

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente, em um mundo de negócios onde há competitividade no mercado, as empresas estão recrutando e selecionando profissionais que vem agregar valores e aumentar sua posição no ambiente econômico a um nível de excelência interna e externa.

O objetivo de toda empresa é o sucesso e sua persistência no mercado. Por isso, uma organização só atingirá seus objetivos ao estabelecer seu perfil por intermédio de mudanças organizacionais do seu quadro de pessoal. A criatividade, o potencial, o aprendizado e a vontade de cada pessoa vencer são valores humanos insubstituíveis, por mais que a tecnologia tenha avançado na era globalizada, as máquinas jamais substituirão a diversidade e capacidade humana em se adaptar dentro de uma organização.

Hoje em dia um *curriculum vitae* impecável e altamente qualificado não é um cartão de visita para que uma pessoa se candidate ao cargo exigido pelas empresas. A capacidade técnica deve vir acompanhada de um conjunto de competências, pois as empresas valorizam também o potencial intelectual e emocional do candidato. São valores avaliados que irão demonstrar sua capacidade de liderança, de trabalho em grupo, tomadas de decisão, situações diferentes do dia a dia e assim consolidar a imagem da empresa.

Para que uma organização não seja fadada ao insucesso, as empresas vêm dando muita importância e valor ao processo de recrutamento e seleção de pessoas que irão compor o quadro de funcionários necessários aos cargos disposto. Sendo assim, o objetivo geral deste trabalho é identificar e descrever os métodos utilizados por empresas para recrutar e selecionar candidatos com perfil visando a qualidade dos serviços e a imagem da empresa na era tecnológica e globalizada em que estamos vivenciando.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Atualmente, quando se fala de recrutamento e seleção, refere-se a uma das mais ricas ferramentas de gestão de pessoas nas organizações. É através deste processo que as organizações estão percebendo a importância das pessoas que a compõem, não como meros funcionários, mas como parceiros (GUIMARÃES & ARIEIRA, 2005). Rocha (1997) descreve essa importância como: “uma boa gestão de pessoas é condição necessária para o sucesso” e Chiavenato (1999) como: “lidar com as pessoas deixou de ser um desafio e passou a ser vantagem competitiva para as organizações bem sucedidas”. O lado humano é valorizado nestes processos que buscam encontrar pessoas que serão enquadradas na visão da empresa. O recrutamento consiste na procura e atração de candidatos para uma determinada função e a seleção na escolha e tomada de decisão do candidato que ocupará o cargo disponível (ROCHA, 1997; CHIAVENATO, 2000; CÂMARA *et al.*, 2003). Tanto o recrutamento quanto a seleção fazem parte de um processo maior que é o de suprir e prover a organização de talentos e competências necessários à sua continuidade e sucesso em um contexto altamente dinâmico e competitivo (CHIAVENATO, 2009).

Chiavenato (1999) deixa claro quanto à participação da política interna da empresa quando diz: “o recrutamento e a seleção não é uma atividade que deve ficar restrita à área de

Gestão de Pessoas. Quanto maior for a participação do órgão requisitante do novo funcionário nos procedimentos, maiores serão as chances de sucesso e de integração deste com sua nova função. As características requeridas para o cargo e, portanto, as que se buscam e analisam-se, no candidato, devem ser objetivas, claras e bem definidas”.

É de suma importância que a empresa se organize, previamente, traçando um planejamento estratégico e consistente para verificar as carências e o quantitativo de pessoal que garantirão subsídios para os processos de recrutamento e seleção. As palavras de Rocha (1997) ressaltam essa importância quando diz: “antes da divulgação e antes do recurso ao mercado de trabalho, ou seja, antes de proceder ao recrutamento propriamente dito, é necessário efetuar um planejamento”.

Chiavenato (2000, 2009) faz referência a três fases no planejamento do recrutamento: **Pesquisa Interna/Planejamento de Recursos Humanos** - Refere-se ao levantamento interno das necessidades de recursos humanos da organização em todas as áreas e níveis da mesma a curto, médio e longo prazo. O que a organização precisa de imediato em termos de reposição de pessoas e quais são seus planos futuros de crescimento e desenvolvimento. Trata-se de verificar eventuais vagas que precisam ser preenchidas ou futuras aquisições a serem feitas. O levantamento interno não é esporádico ou ocasional, mas devem ser contínuo e constante, envolvendo todas as áreas e níveis da organização no sentido de retratar suas necessidades de pessoal e o perfil, características e competências que esses novos participantes deverão possuir e oferecer. A pesquisa interna constitui o ponto de partida de todo o processo de recrutamento e orienta todas as ações no sentido de recrutar candidatos – internos ou externos – necessários para abastecer o processo eletivo; **Pesquisa Externa de Mercado** - Refere-se a uma pesquisa de mercado, concentrando-s assim em “alvos específicos”, ou seja, focaliza o mercado de candidatos para direcionar as técnicas de recrutamento. Segmentar o mercado, ou seja, decompô-lo em diferentes segmentos ou em classes de candidatos de acordo com os interesses específicos da organização e localizar as fontes (meios de comunicação) de recrutamento que permitem à organização: aumentar o rendimento do processo de recrutamento, reduzir o tempo do processo de recrutamento e reduzir os custos operacionais de recrutamento são os aspectos que assumem ênfase na pesquisa externa; **Técnicas de Recrutamento** - Feita a pesquisa interna e a externa a próxima prioridade é escolher as técnicas de recrutamento que constitui a última fase do planejamento que serão abordadas inseridas no recrutamento externo adiante.

## 2.2 RECRUTAMENTO

O recrutamento consiste na procura e atração de candidatos, porém há discordâncias entre autores quando se trata incluir ou não a triagem de candidaturas.

*“O recrutamento refere-se ao processo que decorre entre a decisão de preencher um cargo vago e o agrupamento dos candidatos que preenchem o perfil da função e reúnem condições para ingressar na empresa” (CÂMARA et.al. 2003);*

*“O objetivo do recrutamento consiste em atrair candidatos e, para que seja eficaz, deverá fazê-lo em número suficiente para fornecer o processo de seleção e assim permitir que este funcione. Trata-se pois de um sistema de informação que visa a divulgação de oferta de oportunidades de emprego...” (CHIAVENATO, 2000);*

*“... antes da divulgação e antes do recurso ao mercado de trabalho, ou seja, antes de proceder ao recrutamento propriamente dito, é necessário efetuar um planejamento...”*  
(ROCHA, 1996).

### 2.2.1 Processo de Recrutamento

Segundo Guimarães & Arieira (2005) um recrutamento bem feito é sinônimo de economia para a empresa, pois, através dele a organização não vai necessitar de treinamentos, visto que um profissional capacitado intera-se rapidamente dos objetivos da organização. Deve-se pensar em conjunto, comunicando-se com todos da empresa, em todas as áreas e em todos os momentos, focando-se no lucro, na produtividade e no desenvolvimento das pessoas o que Chiaveneto (2009) confirma ao dizer: “A rigor, toda a organização deve estar engajada no processo de recrutar pessoas: trata-se de responsabilidade que deve ser compartilhada por todas as áreas e por todos os níveis.

O processo de recrutamento passa por vários momentos (AIRES, 2007) tais como: **Decisão de Preenchimento de um Cargo e Requisição de Pessoal** - O órgão se manifesta mediante a vaga a ser preenchida, seja por abandono da empresa ou transferência, ou quando surge uma nova vaga. Caso a necessidade de preencher a vaga persistir o órgão ou departamento deve oficializá-la emitindo uma requisição de pessoal devidamente preenchido pelo departamento ou seção solicitante da vaga. Segundo (CHIAVENATO, 2009) “a decisão é oficializada por meio de uma espécie de ordem de serviço, geralmente denominada de requisição de empregado (RE) ou requisição de pessoal (RP)”, contendo dados necessários da função para o preenchimento da vaga solicitada; **Definição do Perfil da Função** - A requisição deverá conter dados da função, ou seja, requisitos para o preenchimento da vaga. Detalhes envolvidos no documento que dependem do grau de sofisticação existente na área de RH (recursos Humanos) (CHIANENATO, 2009); **Escolha do Tipo de Recrutamento** - De acordo com Aires (2007) há cinco tipos de recrutamento: recrutamento interno, recrutamento externo, recrutamento misto, recrutamento on-line e os *assessment centers*. Nota-se Chiavenato (2009) inclui o recrutamento on-line (ou site da empresa) no recrutamento externo. Cada um destes tipos de recrutamento apresenta vantagens e desvantagens, cabendo ao gestor e a área de Gestão de Pessoas, analisarem o que é melhor para a empresa, fazer com que as organizações compreendam que não basta apenas definir um perfil e selecionar, mas fazer uma reflexão sobre o tipo de profissional que se busca, que se deseja para a empresa e decidir qual o tipo mais efetivo para a escolha do candidato a ocupar a vaga. Determinadas fontes de recrutamento são mais eficazes que outras para preencher determinado tipo de cargo (GUIMARÃES & ARIEIRA, 2005).

### 2.2.2 Tipos de Recrutamento

**Recrutamento Interno** - O recrutamento é interno quando a empresa procura preencher determinada vaga ou oportunidade por meio do remanejamento de seus próprios funcionários através de promoção (movimentação vertical), transferidos (movimentação horizontal ou lateral) ou transferidos com promoção (movimentação diagonal. Em geral, o recrutamento interno pode envolver: transferência de pessoal de uma posição para outra, promoções de um nível para o outro, transferências com promoções de pessoal, programas de desenvolvimento pessoal e planos de carreira de pessoal (CHIAVENATO, 2009). Câmara *et.al.* (2003) cita ainda “recomendar um amigo” que vem em adição ao concurso interno

consistindo na indicação por parte dos colaboradores da organização, de um amigo que considerem possuir os requisitos necessários para ocupar o cargo vago.

**Vantagens do Recrutamento Interno: Economia para a empresa:** dispensa anúncios em meios de comunicação ou empresa de recrutamento, custos de: admissão, integração, atendimentos de candidatos. Rocha (1997), Câmara *et.al.*(2003), Chiavenato (2009).; **Rapidez:** evita as demoras do recrutamento externo, da expectativa da publicação do anúncio, a espera dos candidatos, demora no processo de admissão/demissão, etc. Chiavenato (2009).; **Fonte de motivação para os funcionários:** estimula junto a seu pessoal a atitude constante auto aperfeiçoamento e de auto avaliação (CHIAVENATO, 2009), dando possibilidades de ascensão na organização e oportunidades de evolução na carreira (CÂMARA *et.al.*,2003); **Maior índice de validade e de segurança:** o candidato já é conhecido, não necessita de período experimental, de integração e indução à organização. A margem de erro é reduzida, graças às informações que a empresa reúne a respeito de seus funcionários (CHIAVENATO, 2009); **Desenvolve sadio espírito de competitividade:** as oportunidades serão oferecidas aqueles que realmente demonstrem condições de merecê-las (CHIAVENATO, 2009); **Aproveita investimentos da empresa em treinamentos** (CHIAVENATO, 2009; ROCHA, 1997).;

**Desvantagens do Recrutamento Interno: Pode gerar conflitos de interesses** - pode criar atitude negativa nos empregados que, por não demonstrarem condições, não realizam aquelas oportunidades, quando se trata de chefes que não têm potencial de desenvolvimento para subir além da posição atual (CHIAVENATO, 2009); conflitos entre colaboradores com os mesmos interesses e nas mesmas condições (ROCHA, 1997); **Exige potencial de desenvolvimento** - para poderem ser promovidos. Se a organização não oferecer oportunidades de crescimento no momento adequado, corre o risco de frustrar os empregados em seu potencial e em suas ambições e como consequência traz apatia, desinteresse, desligamento da organização aproveitando oportunidades fora (CHIAVENATO, 2009); **Provocar rotatividade excessiva** - caso não existam normas claras como restringir as candidaturas a colaboradores que não tenham permanência de pelo menos um ano no cargo atual (CÂMARA *et.al.*,2003); **Pode conduzir ao “princípio de Peter”** - Na medida em que um funcionário demonstra certa competência em algum cargo, a organização premia seu desempenho e aproveita sua capacidade e o promove sucessivamente até o cargo em que o funcionário, por se mostrar incompetente, estaciona e a organização não tem meios de retorná-lo à posição anterior (ROCHA, 1997; CHIAVENATO, 2009); **Conduz a um bitolamento das pessoas** - pode levar os funcionários a uma progressiva limitação às políticas e diretrizes da organização. Os funcionários passam a conviver apenas com os problemas e situações de sua organização, adaptam-se a eles, bitolam-se e perdem a criatividade e atitude de inovação. O fato é que as pessoas passam a raciocinar quase que exclusivamente dentro dos padrões da cultura organizacional; **Não pode ser feito em termos globais dentro da organização** - quando a organização perde um presidente e admi em aprendiz novato e inexperiente isso provoca a descapitalização do patrimônio humano. Para que não aconteça só pode ser efetuado na medida em que o candidato interno só pode ser efetuado na medida em que o candidato interno a uma substituição tenha efetivamente condições de no mínimo, igualar-se no curto prazo ao antigo ocupante do cargo.

## **Recrutamento Externo**

O recrutamento é externo quando a organização procura preencher suas vagas com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento (ROCHA, 1997; CHIAVENATO, 2009).

No recrutamento externo há dois tipos de abordagem: a direta e a indireta (CHIAVENATO, 2009): **Recrutamento Direto** O recrutamento direto é realizado pela empresa sendo ela própria que recorre ao mercado através da mídia (meios de comunicação) através dos quais a divulgação será efetuada (AIRES, 2007) podendo a empresa ser identificada ou não (CÂMARA *et.al.*, 2003); **Recrutamento Indireto** Quando o recrutamento direto não é eficaz, ou quando a empresa não possui recursos próprios para efetuar recrutamento e seleção ou ainda quando pretende distanciar-se do processo, a organização opta pelo contato com empresas especializadas como *headhunters* (caçadores de cabeças) *search* (consultores de pesquisa direta) e consultores de recrutamento (CÂMARA *et.al.*, 2003).

De acordo com Chiavenato (2009) e Rocha (1997) as técnicas de recrutamento são os métodos através dos quais a organização aborda e divulga a existência de uma oportunidade de trabalho junto às fontes mais adequadas de recursos humanos que proporcionem candidatos para o processo seletivo. As principais técnicas são: **Consulta aos arquivos de candidatos ou bancos de talentos:** os candidatos que se apresentam espontaneamente ou que não foram considerados em recrutamentos anteriores devem ter um *Curriculum vitae* (CV) ou proposta de emprego arquivada. O banco de dados ou banco de talentos pode ser organizado por cargo, área de atividade, nível de cargo ou competências dependendo da tipologia de cargos existentes ou das competências necessárias. Deve-se levar em conta que esse é o sistema de recrutamento de menor custo e que, quando funciona, permite um prazo de tempo dos mais curtos; **Apresentação de candidatos pelos funcionários da empresa:** sistema de recrutamento de baixo custo, alto rendimento e baixo índice de tempo. A empresa que adota esta técnica utiliza um dos veículos mais eficientes e de mais amplo espectro de cobertura, porque o funcionário ao recomendar amigos ou conhecidos, sente-se prestigiado junto à organização e ao candidato apresentado, tornando-se co-responsável junto à empresa; **Cartazes ou anúncios na portaria da empresa:** sistema de baixo custo, mas cujo rendimento e rapidez nos resultados dependem de uma série de fatores, como a localização da empresa, proximidade onde haja movimentação de pessoas, proximidade das fontes de recrutamento, visualização fácil dos cartazes e anúncios, facilidade de acesso. Nesse caso, o veículo é estático, e o candidato vem até ele. É um sistema geralmente utilizado para cargos de baixo nível; **Contatos com sindicatos e associações de classe:** não apresenta os rendimentos dos sistemas anteriores, mas tem a vantagem de envolver outras organizações no processo de recrutamento, sem elevação de custos. Serve mais como estratégia de apoio do que como estratégia principal; **Contatos com universidades e escolas, agremiações estudantis, diretórios acadêmicos, centros de integração empresa-escola:** mesmo que não haja vagas no momento, algumas empresas desenvolvem esse sistema como propaganda institucional para intensificar a apresentação dos candidatos; **Conferências e palestras em universidades e escolas:** no sentido de promover a empresa e criar uma atitude favorável, relatando o que é a organização, seus objetivos, estrutura e oportunidades de trabalho que oferece, por meio de recursos audiovisuais (filmes, slides, etc.); **Contato com outras empresas que atuam no mesmo mercado:** em termos de cooperação mútua os contatos interempresas chegam a formar cooperativas de recrutamento ou órgãos de recrutamento financiados por um grupo de empresas, o que permite uma amplitude de ação maior do que se fossem tomados isoladamente; **Viagens de recrutamento em outras localidades:** quando a empresa lança mão do recrutamento em outras cidades ou localidades o pessoal do órgão de

recrutamento efetua viagens, instalando-se em algum hotel, fazendo promoções pelo rádio e pela imprensa local. Os candidatos recrutados devem transferir-se para a cidade onde a empresa está situada, com benefícios e garantias, após um período de experiência; **Anúncios em jornais e revistas:** é considerado uma das técnicas de recrutamento mais eficientes para atrair candidatos. É mais quantitativo do que qualitativo, porque se dirige a um público geral, abrangido pelo meio, e sua discriminação depende do grau de seletividade que se pretende aplicar; **Agências de recrutamento:** organizações especializadas para atender pequenas, médias e grandes empresas. O recrutamento por meio de agência é um dos mais caros, porém compensado pelo pelos fatores tempo e rendimento; **Recrutamento on-line:** a internet está se revelando um importante canal de contato entre organizações e candidatos. As organizações estão apostando na internet para recrutar talentos e reduzir os custos dos processos de provisão de pessoas. Ao acessar sites, o internauta encontra informações sobre a empresa, oportunidades de trabalho, desenvolvimento de carreira, etc; **Programas de trainees:** muitas empresas desenvolvem programas de trainees para recrutar, selecionar e preparar jovens saídos de universidades para ocupar posições gerenciais ou técnicas em seus quadros após o período de estágio programado devidamente supervisionado.

**Vantagens do recrutamento externo:** Traz “sangue novo” e experiências novas para a organização; ocasiona sempre uma importação de idéias novas, de diferentes abordagens dos problemas internos da organização; **Renova e enriquece os recursos humanos da organização:** principalmente quando a política é a admitir pessoal com gabarito igual, ou melhor, do que o já existente na empresa; **Traz novas competências para a organização:** permite comprar competências novas que a organização não tem tempo suficiente para construir internamente.

**Desvantagens do recrutamento externo:** Mais demorado do que o recrutamento interno: o período despendido com a escolha e aplicação de técnicas, fontes de recrutamento, atração e apresentação dos candidatos, recepção e triagem inicial, encaminhamento à seleção, a exames médicos e à documentação, liberação, etc; **Mais caro e exige despesas imediatas em técnicas de recrutamento:** envolve anúncios, jornais, honorários de agências de recrutamento, despesas operacionais de salários, encargos sociais da equipe de recrutamento, material de escritório, etc; **Menos seguro que o recrutamento interno:** os candidatos são desconhecidos, de origens e trajetórias profissionais que a empresa não tem condições de verificar e confirmar com exatidão; **Pode frustrar o pessoal da casa:** monopoliza as vagas e as oportunidades oferecidas pela empresa e frustra o pessoal que espera oportunidades para seu crescimento pessoal na organização; **Geralmente afeta apolítica salarial da empresa:** influenciando a faixa salarial interna, principalmente quando a oferta e a procura de recursos humanos estão em situação de desequilíbrio.

### **Recrutamento Misto**

Apresenta-se como alternativa para ultrapassar as desvantagens de optar apenas por recrutamento interno ou externo (AIRES, 2007). Um sempre deve complementar o outro (CHIAVENATO, 2009). As vagas são divididas pelos candidatos internos e externos, passando a ter as mesmas oportunidades sendo que a avaliação dos candidatos é feita de maneira externa à organização para que não haja ou sofra influências (AIRES, 2007). Chiavenato (2009) cita três alternativas de sistema a ser adotado no recrutamento misto: **Inicialmente recrutamento externo seguido de recrutamento interno; Inicialmente**

**recrutamento interno seguido de recrutamento externo e Recrutamento externo e recrutamento interno concomitantemente.**

## **SELEÇÃO**

Após o recrutamento, vem a seleção propriamente dita. O ato de selecionar é uma constância da natureza. O homem, como parte desse processo, naturalmente seleciona, muitas vezes, sem perceber. O processo de seleção merece atenção especial, já que é ele que vai definir, por diferentes modos e com diferentes estratégias, qual candidato vai ficar com a vaga. A seleção de pessoas implica uma comparação entre as características de cada candidato com um padrão de referência e uma escolha feita pelo chefe imediato (AIRES, 2007) com o objetivo de manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização (CHIAVENATO, 2009).

Milkovich e Boudreau (2000) ressaltam:

*“Existem provavelmente uma variedade infinita de formas de medir as informações dos candidatos e outras tantas continuam sendo criadas a cada dia. Os testes informatizados e a triagem genética eram absolutamente desconhecidos há alguns anos; hoje, muitas empresas lançam mão dessas técnicas. No entanto, as técnicas tradicionais de coleta de informações, como o uso de formulários e entrevistas, ainda são as mais amplamente utilizadas.”*

Guimarães & Arieira (2005) assim se expressam:

*“Todo processo de seleção é único e dever ser entendido como uma ferramenta de marketing interno e externo que a empresa pode utilizar a seu favor, dependendo da maneira como é realizado. Ele não termina com a contratação do profissional, pois o mesmo precisa ser apresentado, integrado e acompanhado nos seus primeiros dias ou meses na empresa”.*

Para Martins (2007):

*“ A seleção consiste em primeiro lugar, na comparação entre perfis dos candidatos e as exigências do cargo ou função, o ideal é que o perfil e a função se ajustem. Assim, é necessário uma escolha da pessoa certa para o cargo certo, ou seja, entre candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e desempenho do pessoal.”*

Cada etapa da seleção representa um momento de decisão, visando a aumentar o conhecimento da organização sobre as experiências, habilidades e a motivação do empregado, com isso aumentam-se as informações para que seja feita a seleção final. Todas as metodologias utilizadas para a seleção são válidas e adequadas desde que utilizadas por profissionais capacitados e responsáveis e levando-se em consideração os objetivos de cada

um. O profissional responsável pela realização da seleção é a pessoa mais adequada a identificar os instrumentos a serem utilizados, tais como entrevistas individuais, testes psicológicos, dinâmicas de grupo, etc. (GUIMARÃES & ARIEIRA, 2005) e ainda testes de habilidades cognitivas, testes de desempenho e integridade e técnicas de simulação (OLIVEIRA, 2009).

No presente trabalho será abordado cinco grupos de técnicas de seleção de acordo com Chiavenato (2009). São eles:

### 2.2.3 Entrevista de Seleção

Segundo Guimarães & Arieira (2005) “a entrevista é seguramente a técnica mais utilizada em todas as organizações, ela tem inúmeras aplicações, desde uma entrevista preliminar para o recrutamento, a entrevista de desempenho, entrevista de caráter social, até entrevista de desligamento, a qual poderá ser subsídio para as políticas de administração de recursos humanos das organizações” e que para Chiavenato (2009) “é a técnica mais amplamente utilizada nas grandes, médias e pequenas empresas. Embora careça de base científica e situe-se como a técnica mais subjetiva e imprecisa de seleção, a entrevista pessoal é aquela que mais influencia a decisão final a respeito dos candidatos.”

Na realidade, a entrevista é o processo de comunicação entre duas pessoas ou mais que interagem entre si. De um lado, o entrevistador ou entrevistadores e, de outro, o entrevistado ou entrevistados. As entrevistas podem ser classificadas em função do formato das questões e das respostas em quatro tipos (CHIAVENATO, 2009): **Entrevista totalmente padronizada.** Entrevista estruturada, fechada ou direta, com roteiros preestabelecidos, na qual o candidato é solicitado a responder questões padronizadas e previamente elaboradas. Apesar de sua aparente limitação, podem assumir uma variedade de formas, como escolha múltipla, verdadeiro-falso, sim-não, agrada-desagrada, identificação de formas, etc.; **Entrevistas padronizadas apenas quanto às perguntas ou questões.** Perguntas previamente elaboradas, mas permitem resposta aberta, ou seja, resposta livre. O entrevistador recebe uma listagem (*checklist*) de assuntos a questionar e colhe as respostas ou informações do candidato; **Entrevista diretiva:** Não especifica as questões, mas o tipo de resposta desejada. Aplicada apenas para conhecer certos conceitos espontâneos dos candidatos. O entrevistador precisa saber formular as questões de acordo com o andamento da entrevista para obter o tipo de resposta ou informação requerida; **Entrevista não diretiva:** Não especifica nem as questões, nem as respostas requeridas. São entrevistas totalmente livres e cuja sequência e orientação fica a cargo de cada entrevistador. São criticadas em virtude de sua baixa consistência, por não haver um roteiro ou itinerário preestabelecido para cada entrevista; **Entrevista comportamental.** Técnica que permite avaliar as habilidades do candidato, desenvolvidas ao longo de sua trajetória profissional, referentes aos cargos que ocupou. Perguntas exigem que o candidato descreva as ações, comportamentos e sentimentos em diversos momentos de sua carreira. A entrevista deve ser planejada de forma a utilizar perguntas abertas específicas ligadas a situações profissionais, que levem a resposta com verbos de ação no passado. Leva o candidato a uma resposta completa composta por três partes: **Contexto** – como era a situação; **Ação** – o que ele fez; **Resultado** – quais os resultados obtidos a partir da ação tomada.

O planejamento necessário para desenvolver uma entrevista comportamental é bem detalhado e deve começar pela análise do perfil de competências do cargo. Caso a descrição do cargo não explicita as competências necessárias, é importante discutir com a área solicitante e construir, em conjunto, uma nova descrição mais detalhada.

A entrevista comportamental permite ao selecionador comparar os diversos candidatos quanto as suas competências de modo a facilitar a opção final. Vale notar ainda, que esse tipo é mais objetivo e sistemático, que proporciona uma precisão do desempenho futuro e aumenta a chance de uma contratação de sucesso Caxisto (2007) e traz como ponto forte a clareza do perfil e maior facilidade para avaliar candidatos com imparcialidade, justiça e ética (GRAMIGNA & BRANCO, 2009).

De acordo com Gramigna & Branco (2009) “competência é o conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes que contribuem para uma atuação de destaque, de excelência em determinados contextos.”. Cita ainda algumas competências universais que o selecionador deve apresentar discutir com o detentor da vaga sobre o entendimento que possui sobre cada uma delas e escolher o perfil de competências a ser avaliado. Recomenda-se, no máximo, cinco ou seis. Geralmente, se a pessoa domina bem uma competência, ela vem agregada de outras que necessariamente não precisam estar no perfil. Quando mapeado o perfil de competências para aquele cargo, planejada e realizada uma boa entrevista comportamental e criada atividades ou jogos que possibilitem por em prática seus conhecimentos, habilidades e atitudes, fica evidente a escolha pelo candidato ideal (PAIVA, 2009).

Algumas competências universais segundo Gramigna & Branco (2009): **Capacidade empreendedora; Capacidade de trabalhar sob pressão; Comunicação; Criatividade e inovação; Cultura da qualidade; Capacidade negocial; Liderança; Planejamento e organização; Tomada de decisão; Visão sistêmica.**

Caxisto (2007) ainda apresenta: **Entrevista situacional ou de simulação.** Nem sempre a entrevista comportamental conseguirá avaliar todas as competências necessárias para o cargo. O candidato pode estar buscando uma nova colocação, diferente de sua experiência anterior. Pode ainda ter sido recrutado internamente, que disputa uma promoção, e, por isso, não tem experiência no cargo. Nesse caso, o entrevistador utiliza a entrevista situacional, modalidade que conta com exercícios ou simulações de situações que podem ocorrer no cotidiano da função pretendida.

### **Etapas da entrevista de seleção**

De acordo com Chiavenato (2009) a entrevista de seleção merece alguns cuidados especiais que passa por cinco etapas: **Preparação da entrevista:** Seja com hora marcada ou não, precisa ter preparação ou planejamento que determine alguns aspectos como: objetivos específicos da entrevista; o tipo de entrevista; leitura preliminar do *curriculum vitae*; maior número de informações do candidato e maior número de informações do cargo; **Preparação do ambiente:** Merece um realce especial para neutralizar possíveis ruídos ou interferências externas que possam prejudicar a entrevista. O **ambiente físico** deve ser privado e confortável, livre de outras pessoas e o **ambiente psicológico** deve ser ameno e cordial, sem receios ou temores, sem pressão de tempo, coações ou imposições; **Processamento da entrevista:** Constitui a etapa fundamental do processo, em que se intercambia a informação desejada por ambos (entrevistado e entrevistador). O processamento da entrevista deve levar em conta dois aspectos – o material e o formal - que são intimamente relacionados entre si.

**Conteúdo da entrevista:** constitui o aspecto material, isto é, conjunto de informações que o candidato fornece a seu respeito. Todas as informações constam no Pedido de Emprego ou no *curriculum vitae* e são mais esclarecidas por meio da entrevista; **Comportamento do candidato:** constitui o aspecto formal, isto é, maneira pela qual o candidato se comporta e

reage dentro da situação. O que se pretende é ter um quadro de características pessoais do candidato, independente das qualificações profissionais.

**Encerramento:** A entrevista deve ser aberta e fluir livremente, sem acanhamentos e sem embaraços. É uma conversação polida e controlada. Seu encerramento deve ser elegante: o entrevistador deve fazer algum sinal claro para demonstrar o fim da entrevista e, sobretudo informar ao candidato como será contatado para saber o resultado ou quais serão os desdobramentos daquele contato; **Avaliação do candidato:** Logo que o entrevistado deixar a sala, o entrevistador deve imediatamente empreender a tarefa de avaliar o candidato enquanto os detalhes estão frescos em sua memória. Se utilizou alguma folha de avaliação, deve ser checada e completada, se não, deve registrar de imediato.

#### 2.2.4 Provas ou testes de conhecimento ou de capacidade

As provas de conhecimento ou de capacidade são instrumentos para avaliar tanto quanto objetivamente os conhecimentos e habilidades adquiridas por meio de estudo, da prática ou do exercício. Procuram medir o grau de conhecimentos profissionais ou técnicos exigidos pelo cargo, bem como o grau de capacidade ou habilidade para certas tarefas. Em função da variedade de provas de conhecimentos ou de capacidade, costuma-se classifica-las quanto à maneira, à área abordada e à forma.

- 1) **Classificação quanto à maneira como as provas são aplicadas:** **Orais:** são as provas aplicadas verbalmente por meio de perguntas e respostas orais. São perguntas verbais específicas objetivando respostas verbais específicas; **Escritas:** provas aplicadas por escrito por meio de perguntas e respostas escritas para aferir conhecimentos adquiridos; **De realização:** provas aplicadas por meio da execução de um trabalho ou tarefa, de maneira uniforme e com tempo determinado, como: digitação, desenho, manobra de veículos ou usinagem de peças;
- 2) **Classificação quanto à área de conhecimentos abrangidos:** **Provas gerais:** provas que aferem noções de cultura geral ou generalidades de conhecimentos; **Provas específicas:** provas pesquisam os conhecimentos técnicos e específicos diretamente relacionados ao cargo em referências. Se o cargo for de químico de produção, a prova versará sobre os assuntos da especialidade.
- 3) **Classificação quanto à forma como as provas são elaboradas:** **Provas tradicionais:** provas do tipo dissertativo e expositivo. Podem ser improvisada, pois não exigem planejamento. Longas, explicativas e demoradas. Abrangem um número menor de questões pelo fato de exigirem respostas. Amplamente utilizadas em nossas escolas; **Provas objetivas:** provas estruturadas, também denominadas testes, na forma objetiva, cuja aplicação e correção são rápidas. Os principais tipos são: testes de alternativas (certo-errado, sim-não, etc.); testes de preenchimento de lacuna (com espaços abertos para preencher); testes de múltipla escolha (com três, quatro ou cinco alternativas); testes de ordenação ou conjugação de pares (como: países numerados de um lado e várias capitais, ao acaso, do outro).

#### 2.2.5 Testes psicológicos

O termo teste designa um conjunto de provas que se aplicam as pessoas para apreciar seu desenvolvimento mental, aptidões, habilidades, conhecimentos, etc. O teste é geralmente utilizado para servir de base para melhor conhecer as pessoas nas decisões de emprego, de orientação profissional, de avaliação profissional, de diagnóstico de personalidade, etc. Sua função é analisar essas amostras de comportamento humano, examinando-as sob condições padronizadas e comparando-as com padrões baseados em pesquisas estatísticas. 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.

Os testes psicológicos baseiam-se nas diferenças individuais das pessoas, que podem ser físicas, intelectuais e de personalidade. Analisam o quanto variam as aptidões de um indivíduo em relação ao conjunto de indivíduos tomados como padrão de comparação.

### **2.2.6 Testes de personalidade**

Os testes de personalidade servem para analisar os diversos traços de personalidade, sejam aqueles determinados pelo caráter (traços adquiridos ou fenotípicos) como pelo temperamento (traços inatos ou genotípicos). Um traço de personalidade é uma característica marcante da pessoa e que é capaz de distingui-la das demais. Os testes de personalidade são genéricos quando revelam traços gerais de personalidade em uma síntese global e recebem o nome de psicodiagnósticos. Os testes de personalidade são chamados específicos quando pesquisa determinados traços ou aspectos da personalidade, como equilíbrio emocional, tolerância a frustrações, interesses, motivação, etc. Tanto a aplicação como a interpretação dos testes de personalidade exigem necessariamente a participação de um psicólogo.

### **2.2.7 Técnicas de simulação**

As técnicas de simulação procuram passar do tratamento individual e isolado para o tratamento em grupos e do método exclusivamente verbal ou de execução para a ação social. Seu ponto de partida é o drama, que significa reconstituir em cima de um palco – contexto dramático – no momento presente, no aqui e agora, o acontecimento que se pretende estudar e analisar o mais proximamente do real. Assim, o protagonista, ao dramatizar uma cena, assume um papel (*role playing*) e permanece em um palco circular rodeado por outras pessoas – contexto grupal – que assistem à sua atuação e podem vir ou não a participar da cena. São essencialmente técnicas de dinâmica de grupo. A principal técnica de simulação é o psicodrama, ou seja, cada pessoa põe em ação os papéis que lhe são mais característicos sob forma de comportamento, seja isoladamente seja em interação com outra (s) pessoa (s). O erro provável intrínseco a qualquer processo seletivo pode ser sensivelmente reduzido e, inclusive, o próprio candidato pode verificar sua adequação ou não ao cargo pretendido pela simulação de uma situação que futuramente terá de enfrentar. A simulação promove retroação e favorece o autoconhecimento e a auto-avaliação. As técnicas de simulação devem ser necessariamente conduzidas por psicólogos e não por leigos.

Janini (2009) em seu artigo alerta que “não há como prever qual tipo de dinâmica será aplicado em determinada empresa” por isso cita “alguns exemplos pode ajudar em sua preparação”

**Algumas vivências frequentes em processos seletivos: Apresentação:** antes de começar a trabalhar em grupo, é preciso conhecer cada um dos candidatos. A apresentação pode ser feita

apenas oralmente, quando cada participante fará uma pequena descrição de sua vida pessoal e profissional. Sua apresentação pessoal já estará sendo avaliada pelos recrutadores; **Atividade individual:** também é uma opção de avaliação do selecionador, que busca examinar a capacidade do candidato em se expor a outras pessoas, competência na argumentação e fluência verbal; **Redação:** algumas empresas pedem durante a dinâmica que os candidatos escrevam um texto para avaliar o domínio da língua escrita (em português ou outro idioma). Uma dica valiosa é revisar sua ortografia; **Simulação de vendas:** Não é raro que os recrutadores peçam para os candidatos se dividirem em grupos e bolarem uma estratégia de venda para determinado produto. Essa dinâmica geralmente ocorre quando a vaga está relacionada ou necessita de algumas competências de um profissional de vendas; **Trabalho em equipe:** inúmeras dinâmicas têm o objetivo de avaliar como o candidato interage em grupo – se é introvertido ou não, engajado com a equipe ou relapso, possui capacidade de argumentação ou não, apresenta características de liderança ou de liderado, etc.

### 2.3 Processo Seletivo

O passo seguinte é determinar quais as técnicas de seleção que deverão ser aplicadas. Geralmente, aplica-se mais de uma técnica de seleção, em um processo sequencial, cada técnica de seleção aplicada representa um estágio de decisão para se verificar se o candidato passará à técnica seguinte.

- 1) **Seleção de estágio único:** tipos de seleção cuja abordagem faz com que as decisões sejam baseadas nos resultados de uma única técnica de seleção. É a situação de seleção em que existem várias vagas, e as restrições referem-se somente às exigências mínimas para aceitação do candidato.
- 2) **Seleção sequencial de dois estágios:** tipo de seleção utilizado quando as informações colhidas no primeiro estágio são insuficientes para uma decisão definitiva de aceitar ou rejeitar um candidato. Seu objetivo é melhorar a eficiência do programa de seleção por meio do plano sequencial: somente os candidatos que passaram no primeiro estágio passarão para o segundo, permitindo a economia de testes.
- 3) **Seleção sequencial de três estágios:** envolve uma sequência de três decisões tomadas com base em três técnicas de seleção.

A principal vantagem dos planos sequenciais reside na economia no custo de obtenção das informações efetuadas sequencialmente, segunda a necessidade de cada caso. São altamente recomendáveis, principalmente quando as despesas com testes são elevadas.

Cabe ressaltar que, as empresas brasileiras estão assumindo, de acordo com Ribeiro (2009), “além da capacidade intelectual e competência técnica, os candidatos devem ser investigados em suas qualidades pessoais como: iniciativa, liderança, adaptabilidade, empatia ou capacidade de persuasão“. E ainda completa “isso nos fez adotar a prática de avaliar candidatos não só em seu raciocínio lógico e capacidade analítica como também em sua inteligência emocional”.

De acordo com Rosa (2009) “pessoas que antes eram consideradas ineficientes ou inadequadas para trabalharem em certas organizações, hoje em dia ocupam cargos de destaque em outras instituições, isto se deve a um processo de investimento no ser humano, através de reconhecimento na existência de valores pessoais, independentemente de suas deficiências físicas”. Isso deixa claro que as organizações estão a cada dia, dando valor ao ser humano e avaliando o potencial emocional e respeitando as diferenças e dificuldades que algumas pessoas apresentam. As tendências de analisar as a inteligência emocional se baseiam

em pesquisas realizadas em mais de 500 empresas no mundo, as quais também concluem que a inteligência emocional afeta, do mesmo modo, a todos no ambiente de trabalho, dos postos mais modestos aos altos cargos de direção (RIBEIRO, 2009).

### 3. METODOLOGIA

Para o desenvolvimento deste trabalho, foram realizadas revisões bibliográficas de artigos na Internet e livros procurando coletar e descrever informações sobre a importância e técnicas empregadas no processo de recrutamento e seleção na organização e formação de empresas, bem como identificar as competências necessárias que um candidato ao assumir um cargo deverá possuir, diminuir riscos e custos nos processos por tratar-se de ferramentas valiosas para um bom desempenho e valorização das empresas no mercado competitivo de negócios.

### 4. CONCLUSÃO

A contratação de profissionais adequados e bem qualificados vem diminuindo os custos com pessoal, melhorando assim a qualidade dos serviços e a imagem das empresas. Por isso os processos de Recrutamento e Seleção de Pessoal dentro de uma organização deve ser criterioso. Assim verifica-se a importância de planejar a captação de novos funcionários para as empresas por se tratar de uma atividade com metodologia própria para o preenchimento de vagas. Planejar corretamente a necessidade de pessoal, recrutar, selecionar, capacitar e desenvolver um ambiente produtivo dentro de uma organização é um trabalho que exige um olhar crítico e objetivo visando atender as demandas da empresa.

A proposta deste trabalho foi mostrar que o processo de Recrutamento e Seleção visa valorizar o capital humano de uma organização e que, quando esses processos são feitos adequadamente garantirão a entrada de novos talentos com potencial e qualidade, bem preparados para motivar o processo de crescimento empresarial.

### 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**AIRES**, Ana. Gestão de Recursos Humanos. **Recrutamento & Seleção**. Universidade Independente. Lisboa, Portugal. Data da publicação 25/09/2007. Disponível em <http://www.notapositiva.com/superior/gestaoempresarial/gestaorechumanos/recrutamentoesel eccao.htm> acesso em: 30 out.2012.

**CÂMARA**, P. B.; **GUERRA**, P. P.; **RODRIGUES**, J. V., Humanator. **Recursos Humanos e Sucesso Empresarial**. Lisboa: Edições Dom Quixote. 2003.

**CAXITO**, Fabiano de Andrade. **Recrutamento e Seleção de Pessoas**. Disponível em [http://www.portalava.com.br/ava/includes/cursos\\_atualizacao/recrutamento\\_e\\_selecao\\_de pe ssoas/4848.pdf](http://www.portalava.com.br/ava/includes/cursos_atualizacao/recrutamento_e_selecao_de_pe ssoas/4848.pdf). Acesso em: 20 ago.2012.

**CHIAVENATO**, Idalberto. Gestão de Pessoas. O novo papel de recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

**CHIAVENATO**, Idalberto. Recursos Humanos. São Paulo: Atlas. 2000.

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

**FONTE**: SoArtigos.com. br. **Recrutamento e Seleção de Pessoas Eficaz**. Disponível em [http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc\\_cad=5w3rcp70q](http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=5w3rcp70q) acesso em: 22. ago.2012.

**GRAMINA**, Maria Rita., **BRANCO**, Renata Castello. **Seleção por Competências – Garimpendo Talentos e Potenciais**. Disponível em [http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc\\_cad=5m9whw4da](http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=5m9whw4da) acesso em: 19 out.2012.

**GUIMARÃES**, Marilda Ferreira e **ARIEIRA**, Jailson de Oliveira. **O Processo de Recrutamento e Seleção como uma Ferramenta de Gestão**. Rev. Ciências Empresariais da UNIPAR, Toledo, v.6, n.2, jul./dez., 2005.

**JANINI**, Clarissa. **As Dinâmicas de Grupo mais Populares**. Disponível em [http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc\\_cad=kvvmjfg7l](http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=kvvmjfg7l) acesso em: 24 out.2012.

**MARTINS**, Jaime. **Recursos Humanos**. Disponível em <http://w3.ualg.pt/~jmartins/gestao/Final.pdf> . Acesso em: 21out.2012.

**MILKOVICH**, G.T.; **BOUDREAU**, J. W. **Administração de Recursos Humanos**, 1. ed. São Paulo, Atlas: 2000.

**OLIVEIRA**, Thais Fátima L., **Seleção**. Disponível em <http://www.administradores.com.br/home/thaisoliveira>. Acesso em: 21 out.2012.

**ROSA**, Elenice Santos. **Recrutamento e Seleção de Pessoal**. Quais as vantagens deste processo para uma organização? Disponível em <http://www.oswaldocruz.br/download/artigos/social22.pdf> . Acesso em: 31 out.2012.

**PAIVA**, Paulo Henrique. **Selecionar um candidato exige avaliar teoria e prática**. Disponível em [http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc\\_cad=3sgw6458q](http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=3sgw6458q) acesso em: 27 ago.2012.

**RIBEIRO**, Paulo César T., **O Valor da Inteligência Emocional em Recrutamento e Seleção**. Disponível em [http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc\\_cad=989gxa8v](http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=989gxa8v) acesso em: 02 set.2012.

**ROCHA**, J. A.O., **Gestão de Recursos Humanos**. Lisboa: Editorial Presença. 1997.