas, de um lado e de outro. É uma etapa quando tanto o entrevistador quanto o candidato devem estar preparados. Sendo esta a única fase indispensável de qualquer processo seletivo, e por isso reveste-se de importância vital para o sucesso na hora da escolha do novo colega de trabalho (BUENO, 1999).

Para Chiavenato (1992, p. 98) “alguns cuidados com relação à entrevista podem promover seu aproveitamento. A melhor maneira de delinear tais cuidados é acompanhar as etapas que ocorrem no desenrolar do processo da entrevista”. Segundo o mesmo autor, a preparação e o ambiente, são alguns dentre outros aspectos, que são fundamentalmente essenciais para alcançar bom aproveitamento desse recurso (CHIAVENTAO, 1991, p. 203 - 204). Em relação à preparação, Chiavenato comenta que, as entrevistas de seleção marcadas ou não, devem ter algum tipo de preparação ou planejamento, não devendo, portanto, serem improvisadas. O grau de preparação pode variar, mas deve ser suficiente para

determinar: a) os objetivos específicos da entrevista; b) o método de atingir o objetivo da entrevista; e c) o maior número possível de informações sobre o candidato a ser entrevistado. Essas informações são vitais para que o entrevistador possa, com relativa precisão, verificar a adequação dos requisitos necessários ao cargo e características pessoais do candidato.

O estabelecimento de um ambiente harmônico e propício para realizar a entrevista também merece realce especial. Este pode ser de dois tipos: a) físico: o local da entrevista deve ser privado e confortável; b) psicológico: o clima da entrevista deve ser ameno e cordial. Além disso, o ambiente em que será realizada a entrevista, influência diretamente no tipo de conversação que se estabelecerá entre o entrevistador e o candidato. Uma boa entrevista implica a observação de vários pontos, como aponta Araújo (2008): deve ser realizada em atmosfera agradável e em sala limpa, confortável, isolada e sem muitos ruídos; devem ser de natureza particular, apenas o entrevistador e o entrevistado. Ademais, como a espera é inevitável, certifica-se de que há poltronas suficientes para os candidatos não terem que esperar em pé e revistas, jornais para manter certo nível de calma entre os candidatos que esperam sua vez.

2.6. VERIFICAÇÃO DE REFERÊNCIAS

Nesta etapa, procuram-se obter informações profissionais e pessoais, visando comprovar a veracidade dos dados fornecidos em formulários e/ou currículo e aprofundar o nível de informações, como o desempenho profissional dos candidatos nos empregos anteriores. Esta verificação, conforme explica Coradini e Murini (2009), pode ser realizada através de contato telefônico, pessoalmente ou carta de referência. Para Chiavenato (2006, p. 185):

a verificação de referência é feita para avaliar o nível de conhecimentos gerais e específicos dos candidatos exigidos pelo cargo a ser preenchido. Procurando assim, medindo grau de conhecimento profissional ou técnico e experiências que o candidato possui (CHIAVENATO, 2006, p. 185).

Desse modo, a verificação de referências é um dos obstáculos finais que um potencial empregado precisa passar antes de ser contratado. Questões de referência podem abordar as responsabilidades do candidato em empresas anteriores, bem como seu desempenho, relacionamento com colegas de trabalho,

confiabilidade e outras qualificações pertinentes. Caso ainda seja necessário e válido, a empresa pode ainda aplicar dinâmicas para avaliar também aspectos individuais relacionados à convivência e grupo e trabalho em equipe.

2.7. DINÂMICA DE GRUPO

As dinâmicas de grupo para recrutamento e seleção são essenciais para que se identifiquem as pessoas com as melhores habilidades para o cargo por meio de técnicas e simulações. É uma ferramenta que pode oferecer informações riquíssimas sobre o perfil dos candidatos, principalmente no que se refere às competências atitudinais ou comportamentais. Procura-se, com a dinâmica de grupo, promover um clima de integração e harmonia entre os candidatos, estimulando-os a uma participação ativa, propondo a vivência de situações semelhantes às atividades que exercerão em suas funções, objetivando observar atitudes, postura, linguajar, relacionamento interpessoal, traços de personalidade, interesses e comprometimento com a tarefa. Conforme explica Coradini e Murini (2009), “uma dinâmica de grupo oportuniza conhecer melhor o candidato, identificando ou esclarecendo alguns traços da personalidade que numa entrevista dificilmente se perceberia” (CORADINI e MURINI, 2009, p. 68).

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; capacidade de julgamento; capacidade de argumentação; capacidade para atuar sob pressão; controle das tensões e da ansiedade; tomada de decisões; habilidade para lidar com situações de conflito; se aceita bem o fato de não ter sua ideia levada em conta, etc. Segundo Almeida (2004, p. 76), “dinâmica de grupo são vivências realizadas com grupos de pessoas que através de exercícios orientados, para atingir objetivos específicos, experimentam e refletem sobre a experiência”. Assim, as dinâmicas de grupo são amplamente utilizadas, servindo-se de forma efetiva na melhoria do entrosamento de equipes, no destaque da autenticidade de pessoas e no crescimento pessoal.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa buscou um aprofundamento sobre o tema “Seleção e contratação de Pessoas” e utilizará como método a pesquisa bibliográfica. Este método implica em um conjunto ordenado de procedimentos de busca por soluções, atento ao objeto de estudo.

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002, p. 32).

Tal pesquisa adotou a natureza qualitativa e caráters descritivo e explicativo em relação aos fins. As pesquisas que são realizadas qualitativamente caracterizam-se pela objetivação do fenômeno, hierarquização das ações, explicação das relações entre o global e o local, observância das diferenças entre o mundo social e o natural, orientações teóricas, busca de resultados fidedignos e oposição ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências (SILVEIRA e CORDOVA, 2009, p. 32).

No que concerne os objetivos, admitiu-se o caráter descritivo, pois este exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Para Triviños (1987, p. 112), os estudos descritivos podem ser criticados porque pode existir uma descrição exata dos fenômenos e dos fatos. Além disso, também se espera identificar, com a investigação proposta, fatos que contribuem para a ocorrência dos fenômenos (GIL, 2007). Ou seja, tratou-se também de uma pesquisa de natureza explicativa, que busca entender o porquê das coisas através dos resultados oferecidos. Segundo Gil (2007, p. 43), uma pesquisa explicativa pode ser a continuação de outra descritiva, posto que a identificação de fatores que determinam um fenômeno exige que este esteja suficientemente descrito e detalhado. Ademais, pretendeu-se com a realização desta pesquisa, divulgação dos resultados de forma a ampliar ideias e estudos na área de seleção e gestão de pessoas, para interessados da comunidade acadêmica e também recrutadores, gestores e demais colaboradores que buscam conhecimento como forma de

melhorar e ampliar suas práticas e que poderão ser aplicados na realidade das empresas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Conforme explica Carvalho *et. al.* (2016, p. 10) “durante muito tempo, as pessoas nas organizações foram tratadas como mão-de-obra, reduzidas à condição de mais uma peça da engrenagem produtiva.” O mesmo autor ainda comenta que, neste quadro, o empregado era contratado apenas para executar eficientemente a tarefa motora e mecânica estipulada, não necessitando processar informações, criar conhecimentos e nem apresentar respostas criativas no exercício de suas tarefas. Contudo, os impasses cotidianos exigem têm exigido fecundidade e dinamicidade das organizações, exigindo muito além de apenas reprodutores de tarefas pré-moldadas e sim talentos profissionais.

Assim, impulsionadas pelo processo de transformações do mundo contemporâneo, as práticas de recrutamento e seleção constitui-se um elemento essencial para as organizações. “Atualmente, têm como finalidade principal não mais o simples preenchimento do cargo, como em seus primórdios, mas efetivam-se especialmente mais sintonizados com as necessidades estratégicas da empresa” (CARVALHO *et. al.*, 2016, p. 12).

Atrair e agregar empregados não significa somente pensar nas atividades presentes e operações da empresa, mas principalmente no seu futuro e destino, pois é o capital humano que cria ideias e desenvolvem conhecimentos. Nesse sentido, o grande desafio tanto do recrutamento quanto da seleção não é descobrir apenas o melhor candidato, mas aquele flexível e proativo, com comportamentos e atitudes adequados à cultura organizacional, que tem maior potencial de se tornar mais adiante, o futuro dirigente (CARVALHO *et. al.*, 2016). “A eficácia reside em alcançar resultados e atingir objetivos: saber trazer os melhores talentos para a empresa e, sobretudo, tornar a empresa cada dia melhor com as novas aquisições de pessoal” (CHIAVENATO, 2008, p. 161).

Desse modo, procurou-se analisar as formas de recrutamento e seleção; as ferramentas e os meios, dos mais variados métodos e formas de contratação, para que estes possam ser eficientes e tenha o melhor resultado possível a organização.

Antes de iniciar o processo de recrutamento, é necessário que a empresa trace claramente as necessidades e os objetivos almejados para aquele cargo ou função, além de realizar estudos e pesquisas que possibilitem conhecer melhor o mercado de trabalho de determinada função.

Existem no mercado três tipos de condução do processo de recrutamento. O recrutamento interno trata-se de um processo o qual as vagas disponíveis na empresa são preenchidas por meio da seleção e funcionários que já atuam na empresa. Em contrapartida, o recrutamento externo, é aquele direcionado a atrair talentos externos disponíveis no mercado. E há ainda o recrutamento misto, que se trata da consequência de um recrutamento interno, que provavelmente irá gerar uma nova vaga desta pessoa transferida, devendo assim se fazer um recrutamento externo.

A seleção vem logo após o recrutamento, nos processos de agregar pessoas à organização. Enquanto o recrutamento de pessoas é uma atividade de atração de candidatos; a seleção é, ao contrário, uma atividade de escolha de pessoas, de classificação e de decisão. Dentre as ferramentas para o desenvolvimento do processo de seleção, podem-se citar algumas mais empregadas pelos gestores. A análise curricular trata-se de uma das primeiras etapas do processo visa fazer uma pré-seleção dos candidatos, eliminando os que não tenham os pré-requisitos desejados pela organização. Após pode-se empregar teste escritos e/ou psicológicos, além da entrevista. A entrevista trata-se de uma técnica simples e direta e é considerada uma das mais importantes etapas de um processo de seleção, tendo como finalidade obter informações pessoais e profissionais do candidato, além de esclarecer e aprofundar informações.

Caso seja necessário, a empresa pode aplica ainda a verificação de referências, que consiste em Nesta etapa, procuram-se obter informações profissionais e pessoais, visando comprovar a veracidade dos dados fornecidos pelo candidato. Ademais, as dinâmicas de grupo são uma ferramenta que pode oferecer informações riquíssimas sobre o perfil dos candidatos, principalmente no que se refere às competências atitudinais ou comportamentais.

5. CONCLUSÕES

Atualmente, a procura por pessoas eficientes e dinâmicas, capazes de aumentar a perspectiva de vida das empresas está cada vez mais acirrada, pois em consequência às mudanças mercadológicas, o capital intelectual que se tornou o grande diferencial das empresas na busca pelo sucesso. Os objetivos organizacionais podem ser atingidos somente com, e através de pessoas, e por isso a importância do cuidado com a condução do processo de seleção das mesmas. O objetivo da seleção é então contratar os melhores talentos dentre os candidatos, que possuam o perfil necessário para ocupar o cargo ofertado. Desse modo, quando feita adequadamente, o processo garante a entrada de pessoas de alto potencial e qualidade na organização e não apenas empregados limitados e subservientes. O alinhamento dos recursos humanos à estratégia da empresa é muito importante, visto que o planejamento estratégico é uma poderosa ferramenta para a construção e a consolidação da imagem dela.

Apenas com estudo e planejamento é possível estabelecer uma comunicação integrada que dê consistência e potencialize a mensagem em todos os pontos de contato com o mercado. O recrutamento nunca teve importância tão significativa nos resultados de uma empresa como no mercado atual. Uma prática bem desenhada, integrada e implementada terá um impacto positivo na empresa, sendo que, o inverso, pode acarretar resultados devastadores. Por isso, se a escolha de pessoas é realizada a contento, da melhor e mais eficiente forma possível, visando ao benefício da empresa, a empresa terá grandes chances de obter sucesso, com base nas pessoas que a compõe. Por isso, o processo de seleção merece atenção especial, já que é ele que vai definir, por diferentes modos e com diferentes estratégias, qual candidato ficará com a vaga.

A vantagem competitiva está ligada diretamente a quem consegue identificar o real conhecimento das pessoas. Encontrar profissionais capazes de desenvolver as funções exigidas por um cargo em aberto numa empresa pode se tornar em tarefa árdua, demorada e desgastante. A grande quantidade de candidatos que se apresentam diante de qualquer oferta de emprego, acaba por proporcionar uma perda de tempo para quem está recrutando. Tão importante quanto recrutar novos candidatos é saber selecioná-los. Escolher a pessoa errada para ocupar um cargo dentro de uma organização acarreta em prejuízos iguais, ou até maiores do que não

escolher nenhum profissional. Assim sendo, como proposto pelo trabalho, mostrou-se que o processo de recrutamento e seleção é uma ferramenta de gestão, visto que, quando o mesmo é feito adequadamente, garante a entrada de pessoas de alto potencial e qualidade na organização, pois, candidatos bem preparados requerem menos treinamento, supervisão e motivação, além de trabalhar mais e melhor.

Não pretendeu-se esgotar o tema com este estudo, ao contrário, a pesquisa remete a possibilidade de que outras 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 BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, W. **Captação e seleção de talentos**. São Paulo: Atlas, 2004.

ARAÚJO, J. F. F. E. de. **Hierarquia e mercado: a experiência recente da administração gestonária**. Comunicação apresentada no 2º Encontro INA – Moderna gestão pública: Dos meios aos resultados, Lisboa, Março, 2000.

BUENO, H. **Manual do selecionador de pessoas: do planejamento a seleção**. 3. ed., São Paulo: LTR, 1999.

BOHLANDER, G.; SCOTT, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1981.

_____. **Recursos Humanos na Organização: Recrutamento, planejamento e Seleção de Pessoal**. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed., São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rev. Atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 7 ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009.

CARVALHO et. al. **Recrutamento e seleção por competências**. 2. ed. Saraiva. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.

CORADINI, J. R.; MURINI, L. T. **Recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. Disciplinarum Scientia. Série: Ciências Sociais Aplicadas, S. Maria, v. 5, n. 1, 2009. p. 55-78.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GIL, A. C. **Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

GUIMARÃES, M. F.; ARIEIRA, J. de O. O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão. **Rev. Ciên. Empresariais da UNIPAR**, Toledo, v.6, n.2, jul./dez., 2005.

HANASHIRO, D. M.; TEIXEIRA, M. L.; ZACCARELLI, L. M. **Gestão do fator humano**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARRAS, L. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 9. ed. São Paulo: Futura, 2004.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. A pesquisa científica. In: GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Orgs.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

XAVIER, R. de A. P. **Gestão de pessoas, na prática**. São Paulo, agosto de 2006.