



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA
ÁREA: ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS
PROFESSOR ORIENTADOR: JOSÉ ANTÔNIO R. DO NASCIMENTO

PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

LEANDRO SOARES LEMOS DE SOUSA
MATRÍCULA: 2008509-0

Brasília/DF, Junho de 2005

Leandro Soares Lemos de Sousa

PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Relatório de Monografia
apresentado para conclusão do curso de
administração do Uniceub, Centro
Universitário de Brasília.

Professor Orientador:

José Antônio R. do Nascimento

Brasília/DF, Junho de 2005.



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA
ÁREA: ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

MEMBROS DA COMISSÃO EXAMINADORA

MEMBROS DA COMISSÃO EXAMINADORA	ASSINATURA
1. PROFESSOR ORIENTADOR Prof.: José Antônio R. do Nascimento	
2. PROFESSOR (A) CONVIDADO (A) Prof.:	
3. PROFESSOR (A) CONVIDADO (A) Prof.:	
MENÇÃO FINAL:	

Brasília/DF, Junho de 2005.

“Quando mais coisas vejo no mundo, mais claro fica para mim que, sejam ricos ou pobres, instruídos ou não, todos desejamos ser felizes e evitar os sofrimentos”.

Dalai Lama.

A Deus,

Pois sem sua vontade não teria concretizado este sonho.

A meu Pai,

A quem devo, por ter acreditado que eu era capaz e fez sacrifícios para que eu chegasse onde estou.

A minha Mãe,

Que sempre esteve do meu lado me dando forças.

A minha namorada,

Que esteve do meu lado e sempre me incentivou.

Agradecimentos,

Ao professor Orientador José Antônio R. do Nascimento e a Supervisora Sueli da Cruz Garcia, pois sem a ajuda deles este trabalho não teria se concretizado.

RESUMO

Esse relatório visa mostrar o funcionamento da área de administração de Recurso Humanos dentro de uma empresa, com foco voltado para o processo de recrutamento e seleção de empregados. Em busca de um diferencial de mercado, as empresas investem cada vez mais em informações e métodos que as auxiliam no aumento de sua produtividade. Para que uma empresa venha a se manter no mercado, com o reconhecimento e a fidelidade de uma exigente clientela conquistada ao longo dos anos, oferece como o principal diferencial competitivo à qualidade nos serviços prestados. O trabalho identificou medidas que promovem melhorias no processo desde o recrutamento até a seleção de empregados dentro de organizações. Foi exposta uma introdução a respeito do assunto, a metodologia a ser utilizada para a investigação do objeto de estudo que se constitui de procedimento de coleta de dados e fontes de informação. E é justamente este, o ponto crucial do desenvolvimento do presente trabalho, diante de uma abordagem clara, mostrar que o processo de recrutamento e seleção é um importante componente para o processo funcional da empresa, mais especificamente na área de RH. Para isso, serão abordados conceitos de recrutamento e de seleção, seus tipos, a construção do processo de entrevistas, os prós e contras, vantagens, desvantagens, os cuidados a serem tomados nesses processos, e por fim seus resultados para o bem da empresa como um todo.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CTPS - Carteira de Trabalho e Previdência Social

CNPJ - Cadastro Nacional de Pessoas Jurídica

RH – Recursos Humanos

ARH – Administração de Recursos Humanos

MRH – Mercado de Recursos Humanos

LISTA DE FIGURA

FIGURA 01. ETAPAS DO PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAL.....	30
----------------------------------------------------------	----

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	01
1.1. OBJETIVOS	04
1.1.1. Objetivo Geral	04
1.1.2. Objetivos Específicos	04
1.2. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	04
2. METODOLOGIA	05
2.1. METODOLOGIA DE ABORDAGEM	05
2.2. METODOS DE PROCEDIMENTO	06
2.3. DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO DO ESTUDO	06
2.4. PLANO DE COLETA DE DADOS E DE AMOSTRAGEM	06
2.5. PLANO DE ANÁLISE DE DADOS	07
3. EMBASAMENTO TEÓRICO	08
3.1. A REVOLUÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS	10
3.1.1 Administração de Estratégia de Recursos Humanos – Parceiro Estratégico	13
3.1.2. Administração da infra-estrutura da empresa – especialista administrativo	13
3.1.3. Administração da contribuição dos funcionários – defensor dos funcionários	14
3.1.4. Administração da transformação e da mudança – agente de mudança	14
4. CONCEITO E FINALIDADE DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	16
4.1. SISTEMA DE RECRUTAMENTO	16
4.1.1. Recrutamento	17

4.1.2. Função.....	18
4.1.3. Fontes de recrutamento.....	19
4.1.4. Recrutamento Interno	21
4.1.4.1. Prós e contras.....	22
4.1.5. Recrutamento Externo.....	23
4.1.5.1. Prós e Contras	24
4.1.6. Avaliação dos Resultados do Recrutamento	25
4.2. SELEÇÃO.....	26
4.2.1. Tipos de Seleção.....	27
4.2.1.1. Seleção como um processo de comparação	27
4.2.1.2. Seleção como um processo de decisão	28
4.2.2. Etapas do Processo de Seleção.....	29
4.2.3. Importância da Seleção	30
4.3. DEFINIÇÃO DE CRITÉRIOS.....	32
4.4. ENTREVISTAS.....	33
4.4.1. Treinamento dos Entrevistadores	35
4.4.2. Construção do Processo de Entrevista	36
4.4.3. Etapas da Entrevista de Seleção.....	37
4.4.3.1. Preparação da entrevista.....	37
4.4.3.2. Ambiente	38
4.4.3.3. Processamento da entrevista.....	38
4.4.3.4. Encerramento	40
4.4.3.5. Avaliação do candidato	41
4.4.4. Vantagens e Limitações da Entrevista	41
4.4.5. Condução da Entrevista.....	42

4.5. CUIDADOS A SEREM TOMADOS NO PROCESSO DE SELEÇÃO	45
4.6. RELAÇÃO ENTRE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	46
5. PESQUISA FEITA NA EMPRESA CAPITAL SOBRE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO- ESTUDO DE CASO	47
5.1. BREVE HISTÓRICO DA EMPRESA	47
5.2. QUANDO A NECESSIDADE DE PESSOAL É PEQUENA.....	47
5.3. QUANDO NÃO SE TEM PESSOAL ADEQUADO AO CARGO	47
5.4. QUANDO A NECESSIDADE É GRANDE	48
5.5. O CANDIDATO COMPARECE À EMPRESA E CUMPRIRÁ AS SEGUINTE ETAPAS	48
5.6 ENTREVISTA	49
6. CONCLUSÃO	51
7. RECOMENDAÇÕES.....	54
8.BIBLIOGRAFIA.....	55
9 APÊNDICES	57
ANEXO I.....	64
ANEXO II.....	66

INTRODUÇÃO

As empresas aumentaram suas exigências de formação por parte dos profissionais ocupantes de qualquer posição hierárquica, pois as atividades passaram a exigir conhecimentos de maior escopo, além do relacionamento interpessoal. Portanto, a competência demanda também a qualificação emocional, ou seja, a atuação com inteligência emocional, características comportamentais essenciais como saber ouvir, saber liderar, trabalhar em equipe, motivar, influenciar e desenvolver pessoas, posicionar-se com firmeza e embasamento, expressar-se e comunicar-se bem e em público, possuir facilidade para promover mudanças e ser flexível.

Outra característica comportamental valorizada pelas empresas, é a visão estratégica para detectar oportunidades de mercado de forma contínua, para tomada de decisões coerentes, prevenindo riscos e garantindo o contínuo desenvolvimento organizacional, o que difere de alguns anos, época em que mais se falava em "foco nos resultados", com vistas na consecução de faturamento, o que impulsionou o mercado a obter profissionais mais imediatistas e menos estratégicos. Portanto, hoje valoriza-se o profissional que é estratégico e ao mesmo tempo do tipo *hands on*.

Deve-se ter em mente que as competências requeridas dos profissionais pelas empresas originam-se do alinhamento das estratégias da área de Recursos Humanos.

A retomada da economia tem criado novas vagas, novas posições de trabalho, dada à necessidade de inovação e crescimento das empresas, sejam elas familiares, nacionais ou multinacionais. Daí a necessidade da contratação de empregados empreendedores, porém conscientes sobre a importância de suas decisões sobre a organização.

O que se tem percebido é um reposicionamento no mercado vez que as empresas estão se conscientizando de que sua sobrevivência está embasada no bom relacionamento com o cliente/usuário/consumidor e em sua imagem perante o

meio. Daí a necessidade de ter empatia, colocando-se no lugar do outro e de saber ouvir as necessidades de seus clientes.

Com o aumento da demanda de posições nas empresas, a área de Recrutamento e Seleção está sendo utilizada para o desenvolvimento e apreciação de todos os departamentos dentro da empresa, com atenção especial em cada trabalho interno. Desta forma, as empresas podem ficar cada vez mais voltadas ao seu *business*. Tal fator gera, por tabela, um aumento de quadro nas consultorias de prestação de serviços de seleção e uma conseqüente e natural parceria empresa/consultoria nesta área.

O contrato de trabalho é equivalente ao estabelecimento de uma parceria, na qual ambas as partes têm que ser úteis entre si. O profissional deve encarar o trabalho como um projeto, no qual ele trará contribuições para garantir o crescimento sustentável da empresa e em troca será recompensado por meio de um pacote de remuneração adequado às metas que conseguiu atingir.

Deve-se ressaltar que o trabalho deve ser encarado como uma forma de prazer e lazer e não como uma obrigatoriedade. Para tanto, o empregado deve propiciar um ambiente favorável para que isso se torne realidade.

Nesta direção, o trabalho ora em questão, vem apresentar conceitos referentes ao desenvolvimento das atividades de recrutamento e seleção a partir do uso dos conhecimentos aqui colocados, com o objetivo de analisar o sistema de Recrutamento e Seleção nas empresas, no intuito de identificar os problemas mais comuns e a partir daí apresentar soluções possíveis de implementação com novas técnicas, baseadas nos estudos e pesquisas aqui relacionados. Sendo assim, o trabalho inicia apresentando o objetivo geral, os objetivos específicos e a metodologia aplicada para uma maior compreensão das técnicas de pesquisas e amostragem.

Em seguida, o capítulo 3 apresenta o embasamento teórico com um histórico do recrutamento e seleção, desde o advento da CLT em 1945 até os dias atuais, na direção de construir organizações mais competitivas com profissionais de

ação nos seus desempenhos, para que assim possa ultrapassar os desafios e assumir a função de múltiplos papéis, aprendendo a ser estratégico e operacional.

O capítulo 4 apresenta os conceitos e finalidades dos Recursos Humanos - RH com fundamentos teóricos, além de apresentar os prós e contras do sistema de recrutamento, os tipos de seleção, afim de que se possa evidenciar a importância da seleção e do treinamento dos entrevistadores, apresentando ainda todos os passos do processo de entrevista e suas vantagens, na intenção de resultados qualitativos na contratação.

O capítulo 5 mostra uma pesquisa feita numa empresa prestadora de serviços, as situações definidas pela pequena necessidade de pessoal, quando não se tem pessoal adequado ao cargo, quando a necessidade é grande, entre a necessidade pequena de pessoal e os passos que o candidato deve proceder para que se cumpra as exigências da empresa quando de sua contratação.

Esperando que o trabalho venha a se tornar um guia completo para os Recursos Humanos de qualquer empresa, e por isto mesmo a linguagem nele se coloca de maneira simples, e que o processo de recrutamento e seleção além de simples possa de fato identificar os melhores profissionais do mercado.

1.1. OBJETIVOS

1.1.1. Objetivo Geral

Apresentar os conceitos e direcionamentos no processo de recrutamento e seleção.

1.1.2. Objetivos Específicos

- a) Apresentar desafios aos profissionais do RH, a partir das percepções observadas;
- b) Identificação das particularidades do processo, aplicando-se técnicas de pesquisa;
- c) Apresentar as possibilidades de transformação de processos de recrutamento e seleção, além de apresentar o novo perfil de competência profissional para este setor.

1.2. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Os assuntos abordados encontram-se na disciplina de Administração dos Recursos Humanos, relativos ao setor de recrutamento e seleção (apresentação do funcionário, documentação, questionários, entrevista, e a colocação se adequado ao perfil do cargo) até o encaminhamento ao seu local de trabalho.

2. METODOLOGIA

A caracterização, segundo objetivos, é exploratória e descritiva, pois deve-se ao levantamento bibliográfico (livros e jornais) a respeito do tema, entrevistas com profissionais que estudam e que atuam na área de RH, visitas a *web sites* sobre o assunto afim de conseguir toda a informação necessária ao conteúdo preciso do trabalho.

2.1. METODOLOGIA DE ABORDAGEM

Com a finalidade de atingir os objetivos propostos, foi utilizado um conjunto de instrumentos na investigação desta pesquisa acadêmica, sendo caracterizada, segundo objetivo, procedimento de coleta de dados e fontes de informação.

Este estudo é de natureza qualitativa por meio do método científico dedutivo, ou seja, baseando-se nos pressupostos teóricos, na intenção de levantar questões possíveis de correção a serem implementadas no setor de Recursos Humanos, seguindo a pesquisa caracterizada, segundo os procedimentos de MARCONI e LAKATOS (1996, p.24): *“Pesquisa bibliográfica: compõe-se de um apanhado dos principais trabalhos realizados e com relevante importância por fornecerem dados atuais intimamente relacionados com o tema proposto”*.

Nesta direção, para realização do seu intuito maior, - obtenção dos fatores que contribuem ou não para o processo de recrutamento e seleção -, realizou-se entrevistas para identificar as percepções na relação empresa/candidato, e a partir da análise formular novos desafios para a organização, possibilitando mudanças, e assim, nascer uma empresa com perfil de primeiro mundo.

Para a realização ainda da pesquisa, foi necessário, visitas virtuais às instituições que desenvolvem programas de recrutamento e seleção, com incremento da atividade nos Recursos Humanos (treinamento, rotatividade interna, desenvolvimento de *marketing* interno) aos seus funcionários, encontros presenciais

com especialistas – administradores de empresas -, participação em grupos de discussão dentro de empresas – análise das conclusões de diretorias -, pesquisa bibliográfica e investigação eletrônica com pesquisadores da área - internet.

2.2. METODOS DE PROCEDIMENTO

Os métodos de procedimento procuram responder à questões de como o fenômeno, o fato foi analisado. Isto é, são as atividades práticas necessárias a aquisição dos dados que são utilizados para a montagem dos raciocínios contidos nesta pesquisa.

2.3. DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO DO ESTUDO

A população-alvo diz respeito a quem se destinam às ações, ou progressos que o trabalho venha a definir como meta. Essas ações podem se dirigir então, ao público em geral, ou a grupos específicos, como, por exemplo, a um departamento específico, ou ainda a um grupo de candidatos específicos. Ressalta-se que, independente se destinado a um grupo específico, os funcionários são primordiais para a mudança de perfil de atendimento dos candidatos, ou seja, para uma requalificação interna, além é claro, de toda a diretoria e suas ações atuais – para comparativo futuro – o alcance realizado de metas.

2.4. PLANO DE COLETA DE DADOS E DE AMOSTRAGEM

Os dados foram coletados por meio das pesquisas, e entrevistas estruturadas às empresas e candidatos com obrigatoriedade no processo seletivo. Além de estudos bibliográficos na área administrativa e material, e dados disponibilizados no meio eletrônico.

Por fim, a metodologia foi aplicada em períodos de concentração, para aprofundamento e oportunização de uma maior expressão da idéia central do tema.

2.5. PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

Para realização das entrevistas, foi selecionada uma amostra a partir do universo de empresas disponibilizadas para a pesquisa. Para que a coleta tenha validade científica, faz-se necessário realizar observações no contexto das empresas entrevistadas, durante duas semanas ou mais, em turnos e horários diferentes, de uma a duas horas em cada turno. As alterações que se fizerem necessárias ocorreram durante o processo.

Após a coleta, os dados foram organizados para análise, tendo como foco o problema do estudo, buscando-se outras leituras ou trabalhos precedentes – levantamento bibliográfico -, para melhor fundamentação teórica sobre o tema.

Ao tratar os dados, foram analisados os resultados obtidos de forma a identificar e estabelecer estratégias que melhor se ajustem às necessidades das empresas.

O interesse final do estudo foi verificar a viabilidade, sob múltiplos aspectos, a respeito da qualidade e competência profissional, visando torná-la uma constante no atendimento ao candidato.

3. EMBASAMENTO TEÓRICO

A introdução dos subsistemas ou atividades principais que compõem a administração de recursos humanos nas organizações, teve como causa primeira, pressões de fatos externos, além de serem marcadas, nos primeiros tempos, pelos modelos trazidos por multinacionais instaladas no Brasil. Em nenhuma fase a evolução aconteceu pela força das teorias de administração e liderança pro-ativa de recursos humanos (RESENDE, 1999, p.17-18).

Muito embora nunca antes se tenha falado tanto em novas realidades e mudanças nos valores e práticas do trabalho, tornando o adequado e eficaz gerenciamento do ser humano uma condição estratégica para o sucesso das organizações, principalmente se conduzido de forma integrada aos fatores técnicos e econômicos da empresa, ainda o profissional de recursos humanos tem demonstrado por meio de sua conduta, reflexos da influência do desenvolvimento histórico da área.

A evolução desses subsistemas ou atividades, condicionadas aos fatores externos, inicia-se em 1945, com o surgimento da administração de pessoal, com o advento da CLT. Em 1950, com o primeiro surto de desenvolvimento empresarial e a necessidade de mão-de-obra qualificada, iniciou-se as atividades de Recrutamento e Seleção com técnicas próprias, visando aprimorar a busca de pessoas de melhor potencial profissional (RESENDE, 1999, p.19-20). Antes disso, as pessoas eram contratadas pelo setor de compras, seguindo um raciocínio de que essa era a área responsável pelas aquisições da organização.

As atividades de Cargos e Salários são trazidas, em 1955, por multinacionais instaladas no Brasil, pela necessidade de atrair e fixar as pessoas qualificadas contratadas por meio de um processo seletivo mais criterioso. Surge ainda o sistema de avaliação de desempenho, fortemente vinculado aos planos de cargos e salários, a fim de proporcionar avaliação justa e coerente.

Com a necessidade de maior formação de mão-de-obra para atender ao segundo surto de desenvolvimento empresarial e forte necessidade de pessoal especializado, surge em 1970 o treinamento e formação de pessoal. A partir da

necessidade de se criar um salário complementar e atrair e reter pessoas qualificadas, surge o subsistema de benefícios, ainda em 1970 (RESENDE a, 2003).

O desenvolvimento gerencial aparece em 1972, motivado pela necessidade de capacitar a grande quantidade de técnicos promovidos a chefe e gerentes com a expansão empresarial ocorrida em anos anteriores.

Com a redemocratização do país, em 1978 ressurge o sindicalismo, com as relações trabalhistas. E ainda a obrigatoriedade, determinada por legislação, da permanência do engenheiro, médico, técnico e enfermeiro do trabalho (RESENDE a, 2003).

Em 1988, ocorre a informatização da área de RH, devido à forte introdução da informática nas organizações.

O aparecimento da reengenharia, *dowsinzing* e terceirização em 1992, provocou mudanças na estrutura, funções e papéis de RH. Muitas organizações terceirizaram a administração de pessoal, folha de pagamento e até seleção pessoal.

Durante o período de 1990-1995, vive-se a globalização da economia e o aumento da competitividade nos negócios, valorizando o fator humano nas empresas. Surge então, a remuneração por competência, gestão de clima organizacional, desenvolvimento de times e avaliação 360°. Especificamente em 1995, com a medida provisória regulamentando dispositivo constitucional, surge a participação dos empregados nos lucros ou resultados e, diante da acelerada evolução da tecnologia, do conhecimento e da competitividade, surge a *Learning Organizacion*.

Com o surgimento da terceirização e reengenharia, muitas organizações, teóricos e estudiosos da área de recursos humanos, iniciaram uma discussão acerca de sua sobrevivência. Muitos acreditavam que RH desapareceria enquanto outros apostavam na sua reformulação, tais como (ULRICH 1998 p.28), (OLIVEIRA 1999, p. 239-249), (RESENDE 1999, p. 20-21).

3.1. A REVOLUÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

Em 1999, RESENDE realizou pesquisa junto a 269 empresas espalhadas por 16 estados brasileiros - das quais 79 aparecem na lista das 500 Maiores e Melhores (MM) da Revista Exame de 1998 -, motivado pela necessidade de obter informações consistentes e confiáveis para monitorar a evolução das práticas de Administração de Recursos Humanos nas organizações brasileiras atuais, bem como o fato de, nos últimos dez anos, terem ocorridas *“profundas mudanças de paradigma nas organizações, com desdobramento na estrutura, nas funções, nos papéis, nos objetivos, nas prioridades da área de RH”* (RESENDE, 1999, p.17).

Resende revela que a evolução de RH foi maior nos aspectos denominados expansivo e quantitativo, ou seja, maior número de empresas introduziram atividades ou áreas de RH e as que já as tinham, acrescentaram novas atividades e sistemas. Mas RH *“melhorou pouco significativa ou proporcionalmente em termos de eficácia, qualidade de serviços e contribuições aos resultados das empresas”* (RESENDE, 1999, p.20). Os dados de pesquisa indicaram a predominância de empresas em que RH atua de forma reativa, variando entre aquelas mais burocratas legalistas, tecnicistas ou assistencialista. Os dados obtidos em pesquisa mostram que apenas 10% das empresas pesquisadas, *“já ingressaram no estágio de empresas pro-ativas, integrando planos e sistemas de RH, vinculando seus objetivos aos da empresa, e estando voltadas para resultados”* (RESENDE, 1999, p.20).

Costa (2000, p.12) cita um artigo da Revista Fortune que discorre sobre quatro grandes revoluções. Três, segundo o artigo, são de natureza mais gerais como a comunicação, informatização e – como conseqüência das duas – a globalização. Essas três provocam e são provocadas por uma quarta revolução: a revolução da gestão.

Neste século que começou com as pessoas sendo chamadas de material humano, (...) e que termina falando em patrimônio humano, no mais importante dos patrimônios, e, renunciando um novo século, que começará com as pessoas sendo mais do que o principal recurso: será um dos clientes dos resultados. (COSTA, 2000, p. 9)

Para Resende (1999, p. 22), a atividade de RH está mais valorizada do que nunca, pois jamais se teve tanta consciência da importância do fator humano para a produtividade e sucesso das organizações.

Costa (2000, p. 26), relata uma pesquisa realizada junto a empresários e dirigentes de empresas, onde se observou uma alta expectativa em relação ao profissional de RH no que tange à sua contribuição para o atingimento dos objetivos organizacionais, participando também do território da estratégia, agregando valor na promoção de organizações totalmente voltadas para clientes e resultados. *“Seu negócio tem a ver não apenas com pessoas e processos. Tem relação com a contribuição para os resultados da Instituição”*.

Para tanto, é criada a necessidade do profissional de RH torne-se um empreendedor e não apenas um especialista em RH, deixando de ter seu foco de atuação voltado apenas para dentro da área e começar desenvolver um *“enfoque primeiro no negócio da organização e, daí, do ‘negócio RH’ dentro da organização”* (COSTA, 2000, p. 27), além de buscar desenvolver uma atuação mais pro-ativa. O profissional de recursos humanos precisará compreender e internalizar a diferença que existe entre focar às necessidades-meio de seus clientes, e focar as necessidades-fim, transformando-se em agente para a maximização dos resultados finais para o cliente.

Achados de pesquisas, podem inferir caminhos e quais os aspectos-chave a serem observados pela Administração de RH, na busca da excelência das suas atividades, integrando-se à busca da excelência da empresa como um todo. *“Entendendo-se aqui excelência como a ampla satisfação de todos os clientes da organização (internos e externos), associando a isso uma visão ética, ecológica e voltada para o futuro”* (RESENDE, 1999, p.62). Uma conclusão relevante refere-se ao investimento feito em educação e treinamento como fator diferencial para a empresa, uma vez que poderá disseminar entre todos os funcionários a semente da inovação.

Ulrich (1998, p.30-34) acredita que, para a reavaliação de RH, é imprescindível que esses profissionais superem desafios sem precedentes, na

criação de capacidades organizacionais globais. Tais capacidades são processos e práticas que permitem a uma empresa maneiras singulares de criar valor ao cliente.

Assim, um dos desafios é vincular os objetivos empresariais aos processos e programas de RH. O redirecionamento das práticas de RH, deve ser mais sobre a cadeia de valor e menos sobre atividades separadas (ULRICH, 1998, p.19-22). Segundo o autor, durante anos, a atividade de RH esteve voltada para dentro da empresa. A mudança para um foco no consumidor redireciona a atenção para a cadeia de valor.

Ulrich (1998, p.24) defende a idéia de que RH precisa desenvolver suas capacidades. Não basta mais contratar, treinar ou premiar pessoas. É necessário criar um conjunto de capacidades organizacionais onde competências individuais são menos importantes que as grupais. Para o autor, “*as capacidades organizacionais são o DNA da competitividade*” (ULRICH, 1998, p.25-27), e sendo assim, a competitividade sugere mudanças para o setor de RH:

Os profissionais de RH precisam se concentrar mais nos resultados de seu trabalho do que em executar melhor seu trabalho. Devem articular seu papel em termos de valor criado. “*Precisa aprender a medir resultados mais em termos de competitividade do que em bem-estar dos funcionários*” (ULRICH, 1998, p.34). De ser preventivo e pro-ativo e não reativo. Construir organizações competitivas e não confortáveis. RH passou mais tempo professando do que sendo profissional e o momento é de ação e desempenho e não de pregação.

Ultrapassando esse e outros desafios, os profissionais de RH podem estar prontos para assumir o que ULRICH (1998, p.35-36) chama de múltiplos papéis.

O foco vai do estratégico de longo prazo ao operacional de curto prazo. RH precisa aprender a ser ao mesmo tempo estratégico e operacional. As atividades se estendem da administração de processos à de pessoal. Esses dois eixos delineiam quatro papéis principais de RH, a saber (RESENDE a, 2003):

1. Administração de Estratégia de Recursos Humanos – Também denominado de Parceiro Estratégico.

2. Administração da Infra-Estrutura da Empresa – Também denominado de Especialista Administrativo

3. Administração da Contribuição dos Funcionários – Também denominado de Defensor dos Funcionários.

4. Administração da Transformação e da Mudança – Também denominado de agente de Mudança

3.1.1. Administração de Estratégia de Recursos Humanos – Parceiro Estratégico

O desafio para o desenvolvimento do papel de Parceiro Estratégico é integrar as práticas de RH à estratégia empresarial. É atuar como parte integrante da equipe empresarial e ser capaz de traduzir a estratégia empresarial em ação. O planejamento de RH como parte do planejamento empresarial e não mais como ação isolada, com planos de pouca expressão, com pouca ou nenhuma participação dos gerentes de outras áreas, gerando documentos sofisticados, mas que adicionam pouco valor. Um parceiro estratégico tem no gerente de linha, seu parceiro na adição de valor por meio da concretização de ações.

3.1.2. Administração da infra-estrutura da empresa – especialista administrativo

Considerado o papel mais tradicional no desempenho do profissional de RH, o especialista administrativo tem a função de conceber e desenvolver processos eficientes para contratar, treinar, entre outros. Seu objetivo é a construção de uma infra-estrutura eficiente.

O papel de especialista administrativo inclui o desenvolvimento e condução de planos e políticas para a administração efetiva dos recursos humanos, o apoio à

identificação dos processos ineficazes e na concepção de métodos alternativos, interrompendo certas atividades, simplificando, agilizando e redefinindo outras. O especialista administrativo busca o melhoramento contínuo dos programas, visando à melhoria no atendimento e qualidade, bem como a redução de custo.

3.1.3. Administração da contribuição dos funcionários – defensor dos funcionários

O papel de defensor dos funcionários busca o aumento do envolvimento e capacidades dos funcionários. Engloba atividades como: estimular o trabalho em equipe, programas de comunicação, treinamento e desenvolvimento, entrevista de desligamento, entre outras. O objetivo é ouvir, responder e prover recursos aos funcionários por meio do apoio ao gerente de linha, responsável primordial por esta atividade. O papel de RH consiste em ajudar o gerente de linha no cumprimento deste papel.

RH adiciona valor assumindo uma postura confiante e confiável, no apoio ao gerente de linha, viabilizando a contribuição elevada e dedicação dos funcionários.

3.1.4. Administração da transformação e da mudança – agente de mudança

O resultado da atuação do profissional de RH no papel de agente de mudança é a criação de uma organização renovada, por meio da geração de capacidades para a mudança. Seu maior desafio é substituir a resistência pela resolução, o planejamento pelo resultado, o medo pelo entusiasmo, o desejo de mudar pela competência para tal. A forma de adição de valor no desempenho deste papel é fazer acontecer e o caminho mais simples é demonstrando a mudança, ou melhor, servir de exemplo de mudança para a organização como um todo.

O profissional de RH empreendedor, atuando segundo os múltiplos papéis de (ULRICH 1998 p.26), busca ainda educar o corpo gerencial de sua empresa para

o exercício do papel de *coach*, de treinador de sua equipe, deixando de lado atuações isoladas e departamentalizadas onde o RH funciona como uma legítima “caixa preta”, apenas acessível aos profissionais da área. Assim, estará contribuindo para a realização daquele que é o “sonho dourado” de todos: chegar a uma realidade na qual todos se sintam e atuem como responsáveis pelas conquistas na função RH, atuando de forma pro-ativa, com ganhos em receptividade e flexibilidade, qualidade e satisfação do cliente, bem como em produtividade. Observando assim, que *“as pessoas são uma fonte cada vez mais importante de vantagem competitiva, esta fonte de êxito difícil de duplicar e, conseqüentemente, sustentável no decorrer do tempo”* (PFEFFER, 1994: p.211).

4. CONCEITO E FINALIDADE DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Para Chiavenato (2000 p. 161):

A administração de recursos humanos consiste no planejamento na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal. Ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho.

Segundo ainda o mesmo autor, “*a Administração de Recursos Humanos significa conquistar e manter pessoas na organização, trabalhando e dando o máximo de si, com uma atitude positiva e favorável*”. Representa todas aquelas coisas não só grandiosas que provocam euforia e entusiasmo, como também aquelas coisas muito pequenas e numerosas, que frustram ou impacientam, ou que alegam e satisfazem, mas que levam as pessoas a desejar permanecer na organização. Há uma coisa em jogo quando se fala em ARH. Também está em jogo a espécie e qualidade de vida que a organização e seus participantes levarão e a espécie de participantes que a organização pretende cultivar.

Chiavenato (2000: p.162) diz que os objetivos de ARH derivam dos objetivos da organização inteira. Toda organização tem como um dos seus principais objetivos a criação e distribuição de algum produto (como um bem de produção ou de consumo) - ou de algum serviço (como uma atividade especializada). Ao lado dos objetivos organizacionais, a ARH deve considerar os objetivos pessoais dos participantes.

Para Chiavenato (2000 p. 162) os principais objetivos da ARH são:

1. Criar, manter e desenvolver um contingente de pessoas com habilidades, motivação e satisfação para realizar os objetivos da organização;

2. Criar, manter, e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena das pessoas, e alcance dos objetivos individuais; e

3. Alcançar eficiência e eficácia por meio das pessoas.

Os assuntos normalmente tratados na ARH referem-se a uma multiplicidade enorme de campos de conhecimento. Eles referem-se tanto a aspectos internos da organização, como a aspectos externos ou ambientais. (CHIAVENATO, 2000 p.147)

Para Chiavenato (2000 p.149), administração de recursos humanos pode, pois, ser entendida como a administração de pessoal baseada em uma abordagem sistêmica.

O conceito de sistemas, que é de fundamental para essa abordagem pode ser definido de diversas maneiras (CHIAVENATO, 2000 p. 150): como um conjunto de elementos unidos por alguma forma de interação ou interdependência; uma combinação de partes, formando um todo unitário; um conjunto de elementos materiais ou ideais, entre os quais se possa encontrar uma relação; uma disposição das partes ou elementos de um todo, coordenados entre si e que funcionam como estrutura organizada.

Qualquer conjunto de partes unidas entre si pode, portanto, ser considerado um sistema, desde que as relações entre elas e o comportamento do todo sejam o foco da atenção.

4.1. SISTEMA DE RECRUTAMENTO

4.1.1. Recrutamento

Na dinâmica entre organização e mercado, sobressaem as atividades de recrutamento de pessoas. Segundo Chiavenato (2000 p.151):

Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação por meio do qual a organização divulga e oferece ao mercado de RH as oportunidades de emprego que pretende. Para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de seleção que vem a seguir.

O recrutamento são todos os esforços em trazer para si novos colaboradores; é uma ação da empresa para influenciar o mercado de recursos humanos e dele obter os candidatos que necessita para suprir suas lacunas. Trata-se de uma ação convidativa, no sentido de atrair pessoas e estimulá-las a ingressar na organização. É uma ação de relações públicas. (CHIARADIA e ALVES, [19__], p. 04).

Feito com base nos referentes às necessidades presentes e futuras de recursos humanos da organização, e consiste nas atividades relacionadas com a pesquisa e intervenção sobre as fontes capazes de fornecer à organização um número suficiente de pessoas, entre as quais, possivelmente aquelas necessárias à organização para a consecução de seus objetivos imediato a atrair candidatos, entre os quais serão selecionados os futuros participantes da organização. Dentro desse conceito, recrutamento é uma atividade de relações públicas e de envolvimento da organização coma comunidade que a rodeia. Mas ainda, é uma atividade de comunicação com o ambiente externo, isto é, com o mercado. De um lado do que a organização precisa e de outro, o que o mercado de RH pode oferecer. Obviamente os candidatos recrutados se indagarão sobre o que lhes oferece e o que cada qual deles precisa e pode oferecer.

4.1.2 Função

A função do recrutamento é a de suprir a seleção com a matéria-prima básica (candidatos) para seu funcionamento adequado. No conceito de Recrutamento, Lodi (1986, p.16) diz: “*Recrutamento é uma função do Departamento*

de Pessoal, constituindo em procurar empregados para a Organização, a fim de preencher as vagas nas várias secções e departamentos”.

Há outros autores que também expõem seus conceitos como Flippo: “é o processo de procurar empregados, estimulá-los e encorajá-los a se candidatar numa certa organização”. Halsey, recrutamento é o “*termo comumente aplicado à descoberta e desenvolvimento de boas fontes de fornecimento dos candidatos necessários à organização, de modo à sempre haver um adequado número de propostas de trabalho para todas as vagas*”.

4.1.3. Fontes de recrutamento

Para Chiavenato (1999, p.54), o problema básico do recrutamento é diagnosticar e localizar as fontes supridoras de recursos humanos no mercado, que lhe interessam especificamente, para nelas concentrar seus esforços de recrutamento. Assim, as fontes de recursos humanos são denominadas fontes de recrutamento, pois passam a representar os alvos específicos sobre os quais incidirão as técnicas de recrutamento. Há inúmeras e interligadas fontes supridoras de recursos humanos.

Segundo Chiavenato (1999, p.55), a fase preliminar do recrutamento de pessoal é a identificação, escolha e manutenção das fontes que podem ser utilizadas adequadamente como mananciais de candidatos que apresentam probabilidades de atender aos requisitos preestabelecidos pela organização. A identificação, a escolha e a manutenção das fontes de recrutamento constituem uma das maneiras pelas quais a ARH pode:

- a) Elevar o rendimento do processo de recrutamento, aumentando tanto a proporção de candidatos/candidatos triados para a seleção, bem como a proporção de candidatos/empregados admitidos;

- b) Diminuir o tempo do processamento do recrutamento;
- c) Reduzir os custos operacionais de recrutamento, por meio da economia na aplicação de suas técnicas.

O Recrutamento, segundo Chiavenato (1999, p.55), constitui uma seqüência de três fases, a saber: o que a organização precisa em termos de pessoas, que o mercado de RH pode oferecer, onde localizar as fontes de recrutamento no mercado de RH e quais as técnicas de recrutamento a aplicar.

Daí, as três etapas: pesquisa interna das necessidades, pesquisa externa do mercado e definição das técnicas de recrutamento a utilizar. O planejamento do recrutamento tem, pois, a finalidade de estruturar o sistema de trabalho a ser desenvolvido.

Na pesquisa interna há uma verificação das necessidades da organização em relação as suas carências de recursos humano, a curto, médio e longo prazos. O que a organização precisará de imediato e quais serão seus planos futuros de crescimento e desenvolvimento, o que certamente significará novos apostes de recursos humanos. Esse levantamento interno não é esporádico ou ocasional, mas contínuo e constante e deve envolver todas as áreas e níveis da organização, para retratar suas necessidades de pessoal e, principalmente, o perfil e as características que esses novos participante deverão possuir e oferecer. Em muitas organizações, a pesquisa interna é substituída por um trabalho mais amplo e sistemático denominado planejamento de pessoal. (CHIAVENATO, 1999, p.56).

Para Chiavenato (1999, p.56) na externa corresponde a uma pesquisa de mercado de RH no sentido de segmentá-lo e diferenciá-lo pra facilitar sua analise e conseqüente abordagem. Assim, dois aspectos importantes sobressaem da pesquisa externa: a segmentação do mercado, de RH a decomposição do mercado em diversos segmentos ou em classes de candidatos com características definidas para analisá-lo de maneira específica, feita de acordo com os interesses específicos da organização e a localização das fontes de recrutamento, que será a técnica onde serão selecionados profissionais que se adaptem as funções específicas a cada cargo.

Cada segmento de mercado tem características próprias, atende a diferentes apelos, tem diferentes expectativas e aspirações, utiliza meios de comunicação e, portanto, pode ser abordado de maneiras diferentes. Se a técnica de recrutamento a ser utilizada for anúncios, certamente o jornal escolhido para recrutar executivos será diferente do jornal escolhido para recrutar operários braçais.

Feita a pesquisa interna e a pesquisa externa, o passo seguinte é escolher as técnicas de recrutamento mais indicadas para cada caso.

4.1.4. Recrutamento Interno

Segundo Chiavenato (2000, p. 209):

O recrutamento interno quando, havendo determinada vaga, a empresa procura preenchê-la através do remanejamento de seus empregados, que podem ser promovidos (movimentação vertical) ou ainda transferidos (movimentação horizontal) ou ainda transferidos com promoção (movimentação diagonal).

Assim, o recrutamento interno pode envolver:

- a) Transferência de pessoal;
- b) Promoção de pessoal;
- c) Transferência com promoção de pessoal;
- d) Programas de desenvolvimento de pessoal; e
- e) Planos de encareiramento (carreiras) de pessoal.

O recrutamento interno exige uma interna e contínua coordenação e integração do órgão de recrutamento com os demais órgãos da empresa, e envolve vários sistemas.

4.1.4.1. Prós e contras

Têm-se os lados prós e contras ao Recrutamento Interno, no que tange ao conceito de (CHIAVENATO 1999 p. 93).

A) Prós

1. Aproveita melhor o potencial humano da organização;
2. Motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários;
3. Incentiva a permanência dos funcionários e a sua fidelidade a organização;
4. Ideal para situações de estabilidade e pouca mudança ambiental;
5. Não requer socialização organizacional de novos membros;
6. Probabilidade de uma melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos;
7. Custa financeiramente menos do que fazer recrutamento externo;

B) Contras

1. Pode bloquear a entrada de novas idéias, experiências e expectativas;
2. Facilita o conservantismo e favorece a rotina atual;
3. Mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização;
4. Ideal para empresas burocráticas e mecánísticas;
5. Mantém e conserva a cultura organizacional existente;
6. Funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua.

4.1.5. Recrutamento Externo

Segundo Chiavenato (2000, p.213) o recrutamento externo funciona com candidatos vindos de fora. Havendo uma vaga, a organização procura preenchê-la com pessoas estranhas, ou seja, com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento. O recrutamento externo incide sobre candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou aplicados em outras organizações e pode envolver uma ou mais das seguintes técnicas de recrutamento.

- Arquivo de candidatos que se apresentem espontaneamente ou em outros recrutamentos;
- Apresentação de candidatos por parte dos funcionários da empresa;
- Cartazes ou anúncios na portaria da empresa;
- Contatos com sindicatos ou associações de classe;
- Contatos com universidades, escolas, agremiações estaduais;
- Diretórios acadêmicos, centros de integração empresa-escola, etc;
- Conferências e palestras em universidades e escolas;
- Contatos com outras empresas que atuam no mesmo mercado, em termos de cooperação mútua;
- Anúncios em jornais, revistas, etc;
- Agencias de recrutamento; e
- viagens para recrutamento em outras localidades.

4.1.5.1. Prós e Contras

Também como citado acima, esse tipo de recrutamento apresenta uma lista de prós e contras, a fim de especificar o lado bom e ruim de recrutar externamente o candidato. (CHIAVENATO, 1999, p.95).

A) Prós

1. Introduzir sangue novo na organização: talentos, habilidades e expectativas;
2. Enriquece o patrimônio humano pelo aporte de novos talentos e habilidades;
3. Aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas;
4. Renova a cultura organizacional e enriquece com novas aspirações;
5. Incentiva a integração da organização com o MRH;
6. Indicado para enriquecer mais intensa e rapidamente o capital intelectual.

B) Contras

1. Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização;
2. Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidade a estranho;
3. Requer aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos. Isto significa custos operacionais;
4. Exige esquemas de socialização organizacional para novos funcionários;
5. É mais custoso, oneroso, demorado e inseguro que o recrutamento interno.

4.1.6. Avaliação dos Resultados do Recrutamento

Para Chiavenato (1999, p.99), o recrutamento não é uma atividade que possa ser isolada da estratégia da empresa. Como os negócios mudam e surgem novas funções a cada dia, torna-se imprescindível contar com pessoas flexíveis, capazes de adaptar-se a essas mudanças constantes. Para tanto, prevalece o lema utilizado por muitas empresas: “*Recrute hoje o executivo de amanhã*”.

O desafio principal do recrutamento é agregar valor à organização e as pessoas.

Como toda e qualquer atividade importante, o recrutamento deve proporcionar resultados para ambas as partes. A avaliação dos resultados é importante para aferir se o recrutamento está realmente cumprindo a sua função e a que custo. O recrutamento influencia considerável parcela do MRH. No enfoque quantitativo, quanto mais candidatos influenciarem, tanto melhor será o recrutamento. Contudo, no enfoque qualitativo, o mais importante é trazer candidatos que sejam triados, entrevistados e encaminhados ao processo seletivo. É incrível a proporção entre os candidatos que se apresentam e os que são aproveitados para disputar o processo de seleção.

Os esforços de recrutamento são mais bem-sucedidos quando os recrutadores são escolhidos e treinados. Embora a eficácia do recrutamento seja importante, é necessário considerar que a qualidade do processo de recrutamento produz forte impacto sobre os candidatos. Os recrutadores provocam fortes impressões nos candidatos - que podem ser positivas ou negativas. Além do mais, a cooperação entre a linha de *staff* no recrutamento é essencial. O consultor de RH e o pessoal de linha que recruta precisam saber exatamente o que o cargo exige e o que se procura nos candidatos. (CHIAVENATO, 1999, p.99). Apesar dos custos e do tempo dispêndido no recrutamento, todo o processo é compensador nos resultados finais.

4.2. SELEÇÃO

No que diz respeito ao conceito de seleção, descreve-se como o processo de escolha de candidatos entre aqueles recrutados. Segundo Werther e Davis, citado em Chiavenato (1983, p.89) “*o processo de seleção é uma série de passos específicos, para decidir que recrutados devem ser contratados*”. Já Chiavenato (1983, p.89) considera como “*a escolha o homem certo para o cargo certo, ou, mais amplamente a entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização*”. Já Santos (1985, p.156) diz sobre seleção:

É o processo pelo qual são escolhidas as pessoas adaptadas a uma determinada ocupação ou esquema operacional, segundo ainda o autor, nem sempre significa escolher os que revelam aptidões ou capacidades nos seus índices mais elevados e, sim, os mais adequados a uma situação predeterminada.

No conceito de Pontes (2001, p.89):

É a escolha dos candidatos dentre os recrutados, uma série de passos específicos, pra decidir que recrutados devem ser recrutados, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal.

As pessoas têm necessidades diferentes e isso deve ser levado em conta no processo seletivo, uma vez que vão influir no seu desempenho futuro. É preciso averiguar se as suas necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, estima e auto-realização podem ser satisfatórias no cargo e na empresa. (Pontes 2001, p. 89).

4.2.1. Tipos de seleção

O ponto de partida de todo processo seletivo fundamenta-se em dados e informações baseados na análise e especificações do cargo a ser preenchido. As exigências de seleção baseiam-se nas próprias exigências das especificações do cargo, uma vez que a finalidade destas é proporcionar maior objetividade e precisão a seleção das pessoas para aquele cargo. Se de um lado tem-se a análise e as especificações do cargo a ser preenchido, informam-se os requisitos indispensáveis ao futuro ocupante do cargo, têm-se, de outro lado, os candidatos, profundamente diferentes entre si, disputando o mesmo emprego. Nesses termos, a seleção passa a ser configurada como um processo basicamente de comparação e de decisão.

4.2.1.1. Seleção como um processo de comparação

A melhor maneira de conceituar seleção é representá-la como uma comparação entre duas variáveis (CHIAVENATO, 1999, p.108); de um lado, os requisitos do cargo a ser preenchido (requisitos que o cargo exige de seu ocupante) e, de outro lado, o perfil das características dos candidatos que se apresentam para disputá-lo. A primeira variável é fornecida pela descrição e análise do cargo, enquanto a segunda é obtida por meio de aplicação das técnicas de seleção.

A seleção – tal como ocorre, com a RH - é uma função de *staff*. Em outras palavras, órgão de RH presta assessoria aplicando provas e testes, enquanto o gerente de linha toma as decisões a respeito dos candidatos. A comparação é quase sempre uma função de *staff* executada pelo órgão de seleção de pessoal, que deve contar com especialistas e psicólogos para tal tarefa com a finalidade de tornar a seleção um processo fundamentado em bases científicas e estatisticamente definido. A comparação permite indicar os candidatos aprovados no processo de seleção, isto é, aqueles cujos resultados se aproximam do nível ideal de qualificações. Quando se trata de vários candidatos aprovados para um mesmo cargo, surge o problema de escolher um deles. Assim, além de ser um processo de

comparação, a seleção é também um processo de escolha: um dos candidatos deverá ser escolhido em detrimento dos demais. (CHIAVENATO, 1999, p.108).

4.2.1.2. Seleção como um processo de decisão

Ainda de acordo com os fundamentos de Chiavenato (2000, p.226), uma vez feita à comparação entre as características exigidas pelo cargo e as oferecidas pelos candidatos, pode acontecer que vários destes tenham condições aproximadamente equivalentes para serem indicados ao órgão requisitante para ocupar o cargo vago. O órgão de *seleção (staff)* não pode impor ao órgão requisitante a aceitação dos candidatos aprovados no processo de comparação. Pode apenas prestar serviço especializado, aplicar técnicas de seleção e recomendar aqueles candidatos que julgar mais adequados ao cargo. A decisão final de aceitar ou rejeitar os candidatos é sempre de responsabilidade do órgão requisitante. Assim, a seleção é responsabilidade de linha (de cada chefe) e função *de staff* (prestação de serviço pelo órgão especializado).

A seleção de pessoal comporta três modelos de comportamento (CHIAVENATO 2000, p.227):

a) Modelo de colocação, quando não inclui a categoria de rejeição. Neste modelo há um só candidato e há uma só vaga, que deve ser preenchida por aquele candidato. Em outros termos, o candidato apresentado deve ser admitido sem sofrer rejeição alguma.

b) Modelo de seleção, quando existem vários candidatos e apenas uma vaga a preencher. Cada candidato é comparado com os requisitos exigidos pelo cargo que se pretenda preencher, ocorrendo às alternativas de aprovação ou rejeição. Se rejeitado, é dispensado do processo, porque, para o cargo vago, há vários candidatos, e apenas um poderá ocupá-lo.

c) Modelo de classificação. É a abordagem mais ampla e situacional, em que existem vários candidatos para cada vaga e várias vagas para cada candidato. Cada candidato é comparado com os requisitos exigidos pelo cargo que se pretende preencher. Ocorrem duas alternativas para o candidato: ser aprovado ou rejeitado para aquele cargo. Se rejeitado passa a ser comparado com os requisitos exigidos por outros cargos que se pretende preencher, até se esgotarem os cargos vacantes, advindo daí a denominação de classificação. Para cada cargo a ser preenchido ocorrem vários candidatos que o disputam, sendo que apenas um deles poderá ocupá-lo, se vier a ser aprovado.

O modelo de classificação se fundamenta no conceito ampliado de candidato, ou seja, a organização não o considera como voltado apenas para determinado e único cargo, mas como um candidato da organização que será posicionado no cargo mais adequado às suas características pessoais. Assim, dois requisitos se colocam na base de qualquer programa de classificação:

C1) Técnicas de seleção capazes de proporcionar informações relacionadas com os vários tratamentos e permitir comparações dos vários candidatos em relação aos vários cargos.

C2) Existência de *modelos de seleção* que permitam o ganho máximo nas decisões sobre candidatos ou simplesmente padrões quantitativos de resultados. O modelo de classificação é superior aos modelos de colocação e de seleção no que tange ao aproveitamento dos candidatos à eficiência dos processos (por envolver a totalidade de cargos vacantes a serem preenchidos) e a redução dos custos envolvidos (pode evitar duplicidade ou repetição de despesas com o processo).

4.2.2. Etapas do processo de seleção

O processo de seleção é constituído de etapas com a finalidade de levar à contratação de candidatos recrutados.

A Figura 01 mostra as etapas do processo de seleção de pessoal, desde quando os candidatos são recrutados, a triagem (entrevista, análise de *curriculum vitae* aos testes, entrevistas de seleção, técnica, exames médicos, até a admissão, de acordo com (PONTES 2001, p.89):

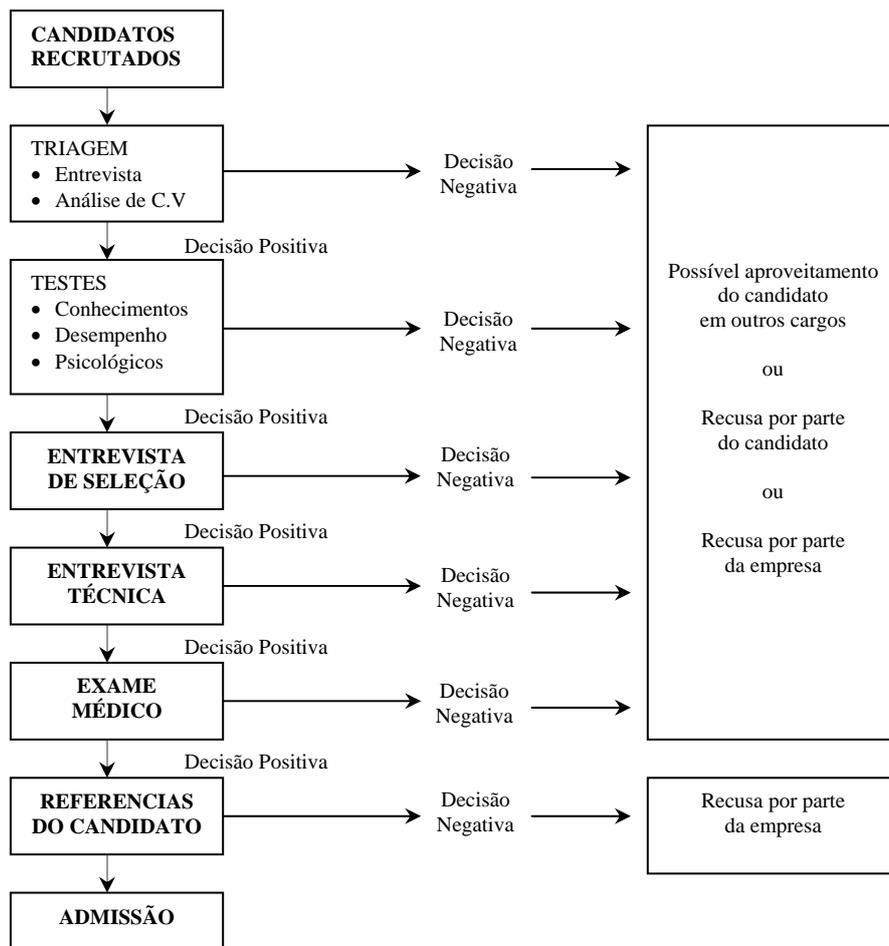


FIGURA 01. ETAPAS DO PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAL

Fonte: PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento Recrutamento e Seleção de Pessoal**, 3ª ed., São Paulo, 2001.

4.2.3. Importância da Seleção

Como as pessoas constituem o mais importante ativo de que dispõem as organizações, segundo Gil (2001, p.91) elas devem ser recrutadas e selecionadas com a maior competência possível, já que falhas nesse processo podem comprometer outras ações de gestão a serem desenvolvidas posteriormente.

Ocorre, porém, que com a nova postura adotada em relação à gestão de pessoas, as atividades de recrutamento e seleção em muitas empresas não vêm sendo mais confiadas a um órgão específico, mas às chefias imediatas. Como consequência, nem sempre as pessoas incumbidas dessas atividades dispõem dos conhecimentos e da experiência necessária.

De acordo com Gil (2001, p.92), não se quer dizer que essa nova postura em relação à seleção dos recursos humanos seja equivocada. A descentralização é inerente ao próprio processo de maturação do sistema. O que cabe considerar, entretanto, é que, se num sistema descentralizado, todas as gerências e chefias passam a ter atribuições referentes à seleção, deverá haver como contrapartida a competência técnica nessa área.

Para Gil (2001, p.921), é natural que nas organizações onde gerentes e chefes passam a assumir essas novas responsabilidades, sem a devida capacitação, sejam cometidos erros na contratação de pessoas. Verifica-se que nem sempre eles utilizam adequadamente as fontes de recrutamento, o que acaba por reduzir o número de candidatos. Muitas vezes selecionam exclusivamente com base no currículo, eliminando candidatos com boa potencialidade. Ou, então, utilizam à entrevista de maneira imperfeita, deixando de obter informações relevantes.

Quando as pessoas incumbidas da seleção não dispõem de conhecimentos técnicos relativos à entrevista, tendem a contratar com base em sua experiência pessoal ou na própria imagem, mesmo que inconscientemente. Resulta daí que muitas das pessoas admitidas não desempenham de maneira adequada as tarefas que lhe são confiadas. E em alguns setores a rotatividade de pessoal atinge níveis inaceitáveis.

Empregar pessoas sem a qualificação requerida custa muito dinheiro à organização. Pode acarretar problemas na produção e no atendimento, gerar hostilidade por parte de clientes e fornecedores, favorecer conflitos interpessoais e intergrupais, o que acaba por aumentar a rotatividade de pessoal e gerar outras complicações (GIL, 2001, p. 92).

Evidentemente, as discrepâncias no desempenho dos empregados dependem de um grande número de fatores. A seleção é apenas um deles, porém assume importância fundamental, porque é por meio dela que as pessoas ingressam na empresa. A intervenção em outros setores terá, pois, pouca eficácia se deixar de ser considerado o processo de seleção (Gil, 2001, p.91).

4.3. DEFINIÇÃO DE CRITÉRIOS

Para Gil (2001, p.92), afirma-se que se possa selecionar adequadamente, torna-se necessário definir critérios. Para tanto, requer-se o conhecimento das políticas de seleção da empresa, e, sobretudo dos cargos que se deseja preencher. Quando, pois, a empresa define suas políticas de pessoal e dispõe de um sistema de descrição de cargos, os procedimentos relativos à seleção de pessoal tornam-se bem mais simplificados. Caso contrário caberá ao selecionador identificar essas políticas - se existirem - e proceder, ainda que precariamente, à descrição dos cargos a serem providos.

A descrição de cargos aplica-se a várias ações no âmbito das empresas e os procedimentos para sua efetivação. Para fins de seleção de pessoal, o importante é que ela possibilite relacionar as atribuições e responsabilidades de cada cargo.

Para Gil (2001, p.93), convém que a descrição dos cargos seja bastante específica e que cada uma das atribuições possa ser classificada numa destas categorias: muito importante e pouco importante. De posse dessas informações, passa-se à identificação dos atributos requeridos para o desempenho das atribuições referentes ao cargo para o qual se pretende selecionar candidatos. Nesse sentido, uma forma prática consiste em responder às perguntas:

- a) Que conhecimentos a pessoa deve ter?
- b) Que experiência é necessária?

c) Que aptidões são necessárias (aptidão mecânica, destreza manual, facilidade no uso das palavras, facilidade com números etc.)?

d) Que características pessoais são necessárias (disciplina, paciência, iniciativa, sociabilidade etc.)?

e) Que circunstâncias pessoais devem ser consideradas (família, local de residência, posse de automóvel etc.)?

Gil (2001, p.93) alerta que ao se decidir pela formulação dessas perguntas, deve se tomar alguns cuidados. O principal deles refere-se à até que ponto os requisitos são essenciais ou desejáveis. Por exemplo, é essencial ou apenas desejável que o candidato tenha entre 25 e 30 anos? Que importância tem a exigência de já ter trabalhado em função similar?

Os requisitos considerados por GIL (2001, p.93) indispensáveis devem ser mantidos em quantidade mínima para não afastar os candidatos com potencial. O mais importante, na maioria dos casos, não é a qualidade atual do candidato, mas seu potencial para a função, aliado a sua vontade de trabalhar e de aprender.

4.4. ENTREVISTAS

É a técnica de seleção mais amplamente utilizada nas grandes, médias e pequenas empresas. Embora careça de base científica e se situe como a técnica mais subjetiva e imprecisa de a entrevista pessoal é aquela que mais influencia a decisão final a respeito dos candidatos. A entrevista pessoal tem inúmeras outras aplicações, como na triagem inicial do recrutamento, na seleção de pessoal, no aconselhamento e orientação profissional, na avaliação do desempenho, no desligamento etc. Em todas essas aplicações, a entrevista deve ser feita com bastante habilidade e tato, a fim de que possa realmente produzir os resultados esperados. Todavia, entrevistar é, provavelmente, o método mais amplamente

usado em seleção de pessoal. E essa preferência existe apesar da subjetividade e imprecisão da entrevista (CHIAVENATO, 1999, p.100).

Para Chiavenato (1999, p.101), na realidade, a entrevista é processo de comunicação entre duas ou mais pessoas que interagem entre si. De um lado, o entrevistador ou entrevistadores e, de outro lado, o entrevistado ou entrevistados. Dentro da abordagem de sistemas, o entrevistado ou candidato assemelha-se a uma caixa preta a ser desvendada: aplica-se a ela determinados estímulos (entradas) para se verificar suas reações (saídas) e, com isto, estabelecer as possíveis relações de causa e efeito ou verificar seu comportamento frente a determinadas situações.

Fala-se aqui de entrevista de seleção para distingui-la da entrevista de triagem feita no estágio final do recrutamento. É que o recrutamento deve abastecer o processo seletivo de candidatos adequados ao mesmo. Assim, os candidatos recrutados passam geralmente por uma entrevista de triagem para se verificar se eles dispõem dos requisitos e das qualificações anunciadas pelas técnicas de recrutamento. A entrevista de triagem é uma entrevista rápida e superficial que serve apenas para separar os candidatos que deverão passar pelo processo seletivo dos candidatos que não apresentam as condições desejadas. É geralmente feita pelo órgão de recrutamento e seleção ou pelo gerente e sua equipe (CHIAVENATO 1999, p.101).

Para Chiavenato (1999, p.100), como todo processo de comunicação, a entrevista sofre de todos os males - como ruído, omissão, distorção, sobrecarga, e, sobretudo, barreiras -, que é abordado quando trata-se da comunicação humana. Para reduzir todas essas limitações, verificou-se que duas coisas podem melhorar o grau de confiança e de validade da entrevista: o treinamento adequado dos entrevistadores e uma melhor construção do processo de entrevista.

4.4.1. Treinamento dos Entrevistadores

Segundo Chiavenato (1999, p.101), o entrevistador assume um papel de vital importância na entrevista. Muitas organizações estão investindo bastante no treinamento dos gerentes e de suas equipes nas habilidades de entrevistar candidatos. O primeiro passo tem sido a remoção de barreiras pessoais e de preconceitos para permitir autocorreção e, com isto, transformar a entrevista em um instrumento objetivo de avaliação. Para alcançar esse objetivo, todo entrevistador deve observar os seguintes aspectos em si mesmo:

- a. Examinar seus preconceitos pessoais e dar-lhes o devido desconto;
- b. Evitar perguntas do tipo “armadilha”;
- c. Ouvir atentamente o entrevistado e demonstrar interesse por ele;
- d. Fazer perguntas que proporcionem respostas narrativas;
- e. Evitar emitir opiniões pessoais;
- f. Encorajar o entrevistado a fazer perguntas sobre a organização e o emprego;
- g. Evitar a tendência de classificar globalmente o candidato (efeito de halo ou de generalização) como apenas bom, regular ou péssimo;
- h. Evitar tomar muitas anotações e registros durante a entrevista para poder dedicar-se mais atentamente ao candidato e não às anotações.

As empresas bem-sucedidas estão descentralizando totalmente as atividades de seleção de pessoal. Nelas, o órgão de recrutamento e seleção atua como consultor e orientador para que os gerentes e suas respectivas equipes entrevistem os candidatos e tomem suas decisões a respeito deles. O treinamento dos entrevistadores é levado a sério para que as decisões sobre os novos participantes tenham base sólida. Se os gerentes e suas equipes têm responsabilidade solidária pelo alcance de metas e resultados, é necessário que essa responsabilidade se estenda à escolha dos novos integrantes da equipe. Cada equipe entrevista e escolhe seus futuros participantes. Nada melhor para a consolidação do espírito de equipe. (CHIAVENATO, 1999, p.102)

4.4.2. Construção do Processo de Entrevista

Para Chiavenato (1999, p.102), dependendo das habilidades dos entrevistados pode-se dar lhes menor ou maior liberdade na condução da entrevista, isto é, pode-se estruturar e padronizar a entrevista, como se pode deixá-la inteiramente livre a sua vontade. Assim, as entrevistas podem ser classificadas em função do formato das questões e das respostas requeridas em quatro tipos, a saber:

- a) Entrevista totalmente padronizada: É a entrevista estruturada, fechada ou direta, com roteiro preestabelecido, na qual o candidato é solicitado a responder questões padronizadas e previamente elaboradas. Apesar de sua aparente limitação as questões estandardizadas podem assumir uma variedade de formas, como escolha múltipla, verdadeiro-falso, sim-não, agrada-desagrada, identificação de formas etc. sua vantagem reside no fato de que o entrevistador não precisa preocupar-se quanto aos assuntos que irá pesquisar junto ao candidato, nem com sua seqüência, pois todos eles já estão preparados de antemão. É o tipo da entrevista planejada e organizada para ultrapassar as limitações dos entrevistadores. Em muitas organizações, o Pedido de Emprego (ou Solicitação de Emprego), que é preenchido pelo candidato serve de base e seqüência para conduzir a entrevista padronizada;
- b) Entrevista padronizada apenas quanto às perguntas ou questões. As perguntas são previamente elaboradas, mas permitem resposta aberta, isto é, resposta livre. O entrevistador recebe uma listagem (*check-list*) de assuntos a questionar e colhe as respostas ou informações do candidato. O Pedido de Emprego funciona bem como listagem de itens para entrevistar candidatos de forma padronizada.
- c) Entrevista direta. 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.

d) Entrevista não diretiva. Não especifica nem as questões, nem as respostas requeridas. São denominadas entrevistas não estruturadas, não diretiva, exploratórias, informais etc. São entrevistas totalmente livres e cuja seqüência 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. O entrevistador caminha dentro da linha de menor resistência ou da extensão de assuntos, sem se preocupar com a seqüência, mas com o nível de profundidade que a entrevista pode permitir. O entrevistador, contudo, pode esquecer ou omitir despercebidamente alguns assuntos ou informações.

4.4.3. Etapas da Entrevista de Seleção

Chiavenato (1999, p.104) mostra que a entrevista de seleção merece alguns cuidados especiais que podem promover seu aperfeiçoamento. Seu desenrolar passa por cinco etapas, a saber:

4.4.3.1. Preparação da entrevista

A entrevista não deve ser improvisada. Nem deve ser feita às pressas. A entrevista, seja com hora marcada ou não, precisa ter algum tipo de preparação ou de planejamento que permita determinar os seguintes aspectos:

1. Os objetivos específicos da entrevista: o que se pretende com a entrevista;
2. O tipo de entrevista (estruturada ou livre) adequado para atingir os objetivos da entrevista;
3. Leitura preliminar do *curriculum vitae* do candidato a entrevistar ;
4. O maior número possível de informações sobre o candidato a entrevistar;
5. O maior número possível de informações sobre o cargo a preencher e as características pessoais essenciais exigidas pelo cargo.

Essa preparação é vital para que o entrevistador possa, com relativa precisão, verificar e comparar a adequação dos requisitos necessários ao cargo e as características pessoais do candidato. Com isso, o entrevistador pode funcionar como uma espécie de instrumento de comparação entre o que o cargo exige e o que o candidato oferece.

4.4.3.2. Ambiente

A preparação do ambiente não é exatamente um passo separado no processo de entrevistar, mas merece um realce especial para neutralizar possíveis ruídos ou interferências externas que possam prejudicar a entrevista. O ambiente deve ser encarado sob dois prismas:

1. *Físico*: o local físico da entrevista deve ser privado e confortável. Sem ruídos, sem interrupções e de natureza particular. Uma pequena sala isolada e livre da presença de outras pessoas que possam interferir em seu andamento.
2. *Psicológico*: o clima da entrevista deve ser ameno e cordial, sem receios ou, temores, sem pressões de tempo, sem coações ou imposições.

A espera é inevitável. Assim, um número suficiente de poltronas e de cadeiras deve ser providenciado. A sala de espera deve ser suprida de jornais, revistas e literatura, principalmente jornais internos ou informações sobre a organização.

4.4.3.3. Processamento da entrevista

A entrevista propriamente dita constitui a etapa fundamental do processo, em que se intercambia a informação desejada por ambos os participantes: o entrevistador e o entrevistado. A entrevista envolve necessariamente duas pessoas que iniciam, um processo de relacionamento interpessoal, cujo nível de interação deve ser bastante elevado e, sobretudo, dinâmico. O entrevistador provoca

estímulos (perguntas) ao candidato, a fim de estudar suas respostas e reações comportamentais (retroação), que lhe permitam re-elaborar novas perguntas (estímulos), realimentando o processo, e assim por diante. Por outro lado, da mesma forma que o entrevistador obtém as informações que deseja, deve também prestar as informações que o candidato necessita para tomar suas decisões. Parte considerável da entrevista consistirá em prestar ao candidato informações sobre a oportunidade existente e sobre a organização, com o intuito de transmitir-lhe uma imagem favorável e positiva e reforçar seu interesse.

O processamento da entrevista, segundo Chiavenato (1999, p.105), deve levar em conta dois aspectos (o material – conteúdo da entrevista - e o formal – comportamento do candidato) que são intimamente relacionados entre si:

1. Conteúdo da entrevista: constitui o aspecto material, isto é, o conjunto de informações que o candidato fornece a seu respeito, sobre sua formação escolar, experiência profissional, situação familiar, condição socioeconômica, seus conhecimentos e interesses, aspirações pessoais etc. Todas essas informações constam do Pedido de Emprego ou do *curriculum vitae* preenchido pelo candidato e que são mais bem esclarecidas e aprofundadas por meio da entrevista.
2. Comportamento do candidato: constitui o aspecto formal, isto é, a maneira pela qual o candidato se comporta e reage dentro da situação, sua maneira de pensar, agir, sentir, seu grau de agressividade, assertividade, suas motivações e ambições etc. O que se pretende nesse aspecto formal é ter um quadro das características pessoais do candidato, independentemente de suas qualificações profissionais.

Ainda para Chiavenato (1999, p.105), o entrevistador considerando esses aspectos - o material e o formal - na condução da entrevista adequada à uma avaliação dos resultados satisfatória. O candidato provoca uma impressão sobre como se comporta durante a entrevista ao mesmo tempo em que oferece as informações solicitadas sobre sua história pessoal e carreira profissional.

O perfil do entrevistador ideal, (CHIAVENATO, 1999, p.105):

- a) Conhece bem o cargo ou posição que se pretende preencher.
- b) Conhece profundamente a organização e seus pontos fortes e fracos.
- c) Não tenta vender demais a organização ao candidato.
- d) Lê o *curriculum vitae* do candidato antes da entrevista.
- e) Preocupa-se em informar o candidato a respeito do cargo e da organização.
- f) Interessa-se pelo candidato como pessoa.
- g) Sente-se feliz em pertencer à organização.
- h) Mostra-se sincero, polido, pontual e tem personalidade marcante.
- i) Faz perguntas provocativas sem mostrar-se muito pessoal ou direto.
- j) Procura fazer uma avaliação e retroação logo após a entrevista.

O cuidado com a produtividade da entrevista é vital, mas não deve ser imperativo. Isto significa que a entrevista deve ser tão objetiva quanto possível para que com certo recurso de tempo despendido se possa obter um razoável panorama, a respeito de cada candidato. Entretanto, isto não significa que cada entrevista tenha obrigatoriamente de durar certa quantidade limitada de tempo para cada candidato. A entrevista deve durar o tempo suficiente e este varia de candidato para candidato.(CHIAVENATO, 1999, p.106 - 107)

4.4.3.4. Encerramento

A entrevista deve ser aberta e fluir livremente, sem acanhamentos e sem embaraços. Ela é uma conversação polida e controlada. E seu encerramento deve ser elegante: o entrevistador deve fazer algum sinal claro para demonstrar o fim da entrevista. E, sobretudo proporcionar ao entrevistado algum tipo de informação quanto à ação futura, como será contatado para saber o resultado ou quais serão os desdobramentos daquele contato.

4.4.3.5. 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 não fez anotações, deve então registrar imediatamente os detalhes. Se utilizou alguma folha de avaliação, ela deve ser checada e completada. No final, certas decisões devem ser tomadas em relação, ao candidato: se ele foi rejeitado ou aceito ao final da entrevista e qual sua colocação frente aos demais candidatos que disputam à mesma vaga. Ou se uma avaliação definitiva poderá ser feita comparativamente após o término de todas as entrevistas com os demais outros candidatos.

De modo geral, a entrevista deve ser entendida como um instrumento de comparação, e o entrevistador precisa trabalhar dentro de certa precisão (apresentando resultados coerentes) e de certa validade (medindo exatamente aquilo que se pretende verificar), tal como um instrumento de medida confiável. Logicamente, sua margem de erro (sua tolerância ou variância com as medidas) é muito maior, dada sua condição humana. O entrevistador deve funcionar como o fiel da balança que compara objetivamente as características oferecidas pelo candidato com os requisitos exigidos pelo cargo a ser preenchido (CHIAVENATO, 1999, p.108).

4.4.4. Vantagens e Limitações da Entrevista

Segundo Gil (2001, p.101), a entrevista é reconhecida hoje como um dos mais úteis instrumentos de que se dispõe para a seleção de pessoal. Possibilita contato direto com o candidato, bem como a identificação de sua capacitação para exercer o cargo que se deseja preencher. Em virtude de sua flexibilidade, a entrevista pode ser considerada o instrumento mais adequado para a obtenção de dados em profundidade. Ela tanto pode ser utilizada de maneira exclusiva como para complementação de dados obtidos mediante outros procedimentos.

A respeito, porém, de suas vantagens, a entrevista apresenta diversas limitações. Requer muito tempo para aplicação, é dispendiosa do ponto de vista financeiro, dificulta o registro das informações e é muito afetada pela subjetividade do entrevistador.

O problema da subjetividade constitui, sem dúvida, a mais séria limitação da entrevista. A avaliação que o entrevistador faz do candidato depende muito de seu quadro de referência pessoal, o que dificulta a obtenção de dados uniformes.

A eficácia da entrevista tem muito a ver com a competência técnica do entrevistador. Muitos deles reduzem a entrevista a um simples bate-papo, sem qualquer planejamento prévio e sem uniformidade, o que concorre para a limitação de seu valor enquanto instrumento rigoroso de seleção.

Em virtude desses fatos, requer-se que o entrevistador seja pessoa dotada de maturidade emocional, habilidade no relacionamento interpessoal e perspicácia para identificar traços de personalidade, motivações e atitudes das pessoas. Requer-se também que saiba coletar sistematicamente os dados, analisá-los e interpretá-los. E que conheça bem a organização e seus dirigentes, além dos bens ou serviços produzidos (GIL, 2001, p.101).

4.4.5. Condução da Entrevista

Para Gil (2001, p.101), a entrevista distingue-se de uma simples conversação à medida que serve a um objeto definido, é sistematicamente planejada e submetida a controles e avaliação. Assim, para que uma entrevista possa ser entendida como técnica de coleta de dados para seleção, uma série de cuidados deve ser tomada:

a) pré-seleção dos candidatos: um número muito grande de candidatos dificulta sua comparação. Convém, pois, selecionar previamente os candidatos com base nos currículos apresentados, em recomendações de pessoas de confiança e mesmo em mini entrevistas por telefone;

b) elaboração do roteiro: o entrevistador precisa ter em mãos um roteiro que indique o que perguntar a cada candidato. Para tanto, convém ler seu currículo antes de cada entrevista e anotar as informações que não foram fornecidas, bem como aquelas que requeiram maiores esclarecimentos;

c) definição do local: para uma boa entrevista o local deve ser privado. Há quem prefira mesmo que a entrevista se realize fora da empresa. E, sempre que possível, deve-se evitar mais de uma pessoa entrevistando o candidato;

d) preparação do material: o entrevistador deve cuidar para que todo o material esteja disponível antes do início da entrevista. Dentre o material que pode ser requerido estão: formulário ou folhas para anotações, currículo do candidato, cópia do anúncio, ficha de descrição do cargo, caneta, cronômetro etc;

e) “quebra de gelo”: é necessário que o candidato se sinta à vontade para que possa fornecer todas as informações necessárias. Para muitos candidatos, o simples fato de serem entrevistados os deixa nervosos. Por isso, convém recepcionar cordialmente o candidato e ajudá-lo a se sentir com disposição para falar, mesmo que para isso seja necessário despende algum tempo;

f) formulação de perguntas: a qualidade das respostas tem muito a ver com a maneira como são formuladas as perguntas. Eis algumas sugestões:

- As perguntas que requerem respostas "sim" ou "não" devem ser evitadas, porque desencorajam o candidato a falar;
- As perguntas que exigem respostas elaboradas ("Qual sua opinião a respeito do vale-refeição?", por exemplo) são recomendadas para fazer o candidato falar;
- Não devem ser feitas perguntas que induzam as respostas predeterminadas;
- As perguntas hipotéticas (do tipo "e se", "caso") ajudam na compreensão das habilidades intelectuais do candidato;

- Devem ser evitadas perguntas que coloquem o candidato na defensiva;
- Deve-se formular uma única pergunta de cada vez;
- As perguntas devem ter um propósito definido;
- As perguntas de longas respostas ajudam a observar e a avaliar o candidato;
- Convém deixar que o candidato exponha os fatos a seu modo, com ampla liberdade de expressão;

g) controle da entrevista: é freqüente, sobretudo quando o candidato se sente à vontade, a conversa derivar para rumos não pretendidos. Por isso, é necessário que o entrevistador disponha de habilidade suficiente para dirigir o assunto para as áreas que realmente interessam;

h) tomada de anotações: é importante tomar notas, a fim de evitar o esquecimento do que foi dito pelo candidato. As anotações, contudo, devem ser tomadas com naturalidade, para não atrapalhar o desenvolvimento da entrevista;

i) atitude de escuta: o entrevistador freqüentemente é tentado a analisar as respostas ou mesmo pensar na próxima pergunta enquanto o candidato está falando. Convém, pois, esforçar-se para ouvir o que ele de fato está dizendo e demonstrar essa postura com acenos de cabeça ou com breves comentários;

j) autocontrole: o entrevistador deve evitar a manifestação de reações ao que o candidato diz e a discussão dos pontos abordados por ele. Convém lembrar que na entrevista o candidato é quem deve falar;

k) análise do comportamento não verbal: é sabido que as pessoas não se expressam apenas pela fala, mas por todo o corpo. Cabe, pois, ao entrevistador ficar atento à expressão corporal do candidato, que, muitas vezes, contradiz ou relativiza o que é dito verbalmente;

l) sinceridade: a entrevista não serve apenas para coletar dados acerca dos candidatos, mas para informá-los acerca da vaga pretendida. Por isso, o entrevistador deve mostrar-se sincero, sobretudo em relação aos aspectos negativos do emprego. Não será demais lembrar que a empresa quer um candidato que permaneça no emprego;

m) conclusão da entrevista: a entrevista pode ser encerrada com uma frase do tipo: "Há alguma coisa que você gostaria de perguntar antes de encerrarmos?" É natural que o candidato queira saber acerca de seu aproveitamento. Evidentemente não será o momento para dar uma resposta definitiva, mas se poderá dizer alguma coisa, de acordo com a impressão que ficou do candidato, sobretudo quando este tiver sido considerado promissor;

n) sumarização da entrevista: logo após a conclusão de cada entrevista, convém registrar as impressões acerca do candidato. Este procedimento servirá para auxiliar na comparação entre os candidatos;

o) auto-avaliação: cada entrevista deverá servir para o aperfeiçoamento da habilidade de entrevistar. Por isso, após as entrevistas, será conveniente perguntar-se acerca de seu desempenho. Uma sugestão consiste em elaborar perguntas considerando os diversos itens abordados nesta seção: "Você selecionou previamente os candidatos?", "Elaborou um roteiro?" (GIL, 2001, p.103)

4.5. CUIDADOS A SEREM TOMADOS NO PROCESSO DE SELEÇÃO

Pontes (2001 p.93) indica que, o ideal no processo de seleção é o casamento perfeito entre as características do candidato e os requisitos exigidos pelo cargo. É quase impossível todo o processo de seleção esconder, atrás das técnicas, aspectos subjetivos na coleta e interpretação de informações que determinam a tomada de decisão na escolha do candidato. Neutralizar os aspectos subjetivos, ou talvez melhor, minimizar esses aspectos, somente é possível com um trabalho compartilhado entre os técnicos de recrutamento e seleção, as chefias,

serviços médicos enfim, entre todos os que participam diretamente do processo de seleção da empresa, que com bom-senso tomassem juntos as decisões. Outro problema é que, por melhor que seja a técnica, ela é falha e o desempenho do novo funcionário pode não corresponder aquele previsto durante o processo seletivo. O uso adequado das técnicas disponíveis, a tentativa de eliminação do subjetivismo a co-responsabilidade de chefia se técnicos de recrutamento e seleção e muito bom-senso devem levar à contratação de funcionários produtivos e que adaptem e á cultura da organização.

4.6. RELAÇÃO ENTRE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Recrutamento não é senão uma etapa do processo de admissão de pessoal, assim como a seleção e a indução. Ele localiza entre o mercado de trabalho e a seleção de pessoal e deverá ser definido em confronto com esses dois vizinhos.

Quanto maior é o número de candidatos, tanta maior é a possibilidade de que seja escolhido um bom funcionário, assim, a seleção depende vitalmente do recrutamento. O índice de seleção é a proporção existente entre o número de candidatos potenciais e o número de aprovados; um depende do outro, e se as 02 etapas não estiverem bem feitas não se tem um processo completo e altamente funcional.

5. PESQUISA FEITA NA EMPRESA CAPITAL SOBRE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO – ESTUDO DE CASO

5.1. BREVE HISTÓRICO DA EMPRESA

A Capital Empresa de serviços gerais Ltda é uma empresa prestadora de serviços na área de limpeza e conservação que atua no mercado de Brasília à 30 anos, e que tem a sua sede no SAAN - Quadra 03 lote 60, Asa Norte, Brasília - DF, CEP: 70. 632 – 300, Telefone: (61) 233-7517, Fax: (61) 233-7462, Home page: www.capitalservicos.com.br CNPJ 00.358.432/0001-79, e conta com 30 funcionários na administração e 3.700 funcionários terceirizados.

Na empresa o processo se dá por base à entrevista feita pelos funcionários responsáveis pelo setor, seguindo os seguintes passos do processo de recrutamento:

5.2. QUANDO A NECESSIDADE DE PESSOAL É PEQUENA

Tem se um cadastro de currículos em ordem alfabética de pessoas para diversas funções. Esse cadastro deverá se localizar no departamento de Recursos Humanos. Na eventualidade do surgimento de vaga, essas pessoas são convidadas a comparecer a empresa.

5.3. QUANDO NÃO SE TEM PESSOAL ADEQUADO AO CARGO

Quando não se tem o pessoal para suprir uma pequena quantidade, utiliza-se do SINE (Sistema Nacional de Emprego), onde se tem contato com pessoas que

necessitam de emprego em diversas áreas, e esse serviço serve como intermediário fornecendo assim os candidatos.

5.4. QUANDO A NECESSIDADE É GRANDE

A empresa utiliza anúncios em rádio e jornal de grande circulação. Nos dois veículos, constará a quantidade desejada, o tipo de função o grau de instrução, e o endereço da empresa para a entrevista.

5.5. QUANDO O CANDIDATO COMPARECE À EMPRESA ELE CUMPRIRÁ AS SEGUINTE ETAPAS

- a) Na Central de Atendimentos o candidato deve ser instruído a preencher a ficha de solicitação de emprego (anexo 01), com toda a informação que trouxe, necessária para o cumprimento das normas em relação à documentação, como, indicação, meio pelo qual tomou conhecimento do recrutamento, grau de instrução, estado civil, filiação, salário pretendido, quantidade de filhos, e a data do dia.
- b) Junto a essa ficha, os candidatos devem receber uma outra ficha com documentos para admissão (anexo 01). Se aprovado na entrevista, o candidato é instruído a providenciar alguns documentos, e ou cópias, como, por exemplo, carteira de trabalho, 4 cópias de fotos 3x4, cópia da carteira de identidade, comprovante de regularização do CPF, título de eleitor, reservista, PIS (consulta do número do PIS atualizado na Caixa Econômica Federal - CEF) certidão de nascimento dos filhos (quando menores de 6 anos trazer certidão de nascimento e cartão de vacina, e maiores de 7 anos certidão de nascimento e

declaração escolar), comprovante de residência, (ou alguma conta de luz ou telefone paga) e registro profissional.

- c) Além dos documentos, xerox, comprovantes é também necessário que o candidato preencha uma ficha (anexo 02) e procure uma clínica especializada em analisar a saúde do candidato, a título de saber se este está apto a trabalhar em determinado cargo, ou função;
- d) Após feitas todas essas tarefas, o candidato apresenta a documentação à empresa onde os funcionários da Central de Atendimento os orientarão e encaminharão ao Departamento de Recursos Humanos, onde será feita a checagem de documentos.
- e) Feita a checagem de todos os documentos marca-se o dia que a empresa levará o candidato à frente de serviço afim de que esse conheça seu local de trabalho e inicie suas atividades. O candidato é colocado no sistema da empresa onde cumprirá um contrato de experiência de 90 dias. Após esses 90 dias o candidato passa a ser automaticamente funcionário e a fazer parte do livro de empregados da empresa.

O processo pode ainda se aperfeiçoar para se caracterizar como completo, servindo-se de uma entrevista mais detalhada, uma verificação, apuração mais completa, saber a capacidade verdadeira do candidato, ou seja, colocá-lo no local correto, de sua capacidade.

5.6. ENTREVISTA

Com o objetivo de conhecer o funcionamento de todo o processo de recrutamento e seleção dentro da empresa analisada, foi elaborado uma entrevista com alguns funcionários na área de RH, no período de 01 (uma) semana, afim de

saber quais aptidões, características, valores, que se dão maior valor dentro da análise do que se pretende no processo.

Entrevista respondida por 03 funcionários da empresa Capital responsáveis pelo processo de recrutamento e seleção:

De acordo com as entrevistas feitas, conclui-se que os funcionários da empresa foram bem orientados em relação às suas atividades, todos eles sabem como agir, todos têm conhecimento das normas, tomam as mesmas atitudes em relação as mesmas situações, tem-se uma estrutura bem padronizada, mas não agem completamente seguindo a maneira correta, segundo as pesquisas, e autores contidos nesse trabalho.

Há uma diferenciação quanto aos cargos e tipos de pessoas adequadas, a distinção entre idades e sexos e feita de maneira tranqüila, e os conceitos sobre o assunto são os mesmos, as etapas de documentação, as orientações são praticamente as mesmas.

6. CONCLUSÕES

Ao se tomar as pessoas como ponto de partida de sucesso de toda e qualquer organização, torna-se fundamental conhecer profundamente, termos definidos e padronizados os processos de ingresso e de admissão. O profissional de RH, de Recrutamento e Seleção, entre outras diversas nomenclaturas existentes para esse cargo, deve ter em mãos e saber como utilizar as inúmeras ferramentas e os instrumentos para poder adequar à pessoa certa ao lugar certo.

Partindo-se do pressuposto de que a procura pela mão-de-obra está menor do que a oferta, esse objetivo pode ser atingido por meio do uso de métodos, de instrumentos e de técnicas atuais e eficazes para cada tipo de organização e principalmente para cada função ou vaga a ser preenchida, bem como por meio do profissional adequado e qualificado para realizar essa árdua tarefa de Recrutamento e Seleção.

Como são as pessoas que formam as organizações, nada mais adequado do que se investigar os processos de Recrutamento e Seleção dentro da área de Recursos Humanos, visto que essa apresenta fundamental importância para a vida de toda e qualquer empresa, pois a área tem como objetivo o bem-estar completo dos funcionários e a sua adaptação ao mundo do empregador.

Nos dias atuais, com a crescente enxurrada de agências de emprego, a taxa de desemprego elevada e os inúmeros profissionais que se autodenominam qualificados para atuar em Recursos Humanos, surge a necessidade de se utilizar instrumentos, métodos úteis e disponíveis ao profissional de Administração no processo de Recrutamento e Seleção.

De forma global, vale ressaltar a grande importância que têm o departamento de Recursos Humanos e o departamento pessoal dentro das organizações, pois esses dois tratam da vida de cada colaborador ao gerenciar a admissão, os benefícios, a motivação, os salários e, conseqüentemente, a demissão. Sob esse ponto de vista, é necessário que existam profissionais qualificados e experientes para atuar nestas áreas.

Quando se fala em recrutamento, refere-se à forma de como buscar a mão-de-obra que necessita-se no mercado de trabalho por meio de várias ferramentas como anúncios em jornais, revistas, recrutamento externo/interno ou até a utilização das duas formas que denomina-se recrutamento misto. Cada método de recrutamento possui características favoráveis e contrárias. No entanto, cabe a cada empresa definir, juntamente com o responsável por esse processo, qual será a melhor forma a ser utilizada e que encontre, em menor tempo possível, a pessoa certa para o lugar certo.

Mas para que se possa facilitar essa procura, as empresas precisam ter definidos alguns itens como, por exemplo, a descrição de cargos, para que o recrutador saiba quem está procurando. Para isso, utilizam-se também diversos tipos de formulários para candidatura, solicitação de empregos e variados tipos de currículos. Portanto, é um sub-setor de extrema importância, pois é onde tudo começa: a busca pelo novo colaborador que irá contribuir para o crescimento e o desenvolvimento da empresa. Porém, na prática, nem sempre é isso que ocorre.

Falar que a seleção é a escolha entre os recrutados, ou seja, é o momento da decisão. Existem muitas técnicas e instrumentos, porém, há um consenso quando se fala em entrevista - o famoso cara-a-cara, pois a partir disso as chances de erro na contratação podem ser minimizadas.

Nos testes de seleção, destaca-se o da entrevista como a melhor opção para o levantamento de dados.

Pode-se, portanto, concluir que: o profissional de Recursos Humanos deve ser bastante flexível, qualificado e usuário de uma gama de recursos, técnicas e instrumentos para que atinja seus objetivos, ou seja, contratar a pessoa certa para o lugar certo.

Importante salientar, ainda, que tudo varia de empresa para empresa, conforme a cultura, os objetivos, as metas, as necessidades e até mesmo os custos destinados ao processo de Recrutamento e Seleção. Portanto, o profissional que atuar nesta área deve ser facilmente adaptável, possuir visão futurista e ser um bom negociador.

Conclui-se ainda que, existe uma necessidade constante de treinamento para empregados de RH, mais aprofundado e detalhado sobre os princípios da empresa onde se trabalha, onde deverão ser passadas informações com foco nos produtos e serviços da empresa, visando um atendimento melhor ao cliente por meio de um melhor preparo de cada setor.

Apresentados os objetivos no início do trabalho provou-se que o processo estudado, o de recrutamento e seleção merece total cuidado e atenção, tendo alto valor na organização. Seu estudo comprovou de fato sua eficiência e eficácia na vida da empresa.

7. RECOMENDAÇÕES

O propósito central dessa monografia foi trabalhar em cima de conceitos a respeito da área de RH, mais especificamente ao processo de recrutamento e seleção, tirando como base a opinião de vários autores especializados no tema, propondo assim um estudo voltado diretamente ao funcionamento de uma empresa nessa área, diferentes visões a respeito do assunto.

Buscando conferir esse caráter multidisciplinar no estudo do recrutamento e seleção, seria importante conhecer a organização a ser trabalhada, e assim saber o que fazer para que o processo se de por completo, ou seja, que se adeqüe a sua situação dentro do mercado. Mas o entendimento completo desse processo exige uma avaliação mais detalhada sobre cada tópico abordado nesse trabalho.

O trabalho poderia estar mais detalhado se não fosse o tempo restrito para elaboração da obra e as dificuldades geradas pelo tempo na aquisição de materiais voltados ao Recrutamento e Seleção.

Aos interessados, recomendo maior estudo na área de treinamento e atendimento do funcionário na área de Recursos Humanos.

8.BIBLIOGRAFIA

01. CAPITAL EMPRESA DE SERVIÇOS GERAIS LTDA. Disponível em:
< <http://www.capitalservicos.com.br>>. Acesso em 27.agosto.2004.
02. CHIARADIA, Ana Lúcia e ALVES, Tatiana Guimarães, **Recrutamento, treinamento e seleção de pessoal**. CICLO CEAP - Centro de Estudos Avançados de Psicologia.
03. CHIAVENATO, Idalberto, **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal: Como agregar talentos à empresa**. 4ª ed. Atlas: São Paulo, 1999.
04. _____, *Recursos Humanos*, Edição Compacta, 6ª ed. Atlas: São Paulo, 2000.
05. _____, **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 15º tiragem. Campus: Rio de Janeiro, 1999.
06. _____, **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
07. COSTA, Tarcízio Diniz. **Qual o futuro para a área de Recursos Humanos nas empresas?** Makron Books: São Paulo, 2000.
08. LODI, João Bosco, **Recrutamento de Pessoal**. Pioneira: São Paulo, 1986.
09. GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. Atlas: São Paulo, 2001.
10. MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de Pesquisa*. 3 ed. São Paulo, Atlas, 1996.
11. OLIVEIRA, Lúcia M. Barbosa. **Está a função de recursos humanos desaparecendo?** In: VIEIRA, Marcelo M. F.; OLIVEIRA, Lúcia M. BARBOSA. *Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas*. Atlas: São Paulo, 1999.
12. PFEFFER, Jeffrey. **Vantagem Competitiva Através das Pessoas**. Tradução de Marisa do Nascimento Paro. São Paulo: Makron Books, 1994.
12. PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento Recrutamento e Seleção de Pessoal**, 3ª ed., São Paulo, 2001.
14. RESENDE, Enio. **Evolução, Práticas e Retrato Atual de RH no Brasil**. ABRH-Nacional: Rio de Janeiro, 1999.

14.a. RESENDE, Mylene. RH. **Histórico e Desafios**, 2003. Disponível em: <
http://www.intercorp-consultoria.com.br/noticia_detalhe.php?cod_noticia=35 >
Acesso: 22/03/2005.

15. SANTOS, Oswaldo de Barros. **Psicologia Aplicada à Orientação e Seleção Profissional**. Pioneira: São Paulo, 1979.

16. ULRICH, Dave. **Campeões de Recursos Humanos**. Ed. Futura: São Paulo.

17. VIEIRA, Marcelo M. F.; Oliveira, Lúcia M. Barbosa. **Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas**. Atlas: São Paulo, 1999.

APÊNDICE

Entrevista

Segundo o Gerente Operacional da Empresa, Sr. Dalmo da Luz Azeredo:

1. Como você define as aptidões mínimas necessárias a cada cargo e como observa em cada candidato?

Resposta: Uma boa carta solicitando emprego (motivos, etc), aparência, experiência profissional e cursos.

2. Durante a entrevista, o que o selecionador mais repara no candidato: maneira de vestir-se, se expressar, se comportar, aparência...

Resposta: Aparência e maneira de comportar.

3. Considerando a hipótese de candidato satisfatório em quantidade superior ao número de vaga, quais os critérios de desempate que prevalecem: Idade, experiência na área, boas referências curriculares, indicação ou outros.(número ordem decrescente de importância)

Resposta: Experiência na área, referência pessoal.

4. O que prevalece na hora da contratação: melhor currículo ou melhor desempenho na entrevista?

Resposta: Os dois.

5. A diferença quanto a lotação de homens e mulheres, como define qual cargo seria melhor, mais indicado para ambos e qual se identifica ao feminino.

Resposta: Não há restrições.

6. Quais os itens mínimos para um bom currículo?

Resposta: Quando não há experiência profissional. Bons cursos (computação, telefonistas, inglês.)

7. Como se constata a veracidade das informações contidas num currículo: Pedem-se declarações, certificados? Há contatos com as referências?

Resposta: Quando necessário sim, liga-se às referências, contidas no currículo, como cursos, diplomas, vê-se na carteira de trabalho.

8. Como se investiga a vida pregressa de um candidato? Ou não se investiga? (experiências, vida penal, adimplência.)

Resposta: Quando da entrevista solicita-se o nada consta criminal, junto ao TJ/DF.

9. Quais atividades os candidatos mais jovens se sobressaem e os de mais idades?

Resposta: É muito relativo, depende de função para função.

10. Numa entrevista o selecionador prefere perguntar ou ouvir mais? (Se limita a resposta ou decorre as aptidões profissionais próprias.)

Resposta: Temos que fazer perguntas e também saber ouvir o candidato.

11. Para cada vaga a ser preenchida, quantos candidatos devem ser entrevistados?

Resposta: No mínimo três candidatos.

12. Em que consiste o processo de recrutamento e seleção? Ou seja, quais as fases o candidato passa desde a entrega do currículo até a função efetiva do cargo?

Resposta: *Entrega de currículo (R.H);

*Entrevista (sendo apto) (R.H);

*Relação de documentos (todos) (R.H);

*Referências profissionais (R.H);

*Nada consta (R.H);

*Lotação do funcionário(local do fechamento junto a frente de serviço);

*Departamento de Pessoal (Fichamento);

*Contrato para assinar;

*Fichamento da carteira profissional;

*Entrega ao funcionário CTPS (Carteira de Trabalho e Previdência Social).

Segundo o Assistente de Recursos Humanos: Sr. Fernando Nóbrega;

1- Como você define as aptidões mínimas necessárias a cada cargo e como observa em cada candidato?

Resposta: Em entrevista com cada candidato, o selecionador deverá avaliar o desempenho e o perfil do candidato de acordo com a vaga oferecida, usando para tal, durante o curso da entrevista, testes que venham mostrar o nível de preparação do candidato.

2- Durante a entrevista, o que o selecionador mais repara no candidato: maneira de vestir-se, se expressar, se comportar, aparência...

Resposta: Aparência, comportamento, expressão, entre outros.

3- Considerando a hipótese de candidato satisfatório em quantidade superior ao número de vaga, quais os critérios de desempate que prevalecem: Idade, experiência na área, boas referências curriculares, indicação ou outros.(número ordem decrescente de importância)

Resposta: Experiência comprovada na área, desempenho na entrevista, idade, indicação.

4- O que prevalece na hora da contratação: melhor currículo ou melhor desempenho na entrevista?

Resposta: Melhor desempenho na entrevista.

5- A diferença quanto a lotação de homens e mulheres, como define qual cargo seria melhor, mais indicado para ambos e qual se identifica ao feminino.

Resposta: No caso da empresa Capital, o contratante já define na grande maioria das vezes o sexo do candidato a ser contratado no momento da oferta da vaga. Exemplo: Pedreiro, bombeiro, Office-boy, Office girl, secretária, etc.

6- Quais os itens mínimos para um bom currículo?

Resposta: Informações concisas, claras, pessoais, profissionais comprovadas em carteira e, de referência.

7- Como se contata a veracidade das informações contidas num currículo: Pede-se declarações, certificados? Há contatos com as referências?

Resposta: Constatamos informações do candidato da seguinte forma, pedimos documentos que comprovem a veracidade das informações prestadas sobre a vida pregressa do candidato e, também se este goza plenamente seus direitos e deveres cívicos. Exemplo: nada consta criminal, título de eleitor, RG, CPF recadastrado, comprovação de residência, etc.

8- Como se investiga a vida pregressa de um candidato? Ou não se investiga?(experiências, vida penal, adimplência)

Resposta: É certo que se investiga, usando as formas descritas na resposta do item anterior nº 07.

9- Quais atividades os candidatos mais jovens se sobressaem e os de mais idades?

Resposta: Podemos citar que candidatos de mais idade se sobressaem em atividades que necessitem de mais experiências no seu desenvolvimento e, os mais jovens se sobressaem em atividades que necessitem vitalidade; ou melhor, preparação – cursos, especializações.- mas, salientamos que este não é procedimento padrão e não muda conforme o perfil da vaga ocupada.

10- Numa entrevista o selecionador prefere perguntar ou ouvir mais?(Se limita a resposta ou decorre as aptidões profissionais próprias.)

Resposta: A pergunta é ferramenta chave do selecionador para avaliar o candidato, este deve então, saber perguntar e também saber ouvir e, quanto a discorrer sobre aptidões próprias? Este não é procedimento padrão para seleção.

11- Para cada vaga a ser preenchida, quantos candidatos devem ser entrevistados?

Resposta: Tantos quantos sejam necessários, até que se encontre o candidato que se adeque ao perfil da vaga oferecida.

12- Em que consiste o processo de recrutamento e seleção? Ou seja, quais as fases o candidato passa desde a entrega do currículo até a função efetiva do cargo?

Resposta: Entrega do Currículo – nos chega de várias formas; entrega na portaria, via correio, por indicação, etc., cadastramento, recrutamento, entrevista, avaliação, seleção e contratação.

Segundo Sr. Walter Trindade, Gerente de Recursos Humanos

1- Como você define as aptidões mínimas necessárias a cada cargo e como observa em cada candidato?

Resposta: O entrevistado não quis responder essa pergunta pois a resposta da mesma se encontra abaixo.

2- Durante a entrevista, o que o selecionador mais repara no candidato: maneira de vestir-se, se expressar, se comportar, aparência...

Resposta: A apresentação e o comportamento do candidato refletem de maneira positiva, ou negativa, o seu modo de ser, portanto, a observação do entrevistador tem que ser do conjunto, e não individual.

3- Considerando a hipótese de candidato satisfatório em quantidade superior ao número de vaga, quais os critérios de desempate que prevalecem: Idade, experiência na área, boas referências curriculares, indicação ou outros.(número ordem decrescente de importância)

Resposta: Considerando que a empresa visa buscar nos candidatos o que trará mais resultados positivos, o que mais pesa é a experiência na área, seguido das referências curriculares, indicação, idade e outros.

4- O que prevalece na hora da contratação: melhor currículo ou melhor desempenho na entrevista?

Resposta: Melhor desempenho na entrevista.

5- A diferença quanto a lotação de homens e mulheres, como define qual cargo seria melhor, mais indicado para ambos e qual se identifica ao feminino.

Resposta: Não existe distinção na escolha do sexo, o que prevalece é a capacidade individual.

6- Quais os itens mínimos para um bom currículo?

Resposta: Trazer as informações pertinentes a sua formação profissional, de maneira sintética e objetiva.

7- Como se contata a veracidade das informações contidas num currículo: Pede-se declarações, certificados? Há contatos com as referências?

Resposta: Não é usual adotar-se esses procedimentos, considerando que o currículo deve trazer, no final, declaração da veracidade das informações contidas no mesmo, adotando-se qualquer checagem quando se detecta algum fato ou situação que vá de encontro às informações fornecidas.

8- Como se investiga a vida pregressa de um candidato? Ou não se investiga?(experiências, vida penal, adimplência.)

Resposta: Investiga-se. Quanto à experiência, durante a seleção. Com relação à vida penal, solicita-se certidões dos órgãos competentes.

9- Quais atividades os candidatos mais jovens se sobressaem e os de mais idades?

Resposta: As atividades que necessitam de esforço físico para aqueles de menos idade, enquanto aos de mais idade se sobressaem nas atividades que requerem maior experiência.

10- Numa entrevista o selecionador prefere perguntar ou ouvir mais?(Se limita a resposta ou decorre as aptidões profissionais próprias.)

Resposta: O entrevistador deve ouvir mais do que perguntar, solicitando ao entrevistado discorrer sobre suas experiências profissionais, de forma a oferecer mais informações e com isso facilitar na avaliação de sua capacidade e competências.

11- Para cada vaga a ser preenchida, quantos candidatos devem ser entrevistados?

Resposta: É muito relativo. Depende do perfil da função.

12- Em que consiste o processo de recrutamento e seleção? Ou seja, quais as fases o candidato passa desde a entrega do currículo até a função efetiva do cargo?

Resposta: Na fase do recrutamento deve-se elaborar o perfil da função, que por sua vez direciona ao perfil do candidato; faz-se a divulgação com vista ao recebimento dos currículos. Na seleção haverá a análise dos currículos de acordo com os perfis estabelecidos, podendo haver entrevistas e aplicação de testes e exames psicotécnicos, seguidos da avaliação de saúde, capacidade física, com vistas à etapa final, que é fase de contratação, de acordo com o perfil de cada organização, onde se faz necessário a apresentação de documentos, principalmente as certidões e a CTPS.

ANEXO 1

CAPITAL - EMPRESA DE SERVIÇOS GERAIS LTDA.

ENTREVISTA - SOLICITAÇÃO EMPREGADO

NOME: DATA NASC/...../.....
 END.: CIDADE: FONE:
 PAI: MAE:
 ESTADO CIVIL: INSTRUÇÃO:
 INDICAÇÃO: CARGO PRETENDIDO:
 SALARIO PRETENDIDO: Nº FILHOS
 BRASILIA-DF,/...../.....

DOCUMENTOS PARA ADMISSÃO Inf.: 233-7517 - _____

1. ATESTADO MEDICO (SAMDEL - VENÂNCIO 2000)
2. NADA CONSTA - CRIMINAL (TJ/DF)
3. CARTEIRA DE TRABALHO
4. 04 FOTOS (3 X 4) Cópia

PROVIDENCIAR CÓPIA

1. CARTEIRA DE IDENTIDADE (02 Cópias)
2. CPF (02 Cópias)
3. COMPROVANTE DE REGULARIZAÇÃO DO CPF
4. TITULO DE ELEITOR
5. RESERVISTA
6. PIS (Consulta do n.º do P.I.S atualizado - Caixa Econômica Federal)
7. Certidão de Nascimento dos filhos
 (FILHOS MENORES DE 06 ANOS > CERT. NASC. + CARTÃO DE VACINA)
 (FILHOS MAIORES DE 07 ANOS > CERT. NASC. + DECLARAÇÃO ESCOLAR)
8. COMPROVANTE DE RESIDÊNCIA (02 Cópias)
9. CEP: _____
10. REGISTRO PROFISSIONAL.

ANEXO 2

	<h1>Samdel®</h1> <p>Segurança e Medicina do Trabalho</p>	
<p>SCS - Q. 08 - Ed. Venâncio 2000 - Bl. B50 - Salas 502/532 - Tel.: 3963-0022 - Fax: R. 202 QNA 02 - Lote 06 - 3º andar - Tel.: 3964-0077 - Taguatinga Norte-DF</p>		
<h2>ENCAMINHAMENTO PARA EXAME MÉDICO</h2>		
<p>Encaminhamos o Sr.(a) _____</p>		
<p>para Exame Médico e Emissão de ATESTADO DE SAÚDE OCUPACIONAL = ASO</p>		
<input type="checkbox"/> Admissional	<input type="checkbox"/> Periódico	<input type="checkbox"/> Demissional
<input type="checkbox"/> Retorno ao Trabalho	<input type="checkbox"/> Mudança de Função	
<p>Na Função de _____</p>		
<p>Exames Complementares _____</p>		
Brasília	de	de
<p>Assinatura e Carimbo da Empresa</p>		
<p>HORÁRIO: Venâncio 2000 - 2ª a 6ª das 8:00 às 11:30 hs e das 13:30 às 18:00 hs Taguatinga: 2ª a 6ª das 8:00 às 11:30 hs e das 13:30 às 17:00 hs INDISPENSÁVEL A APRESENTAÇÃO DA CARTeira DE IDENTIDADE</p>		