



Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD

TAYSA DAIANNA DE OLIVEIRA SILVA

**ANÁLISE COMPARATIVA DE ARTIGOS QUE TRATARAM O TEMA
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM EMPRESAS BRASILEIRAS**

Brasília
2016

TAYSA DAIANNA DE OLIVEIRA SILVA

**ANÁLISE COMPARATIVA DE ARTIGOS QUE TRATARAM O TEMA
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM EMPRESAS BRASILEIRAS**

Trabalho acadêmico final apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como uma, como parte das exigências para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas e *Coaching*.

Orientadora: Profa Dra. Vanessa da Fonseca Guimarães

Brasília
2016

TAYSA DAIANNA DE OLIVEIRA SILVA

**ANÁLISE COMPARATIVA DE ARTIGOS QUE TRATARAM O TEMA
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM EMPRESAS BRASILEIRAS**

Trabalho acadêmico final apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como uma, como parte das exigências para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas e *Coaching*.

Orientadora: Profa Dra. Vanessa da Fonseca Guimarães

Brasília, ____ de _____ de 2016.

Banca Examinadora

Prof. Dra. Vanessa da Fonseca Guimarães

Prof. Dr. Gilson Ciarallo

Prof. Dra. Tatiane Regina Petrillo Pires de Araujo

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi fazer uma comparação analítica entre os artigos que abordaram o tema recrutamento e seleção em empresas brasileiras. Os artigos foram pesquisados em sites de buscas de trabalhos científicos. Considerou-se como critério de inclusão somente artigos que apresentassem estudos de casos de empresa reais e que tratavam da área de Recrutamento e Seleção dessas empresas. Por meio destes artigos foi feita uma compilação de ideias que apresentaram informações sobre os métodos, ferramentas e resultados, utilizados e alcançados nos estudos apresentados. Para análise dos conteúdos foram transcritas em uma tabela analítica os relatos apresentados, permitindo agrupar dados característicos das empresas e dos processos analisados. Através dessa análise comparativa dos seis artigos selecionados, concluiu-se que algumas empresas se apresentam preparadas para executar processos de recrutamento e seleção de forma organizada e adequada, mas a maior parte das organizações ainda precisa de uma profissionalização melhor nessa área. A análise dos artigos propiciou um conhecimento maior sobre os métodos tradicionais de recrutamento e seleção de pessoas adotadas nas empresas brasileiras, sobre o que as organizações andam fazendo nessa área e sobre as recomendações de melhorias indicadas às mesmas.

Palavras-chave: Recrutamento e seleção de pessoas. Estudo Comparativo. Revisão Bibliográfica. Recursos Humanos.

ABSTRACT

This academic work objective was to make an analytical comparison of articles that focused on the recruitment and selection of professionals in Brazilian companies. The articles were researched in scientific papers search sites. It is considered as an inclusion criterion only article which submits studies of real business cases and dealing with the area of recruitment and selection of these companies. According these articles was made a compilation of ideas that presented information about the methods, tools and results achieved and used in the companies studied. To analyze the articles, contents were transcribed in an analytical table, allowing data analysis about the processes executed in these companies. Through this comparative analysis about the six selected articles, it appears that some companies have prepared to perform recruitment and selection processes in an organized and appropriately way, but most organizations still need a better professionalization in this area. Analysis of the articles provided a better understanding of traditional methods of recruitment and selection adopted in Brazilian companies, on what organizations are doing in this area and recommendations are propose.

Keywords: Recruitment and selection. Comparative Study. Literature Review. Human Resources.

LISTA DE QUADROS

	Pg.
Quadro 01: Principais itens a pesquisar em uma entrevista de emprego	12
Quadro 02: Tabela de análise de artigos científicos apresentados na análise bibliográfica	23

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	07
1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	08
1 O processo de Recrutamento	09
2 O processo de Seleção	10
2.1 A entrevista de seleção.....	11
2.2 Dinâmicas de Grupo.....	14
2.3 Aplicação de Testes.....	15
2.4 Testes Psicológicos.....	16
2.5 Exame médico específico.....	17
3 Considerações finais sobre o processo de Recrutamento e Seleção.....	18
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	19
3 DISCUSSÃO E RESULTADOS.....	20
REFERÊNCIAS	22
APÊNDICE A - Tabela de análise de artigos científicos apresentados na análise bibliográfica.	23

INTRODUÇÃO

Na área de Gestão de Pessoas, a produção científica sobre os sistemas de Recursos Humanos podem favorecer os processos realizados no gerenciamento de pessoas. A publicação de estudos de casos, de pesquisas e análises realizadas nessa área pode servir de fonte importante para o conhecimento e o compartilhamento de ideias.

Nesse sentido, esse trabalho acadêmico busca fazer uma análise comparativa entre artigos científicos que tiveram como foco a análise dos processos de Recrutamento e Seleção em empresas brasileiras.

São apresentados nos próximos tópicos conceitos importantes sobre a área de Recrutamento e Seleção, os objetivos deste trabalho, o método adotado, as experiências apresentadas pelos artigos consultados, uma tabela analítica do conteúdo dos artigos e os resultados que esses estudos apresentaram sobre o tema.

JUSTIFICATIVA

O estudo bibliográfico e comparativo proposto nesse trabalho visa favorecer o compartilhamento de ideias sobre como os processos seletivos são realizados nas empresas brasileiras e que foram relatados, analisados e publicados em trabalhos científicos.

Com isso, espera-se agrupar informações que favoreçam a realização de processos de recrutamento e seleção mais eficazes. É possível perceber, nos dias atuais, a necessidade de uma qualificação específica dos profissionais que realizam essa função nas organizações, atividade de suma importância no meio empresarial.

Sabe-se que para que seja possível alcançar um nível de prestação de serviços de qualidade, as organizações tem que trabalhar a parte mais importante de qualquer empresa, o empregado, pois somente por meio deste, qualquer empresa pode construir uma historia com base sólida em um cenário de constante mudança. Contudo, observa-se ainda que muitas vezes, o processo de recrutamento e seleção é feito obtendo-se apenas informações básicas, deixando-se de lado técnicas e informações cruciais para o bom desempenho do cargo, e que farão toda a diferença no desempenho futuro do colaborador.

Para dar suporte a esses profissionais, é importante que haja trabalhos acadêmicos que expliquem de forma clara que existem vários meios de conduzir um processo seletivo, que tornam o recrutamento e seleção de pessoas um processo mais assertivo e eficaz, tanto para o candidato como para a empresa.

OBJETIVOS

Objetivo Geral

Este trabalho acadêmico tem como objetivo geral fazer comparação analítica entre artigos que falam do processo de recrutamento e seleção nas empresas por meio de um compilado de trabalhos científicos que tratavam esse tema.

Objetivos Específicos

Como objetivos específicos esse trabalho propõe:

- Fazer um levantamento bibliográfico sobre artigos científicos que tiveram como foco a análise dos processos de recrutamento e seleção em empresas brasileiras.
- Fazer uma análise comparativa do conteúdo, métodos e resultados apresentados pelos artigos selecionados nesse estudo.
- Identificar metodologias que favoreçam os resultados de um processo de Recrutamento e Seleção.
- Apresentar as conclusões propostas pelos artigos escolhidos para a revisão bibliográfica.

A seguir será apresentada uma revisão bibliográfica que apresenta conteúdo teórico sobre o processo de recrutamento e seleção de pessoas; um quadro com itens a serem pesquisados durante uma entrevista de emprego; dinâmicas de grupo utilizadas em processos de seleção; aplicação de testes; exames médicos específicos realizados durante a admissão de pessoal; e considerações finais sobre o conteúdo apresentado. Ainda serão expostos os métodos adotados para o desenvolvimento da pesquisa; discussão e resultados; e para finalizar conclusão adquirida por meio dos artigos selecionados. Em seguida são apresentadas as referências e apêndice com o quadro analítico dos artigos analisados.

1 REVISÃO BIBLIOGRAFICA

A missão de fornecer pessoal em qualidade e quantidades adequadas para o mundo empresarial jamais foi um resultado simples de se obter. O recrutamento e seleção de pessoas têm o dever de analisar o mercado em busca de atender as necessidades das organizações de acordo com suas especificações, na busca de atingir o seu objetivo.

O sistema de Recrutamento e Seleção se apresenta em duas fases distintas: o recrutamento, etapa em que as pessoas são convidadas a vir participar dos processos, e a seleção, momento em que são propostos testes, dinâmicas e entrevistas elaboradas para analisar e classificar os candidatos conforme tarefas e competências exigidas pelo cargo e importantes para o negócio da empresa.

1.1 O processo de Recrutamento

O processo de recrutamento é o momento de divulgação de vaga disponível nas organizações, tem o objetivo de atrair possíveis candidatos disponíveis no mercado, para uma futura contratação, quando este candidato atender as necessidades do cargo e da organização.

Recrutamento é um processo executado através de quatro etapas. A primeira é a “coleta de dados” em que se buscam informações sobre o perfil do cargo, tempo para preencher a vaga, recursos financeiros disponíveis, e a situação do mercado. Em seguida propõe-se o “planejamento”, em que é definido quando será o recrutamento o tipo de recrutamento que será adotado (interno ou externo), meios de divulgação, custos, conteúdos e tipos de responsabilidades. A terceira etapa é a “execução”, quando ocorre a divulgação da vaga. E por último, a “avaliação”, quando se analisa o desempenho do meio de divulgação escolhido e a quantidade e qualidade de candidatos atraídos. Segundo Banov (2010, p.39) “os meios para a divulgação das vagas são dependentes do status do cargo, da urgência do preenchimento da vaga e das condições econômicas da empresa”. Ainda, segundo esse autor:

Atualmente, o recrutamento tem tido um valor mais elevado se comparado com épocas anteriores, em função de um grande número de candidatos disponíveis e da falta de qualificação mínima destes candidatos para a ocupação das vagas em aberto, o que faz o recrutamento cada vez mais estratégico para encontrar candidatos que atendam às necessidades das vagas (BANOV, 2010, p. 38).

Chiavenato (1995 apud MAZON e TREVISAN, 2000, p.84) “no recrutamento interno preenche-se a vaga com um funcionário da própria empresa, podendo ser por remanejamento, por promoção, transferência ou até mesmo transferência com promoção simultaneamente”. Mazon e Trevisan (2010, p.84) cita as seguintes vantagens no recrutamento interno: “é uma fonte próxima e rápida; baixo custo no recrutamento, seleção e treinamento; conhecimento prévio do desempenho do funcionário; maior segurança e validade; estimulação para promoção que gera progresso profissional; aumento da moral e motivação; tende a melhorar a performance; melhora na relação com outros funcionários; gera competição entre os funcionários. Como desvantagens observam-se: conflito nos interesses, ressentimento por não ser promovido, e redução da criatividade e inovação no trabalho. Esse tipo de recrutamento é o mais adequado na busca de chefes dos primeiros níveis de supervisão”.

Chiavenato (1995 apud MAZON e TREVISAN, 2000, p.84) “o recrutamento externo é aquele feito fora da organização, isto é, a empresa busca candidatos disponíveis no mercado, ou atuantes em outras empresas”. Mazon e Trevisan (2000) relatam que o recrutamento externo é o meio mais adequado para cargos de auxiliares, operários sem qualificação, funções raras e com alto nível de especialização, e ainda também trainees de gerência. Como fontes de divulgação utilizadas nesse tipo de recrutamento têm-se: anúncios em jornais, revistas e/ou rádio; agência de emprego; indicações de funcionários; escolas e universidades; sindicatos e associações de classes; cartazes em pontos estratégicos; centros recrutadores; arquivos; e contato com terceiros. Conforme Mazon e Trevisan (2000) o recrutamento externo tem como vantagens: novas ideias e melhoramentos, introdução de conhecimento e habilidades atuais, e menor custo de desenvolvimento. Como desvantagens Mazon e Trevisan (2000) afirmam que o recrutamento externo gera mais custo, maior margem de erro, necessita de mais tempo para adaptação, atitudes contrária do funcionário em relação a cultura organizacional, sentimento de desvalorização pelos antigos funcionários.

Segundo Chiavenato (1995) citado por Mazon e Trevisan (2000) o recrutamento misto ocorre na situação em que foi realizado o recrutamento interno e que por consequência realiza-se o recrutamento externo para preencher a vaga do cargo vago, a ordem pode ser invertida ou concomitantemente, o que não prejudica o resultado final.

De acordo com Banov (2010) algumas empresas aderiram a softwares desenvolvidos para realizar o recrutamento interno e externo. Os softwares de recrutamento de profissionais são programas que apresentam perfis desejados por meio de palavras-chave, tais como experiências anteriores, formação acadêmica, competências técnicas, comportamentais, e outros aspectos importantes para o desempenho do cargo. Uma vez divulgada a vaga, é

solicitado ao candidato que preencha seus dados no sistema por meio de um link identificado como “trabalhe conosco” que fica na página virtual da empresa. O programa fará em seguida um cruzamento de informações sobre o perfil do cargo e os dados preenchidos, aqueles que mais se aproximarem do perfil serão convocados para participar da seleção.

1.2 O processo de Seleção

Após o recrutamento inicia-se o processo de Seleção de Pessoal, em que atividades eliminatórias e classificatórias são propostas para analisar os candidatos e classificá-los conforme necessidade do cargo. Para Faria (2015, p.12) “A seleção é o processo de avaliação de candidatos, essencialmente por comparação, para assegurar a decisão pelo mais apto ao trabalho”.

No processo de seleção consideram-se características individuais e profissionais dos candidatos, as tarefas realizadas pelo cargo, a adequação do candidato à cultura organizacional e aos objetivos organizacionais, para que seja possível identificar e escolher entre os profissionais disponíveis aquele que mais se adapta aos critérios da vaga e obter uma previsão de desempenho do futuro colaborador. De acordo com Santos (1985, p.172)

A seleção de pessoal, principalmente quando envolve grande número de candidatos, exige uma programação minuciosa que se inicia pela determinação dos objetivos (para que selecionar) e dos critérios de escolha (quem escolher), vindo, a seguir, a metodologia (como selecionar) e o cronograma de atividades (onde e quando selecionar). (SANTOS, 1985, p.172).

As etapas que compõem o processo de seleção são a análise de currículo, a entrevista, a aplicação de testes, as dinâmicas de grupo, os testes psicológicos e o exame médico específico. Segundo Banov (2010, p.53) “Se as pessoas são diferentes e as empresas também, buscar a pessoa certa para o lugar certo é o objetivo básico do processo de seleção de pessoal”.

1.2.1 A entrevista de seleção

Uma etapa muito comum em todos os processos seletivos é a entrevista. A entrevista apresenta diversos aspectos positivos, que vão desde possibilitar o contato do candidato com o selecionador, esclarecer pontos importantes sobre a vaga, até avaliar o comportamento e

reações do candidato. Como os aspectos negativos, entende-se que a entrevista pode ser realizada subjetiva, o candidato pode não corresponder ao esperado, requer treinamento do entrevistador e é imprescindível conhecer o cargo. Sobre essa etapa Santos (1985, p.171) apresenta:

As entrevistas tem sido e continuarão a ser um processo comum de seleção de pessoal. Prestam-se a apreciação de traços morfológicos (aparência, compleição, etc.), bem como a averiguação superficial de interesses, atitudes, nível de aspirações e, em muitos casos, podem contribuir poderosamente para diagnósticos psicológicos.[...].Seu principal valor, e nisto são praticamente insubstituíveis, é fornecer oportunidade para uma integração dos dados pessoais, para suplementar ou esclarecer dúvidas sobre o cliente, sem mencionar seu valor como técnica de orientação (SANTOS, 1985, p.171).

As questões elaboradas para a entrevista devem atender aos campos: pessoal, profissional, educacional e social (detalhado no Quadro 01 adiante). Esse roteiro, apresentado por Marras (2002) traz itens norteadoras para analisar cada campo indicado e pode servir de inspirações para futuras entrevistas.

Quadro 01: Principais itens a pesquisar em uma entrevista de emprego

Campo de Pesquisa	Principais Itens a Pesquisar
Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Idade, Estado Civil. • Nível de Energia. • Grau motivacional atual. • Níveis de QI e QE. • Perfil psicológico de personalidade. • Principais aptidões e potencialidades.
Profissional	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil das Empresas anteriores. • Cargos ocupados. • Estabilidade. • Realizações ou resultados obtidos. • Responsabilidades ou tarefas mais importantes. • É membro de alguma associação ou sindicato?
Educacional	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade das escolas básicas frequentadas. • Nível de formação superior. • Pós-graduação (lato ou stricto sensu). • Trabalhos ou pesquisas concluídos (temas, avaliação etc.). • Idiomas. • Cultura geral: leituras, cursos, viagens culturais etc.
Social	<ul style="list-style-type: none"> • Clubes e igrejas que frequenta. • Esportes praticados. • Hobbies. • É membro de alguma associação para fins sociais? • Tem amigos? Quantos? Qual frequência dos encontros?

	<ul style="list-style-type: none"> • Qual seu fim de semana predileto? • Como planejou e efetivou as últimas férias?
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Marras (2002, p. 83.)

No primeiro momento de uma entrevista devem ser passadas informações sobre a empresa e o cargo em aberto, verificando a autenticidade das informações passadas através do currículo e o candidato tem a oportunidade de expor suas qualificações e expectativas. Nessa etapa deve-se observar a pontualidade do candidato, o traje, como descreve as empresas em que trabalhou, as funções que o mesmo já desempenhou, as expressões faciais e corporais do candidato, interesses intelectuais e culturais, e o interesse pelo cargo. De acordo com Banov (2010, p.69) “O selecionador deve estar atento à coerência entre a fala e os demais comportamentos apresentados pelo candidato no currículo e em outras etapas do processo seletivo”.

Ao executar uma entrevista é recomendado seguir corretamente as etapas planejadas, sendo elas: realizar um plano de entrevista entrevistar conforme a análise do cargo e das atividades pertinentes, utilizar o currículo para fazer perguntas, e dividir a entrevista por etapas. Seguir esse planejamento, evita a distorção do processo de análise, impedindo uma avaliação enviesada do candidato ou de cunho pessoal.

A entrevista pode ser feita por telefone, internet (*chats ou software*) ou pessoalmente, conforme Banov (2010, p.66) “os três meios permitem avaliar no candidato o comportamento, a postura, a qualidade e o tempo de respostas, sua reação em relação as respostas esperadas e inesperadas e, principalmente, suas competências”.

As entrevistas podem ser realizadas apenas pelo entrevistador, pelo entrevistador e o futuro chefe, ou pelo chefe e o gerente do cargo. Quanto a metodologia Banov (2010) cita duas opções, a “não estruturada” ou “livre”, que permite desenvolver uma entrevista sem um roteiro, ou seja, as questões são formuladas com o desenvolver da entrevista; e a entrevista “estruturada” ou “dirigida” em que o entrevistador deve preparar um roteiro com perguntas sobre o cargo e sobre as competências do candidato. Banov (2010, p.67) ainda propõe que as entrevistas estruturadas podem ser classificadas como “tradicional” e “comportamental”, as quais são também conhecidas como “entrevista por competências” ou “entrevista situacional”.

Conforme Rabaglio (2001), a entrevista comportamental também conhecida como entrevista por competências tem perguntas focadas em experiências vividas dentro do contexto organizacional, tomando-se notas de quais foram as atitudes e comportamentos passados. As perguntas aplicadas, abertas e específicas focadas nas competências do cargo,

devem resultar em respostas claras que relatem detalhadamente situações vividas pelo candidato. Necessariamente as respostas dos candidatos devem conter o “CAR” completo: Contexto, Ação e Resultado. Assim como afirma Rabaglio (2001), os entrevistadores, através dos relatos, constataam o padrão comportamental do candidato, como lideram, como tomam decisões, as ações pertinentes ao cargo, e avaliam se a experiência relatada é relevante para o cargo em questão. Quando percebido CAR incompleto, aplicam-se perguntas complementares, buscando-se informações complementares que ajudem a identificar o que ainda não foi relatado. Segundo Banov (2010, p.70) a entrevista por competência “basea-se na premissa de que a previsão do comportamento futuro de uma pessoa está relacionada ao comportamento desta pessoa no passado, em ambientes similares”. Essa técnica reduz a subjetividade no processo seletivo.

Conforme Banov (2010) temos ainda a modalidade entrevista em grupo, em que a entrevista é realizada com todos os candidatos simultaneamente. A vantagem deste tipo de entrevista é de ser possível observar o comportamento dos candidatos perante seus concorrentes.

Muitos processos seletivos associam entrevista com a dinâmica de grupo. Nesse ultimo, o candidato é analisado conforme seu comportamento em grupo e em situações propostas pelo avaliador. As dinâmicas em grupo serão mais bem apresentadas no próximo tópico.

1.2.2 Dinâmicas de Grupo

De acordo com Banov (2010, p.76) as dinâmicas de grupo “consistem em um conjunto de técnicas, que reúnem no mínimo seis e no máximo 12 candidatos desconhecidos, concorrendo a uma mesma vaga. O objetivo da técnica é observar como o candidato se comporta e se relaciona em grupo, além de possibilitar a observação de algumas características pessoais”. Geralmente esses candidatos desconhecem as dinâmicas que serão aplicadas, impossibilitando assim uma preparação prévia pelo candidato que poderia influenciar nesta etapa, distorcendo a realidade. Andrade (1999 apud FARIA, 2015, p.60) explica que a “dinâmica de grupo é uma técnica vivencial que consiste em colocar um grupo de pessoas em movimento por meio de jogos, brincadeiras e exercícios. O objetivo é simular uma situação e proporcionar sensações da vida real”. Segundo Faria (2015) por meio dessa técnica podem-se observar comportamentos e reações diversas dos participantes em nível

individual e grupal, os quais possibilitam que o selecionador faça comparações entre as características pessoais dos candidatos e as descritas no cargo a ser ocupado.

Em geral as dinâmicas de grupo se apresentam por meio de duas etapas durante o processo de seleção. Banov (2010) explica essas duas etapas dizendo que a primeira etapa seria o aquecimento, momento em que acontecem as apresentações simultâneas, ou entrevistas entre um candidato e outro, e desenvolve-se uma interação entre os candidatos; e na segunda etapa o candidato deverá executar uma tarefa específica relacionada ao cargo, ou prova situacional e simulações não necessariamente relacionado ao cargo. Desta forma será possível verificar atributos como: flexibilidade, abertura para ouvir, iniciativa, relacionamento interpessoal, tipo de liderança e outras competências exigidas pelo cargo. A participação do requisitante do cargo na dinâmica de grupo é opcional, e pode ser uma participação direta ou indireta como observador, mais é imprescindível que ele esteja informado de todas as etapas e finalidades da dinâmica, o que facilitará também para a escolha do melhor candidato.

Para o selecionador a dinâmica de grupo compõe-se de três fases. Banov (2010) afirma que a primeira fase é a da preparação, onde: escolhe-se a dinâmica a ser aplicada, que deve permitir a análise das competências exigidas no perfil do cargo, descrevem-se as competências que precisam ser observadas durante a dinâmica, defini-se o tempo de execução da dinâmica (estimativa de tempo necessário), providencia-se os materiais que viabilizaram a dinâmica, e descreve-se os procedimentos, detalhando a dinâmica como deverá ser executada, início, meio e fim. Na segunda fase aplica-se a dinâmica, passando aos candidatos todas as instruções prescritas da dinâmica, cria-se um clima de descontração (quebra gelo), e busca-se auxiliar os participantes para não ultrapassar o limite de tempo determinado para a execução da dinâmica. Na terceira e última etapa executa-se a avaliação da dinâmica: quando positiva, indica que os comportamentos expressos pelos candidatos possibilitaram relacioná-los as competências descritas no perfil, e a avaliação será negativa quando os comportamentos observados não permitirem rastrear as competências do cargo. O candidato que apresentar as competências, ou a maioria delas, descritas no perfil do cargo, se classifica para a próxima etapa do processo seletivo, que pode ser a de aplicação de testes técnicos ou psicológicos, apresentados a seguir.

1.2.3 Aplicação de Testes

Conforme Faria (2015) o uso de testes que avaliam os conhecimentos e a capacidade técnica dos candidatos tem sido um meio instrumental bastante eficaz para avaliar

conhecimento e habilidade adquiridas ao estudar, da prática ou ao exercer uma profissão. Estes testes podem ser aplicados de três maneiras. Em primeiro lugar pode ser oralmente, através de perguntas e respostas, como em uma entrevista, mas utilizando questões técnicas. Outra forma seria o teste escrito, adequado para medir os conhecimentos específicos, também utilizando-se perguntas e respostas. E em terceiro lugar o teste pode ser aplicado por meio de uma atividade, buscando-se aferir a habilidade do candidato para as tarefas específicas do cargo, este teste precisa ser executado uniformemente e com tempo previamente estipulado.

Banov (2010) diz que os testes de conhecimentos gerais avaliam os candidatos utilizando provas. As provas são direcionadas para tratar a cultural total do candidato ou constatar o conhecimento completo relacionado a sua profissão. Os testes em nível conhecimento específico tratará de abordar conhecimentos técnicos e específicos do cargo em questão, requisitos inerentes para atuar no cargo. Os testes de capacidade buscam apontar o nível de habilidade do candidato relacionado as atividades característica do cargo.

1.2.4 Testes Psicológicos

Faria (2015) relata que o Psicólogo Hugo Munsterberg, da universidade de Harvard, no ano 1913, realizou testes de análise psicológica com marinheiros, telefonistas e operários. Depois desta experiência surgiram vários métodos que poderiam medir as funções mentais dos trabalhadores. Em 1921 o inventor Thomas Edison revolucionou a seleção de pessoal ao fazer com que os candidatos as vagas respondessem a uma prova com 150 questões que abordavam inteligência e conhecimentos gerais. Segundo Banov (2010) os testes psicológicos na seleção de pessoal têm como finalidade coletar dados indiretos do candidato. Os testes psicológicos na seleção é um método utilizado para levantar características básicas de personalidade e habilidades. Estes testes podem ser padronizados, geralmente com respostas de catálogo, confere-se o gabarito e obtêm-se impressões do perfil do candidato.

De acordo com Santos (1985, p.167):

Os métodos psicológicos incluem, em geral, testes, questionários, formulários especiais e entrevistas específicas, ao lado de referências, diplomas, certificados e outros elementos, reunindo-se os informes de todos eles para assegurar um máximo de precisão e de validade do prognóstico (SANTOS, 1985, p.167).

Para Banov (2010) geralmente são utilizados na seleção de pessoas testes psicológicos de inteligência para averiguar a memória, as habilidades com números e habilidade verbal; de

interesses que abrangem os gostos pessoais, de personalidade que está diretamente ligado as características pessoais, e de integridade que busca mensurar nível de integridade, confiabilidade e responsabilidade do candidato.

De acordo com Faria (2015) os testes genéricos de personalidade são utilizados para revelar traços gerais de personalidade em síntese global, recebe a designação de psicodiagnóstico. Os testes predominantes dessa classe são: “Psicodiagnóstico Miocinético (PMK)”, em que o candidato faz traços de lápis em um papel, durante o processo os olhos do candidato serão vendados e os movimentos seguintes, de acordo com a teoria, correspondem às características de sua personalidade; o teste “Da árvore”, onde o candidato faz o desenho de uma árvore em uma folha de papel, e como teste projetivo, permite explorar a personalidade do candidato através da interpretação, este teste permite ainda uma análise dos traços morfológicos; e o teste “Da figura humana”, neste teste o candidato cria um desenho da figura humana e consecutivamente passa por uma entrevista de esclarecimentos, diz-se que o desenho seria uma projeção de traços de personalidade, problemas, impulsos, necessidades, expectativas, conflitos e ansiedades.

Faria (2015, p.57) menciona que os testes projetivos são usados para medir aspectos básicos de personalidade, como introversão, instabilidade e motivação. Os testes Zulliger, Wartegg, Myers-Briggs e Rorschach são exemplos de testes projetivos. O entrevistador introduz estímulos ambíguos que o candidato deverá interpretar. Aparentemente, os estímulos – borrões, desenhos e imagens distorcidas – faz com que a pessoa projete na imagem suas atitudes emocionais diante a vida, e, como se trata de imagens ambíguas cada compreensão deve ser individual.

Banov (2010, p.76) diz que: “os testes psicológicos só são válidos quando usados como um dos elementos para se levantar hipóteses sobre um determinado candidato. Para classificar ou desclassificar candidatos, os testes psicológicos devem ser agregados aos outros instrumentos de seleção”. Somente psicólogos que possuem grande conhecimento sobre testes psicológicos podem aplicá-los e avaliá-los, e sua análise deve ser feita juntamente com os resultados dos outros processos da seleção, por meio de instrumentos de medida adaptados a cada processo de seleção em particular.

1.2.5 Exame médico específico

O exame médico específico é um processo da seleção de grande validade por estar diretamente ligado com o cargo em questão. Através do exame, verifica-se com mais

precisão as diferentes habilidades dos candidatos, principalmente pelo fato de cada cargo exigir coletas e exames diferenciados. Segundo Banov (2010, pag.81) “Quando o exame médico faz parte do processo de seleção, é sempre eliminatório porque trata-se de exame específico, ligado a função”. Como por exemplo, a verificação de doenças pré-existentes nas cordas vocais de pessoas que irão trabalhar com a voz, como operador de telemarketing ou professor.

Cada cargo dentro de uma organização possui critérios que devem ser identificados nos candidatos para que não haja divergências na execução das atividades e objetivos organizacionais, todos esses processos, de exames médicos específicos, ajudam a prever comportamentos e desempenhos em qualquer que seja a função por meio destas comprovações médicas e outros serviços afins do meio.

1.3 Considerações finais sobre o processo de Recrutamento e Seleção.

Por fim, destacam-se dois problemas que podem ocorrer durante o fechamento do processo de Recrutamento e Seleção. De acordo com Weiss (2002) primeiro as pessoas podem cometer equívocos e contratar com base na química pessoal, e segundo com base em sua própria imagem. Esses problemas associados (ou não) ao “Efeito Halo” prejudicam os resultados da seleção.

Banov (2010, p.91 e 92) diz que o efeito halo “é uma falha de percepção provocada pelo fato de o entrevistador se apegar a uma característica do candidato neutralizando as demais. Geralmente o efeito halo ocorre em decorrência das opiniões, crenças e valores do selecionador”. Por exemplo: desclassificar um candidato pelo fato de ele ter tatuagens ou usar brincos. Para o selecionador não importa se não difere para a empresa ou para o requisitante tais características, o que realmente vai ter significado é a forma que ele percebe e julga essas características no candidato. O Efeito Halo consiste em deixar que uma característica (positiva ou negativa) do candidato encubra todas as demais, influenciando o resultado da avaliação, portanto, a realização de uma análise ou julgamento baseada na química pessoal do selecionador para o candidato, resulta em uma avaliação feita com um viés totalmente pessoal, prejudicando o resultado final da seleção e desvia-se das características principais do processo de recrutamento e seleção.

Para evitar esses problemas devem ser cumpridas todas as etapas do sistema de recrutamento e seleção através de suas ferramentas, respeitando o objetivo principal e as fases de execução. Conforme Weiss (2002, p.15). “Contratações erradas lhe trarão desgastes

mentais, emocionais e profissionais” Quando se contrata a pessoa errada todos da empresa estarão prejudicados, até mesmo o novo colaborador, pois este não sabe exatamente a gravidade e os tipos de conflitos que ele poderá causar dentro do seu setor e o que terá de enfrentar diariamente.

2 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

Este levantamento bibliográfico busca fazer uma análise comparativa e qualitativa de artigos publicados em revistas científicas brasileiras.

O levantamento bibliográfico, enquanto pesquisa qualitativa baseia-se em amostras pequenas e não representativas de dados. De acordo com Rodrigues (2015, p.96) “A pesquisa qualitativa é exploratória por natureza. Fundamentada em pequenas amostras, ela envolve técnicas qualitativas, como entrevistas individuais e em grupo”.

Conforme o objetivo de fazer um levantamento bibliográfico e comparativo de artigos que tratassem o tema “Recrutamento e Seleção” em empresas brasileiras, foram encontrados, nessa pesquisa, seis artigos acessíveis pela internet. Para selecionar os artigos adequados a pesquisa, foi realizada uma pesquisa em sites de buscas e em banco de dados de artigos acadêmicos utilizando a palavra chave “recrutamento e seleção”; em seguida foi realizado uma triagem onde foi dado prioridade aos artigos que contiam em sua estrutura conteúdo teórico sobre o sistema de Recursos Humanos e estudos de casos em empresas reais, tendo como finalidade realizar um trabalho que mostrasse a realidade das atividades de recrutamento e seleção em empresas brasileiras presentes em diferentes estados do país. Para o desenvolvimento do trabalho foram considerados os trabalhos que apresentaram estudos de casos em empresas brasileiras.

Segundo Souza (2001, p. 61) a documentação bibliográfica consiste em organizar o fichário das leituras realizadas, bem como identificar as ideias expressivas do texto e destacar trechos para futuras citações. Portanto, para análise dos artigos foram transcritas sínteses dos relatos apresentados em um quadro analítico (ver Apêndice A), em que os conteúdos dos artigos foram sendo analisados em colunas com os tópicos: “Referência do artigo”, “Objetivos propostos”, “Empresa analisada”, “Método de pesquisa analisado” e “Conclusões”.

A coluna “referência do artigo” apresenta o ano, o título e os autores do trabalho. A coluna nomeada “objetivo proposto” descreve quais foram os objetivos traçados para execução do artigo. A coluna “empresa analisada” informa dados característicos das empresas selecionadas, como o nome, localização e ramo de segmento. Na coluna “método de pesquisa analisado” são passadas informações quanto ao meio utilizado para coletar as informações para alcançar o objetivo proposto. Na última coluna, nomeada “conclusões” são apresentados

os resultados apontados pelos autores de cada artigo, destacando-se pontos positivos e negativos encontrados.

O preenchimento dessas colunas com informações apresentadas pelos artigos permitiu agrupar nessa tabela dados que caracterizam as empresas e os seus processos de recrutamento e seleção, observando os resultados obtidos por esses processos na época da realização do trabalho.

No tópico seguinte, sobre resultados e discussão, as análises comparativas dos artigos selecionados são apresentadas e os resultados propostos.

3 DISCUSSÃO E RESULTADOS

Conforme a tabulação dos conteúdos e a análise dessas informações, pode se afirmar que os artigos selecionados pontuaram conceitos importantes sobre o processo de Recrutamento e Seleção (R&S).

Verificou-se que todos os artigos apresentaram conteúdos teóricos sobre a criação, aplicação e manutenção do subsistema de R&S na empresa estudada. Foram utilizados nos artigos, para obtenção de informações, métodos como entrevistas não estruturadas, estruturadas e semiestruturadas e a utilização de questionários com perguntas fechadas e abertas, todas aplicadas em profissionais que faziam parte da organização participante do estudo. Por meio do levantamento bibliográfico dos artigos estudados foi possível verificar que os processos de R&S nas empresas brasileiras ainda estão em ritmo de mudança e adaptação.

Ao analisar o Quadro 02 (ver Apêndice A), é possível observar que a coluna nomeada a “referência do artigo” apresenta seis trabalhos publicados entre os anos de 2000 e 2010, e todas as referências apresentaram estudos ou relatos de empresas reais e brasileiras.

Na coluna seguinte com o título “Objetivos Propostos”, observou-se que os objetivos apresentados pela a maioria dos trabalhos (5 artigos) contemplavam ações como descrever ou avaliar os procedimentos de R&S presentes nas empresas naquele momento (ARAÚJO; DIAS, 2008; GUIMARÃES; ARIEIRA, 2005; MAZON; TREVIZAN, 2000; NICOLETE; NAZÁRIO, 2008; VIEIRA; PEREIRA; LIMA, 2007). Em Branquinho et. al (2010), foi proposto um estudo para identificar as características do perfil necessário para um enfermeiro atuar em hospital público, em vista de reduzir o absenteísmo e os custos nos erros de contratação.

A coluna “Empresa analisada” apresentou diversidade nas organizações participantes dos estudos, indicando que foram estudadas empresas como: um hospital psiquiátrico (MAZON; TREVIZAN, 2000), um hospital público universitário (BRANQUINHO et al, 2010), uma usina beneficiadora de álcool (GUIMARÃES; ARIEIRA, 2005), empreendimentos do parque hoteleiro de Belo Horizonte (VIERA; PEREIRA; LIMA, 2007),

empresas no setor de agroindústria (ARAÚJO; DIAS, 2008) e empresas de comércio de bebidas e transportes (NICOLETE; NAZÁRIO, 2008).

Em relação aos procedimentos metodológicos utilizados, no trabalho de Nicolete e Nazario (2008) o levantamento sobre a área de R&S foi feito junto aos colaboradores da administração de uma transportadora de bebidas, por meio de um questionário com perguntas objetivas fechadas e abertas. O trabalho de Araújo e Dias (2008) as informações foram obtidas por meio de entrevistas semiestruturadas. No artigo de Mazon e Trevizan (2000) as informações são apresentadas por meio do relato de experiência de um estagiário integrante da equipe na época. No artigo de Guimarães e Arieira (2005), o levantamento foi feito por meio de uma entrevista com gestor de RH usando-se um questionário semiestruturado. Em Branquinho et al. (2010) os dados foram coletados por questionário estruturado e em seguida analisados em planilha eletrônica. No artigo de Vieira, Pereira e Lima (2007) foram realizadas entrevistas não estruturadas com o gerente geral ou gerente de RH das empresas participantes e, também aplicado questionário com questões fechadas e abertas. Conforme esses dados, observam-se que o uso de entrevistas, questionários e relatos de experiências foram as técnicas utilizadas para investigar e analisar processos de R&S nas empresas estudadas.

Na última coluna, referente às “Conclusões”, os artigos propuseram várias análises e avaliações dos processos de recrutamento e seleção realizados pelas empresas. Nos artigos de Guimarães e Arieira (2005), Araújo e Dias (2008), os autores propõem que as empresas analisadas realizam os processos de R&S de forma organizada e adequada, favorecendo o resultado dessa atividade. Nicolete e Nazario (2008) e Mazon e Trevizan (2000) avaliaram que as empresas em que estudaram precisam aprimorar os processos de recrutamento e seleção, pois, se apresentaram com falhas e desorganização nos processos. Em Vieira, Pereira, e Lima (2007) comparações entre os processos seletivos de hotéis de 3, 4 e 5 estrelas são feitas, indicando que nos hotéis de padrão 4 e 5 estrelas e nos apart-hotéis é possível observar uma maior modernização nas atividades de recrutamento e seleção, se comparado com os hotéis de 3 estrelas. Por fim, o trabalho de Branquinho et al. (2010) conclui-se o perfil profissional dos enfermeiros devem seguir atributos específicos, identificados pelos autores.

Através dessa análise comparativa entre os seis artigos selecionados, conclui-se que, conforme os trabalhos consultados, algumas empresas se apresentam preparadas para executar processos de recrutamento e seleção de forma organizada e adequada, mas, a maior parte das organizações ainda precisa de uma profissionalização melhor nessa área. A identificação de

melhorias e de um perfil profissional mais adequado às atividades realizadas pelas empresas podem tornar esses processos de atração e seleção de pessoas mais eficazes, evitando retrabalho, alta rotatividade e custos extras.

A análise dos artigos propiciou um conhecimento maior sobre os métodos tradicionais de recrutamento e seleção de pessoas adotadas nas empresas brasileiras, sobre o que as organizações andam fazendo nessa área e sobre as recomendações de melhorias indicadas às mesmas. Essas informações são essenciais para uma maior profissionalização dessa área e para a realização de processos seletivos futuros.

CONCLUSÃO

Após revisão teórica e a análise dos artigos, foi possível conhecer sobre métodos e ferramentas para o recrutamento e a seleção de pessoas que estão disponíveis para os profissionais desta área, considerando o fato de cada artigo ter apresentado conteúdos importantes do meio. Infelizmente, por motivos já citados, os processos de recrutamento e seleção de pessoas ainda se encontram incompletos dentro das empresas selecionadas pelos artigos analisados. Existe ainda, nos dias atuais, não só uma necessidade urgente de melhor profissionalização e organização neste meio, mais também a necessidade de apoio consciente dos donos, gestores e gerentes destas e outras empresas quanto a contratação responsável, adequada e digna para todo e qualquer funcionário independente de seu cargo e/ou função.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, G. C. ; DIAS E. M. *.Estudo sobre os processos de recrutamento e seleção em agroindústrias: uma análise em dois estudos de casos.* SOBER XLVI Congresso da sociedade Brasileira de economia, administração e sociologia rural, Rio Branco, julho 2008.
- BANOV, Marcia Regina. *Recrutamento, seleção e competências.* São Paulo: Atlas, 2010.
- BRANQUINHO, N. C. S. et al. Processo de seleção de enfermeiros de um hospital de ensino da região centro-oeste brasileira. *Rev. Enferm. UERJ, Rio de Janeiro*, p.394-399, 2010.
- FARIA, Maria Helena Alves de. *Recrutamento, seleção e socialização.* São Paulo: Pearson, 2015.
- GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa.* São Paulo: Atlas, 2002.
- GUIMARAES, Marilda Ferreira.; ARIEIRA, Jailson de Oliveira. O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão. *Rev. Cien. Empresariais da Unipar*, Toledo, v.6, n.2, p. 203-214, 2005.
- MARRAS, J. P. Campos de pesquisa numa entrevista. In: *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.* São Paulo: Futura, 2002.
- MAZON, L.; TREVIZAN, M.A. Recrutamento e seleção de recursos humanos em um hospital psiquiátrico de um município paulista. *Rev.latino-am.enfermagem*, Ribeirão Preto, v. 8, n. 4, p. 81-87, agosto 2000.
- NICOLETI, Gerson Gilberto; NAZARIO, Gisele. Recrutamento e seleção na Com. de Bebidas e Transportes Hammes Ltda. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Blumenau, v.2, n.2, p.01-18, Sem I. 2008.
- RABAGLIO Maria Odete. *Seleção por competências.* São Paulo: Educator, 2001.
- RODRIGUES, Airton. *Pesquisa Mercadológica.* São Paulo: Pearson, 2015.
- SANTOS, Oswaldo de Barros. *Psicologia aplicada a orientação e seleção de pessoal.* São Paulo: Pioneira, 1985.
- SOUZA, Francisco das Chagas. *Escrevendo e normalizando trabalhos acadêmicos: um guia metodológico.* 2. Ed. – Florianópolis: Ed. Da UFSC, 2001.
- VIEIRA, A. ; PEREIRA, G. B. ; LIMA, C. H. P. . Tradição e modernidade nas práticas de recrutamento, seleção e contratação de pessoas em meios de hospedagem. *Gestão & Planejamento (Salvador)*, v. v. 1, p. 01-18, 2008.
- WEISS, Donald H., *Entrevista de seleção: como conduzi-la com êxito.* São Paulo: Nobel, 2002.

APÊNDICE A

Quadro 02: Tabela de análise de artigos científicos apresentados na análise bibliográfica

Referência do artigo	Objetivo proposto	Empresa analisada	Método de pesquisa analisado	Conclusões
“Recrutamento e seleção de recursos humanos em um hospital psiquiátrico de um município paulista” Mazon e Trevizan (2000)	O objetivo deste trabalho é de descrever o procedimento de recrutamento e seleção de pessoal em um hospital psiquiátrico.	Sanatório Espírita Vicente de Paulo, Hospital Psiquiátrico (entidade filantrópica) fundado em 08/02/1946, localizado em Ribeirão Preto.	Foi verificado, entre 1997 - 1998, um alto “ <i>turnover</i> ” com rotatividade de quatro funcionários por mês. Na tentativa de reduzir o <i>turnover</i> , uma equipe se encarregou de reorganizar alguns processos de trabalho. As informações são apresentadas por meio do relato de experiência, de um estagiário integrante da equipe na época.	Após descrever a reorganização que a equipe realizou na área de R&S, os autores, indicaram orientação mais profissional e rigorosa no recrutamento e seleção. Além do mais se fala sobre interação mais efetiva entre a administração e os chefes de setores e destes com os colaboradores, empenho e compromisso da diretoria e outras ações importantes para diminuir o <i>turn over</i> e o custo administrativo de admissão e demissão.
“O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão” Guimarães e Arieira (2005)	Esse trabalho teve como objetivo avaliar os procedimentos de recrutamento usados pela empresa e analisar os resultados obtidos conforme procedimentos de recrutamento e seleção adotados.	USACIGA Açúcar, Álcool e Energia Elétrica Ltda, localizado no município de Cidade Gaúcha, no estado do Paraná.	Foram realizadas entrevistas com o gestor de RH, por meio de um questionário semiestruturado para coletar informações sobre os processos de recrutamento, seleção e capacitação dos funcionários, abrangendo aspectos como: divulgação de vagas; procedimentos de recrutamento e seleção; estabelecimento de requisitos para o preenchimento dos cargos; técnicas de seleção empregadas; procedimentos-padrão para contratação e desligamento; treinamentos aplicados.	Nos resultados os autores fazem uma descrição das ações adotadas na empresa no momento de recrutamento e seleção de pessoal. É uma empresa que contrata por período de safra, e utiliza vários meios de divulgar as vagas externamente. Os processos descritos segue uma ordem lógica e se mostra bem estruturado, contudo os autores atentam ao fato de não haver a entrevista de desligamento e análise da rotatividade de pessoal.
“Tradição e modernidade nas práticas de recrutamento e	Identificar qual a configuração das práticas de captação, seleção e contratação de mão-de-obra	Participaram da amostra, empreendimentos do Parque hoteleiro de Belo Horizonte, sendo: dois hotéis padrão	Foi proposta uma pesquisa com finalidade exploratório-descritiva. Na coleta de dados foi utilizado um questionário com questões fechadas e	Os dados coletados permitem demonstrar que existem diferenças nos procedimentos de GP adotados pelos hotéis participantes da pesquisa.

<p>seleção de pessoas em hospedagem” Vieira, Pereira, e Lima (2007)</p>	<p>dos apart-hotéis e hotéis de padrão 3, 4 e 5 estrelas em Belo Horizonte.</p>	<p>cinco estrelas, oito hotéis padrão quatro estrelas, cinco hotéis padrão três estrelas e quinze apart-hotéis.</p>	<p>abertas, precedido de uma entrevista não estruturada com o Gerente Geral (ou de RH) de cada empresa. As informações coletadas foram estatisticamente organizadas.</p>	<p>Os hotéis 3 estrelas carecem de uma área de GP estruturada. A situação é um pouco diferente nos apart-hotéis e mais ainda nos hotéis de padrão 4 e 5 estrelas, que apresentam uma certa modernização nas suas atividades de recrutamento e seleção. Mas, ainda assim fica aquém do que a literatura propõe para uma ação estratégica ou moderna de GP.</p>
<p>“Estudo sobre os Processos de Recrutamento e Seleção em Agroindústrias: uma análise em dois estudos de casos” Araújo e Dias (2008)</p>	<p>O objetivo deste trabalho é de descrever os processos de recrutamento e seleção em duas empresas de agroindústria.</p>	<p>Empresas do setor alimentício. Empresa A (indústria frigorífica de bovinos) e Empresa B (processadora de soja), localizadas em Três Lagoas – Mato Grosso do Sul – Brasil.</p>	<p>O pesquisa foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturada com abordagem qualitativa. No artigo não foram citadas informações de quando e a quem foram aplicadas as entrevistas.</p>	<p>Na empresa R&S é feito pelo gestor da vaga com auxílio do RH. São realizados processos seletivos como triagem de currículos, entrevista estruturada abordando competências técnicas e comportamentais; aplicação de testes psicológico análise da compatibilidade do candidato com os valores da empresa; da vida pregressa do candidato e outros. A escolha e avaliação final do candidato feita pelo gestor.</p>
<p>“Recrutamento e Seleção na comércio de Bebidas e Transportes Hammes LTDA” Nicolete e Nazario (2008)</p>	<p>Identificar junto aos colaboradores qual a percepção do setor administrativo da empresa Comércio de Bebidas e Transportes Hammes Ltda em relação aos aspectos relacionados a recrutamento e seleção e quais as ações que podem ser oferecidas para melhorar estes aspectos; identificar as ações já existentes a respeito de recrutamento e seleção.</p>	<p>Empresa de Comércio de Bebidas e Transportes Hammes Ltda, localizada no bairro Fortaleza da cidade Blumenau - Santa Catarina – Brasil.</p>	<p>Utilizou-se para a coleta de dados questionário com perguntas fechadas e objetivas e uma com perguntas abertas. Apenas nove colaboradores do setor administrativo responderam este questionário.</p>	<p>Identificou-se que as contratações são por indicação de funcionários; o proprietário realiza as entrevistas. Após contratação, apenas 17% passam por avaliação de desempenho no período de experiência; 11% são informados sobre a empresa e carreira; treinamento escasso; não se utiliza a mão-de-obra adequadamente; e área financeira apresenta uma alta rotatividade. Foi proposto implantar e divulgar por escrito os procedimentos a serem realizados no processo de recrutamento e seleção; desenvolver um fluxograma de R&S; aderir outros meios de recrutamento; delegar tarefas; padronizar divulgação dos resultados das</p>

				entrevistas; elaborar processos de integração e avaliação de desempenho de novos e antigos funcionários.
“Processo de seleção de enfermeiros de um hospital de ensino da região centro-oeste brasileira” Branquinho et. al (2010)	Estudo desenvolvido para identificar as características do perfil necessário para um enfermeiro atuar em hospital público de ensino, propor medidas para redução do absenteísmo e custos nos erros de contratação.	Hospital Público Universitário da região Centro-Oeste do Brasil, Goiânia – Goiás.	Este foi um estudo exploratório, os dados foram coletados através de um questionário estruturado, com questões sobre os atributos essenciais na seleção de enfermeiros para que possam trabalhar no hospital universitário. Os dados foram analisados e processados em planilha eletrônica e submetidos a discussão com a literatura especializada.	Foram verificados, conforme percepção dos enfermeiros os seguintes atributos primordiais para seleção nesta área: conhecimentos específicos em diversas áreas, capacidade de aprendizagem, liderança, trabalho em equipe e comunicação. Foi sugerida a eliminação da prova prática por ser inadequada a realidade local e passível de fraudes.