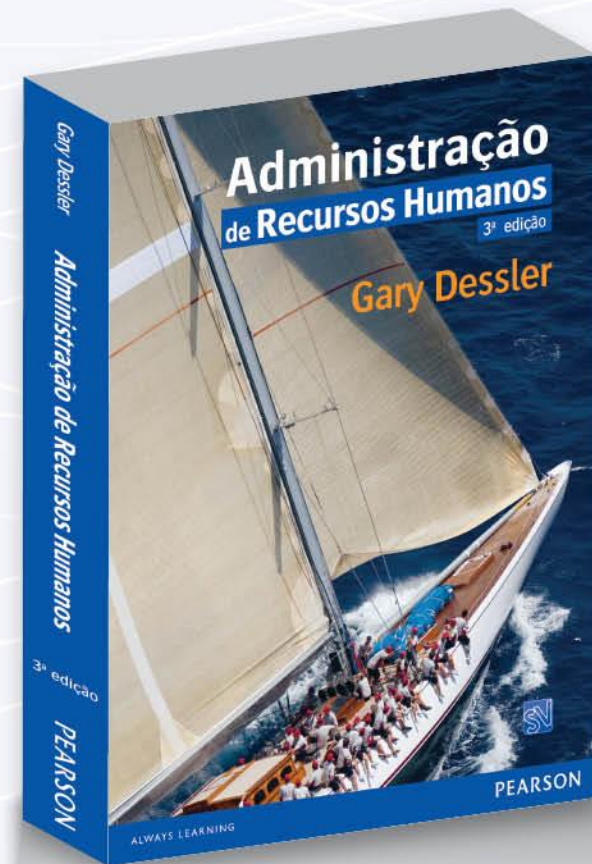


Capítulo 6

Seleção de funcionários



Objetivos de aprendizagem

1. Definir os conceitos básicos de testes, incluindo legitimidade e confiabilidade.
2. Discutir, pelo menos, quatro tipos básicos de teste para recrutamento de pessoal.
3. Explicar fatores e problemas que podem comprometer a eficácia da entrevista e as técnicas para eliminá-los.
4. Explicar como fazer verificações de antecedentes dos candidatos a emprego.
5. Explicar as noções básicas de como desenvolver e ampliar a oferta de emprego.

As bases dos testes e da seleção de funcionários

- O principal objetivo da seleção é atingir o ajuste *pessoa-trabalho*.
- A seleção criteriosa deve levar a um melhor funcionário e melhor desempenho organizacional.
- O seu próprio desempenho depende, em parte, de seus subordinados.
- A busca pode ajudar a reduzir comportamentos disfuncionais no trabalho.
- É caro recrutar e contratar funcionários.

As bases dos testes e da seleção de funcionários

- **Contratação negligente** – Contratação de trabalhadores com antecedentes criminais ou outros problemas no histórico profissional sem precauções adequadas.
- **Confiabilidade** – Característica que se refere à consistência das pontuações obtidas pela mesma pessoa quando avaliada novamente com testes idênticos ou equivalentes.
- **Legitimidade do teste** – A precisão com que um teste, entrevista e outros recursos de seleção medem o que se propõem a medir, ou cumprem a função para a qual foram projetados.

As bases dos testes e da seleção de funcionários

- **Validade de critério** – Tipo de validade baseada em mostrar que as pontuações no teste (indicadores) estão relacionadas com o desempenho esperado (critério).
- **Validade de conteúdo** – Teste que tem validade de conteúdo é aquele que contém uma amostra justa das tarefas e competências realmente necessárias para o trabalho em questão.
- **Validade de construto** – Teste válido é aquele que demonstra um processo que mede um construto importante para o sucesso do desempenho esperado.

As bases dos testes e da seleção de funcionários

- Se o teste é válido em uma empresa, até que ponto é possível generalizar os resultados de validade para a nossa própria empresa?

Fatores a serem considerados para chegar a uma conclusão incluem:

- provas de validação existentes com relação ao uso do teste para várias finalidades específicas;
- semelhança dos temas sobre os quais o teste foi validado com os de sua organização; e
- semelhança dos trabalhos envolvidos.

Aplicação de testes no trabalho

- Empregadores utilizam testes para medir uma gama de atributos dos candidatos, inclusive cognitivos (mentais), habilidades motoras e capacidades físicas, personalidade e interesses, e desempenho.
- Empregadores utilizam cada vez mais a data mining nas técnicas de seleção.

Tipos de teste:

- Testes de habilidades cognitivas
- Testes de habilidades motoras e físicas

Aplicação de testes no trabalho

- Avaliação da personalidade
- Eficácia do teste de personalidade
- Inventários de interesses
- Testes de desempenho
- Testes informatizados e on-line
- Avaliações situacionais

Entrevista de candidatos

- Uma **entrevista** é um procedimento destinado a solicitar informações durante uma conversa.
- A **entrevista de seleção** é “um processo projetado para prever o desempenho futuro no trabalho com base em respostas orais dos candidatos às perguntas”.
- Há várias maneiras de realizar entrevistas de seleção:
- Em **entrevistas não estruturadas**, o entrevistador faz perguntas como vêm à mente, geralmente, sem formato definido.

Entrevista de candidatos

- Em uma **entrevista sequencial**, várias pessoas entrevistam o candidato em sequência, antes que uma decisão de seleção seja feita.
- Em uma **entrevista de painel**, o candidato é entrevistado simultaneamente por um grupo (ou banca) de entrevistadores, em vez de sequencialmente.
- **Entrevistas situacionais estruturadas** (nas quais se pergunta aos candidatos o que fariam em uma situação particular), realizadas individualmente, parecem ser as mais úteis para prever o desempenho esperado.

Julgamentos precipitados

- Tirar conclusões precipitadas é especialmente problemático por três fatos nas entrevistas:
 1. a maioria das entrevistas, frequentemente, procura por informações negativas,
 2. os entrevistadores tendem a ser mais influenciados por informações desfavoráveis do que favoráveis, e
 3. as impressões dos entrevistadores são mais suscetíveis a mudar de favorável para desfavorável do que de desfavorável para favorável.

Como evitar erros comuns nas entrevistas

- Não fazer julgamentos precipitados.
- Entrevistadores que desconhecem o que o trabalho envolve e que tipo de funcionário é melhor para ele geralmente entram na entrevista com os estereótipos incorretos sobre o candidato ideal.
- Estar sob pressão para contratar compromete o resultado da entrevista.
- Entrevistadores gostam de candidatos que demonstram mais contato visual, a cabeça movendo-se, sorrindo, e linguagem corporal semelhante.

Como evitar erros comuns nas entrevistas

- Em geral, os indivíduos atribuem características mais favoráveis e associam resultados de vida mais bem-sucedida às pessoas atraentes.
- Os entrevistados podem aumentar suas chances de emprego por meio de autopromoção e bajulação.
- Candidatos menos qualificados que “agem corretamente” em entrevistas muitas vezes obtêm classificações mais elevadas do que os candidatos mais competentes que não têm essas habilidades.

Passos na condução de uma entrevista eficaz

1. Estructure a entrevista
2. Faça uma revisão sobre a formação do candidato
3. Estabeleça uma relação
4. Faça perguntas
5. Finalize a entrevista
6. Reveja a entrevista

Outras técnicas de seleção

- Investigações de antecedentes e verificação de referências
- Teste de honestidade
- Grafologia
- Exames médicos
- Testes de uso de drogas
- Previsões realistas
- Ouvindo amigos e conhecidos

Tomada de decisão na seleção

- Como pesar todas as informações para chegar a uma decisão de seleção? Você tem três opções básicas:
 1. Pode usar uma abordagem clínica (intuitiva, ou de julgamento).
 2. Pode ter uma abordagem estatística ou “mecânica”.
 3. Pode combinar os resultados mecânicos que obteve a partir de sua fórmula com o julgamento.
- Embora seja ideal aplicar uma abordagem mecânica/estatística, uma abordagem crítica é geralmente melhor do que nada.

Avaliando o processo de seleção

- Avaliação de métodos de seleção com base em quatro critérios:

Método de avaliação	Validade	Impacto adverso	Custos (desenvolver/ administrar)	Reação dos candidatos
Teste de capacidade cognitiva	Alta	Alto (contra as minorias)	Baixo/baixo	De alguma forma favorável
Teste de conhecimento do trabalho	Alta	Alto (contra as minorias)	Baixo/baixo	Mais favorável
Teste de personalidade	Baixa a moderada	Baixo	Baixo/baixo	Menos favorável
Inventário de dados pessoais	Moderada	Baixo para alto (para tipos diferentes)	Alto/baixo	Menos favorável
Teste de integridade	Moderada a alta	Baixo	Baixo/baixo	Menos favorável
Entrevista estruturada	Alta	Baixo	Alto/alto	Mais favorável
Teste de aptidão física	Moderada a alta	Alto (contra mulheres e trabalhadores idosos)	Alto/alto	Mais favorável
Teste situacional	Moderada	Moderado (contra minorias)	Alto/baixo	Mais favorável
Centro de avaliação	Moderada a alta	Baixo a moderado, dependendo do exercício	Alto/alto	Mais favorável
Teste de capacidade física	Moderada a alta	Alto (contra as mulheres e os trabalhadores mais velhos)	Alto/alto	Mais favorável

Desenvolvendo e ampliando a oferta de emprego

- É interessante entender a diferença entre uma carta de oferta de trabalho e um contrato.
- Em uma *carta de oferta de emprego*, o empregador apresenta informações básicas da oferta. Em seguida, inclui informações específicas do trabalho.
- Em contraste com uma carta de oferta, não é incomum um *contrato de trabalho* especificar a duração (como três anos).
- O contrato quase sempre também inclui termos de confidencialidade, requisitos de sigilo e acordos para não competir.