

# **Recrutamento e Seleção de Pessoas**

## **Aula 1**

**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Marina Gregghi Sticca**

- ❖ Universidade de São Paulo
- ❖ Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto
- ❖ Departamento de Psicologia
- ❖ Graduação

## Textos recomendados

- ❖ Gondim, S. M. G.; Gueiroga, F. (2013). Recrutamento e Seleção de Pessoas. In: Borges, L.; Mourão, L. (Org). *O Trabalho e as Organizações. Atuações a partir da Psicologia*. Porto Alegre: Editora Artmed (pp. 376-405).

# Introdução

- ❖ Atividades relacionadas ao R&S (aplicação de testes psicológicos, análise de cargos e funções e psicodiagnóstico) ocuparam posições de destaque na atuação de psicólogos que atuam na área de POT (Gondim, Bastos; Peixoto, 2010)
- ❖ Poucas publicações internacionais e nacionais sobre a **eficácia de procedimentos adotados** em processos seletivos para fins de aperfeiçoamento (Queiroga, 2009).
- ❖ Predomínio de decisões baseadas em experiência pessoal e orientação em manuais técnicos.

# História e Processos Seletivos

- ❖ Modo de Produção Capitalista (descompasso entre a oferta de postos de trabalho e o contingente populacional): adoção de políticas para selecionar as pessoas mais capacitadas para ocupar os escassos postos de trabalho disponíveis.
- ❖ Lógica do Mercado influencia na diversificação dos processos seletivos. Ex: Concursos Públicos. Setor Privado e Terceiro Setor: indicações é critério de seleção.
- ❖ Maior ou menor rigor no processo seletivo: depende da facilidade ou dificuldade em encontrar candidatos com o perfil exigido.

# História e Processos Seletivos

- ❖ R&S como domínio aplicado da área de POT tem pouco mais de 100 anos.
- ❖ Primeira metade do século XX:
  - ✓ Europa: orientação psicotécnica
  - ✓ Estados Unidos: testagem e psicometria.
- ❖ Taylor e Fayol: apontaram necessidade de profissionalizar os processos seletivos. Dificuldade em eleger fatores preditivos (habilidades cognitivas, competências, traços psicológicos, entre outros) dos comportamentos futuros no trabalho.
- ❖ Escola de Relações Humanas: medir habilidades psicológicas. Ex: Testes de Inteligência geral e de aptidão específicas (numéricas, espaciais, verbais, motoras, de memorização, atenção). Uso de entrevista e dinâmicas.

# Desafios Organizacionais

- ✓ Avanços tecnológicos
- ✓ Competitividade
- ✓ Internacionalização
- ✓ Redirecionamento do processo de GP, fornecedores e consumidores
- ✓ Downsizing
- ✓ Autogerenciamento de equipes
- ✓ Virtualização da empresa
- ✓ Cultura organizacional
- ✓ Terceirização

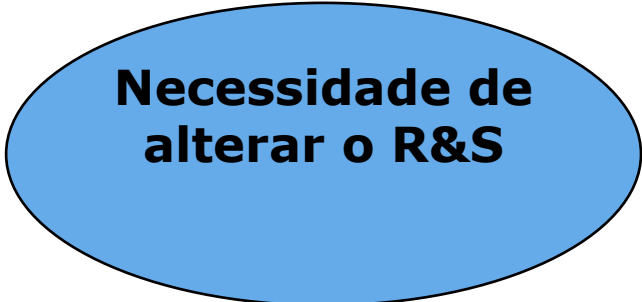
**Necessidade de  
alterar o R&S**



# Desafios Individuais



- ✓ Identificação com a empresa
- ✓ Ética
- ✓ Responsabilidade Social
- ✓ Produtividade
- ✓ Segurança no trabalho
- ✓ *Empowerment*
- ✓ Qualidade de vida
- ✓ Gestão de talentos



**Necessidade de  
alterar o R&S**

# Responsabilidade do RH

| Responsabilidade do RH                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Estratégicas                                                                                                                                                                                                                                                               | Administrativas                                                                                                                                                                                                                              | Operacionais                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Relacionais                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de RH</li> <li>• Entendimento do negócio: atuação como parceiro de negócios</li> <li>• Plano estratégico de recursos humanos</li> <li>• Gestão de banco de talentos</li> <li>• Apoio como agente de mudanças</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de gestão de processos de RH</li> <li>• Administração de folha e de benefícios</li> <li>• Domínio da legislação trabalhista</li> <li>• Controle de litígios trabalhistas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrutamento e seleção</li> <li>• Plano de carreira</li> <li>• Compensação e benefícios</li> <li>• Programas de desenvolvimento</li> <li>• Sistemas de avaliação de desempenho</li> <li>• Programas motivacionais</li> <li>• Saúde e segurança ambiental</li> <li>• Apoio aos executivos em suas funções como gestores de gente</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação interna</li> <li>• Gestão de ferramentas virtuais de network e comunicação</li> <li>• Avaliação de clima organizacional e proposição de ações de melhoria</li> <li>• Relações sindicais</li> <li>• Relação com entidades de RH e setoriais</li> <li>• Apoio e responsabilidade social corporativa</li> </ul> |

# Planejamento do RH

- ❖ O planejamento de RH é influenciado diretamente pelo mercado de trabalho.
- ❖ Integração dos subsistemas de RH
- ❖ Planejar o recrutamento
  - Situação da organização
  - Situação do mercado
  - Como recrutar?

Em que momento estamos?

Aonde pretendemos chegar?

Quais caminhos e recursos?

Avaliação dos resultados

# História e Processos Seletivos

- ❖ **Antes:** modelo de R&S com base em conjunto de habilidades e capacidades fixas (já existentes no repertório do trabalhador).
- ❖ **Hoje:** modelo que privilegia habilidades e capacidades a desenvolver (modelo de seleção por competências). Modelo que parece atender a necessidade de flexibilidade.

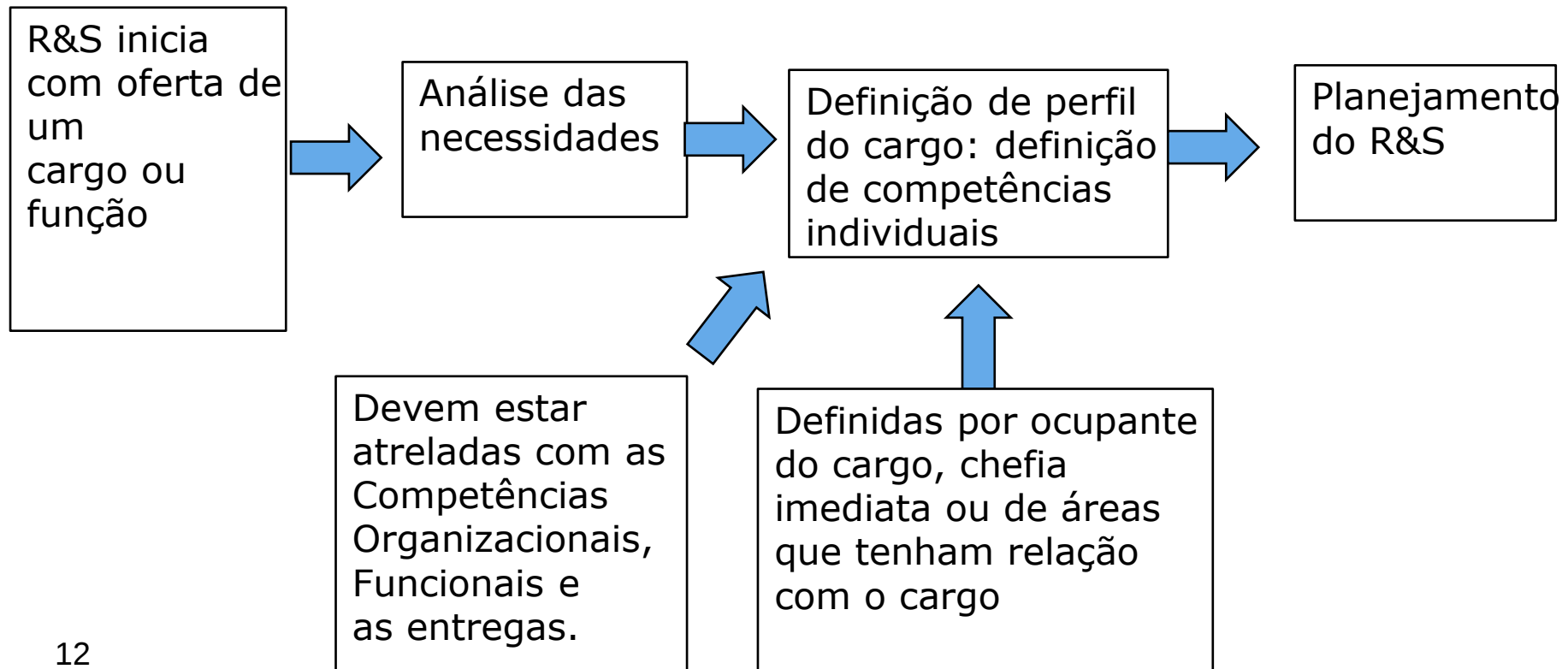
## Planejamento → Processo Seletivo

Vantagem  
Competitiva

Google™

# Recrutamento e Seleção: como fazer o planejamento?

- ❖ Principal desafio dos profissionais da área: planejar as etapas do R&S.



# Retomando: O que é Recrutamento e Seleção???

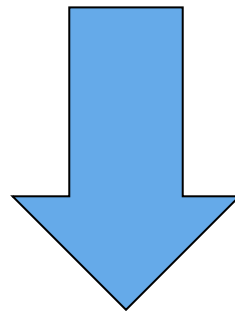


# Recrutamento

O recrutamento tem como objetivo atrair potenciais candidatos para a organização para ocupar a vaga em aberto.

**Recrutamento:** processo de atração de pessoas para ocupar determinado cargo, função ou posto de trabalho.

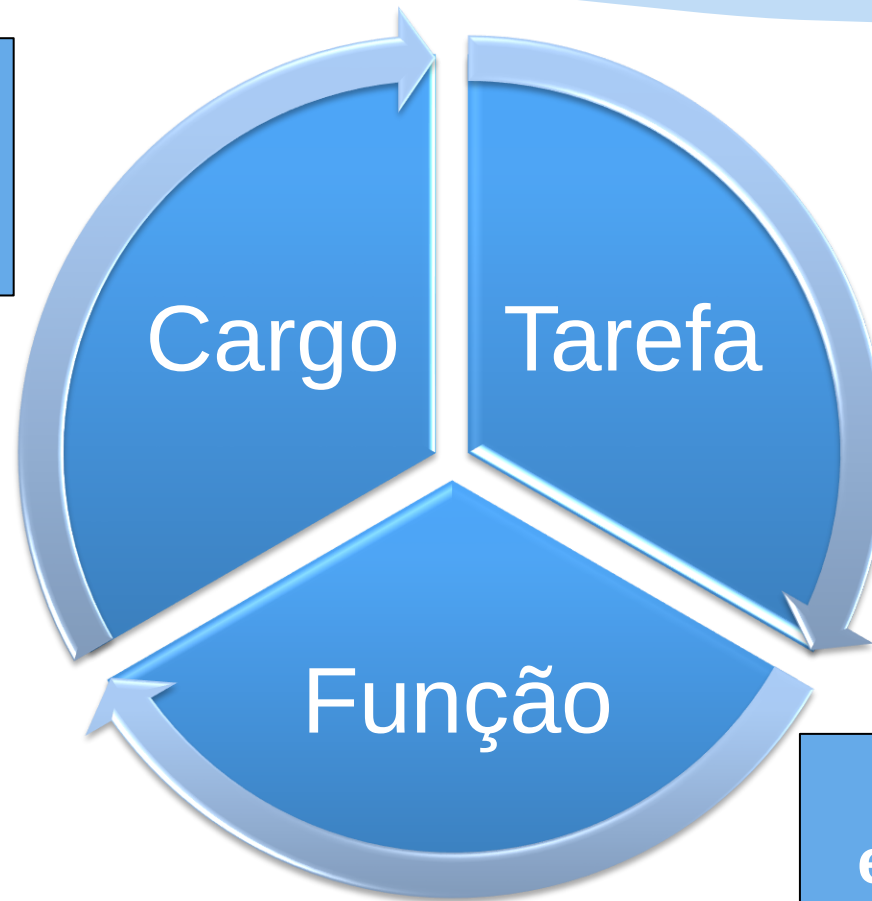
Momento em que as vagas são colocadas à disposição para serem preenchidas por pessoas que apresentam características potenciais do **perfil requerido**.



**Planejamento Estratégico  
do Recrutamento**

# Análise, descrição e especificação do cargo

Análise de  
cargos



Descrição e  
especificações  
de cargo

## Retomando conceitos

- ❖ **Cargo:** conjunto de tarefas, atividades e funções exercidas por um indivíduo dentro de uma estrutura de postos de trabalho de uma organização.
- ❖ **Tarefa:** é um conjunto de movimentos ordenados induzidos pelo esforço humano, visando a elaboração de um ciclo completo de trabalho com uma finalidade específica (uma ação).
- ❖ **Função:** conjunto de atividades que pode ou não ser adicionado a uma cargo.

# **Análise, descrição e especificações do cargo**

## **Análise de Cargos**

Processo de estudar e reunir informações relacionadas com as atribuições, responsabilidades e requisitos de um cargo específico.

# **Análise, descrição e especificações do cargo**

## **Descrição de cargos**

Relato organizado e factual das tarefas de um cargo específico (o que faz, como faz e para que faz)

# Modelo de descrição de cargo

**Ferramenta  
que auxilia no  
Recrutamento**

**Direciona o  
comportamento  
do funcionário**

O que faz  
Como faz  
Para que faz



**PERFIL**

# Análise, descrição e especificações do cargo

## Descrição de Cargo

Título: Pintor de Manutenção

Seção: Industrial

Descrição Sumária: Pintar, a revólver ou pincel, superfícies metálicas e de madeira.

### Descrição do Cargo:

- Preparar as superfícies a pintar, raspando-as e lixando-as, removendo impurezas e a tinta velha. Passar camadas de massa rápida e sintética.
- Preparar as tintas a utilizar, efetuando misturas de outras tintas, diluentes, secantes e pigmentos em quantidades convenientes até atingir cor e viscosidade ideais. Introduzir a tinta em recipiente de pulverizador de ar comprimido, ligando o equipamento à tomada de ar e regulando o jato por meio de válvulas. Isolar com tiras de papel ou com fitas colantes as superfícies que não devem ser pintadas, Dirigir o revolver sobre as partes a pintar, realizando movimentos compassados em sentido vertical, horizontal e circular. Lixar as camadas de tinta, após a secagem, como preparação à aplicação da camada seguinte, até atingir o acabamento perfeito. Retocar a pincel os pontos e cantos inacessíveis.
- Utilizando-se de pinceis, brochas, escovas, pintar manualmente paredes e fachadas de prédios e placas, fazer filetes e emblemas sobre as superfícies pintadas.

# Análise, descrição e especificações do cargo

## Análise do Cargo

Título: Pintor de Manutenção

Seção: Industrial

Descrição Sumária: Pintar, a revólver ou pincel, superfícies metálicas e de madeira.

### Análise do Cargo:

#### a)- Requisitos Mentais:

- Instrução: Curso Primário, cálculos com números inteiros, conhecimento de materiais inerentes e dos processos de pintura.
- Experiência: de pelo menos um ano; período julgado necessário à aquisição das habilidades e à completa familiarização com o campo de atividade.
- Aptidões: percepção discriminativa e diferencial (acurada); grande destreza manual; reação rápida a estímulos; acuidade visual. Trabalho em altura.

#### B)- Requisitos físicos:

- Esforço Físico: Constante movimentação de braços e pernas; coordenação de movimentos braçais, verticais, horizontais e circulares; firmeza de pulsos. Trabalho sempre executado em pé.

#### C)- Responsabilidades envolvidas:

- Patrimônio: Perdas parciais ou totais podem ser verificadas no que diz respeito ao material de pintura empregado; danos causados ao equipamento são pouco prováveis. Prejuízos de pequeno valor.

#### D) Condições de trabalho:

- Ambiente: Presença continuada de pó de lixa, vapores de tinta, considerados prejudiciais à saúde do ocupantes, odores, ruído, frio e calor (condições de trabalho externas).
- Segurança: Possíveis quedas em trabalho sobre andaimes; torções; escoriações e pequenos cortes sem grande gravidade.

## Definição do Perfil

- ❖ Dados gerais do cargo
- ❖ Pré-requisitos
- ❖ Perfil pessoal e profissional
- ❖ Dados sobre as funções
- ❖ Dados da empresa

## Futuro do conceito de cargos

- ❖ Globalização
- ❖ Diversidade
- ❖ Multifuncionalidade
- ❖ Menos hierarquias
- ❖ Ênfase no negócio
- ❖ Constante evolução
- ❖ **Competência:** refere-se a conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) que o indivíduo deve adquirir para desempenhar eficazmente suas atividades, bem como, à capacidade de canalizar inteligentemente estes aspectos objetivando o sucesso em sua tarefa (entregas).

**Competência:**  
conceito utilizado  
pelas organizações  
atuais.

# Recrutamento e Seleção: definição de competências necessárias para ocupar um cargo

**Conhecimentos:** referem-se à informação qualificada sobre tecnologia, políticas, procedimentos, bases de dados e documentos, bem como o conjunto de experiências e ao domínio de conteúdo da força de trabalho. É gerado como um resultado da análise das informações coletadas pela organização. **Se refere ao saber o que fazer e compreender por que fazê-lo.**

**Habilidades:** referem-se a capacidades ou atributos relacionados com a coordenação motora, a destreza manual (habilidades motoras), a cognição (raciocínio, imaginação, atenção, memorização, criatividade), e as interações humanas (sociabilidade, trabalhar em grupo, entre outras). **Se refere ao saber como fazer alguma coisa.**

**Atitudes:** postura em relação a um objeto, que predispõe a pessoa a agir conforme seu afeto em relação a esse objeto. Assim, uma pessoa que goste da organização onde trabalha desenvolve uma atitude de lealdade para com ela. Uma pessoa que valoriza seu trabalho tende a ser responsável e pontual em relação a compromissos profissionais, entre outros. **Se refere ao querer fazer algo.**

# Recrutamento e Seleção: formulário de detalhamento do perfil requerido

**Detalhamento**

**Cargo**

**Competências Técnicas Requeridas**

**Formação Acadêmica/Conhecimentos Desejáveis**

**Experiências Profissionais Desejáveis**

**Faixa Salarial**

**Competências Pessoais Prioritárias**

**Foco no Cliente**

Apresenta disposição para identificar, compreender e atender as necessidades dos clientes

**Capacidade de execução**

Finaliza os trabalhos iniciados, respeitando a qualidade e os prazos acordados

**Respeito à diversidade**

Respeita e Considera diferentes abordagens e ponto de vistas de diferentes pessoas no desenvolvimento de um trabalho coletivo

**Cooperação**

Oferece à equipe contribuições para o alcance de objetivos comuns

**Criatividade**

Estabelece novas relações, gera novas ideias e avalia sua aplicabilidade e, situações rotineiras ou inusitadas.

# Recrutamento e Seleção: formulário de detalhamento do perfil requerido

## Competências Pessoais Prioritárias

|                                          |                                                                                                                                                                 |  |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <b>Flexibilidade</b>                     | Adapta-se, quando cabível, às diferentes exigências do ambiente e revê a própria postura diante de argumentações convincentes                                   |  |
| <b>Assertividade</b>                     | Expressa sentimentos positivos e negativos dosando a razão e a emoção em proporção adequada aos fatos, com respeito às pessoas envolvidas.                      |  |
| <b>Compartilhamento de conhecimentos</b> | Compartilha conhecimentos que possam ser relevantes para o desenvolvimento de pessoas e/ou atividades.                                                          |  |
| <b>Aplicação de conhecimentos</b>        | Transfere o conhecimento adquirido para a ação, de forma oportuna, com foco na melhoria de desempenho pessoal, da equipe e da instituição.                      |  |
| <b>Pesquisa de Informações</b>           | Pesquisa dados e informações necessários para a realização de trabalhos seus e da equipe utilizando como fontes documentos, sistemas de informação e de pessoas |  |

# O processo de recrutamento

Requisição

Avaliação do  
Departamento  
de RH

Aprovação do  
processo  
seletivo

Planejamento do  
recrutamento

Decisão do tipo  
de recrutamento

Anúncio da  
vaga

Avaliação do  
processo de  
recrutamento

Participação  
do RH e do  
setor  
requisitante

## E agora? Necessário definir como será o recrutamento

- ❖ Decidir tipo de recrutamento mais apropriado.
- ✓ **Recrutamento Interno:** modalidade que busca atrair pessoas da própria organização que sejam percebidas como possuidoras das competências necessárias área ocupar o cargo.
- ✓ **Recrutamento Externo:** identificar potenciais candidatos que estejam trabalhando no momento ou estejam disponíveis para contratação.

**Importante:** não há regras para privilegiar o recrutamento interno ou externo, isso depende da política de gestão de pessoas da organização contratante.

# Recrutamento Interno

- ❖ Preferencial quando a política de gestão de pessoas opta por aproveitar o capital intelectual disponível na organização e possui plano de carreira definidos.
- ❖ **Principais formas:**
  - promoção do funcionário;
  - pela transferência;
  - remanejamento de pessoal (ex: expatriação, repatriação).

## **Vantagens:**

- melhor aproveitamento do potencial humano da organização;
- motiva e encoraja o desenvolvimento profissional;
- incentiva a permanência dos funcionários e a fidelidade à organização;
- probabilidade de melhor seleção, uma vez que os candidatos já são conhecidos;
- menor custo e maior rapidez.

## **Desvantagens:**

- bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas;
- facilitar o conservadorismo;
- manter inalterado o capital humano da empresa;
- ideal para empresas burocráticas.

# Recrutamento Interno

❖ Necessidade de integração com outros subsistemas de RH

Verificação das condições de promoção e substituição

Resultados das avaliações de desempenho e/ ou avaliação de potencial

Análises dos planos de carreiras

Resultados das técnicas de seleção obtidos pelo candidato na sua admissão

Resultados dos programas de treinamento e desenvolvimento

Exames das análises e descrições de cargos/ competências

# Recrutamento Externo

- ❖ Se torna preferencial na ausência de plano de carreira e também na necessidade de a organização incorporar diversidade para incrementar seu capital intelectual ou quando não se reconhece no quadro pessoas com as competências demandadas para a vaga.

## **Vantagens:**

- introduz novos talentos, habilidades e expectativas;
- enriquece o patrimônio humano da organização;
- aumenta o capital intelectual ao introduzir novos conhecimentos;
- possibilita a atualização no estilo e tendências do mercado.

## **Desvantagens:**

- pode afetar a motivação dos atuais profissionais da organização;
- reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidade a estranhos;
- exige esquemas de socialização organizacional para novos funcionários;
- maior custo e maior demora no processo.

## **Recrutamento Híbrido ou Misto**

Aborda tanto ferramentas internas quanto externas de Recursos Humanos

Recrutamento interno → Recrutamento externo

Recrutamento externo → Recrutamento interno

Ambos (recrutamento interno e externo) ocorrem simultaneamente.

# Fontes de Recrutamento

- ❖ **Fonte de Recrutamento Interno:** intranet, enviar *e-mails*, fixar cartazes nos murais como canais de comunicação.
- ❖ **Fonte de Recrutamento Externo:** utilizar os meios mais adequados para atrair o perfil do candidato desejado (Indicações, Anúncios, Agentes especializados em seleção-*Headhunter-Caça Talentos*; e Agências de emprego, Placas na porta, Quadro de avisos, Banco de Currículos, entre outras).

**Importante:** Currículo (informa experiências prévias e nem sempre sobre as competências dos candidatos) e Recomendações/Indicações (afetos envolvidos no processo de indicação) podem não ser fontes confiáveis de recrutamento.

## Meios externos de captação de RH

Contatos com instituições de ensino (faculdades, cursos técnicos, escolas, pós-graduação)

Colaboração entre as empresas

Readmissão de pessoal (necessário analisar cada caso)

Indicações

Serviços gratuitos de mão de obra

Contatos com sindicatos e associações de classes

## Meios externos de captação de RH

Cartazes em portarias de empresa (cargos simples)

Bancos de dados da própria organização

Anúncios em jornais ou revistas:

- aberto
- semiaberto
- fechado

Consultorias de *outplacement* ou recolocação profissional

## Meios externos de captação de RH

Conferências e palestras

Rádio, televisão, portas das empresas, folhetos

Viagens com objetivo de recrutar

Agências de Empregos

*Headhunter*  
(caça talentos)

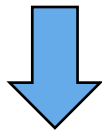
Recrutamento *on-line*

# Definir estratégias de captação

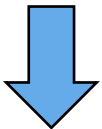
## ❖ Como definir a estratégia para o recrutamento?

- Público-alvo;
- Função a preencher;
- Vantagens e inconvenientes para a organização de cada tipo de recrutamento.

1. Definir **objetivo** do recrutamento;



2. Processo de comunicação;



3. Estratégias para atingir candidatos qualificados dentro do perfil e em número adequado.

# Definir estratégias de captação

- ❖ Recrutamento:
- ❖ **direto:** feito pela própria empresa;
- ❖ **indireto:** feito por serviços terceirizados, como consultorias e agências de emprego.

# Definir estratégias de captação

## ❖ Plano de recrutamento

Descrição do cargo

Definição do perfil do candidato

**Estratégia**

Formas de captar profissionais: escolher entre os tipos de recrutamento o mais adequado para o perfil buscado.

Necessário a participação do líder da área para auxiliar na escolha do candidato.

## Exemplo

**Cargo:** Gerente de vendas  
- Descrever as competências  
(descrição do cargo)

### **Perfil buscado:**

- Pré-requisitos
- Perfil profissional e comportamental

Recrutamento  
Misto

### **Possível estratégia:**

1º Momento: recrutamento interno e indicações  
2º Momento: recrutamento externo (consultorias)

# Meios de comunicação com os candidatos

- ❖ Formas de comunicação da vaga disponível feita com o mercado:

## **Anúncio Aberto**

Nome e endereço divulgados da empresa, bem como outros dados da vaga e empresa.

## **Anúncio Semiaberto**

Não torna público o nome da empresa solicitante, apenas seu endereço.

## **Anúncio Fechado**

Não divulga nome ou endereço da empresa. E-mail neutro utilizado para comunicação.

## Exemplo de anúncio aberto

### Anúncio na porta do supermercado

#### **O Supermercado XX contrata para:**

- ❖ **Operador de caixa**
- ❖ Requisitos: Ter 18 anos ou mais
- ❖ Disponibilidade para o horário noturno:  
18:00 – 22:00
- ❖ Desejável Ensino Médio completo ou cursando
- ❖ Salário: 800 + benefícios
- ❖ Falar com Marília na administração

## Exemplo de anúncio semiaberto

- ❖ Vaga para **Analista Contábil Pleno**
- ❖ Empresa no segmento alimentício
- ❖ Requisitos: Ensino superior completo em Ciências contábeis ou Direto. Desejável especialização na área tributária.
- ❖ Experiência sólida com impostos na área empresarial
- ❖ Salário a combinar
- ❖ Interessados enviar e-mail para: **rh@rh.com.br**

## Exemplo de anúncio fechado

Anúncio em um site de recrutamento

### Vaga: Engenheiro de Produção

- ❖ Requisitos: Superior completo em Engenharia de Produção. Desejável pós-graduação completa.
- ❖ Experiência em PCP, gerenciamento dos processos de produção, experiência em liderança de equipes, bons conhecimentos em informática.
- ❖ Salário a combinar
- ❖ Clique em **CANDIDATURA** para participar do processo seletivo.

# Importância da qualidade do anúncio

- ❖ Objetivo
- ❖ Sucinto
- ❖ Informações relevantes
- ❖ Linguagem adequada para o público-alvo
- ❖ Fácil de compreender
- ❖ Descrever atrativos da vaga
- ❖ Cuidado para não sobrecarregar o anúncio
- ❖ Suficiente x insuficiente

# Exemplo de anúncio suficiente

## ❖ **VAGA:** ANALISTA DE RH

- ❖ Superior completo em Administração/Tecnólogo em Gestão RH.
  - ❖ Conhecimento em Indústria . Experiência em Recrutamento e Seleção, apuração e controle cartão ponto, cálculo e gerenciamento de folha de pagamento, admissões, demissões, cálculo de férias e rescisões, cálculo de impostos, contato com sindicatos.
- ❖ Salário R\$ 1500,00 a R\$ 1800,00 + VT + refeição no local + Ass. Médica + Aux. Farmácia + Cesta básica
  - ❖ **Enviar e-mail para: XXXXX**

# Como avaliar o processo de Recrutamento?

## ❖ Índice de retorno

$$\frac{\text{nº de currículos da fonte que foram para a próxima fase do processo seletivo}}{\text{Total de currículos enviados pela fonte}} \times 100$$

*Índice de retorno alto – fonte de recrutamento com menor custo*

## ❖ Custo do processo de recrutamento

$$CR = \frac{CP + TA + BR}{TC}$$

CR = custo do recrutamento  
CP= custo com anúncios, elaboração de cartazes  
TA= taxas pagas às agências de recrutamento e seleção,  
BR= bonificações pagas a *headhunters*  
TC = total de contratações

## **Critérios globais**

- vagas preenchidas em tempo hábil
- vagas preenchidas a custos reduzidos (custo por admissão)
- vagas preenchidas com indivíduos acima da média de desempenho
- vagas preenchidas por indivíduos que permanecem por mais de um ano na empresa
- vagas preenchidas por indivíduos satisfeitos com suas novas posições

## **Critérios em relação aos recrutadores**

- número de entrevistas realizadas
- qualidade das entrevistas de acordo com os entrevistados
- percentagem de indivíduos recomendados que foram contratados
- percentagem de indivíduos recomendados que foram contratados e estão tendo bom desempenho
- custo por entrevista

## **Critérios em relação ao método de recrutamento**

- número de candidatos que se apresentaram
- número de candidatos qualificados que se apresentaram
- custo por candidato
- tempo gasto no processo de recrutamento
- custo por contratação
- qualidade do empregado contratado  
(rotatividade, frequência ao trabalho, etc.)

# Recrutamento e Seleção

- ❖ Muitos métodos tem sido empregados (testes, dinâmicas de grupo, provas de conhecimentos gerais e específicos, avaliação psicológica, avaliação física, cartas de recomendação e entrevistas).
- ❖ **Existe uma forma ideal de realizar o processo seletivo?** Importante: basear a escolha dos critérios de seleção em pesquisas que estudam as relações entre os instrumentos utilizados para avaliar as características dos candidatos e as exigências do cargo e os valores da organização.
- ❖ **É possível avaliar um candidato de modo que possa antecipar seu desempenho futuro no trabalho?** Desafio para a seleção de pessoas. Necessário analisar estudos sobre predição do desempenho.



# Seleção



- ❖ Uma vez atraído os candidatos à vaga: inicia o processo seletivo.
- ❖ **Seleção:** processo para avaliar quais profissionais possuem características ideais para aquele posto de trabalho.
- ❖ **"Seleção** é a escolha do candidato mais adequado para a organização, dentre os candidatos recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados."  
(Limongi-França, 2007, p.34)

## Seleção por Competências

- Necessidade de traçar as competências exigidas pelo cargo
- Avaliar as competências dos candidatos

Competências

Habilidades

Atitudes

# Seleção por Competências

## Fatores a considerar:

- **Perfil profissional:** definição do espaço ocupacional da pessoa a ser captada e as necessidades de conhecimentos, habilidades e experiências.
- **Perfil Comportamental:** definição de comportamentos e atitudes compatíveis com o contexto social e cultural da organização.
- **Entregas Desejadas:** definição dos resultados que serão demandados da pessoa contratada.
- **Condições de Trabalho:** definição das condições materiais e psicossociais que a pessoa enfrentará.
- **Condições de Desenvolvimento:** definição dos investimentos que a empresa fará na pessoa, em termos de ações de TD&E.



# Seleção



- ❖ Escolha do número e da complexidade das etapas varia (se tiver muitos candidatos ou não).
- ❖ **Métodos:**
  - ✓ Análise de Currículo
  - ✓ Prova de Conhecimentos gerais com respostas de múltipla escolha;
  - ✓ Testes Psicológicos (medidas de habilidades cognitivas, medidas de atenção, e personalidade)
  - ✓ Dinâmicas
  - ✓ Entrevistas individuais e/ou grupais
  - ✓ Exames Médicos
  - ✓ Provas Práticas

# Recrutamento e Seleção: dados da literatura

- ❖ Importância em conhecer estudos sobre preditores do desempenho no trabalho utilizados em seleção de pessoas:

## **Entrevistas:**

- ❖ dados apontam que o uso da entrevista no processo seletivo pode ser útil, desde que o conteúdo nela abordado seja estruturado e esteja relacionado ao desempenho esperado no trabalho.
- ❖ Estudos apontam para a validade do uso de entrevistas baseadas em comportamentos esperados e em competências previamente mapeadas.
- ❖ Uso criterioso, uma vez que tende a fazer com que os candidatos se comportem de acordo com o socialmente desejável.
- ❖ Vieses subjetivos do entrevistador podem ser amenizados com a presença de mais de um avaliador
- ❖ Entrevista por telefone podem ser utilizadas sem prejuízo para a qualidade.

# Exemplo de roteiro de entrevista

- ❖ Roteiro contempla situação próxima a vivenciada no cargo (roteiro validado por profissional e/ou supervisor) e com base no repertório de aspectos servirá como parâmetro para avaliar capacidade de vir a lidar com a situação a contento.

## Cargo: Atendente de matrícula financeira

1. Um aluno chega irritado para fazer a matrícula, pois o valor de seu débito está diferente do que ele imaginava e diz que prefere ser atendido por um supervisor, que já é da faculdade. Como a situação deve ser conduzida? Como o atendimento deve ser feito? (Peso 3)
  - A. Ser cortês
  - B. Ser prestativo e solícito.
  - C. Tentar acalmar.
  - D. Conversar (ouvir).
  - E. Passar confiança de que o problema será resolvido.
  - F. Colher informações que possam ajudar a resolver a questão.
  - G. Tentar resolver sem passar para o supervisor (esfera de autonomia).
  - H. Passar todas as informações necessárias.
  - I. Encaminhar para o supervisor (conformidade a normas e regras institucionais).

# Exemplo de roteiro de entrevista grupal

- ❖ Entrevista Grupal (grupos de 5 a 10 candidatos) para avaliar habilidades em um processo seletivo.

## Cargo: Consultor Técnico

- Dar boas-vindas e apresentar a equipe.
- Esclarecer os papéis (coordenador e assistentes de observação)
- Dizer o tempo do grupo
- Instrução aos candidatos: será apresentado um vídeo a respeito de uma situação que discute relações interpessoais em contextos de trabalho.
- A tarefa de cada um é apresentar um diagnóstico dessa situação e propor intervenção, justificando-a em uma folha de registro que será fornecida a você e recolhida ao final da entrevista para fins de avaliação.
- Procurem aproveitar ao máximo sua experiência pessoal como especialista para dar suporte a essa intervenção.
- Vocês terão 10 minutos para registrar no papel sua proposta, que depois será apresentada oralmente para o grupo. Cada um terá 5 minutos para a apresentação.
- Após as apresentações individuais, daremos 15 minutos para o grupo discutir e sintetizar as contribuições individuais para o problema diagnosticado.

# Exemplo de Folha de Avaliação de entrevista

**Flexibilidade situacional:** capacidade de modificar a conduta pessoal para alcançar determinados objetivos quando surgem dificuldades, novos dados ou mudanças de percurso. Está associada à versatilidade do comportamento para adaptar-se a contextos distintos, situações, meios e pessoas de forma rápida e adequada e também à versatilidade cognitiva, à capacidade de mudar convicções e formas de interpretar a realidade e à revisão crítica.

| Critérios                                                                                                                         | Sinais de Evidência |               |           |             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------|-----------|-------------|
|                                                                                                                                   | Fraco (1)           | Regular (2,5) | Claro (5) | Observações |
| Versatilidade cognitiva: expressa na capacidade de ajustar a situação proposta a seu conhecimento especializado                   |                     |               |           |             |
| Originalidade no modo como as ideias são apresentadas revelando aproveitamento da experiência pessoal para enriquecer a situação. |                     |               |           |             |

## Exemplo de Parecer de uma seleção

- ❖ Parecer Psicológico deve ser elaborado com base na ficha de avaliação.

**Flexibilidade situacional: (pontuação do candidato: 5, pontuação máxima: 25)** A proposta apresentada oralmente pelo candidato não estava relacionada à situação apresentada no vídeo, o que está em consonância com o diagnóstico escrito, permitindo inferir que o candidato não obteve êxito no ajustamento da situação do vídeo a seu domínio de conhecimento, aspecto central dessa habilidade.

# Recrutamento e Seleção: dados da literatura

## Fontes de Recrutamento:

- ❖ Ressalva no uso das informações de referências dos candidatos nos processos de seleção, uma vez que não há comprovação de que elas ajudem a prever o desempenho no trabalho x Indicações podem ser úteis para criar compromisso moral dos recém-contratados.
- ❖ Como único critério as indicações devem ser vistas com reservas.
- ❖ Análise de currículos podem deixar de fora bons candidatos, a quem falta experiência.
- ❖ Estágios são oportunidades de conhecer o desempenho.

# Recrutamento e Seleção: dados da literatura

## Testes Psicológicos:

- ❖ Uso de testes psicológicos nos processos de seleção de pessoal é prática do início do século XX.
- ❖ Uso por Alfred Binet: uso de escalas de inteligência
- ❖ Uso em recrutas (Army Alfa e Army Beta)
- ❖ Necessário que os testes psicológicos se mostrassem eficientes na discriminação de critérios relevantes para o bom desempenho na função (medidas como, produtividade, número de acidentes de trabalho e avaliação de desempenho começaram a ser utilizadas para validar os processos de seleção de pessoal nas empresas).
- ❖ **Validade:** refere-se aquilo que um teste mede e quão bem ele faz isso. Pode-se avaliar o grau de eficácia de um teste em predizer o desempenho.

# Recrutamento e Seleção: dados da literatura

## Testes Psicológicos:

- ❖ **Estados Unidos:** *Principles for the validation and use of personnel selection procedures*- documento com o objetivo de orientar os psicólogos que trabalham com processos de validação de testes em empresas. Escore provindo de determinado procedimento de seleção será capaz de predizer um subsequente desempenho no trabalho.
- ❖ Validade local para uso dos testes passa a ser exigência legal: passou a ser exigido por lei que o empregador demonstre a relevância dos testes em relação a performance do funcionário.
- ❖ Necessário: comprovação da relação teste-desempenho; validação local e exigência de comprovação de medidas não-discriminatórias- processo se tornou caro e apenas grandes companhias conseguiam custeá-lo.

# Recrutamento e Seleção: dados da literatura

## Testes Psicológicos:

- ❖ **Brasil:** medidas relacionadas à regulamentação do uso de testes são recentes.
- ❖ Conselho Federal de Psicologia publicou em 2003 uma Resolução (002/2003) que trata da regulamentação do uso, da elaboração e da comercialização de instrumentos psicológicos no país.
- ❖ Evidências de Validade são uma exigência: necessário adaptar os testes à população avaliada.
- ❖ Resolução 001/2002- regulamenta a realização de avaliação psicológica em concursos públicos e processos seletivos. Devem incluir, nos instrumentos de avaliação, técnicas capazes de aferir características, tais como, inteligência, funções cognitivas, habilidades específicas e personalidade.

# Recrutamento e Seleção: dados da literatura

## Testes Psicológicos:

- ❖ **Schmidt e Hunter (1998)**: examinaram os coeficientes de validade de 19 medidas (testes de inteligência geral, provas situacionais, entrevistas, testes de grafologia) em 8 anos de pesquisa. Analisaram como medidas de critério a avaliação de desempenho e nível de produtividade.
- ❖ Verificaram como medidas mais válidas as provas situacionais (0,54); testes que avaliam inteligência geral (0,51) e entrevista estruturada (0,51). Grafologia (0,02) e idade (0,10) foram as medidas menos válidas.
- ❖ **Herencia et al (1997)**: pesquisa com objetivo de fazer um levantamento das técnicas e instrumentos utilizados por psicólogos e verificar a validade.
- ❖ Entrevista foi considerada a técnica mais válida e os testes psicológicos os menos válidos.

# Recrutamento e Seleção: dados da literatura

## Testes Psicológicos:

- ❖ **Pereira, Primi e Cobêro (2003):** estudo em 33 empresas para identificar os testes utilizados e verificar a validade.
- ❖ Alta utilização do Wartegg (15,2%), dinâmicas de grupo (15,2%); e de entrevista estruturada (11,4%) e não-estruturada (7,6%) e grafologia (6,8%).
- ❖ 77,8% utilizam a grafologia e o Testes Wartegg por considerá-los válidos. No entanto, o coeficiente de validade destes dois testes em pesquisas anteriores foi de apenas 0,02.

**Necessário os psicólogos se atualizarem em relação a validade dos testes psicológicos adotados.**

# Recrutamento e Seleção: dados da literatura

## Testes Psicológicos:

- ❖ Definição clara dos comportamentos esperados no desempenho no trabalho é fundamental para a escolha dos instrumentos a serem utilizados nos processos seletivos.
- ❖ Uso de vários instrumentos no processo de seleção é recomendável por permitir confrontar diferentes resultados e aumentar as chances de levar em consideração mais de um critério na avaliação dos candidatos.

## Considerações Finais

- ❖ Processos Seletivos cumprem papel fundamental dentro das organizações.
- ❖ Tarefa Complexa e de alto risco.
- ❖ Espera-se encontrar candidatos que atendam certos requisitos e apresentem bom desempenho.
- ❖ Compromisso ético com a organização e com o candidato.
- ❖ Importância de articular os procedimentos de R&S com o sistema de gestão de pessoas.