

RECURSOS HUMANOS/RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS

Marcela Emanuele de Oliveira¹, Rosa Emília de Oliveira², co-autor³, Cidália Gomes⁴

¹Univap/FCSA, rosa_univap@yahoo.com.br

²Univap/FCSA, emanuoliver@bol.com.br

³Univap/FCSA, cidaliag@terra.com.br

Resumo- Esta pesquisa procura mostrar a importância das principais funções dos recursos humanos para o desenvolvimento da empresa e do trabalhador, com técnicas e métodos de recrutamento e seleção de pessoas. A pesquisa consiste em um primeiro estudo, para obtenção de resultados preliminares que em um segundo momento serão analisados e darão continuidade ao trabalho. Para esta fase, a pesquisa foi realizada a partir da leitura de livros e material disponibilizado na Internet, e também estudo de caso, com entrevistas realizadas nas empresas especializadas em recrutamento de pessoal, para verificar que tipo de material e que estratégias as empresas usam na seleção de pessoas para atuarem nas organizações. Os resultados, preliminares, indicam que as empresas servem-se de todas as estratégias necessárias na busca constante da eficiência e eficácia para agregar pessoas “certas” à organização.

Palavras-chave: Recrutamento, Seleção de pessoas

Área do Conhecimento: VI Ciências Sociais Aplicadas

Introdução

O principal objetivo das atividades de recrutamento e seleção é prover a empresa mão-de-obra capaz com técnicas e métodos para encontrar um trabalhador que apresente as qualidades necessárias ao cumprimento das responsabilidades do cargo que vai assumir. (RODRIGUES, 1997 p. 19-20)

Segundo Santos (1978), o recrutamento pode ser interno ou externo. Amplia, repõe ou renova o quadro de pessoas na empresa. Atrai candidatos por anúncios em jornais e revistas, agências de emprego, escolas e universidades, cartazes ou bancos de dados. Para BOOG (1999), cada empresa utiliza seus meios mais adequados conforme suas necessidades e criatividade.

“A contratação de pessoas certas para a tarefa é a primeira oportunidade para selecionar funcionários com as características próprias para a satisfação do cliente” (FIORELLI, 2001 p. 214). Segundo CHIAVENATO (1999), a seleção compara, decide e escolhe o melhor candidato com técnicas de entrevistas, provas de conhecimentos ou capacidade, testes psicométricos, e técnicas de simulação.

O objetivo central desta pesquisa é oferecer conhecimentos das técnicas e métodos de recrutamento e seleção de pessoas ao profissional que busca uma vaga no mercado de trabalho.

Materiais e Métodos

Esta pesquisa foi elaborada usando livros e entrevistas com profissionais na empresa.

Para a preparação desta pesquisa foram utilizados livros com referência a administração de pessoal e recursos humanos e psicologia para administradores. Os livros encontram-se disponíveis na biblioteca da Reitoria da Faculdade. As entrevistas foram realizadas com profissionais nas empresas. O entrevistador elaborou uma listagem (*Check-list*) do referido assunto com perguntas fechadas e abertas.

Conhecer as principais funções da administração de pessoal e recursos humanos em uma organização, para compreender a importância dessas funções ao desenvolvimento da empresa e do trabalhador. Com a finalidade de proporcionar a empresa um quadro de pessoal integrado, produtivo, estimulando a contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e para a melhoria de vida da sociedade. (RODRIGUES, 1997 p. 19).

O principal objetivo das atividades de recrutamento e seleção é prover a empresa de mão-de-obra capaz. Com técnicas e métodos para encontrar um trabalhador que apresente as qualidades necessárias ao cumprimento das responsabilidades do cargo que vai assumir. O recrutamento pode ser interno ou externo. Segundo Santos (1978), amplia, repõe ou renova o quadro de pessoal na empresa.

Para BOOG (1999), cada empresa utiliza seus meios mais adequados na atração de candidatos, e são criativas conforme suas necessidades.

As técnicas de recrutamento mais utilizadas são: anúncios em jornais e revistas, agências de recrutamento, contatos em escolas e universidades, cartazes, por indicação de funcionários, consulta ao arquivo de candidatos e

banco de dados de candidatos. CHIAVENATO (1999 p. 103).

Segundo RODRIGUES (1997), o *curriculum vitae* é muito importante na análise do candidato. Sua apresentação deve ser simples, organizada, e com informações fundamentais de sua vida profissional, como (Identificação, Área de Interesse, Experiência Profissional, Escolaridade, e outras Informações. Nos três últimos tópicos as informações devem estar em ordem cronológica decrescente, e no último tópico indicar os conhecimentos e domínios adquiridos em cursos. A diferença entre conhecimento e domínio é que conhecimento: é saber usar com desembaraço e domínio: refere-se à capacidade não só de usar mas como de modificar o assunto estudado. Para CHIAVENATO (1999), o *curriculum vitae* é um cartão de visita do candidato, e pode ser enviado também pela Internet para que o candidato e a empresa possam ganhar tempo. Segundo RODRIGUES (1997), o programa de estágio técnico e universitário, recruta e treina o candidato com melhor base de conhecimento adquiridos em escolas técnicas, profissionalizantes e universidades. Adapta o novo empregado às atividades da organização, antes de contratá-lo definitivamente, pois possibilita um melhor conhecimento para ambas as partes. Segundo CHIAVENATO (1999), as principais técnicas de recrutamento são:

1- Anúncios em jornais e revistas especializadas: depende de cada cargo.

- ❑ Jornais locais ou regionais para supervisores e funcionários;
- ❑ Jornais mais populares para empregados especializados ;
- ❑ Revistas especializadas para cargo específicos. Geralmente as empresas multinacionais exigem o conhecimento de outras línguas e domínio de técnicas em computação.

2- Agências de recrutamento: Existem três tipos. As empresas entram em contato com as agências que por sua vez servem de intermediária.

- ❑ Agência do governo federal, estadual ou municipal: É realizado pela secretaria do trabalho ou entidades de empregos.
- ❑ Agências associadas com organizações não-lucrativas: Associações profissionais ou não-governamentais. O (CIE-E) Centro de Integração Empresa-Escola, e muitas universidades, entram em contatos com alunos formandos e empresas da comunidade, para colocação profissional.
- ❑ Agências particulares ou privadas de recrutamento: São fontes de pessoal da gerência e escritório. Algumas cobram da empresa por cada candidato admitido de acordo com o salário de admissão.

3- Contatos em escolas, universidades e agremiações: A empresa entra em contato e oferece as vagas. Outras, promovem palestras e conferências para oferecer oportunidade de trabalho.

4- Cartazes ou anúncios em locais visíveis: Para cargo de operários e funcionários de escritórios, colocam as informações próximo a empresa ou em locais de movimento.

5- Apresentação de candidatos por indicação de funcionário: A empresa recruta candidatos por recomendação de seus funcionários, os amigos, vizinhos ou parentes.

6- Consulta aos arquivos de candidatos: Para os candidatos que se apresentam espontaneamente ou que não foram chamados em recrutamento anterior, baseia-se pelo *curriculum vitae* ou proposta de emprego.

7- Banco de dados de candidato: Utilizam um banco de dados onde estão arquivados os CVs para utilizar futuramente, com novas oportunidade de trabalho.

“ A contratação de pessoas certas para a tarefa é a primeira oportunidade para selecionar funcionários com as características apropriadas para a satisfação do cliente”_destacam os autores de *Great Performances* (7:29), (FIORELLI 2001.p.214). Para CHIAVENATO (1999), a seleção compara, decide e escolhe o melhor candidato com técnicas de entrevistas, provas de conhecimentos, capacidade, testes psicométricos, de personalidade e técnicas de simulação. A identificação das características pessoais do candidato:

- ❑ Execução da tarefa entre si:
 - Atenção concentrada para detalhes
 - Aptidão numérica
 - Aptidão verbal
 - Aptidão espacial
 - Raciocínio indutivo ou dedutivo.
- ❑ Interdependência com outras tarefas:
 - Atenção dispersa e abrangente
 - Visão de conjunto
 - Facilidade de coordenação
 - Espírito de integração
 - Iniciativa própria.
- ❑ Interdependência com outras pessoas:
 - Relacionamento humano
 - Habilidade interpessoal
 - Colaboração e cooperação
 - Quociente emocional
 - Liderança de pessoas
 - Facilidade de comunicação (CHIAVENATO,1999. p.111).

Segundo CHIAVENATO (1999), as técnicas de seleção é para saber as características pessoais do candidato através de seu comportamento. A principais técnicas são:

1- Entrevista de seleção: é a mais utilizada, é a comunicação entre duas ou mais

peças para um melhor conhecimento, oferece estímulos para saber as reações de causa e efeito, ou para saber seu comportamento diante de certas situações.

Os tipos mais comuns de entrevistas são:

- a) Entrevista totalmente padronizada: o entrevistador elabora perguntas para respostas definidas e fechadas, pode ser: verdadeiro-falso, sim-não, agrada-desagrada, escolha múltipla etc.
 - b) Entrevista padronizada apenas nas perguntas: é a respostas aberta (livre) pelo candidato. O entrevistador utiliza uma listagem (*Check-list*) de assuntos, para o candidato.
 - c) Entrevista diretiva, entrevista de resultados: Tipo de resposta desejada, conhece certos conceitos pessoais do candidato, sem especificar as questões.
 - d) Entrevista não-diretiva: entrevista livre; não especifica as questões e nem as respostas requeridas.
- 2- Provas de conhecimentos ou capacidade: Procura medir o grau de capacidade ou habilidade para determinadas tarefas.
- a) Provas orais: Perguntas verbais específicas para obter respostas verbais específicas.
 - b) Provas escritas: Perguntas e respostas escritas.
 - c) Provas de realização: Aplica uma tarefa e determina o tempo: prova de digitação, de manobra de um veículo, de desenho etc.
 - d) Provas específicas: para avaliar conhecimentos técnicos ou específicos. Depende de cada cargo, exemplos: conhecimento de informática, e de contabilidade e outros.
 - e) Provas objetivas: por testes, os principais são: alternativas simples ou testes dicotômicos: questões com duas alternativas de resposta, certo-errado, sim-não.
 - f) Múltipla escolha: questões com três, quatro ou cinco alternativas de respostas: a)___b)___c)___d)___e)___
 - g) Preenchimento de lacunas: uma frase incompleta com espaços abertos para preencher.
 - h) Ordenação ou conjugação de pares: duas colunas com palavras ou assuntos dispostos ao acaso, que devem ser ordenadas ou colocados um ao lado do outro.
 - i) Escala de concordância/discordância: uma declaração que o candidato mostra sua concordância ou discordância.
 - j) Escala de importância: uma escala que classifica a importância de algum atributo.
 - k) Escala de avaliação: avalia algum atributo.

3- Testes psicométricos: É uma medida objetiva em resultados em percentis no comportamento a aptidões da pessoa em certos trabalhos. São três características:

- a) Preditor: é a capacidade de um teste oferecer resultados capazes como prognósticos no desempenho do cargo.
- b) Validade: é a capacidade de comparar exatamente aquela variável humana que se pretende medir.
- c) Precisão: é a capacidade do teste de apresentar resultados semelhantes em várias aplicações na mesma pessoa.

4- Testes de personalidade: São testes aplicados e interpretados por psicólogo, mostra superficialmente certas características da pessoa, como caráter e temperamento. Os testes de personalidade: psicodiagnósticos revelam traços gerais de personalidade. Nesta categoria estão os testes expressivos (expressão corporal), como o PMK, psicodiagnóstico miocinético de Mira Y López e testes projetivo (de projeção da personalidade), e outros. Os testes de personalidade específicos são quando em pesquisa determina traços ou aspectos da personalidade, equilíbrio emocional, frustrações, interesses, motivação.

5- Técnicas de Simulação: Dinâmica em grupo. Tratamento em grupos e ação social, complementa o diagnóstico e são realizadas por psicólogos ou um especialista. Permite autoconhecimento e auto-avaliação. A principal técnica é o psicodrama com fundamento na teoria geral de papéis: Cada pessoa coloca em ação os papéis que lhe são mais característicos, na forma de comportamento, seja isoladamente ou com outras pessoas. Age como em seu dia-a-dia, o que é permitido fazer uma análise do próprio esquema de seu comportamento.

Resultados

Check-list com perguntas para entrevistas:

- 1) Qual a principal técnica de recrutamento e seleção de pessoas em sua empresa?
- 2) O recrutamento interno promove e motiva os candidatos que já trabalham dentro da Empresa. Sua empresa prioriza mais o interno ou externo?
- 3) Para a satisfação do cliente, a empresa precisa contratar pessoas certas para a tarefa de seleção de pessoas. Sua empresa se enquadra neste requisito?
- 4) O teste de personalidade deve ser aplicado por psicólogos para interpretar caráter e temperamento do candidato. Sua empresa

utiliza este tipo de teste no processo de seleção?

- 5) Qual a técnica de seleção mais utilizada por sua empresa?
- 6) É constante a ida de sua empresa em escolas e universidades para o recrutamento?
- 7) Quais são as características pessoais do candidato mais procurada por sua empresa?
- 8) Sua empresa é totalmente qualificada no processo de selecionar características desejáveis a empresa?
- 9) Qual a visão da empresa no processo de seleção, quando os menos preparados ficam de fora?
- 10) Para não considerar o processo de seleção como prejudicial ao indivíduo, o que responde a empresa?

Discussão

Respostas das perguntas.

- 1- Empresa A): jornais, revistas e *curriculum vitae*.
Empresa B): banco de dados, anúncios em jornais e agências de empregos.
- 2- Empresa A): interno. Empresa B: externo.
- 3- Empresa A): sim. Empresa B: sim.
- 4- Empresa A): sim, é de acordo com este teste que fazemos a escolha final do candidato.
Empresa B): sim, mais é realizado por estudante de psicologia em formação.
- 5) Empresa A: entrevistas. Empresa B: provas de conhecimento.
- 6) Empresa A: não, mas a preferência da vaga é para estudantes universitários e formandos.
Empresa B: não, mas recruta estudantes de escolas técnicas e universitários recém-formados.
- 7) Empresa A: a) lideranças de pessoas; b) aptidão verbal; c) espírito de integração; d) aptidão numérica; e) facilidade de comunicação.
Empresa B: a) facilidade de comunicação; b) aptidão verbal; c) visão de conjunto; d) iniciativa própria, e) liderança; f) habilidade interpessoal.
- 8) Empresa A: não. Empresa B: não.
- 9) Empresa A: o melhor preparado têm mais direito em vista dos menos preparados.
Empresa B: a escolha correta é dos mais aptos, são os mais preparados para assumir o papel que irá desempenhar na empresa.
- 10) Empresa A: o potencial humano deve ser aproveitado da forma em que a pessoa venha desenvolver-se profissionalmente nas organizações. Além dos administradores, cabe aos políticos e orientadores desempenhar a todos as mesmas oportunidades de desenvolvimento.
Empresa B: Para o ingresso desses candidatos às organizações, além dos administradores, psicólogos e orientadores, cabe desempenhar essa tarefa os políticos e sociólogos na busca do direito do homem em igualdade de condições.

Conclusão

Os resultados obtidos serão objeto de uma análise detalhada, posterior, para que se possa concluir quais são as principais estratégias utilizadas pelas empresas no recrutamento de pessoas.

O que o material colhido possibilita concluir é que as empresas destinadas à seleção de pessoas servem-se de todas as estratégias, e contam com especialistas para indicar, às organizações, as pessoas certas para as funções determinadas.

Referências

- [1] CHIAVENATO, Idalberto Gestão de pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações. – Rio de Janeiro: Campus, p.103-111,1999.
- [2] FRANCISCO F. de A Rodrigues, Administração de pessoal e recursos humanos. Rio de Janeiro: p. 19-20,1997.
- [3] FIORELLI, José Osmir, Psicologia para administradores: integrando teoria e prática 2. Ed.- São Paulo: Altas,p.214, 2001.
- [4] BOOG, Gustavo G., Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD -3.ed.-São Paulo: MAKRON Books,1999.
- [4] SANTOS, Oswaldo de Barros, Orientação e desenvolvimento do potencial humano.Pioneira Editora – São Paulo.1978.

