

AJES – INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO DO VALE DO JURUENA
BACHARELADO EM PSICOLOGIA

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS NAS EMPRESAS DE REVENDA
DE COMBUSTÍVEIS EM JUÍNA-MT**

Autor: Fábio Aparecido da Silva
Orientadora: Professora Ma.Terezinha Márcia de Carvalho Lino

JUÍNA/2014

AJES - INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO DO VALE DO JURUENA

BACHARELADO EM PSICOLOGIA

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS NAS EMPRESAS DE REVENDA
DE COMBUSTÍVEIS EM JUÍNA-MT**

Autor: Fábio Aparecido da Silva

Orientadora: Professora Ma.Terezinha Márcia de Carvalho Lino

“Monografia apresentada ao curso de Bacharelado em Psicologia da AJES-Instituto Superior de Educação como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel em Psicologia”.

JUÍNA/2014

**AJES – INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO DO VALE DO JURUENA
BACHARELADO EM PSICOLOGIA**

BANCA EXAMINADORA

Professora Dra. Nádie Christina Ferreira Machado Spence

Professora Esp. Ângela Caneva Bauer

Professora Ma. Terezinha Márcia de Carvalho Lino

ORIENTADORA

DEDICATÓRIA

Dedico a conclusão desse trabalho primeiramente a Deus que permitiu e proporcionou forças suficientes para chegar a sua conclusão, a minha noiva Daiane Regina da Silva que me apoiou em todo esse processo, aos meus pais que tornaram meu sonho possível e a minha orientadora professora Ma. Terezinha Márcia de Carvalho Lino que me guiou em todos os processos deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço meu pai José Antônio da Silva e minha mãe Lurdes De Freitas da Silva que mesmo estando longe me motivam cada vez mais a alcançar meus objetivos traçados. Agradeço de forma ímpar à minha orientadora professora Ma. Terezinha Márcia de Carvalho Lino que norteou meu objetivo nesta importante etapa de construção de meu TCC.

Epígrafe

“O sábio não nasceu sábio, mas se faz sábio a cada obstáculo e erro
imposto e superado.”

(Fábio A. Silva, 2014)

RESUMO

A gestão eficiente do setor de Recursos Humanos é fundamental para o bom desempenho das atividades na empresa, pois é esse setor o responsável pelo processo de recrutamento e seleção das pessoas que irão compor a equipe de colaboradores. Muitas empresas ainda não possuem um procedimento padrão para o recrutamento e seleção e, muito menos um profissional apto para realizar o procedimento de recrutar pessoas com foco em suas competências de forma a selecionar o candidato mais indicado à vaga. Sem um efetivo gerenciamento do setor de recursos humanos a empresa pode deixar de contratar um bom funcionário e colocar pessoas com aptidões e competências incoerentes à função, resultando em queda de produtividade e desencadeando desmotivação nos colaboradores. Diante deste contexto este trabalho teve como objetivo principal identificar os procedimentos realizados na contratação de pessoas nas empresas de revenda de combustíveis do município de Juína-MT. Para a coleta de dados foi realizada uma pesquisa de campo entre as empresas selecionadas. A pesquisa quanto aos fins é exploratória e trabalhou-se com dados de natureza qualitativa. Para realizar a coleta de dados foi necessário, enquanto instrumento, desenvolver um questionário com questões fechadas contendo 24 questões subdividido em quatro etapas. Após a análise dos dados pôde-se concluir que as empresas pesquisadas, mesmo sem ter qualificação para realizar um bom recrutamento e seleção, se responsabilizam por todo o processo de contratação. Essa decisão pode ser motivada pela falta de opção em terceirizar esse serviço, pois no município são encontradas apenas empresas que atuam como balcão de empregos que indicam pessoas que estão em busca de emprego às vagas existentes. A sugestão é que as empresas busquem capacitar a sua equipe de RH para os processos de recrutamento e seleção, tendo um Psicólogo Organizacional à frente dessa equipe.

Palavras-chave: Recrutamento e Seleção, Recursos Humanos, Psicólogo Organizacional.

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Quantidade média de funcionários nas empresas.....	47
GRÁFICO 2: formação acadêmica do responsável pelo processo de recrutamento e seleção.....	48
GRÁFICO 3: Competências priorizadas na elaboração da vaga.	50
GRÁFICO 4: Fontes e técnicas de recrutamento.	51
GRÁFICO 5: Responsável pelos currículos triados para o processo seletivo.	52
GRÁFICO 6: Formas de entrevistas realizadas no processo seletivo.	53
GRÁFICO 7: Comportamento da empresa em relação aos candidatos não selecionados.	54

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1:Principais fontes de Recrutamento.....	26
QUADRO 2:Dramatização e estudos de casos e, simulação no processo seletivo	31
QUADRO 3: Vantagens trazidas por um bom processo seletivo	34
QUADRO 4: Etapas do planejamento do processo de recrutamento e seleção.....	45
QUADRO 5: Comparação de respostas entre a empresa que possui o psicólogo em seu quadro funcional, com as que não possuem.....	55

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 A PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL	14
2.2 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	16
2.3 PLANEJAMENTO DO PROCESSO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	18
2.4 CONSTRUÇÃO DO PERFIL DO CANDIDATO: DIFERENÇA ENTRE CARGO E FUNÇÃO	19
2.4.1 FUNÇÃO	20
2.5 RECRUTAMENTO	22
2.5.1 RECRUTAMENTO INTERNO	23
2.5.2 RECRUTAMENTO EXTERNO	24
2.5.3 FONTES DO RECRUTAMENTO	25
2.6 SELEÇÃO	27
2.6.1 INSTRUMENTOS DE SELEÇÃO.....	29
2.6.2 FINALIDADE E IMPORTÂNCIA DA SELEÇÃO DE PESSOAL	34
2.6.3 ETAPAS DO PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS	35
2.6.4 RECURSOS, TÉCNICAS E METODOLOGIAS DE SELEÇÃO ON LINE	37
2.6.5 DECISÃO FINAL SOBRE O PROCESSO SELETIVO	40
3. METODOLOGIA	43
3.1 QUANTO AOS MEIOS	43
3.2 QUANTO AOS FINS.....	44
3.3 QUANTO A NATUREZA DOS DADOS.....	44
3.4 COLETA DE DADOS.....	45
4. ANÁLISE E RESULTADOS	47
5. CONCLUSÃO	57
REFERÊNCIAS.....	60
APÊNDICE.....	61
APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA – ENCARREGADO DO PROCESSO SELETIVO	62

1. INTRODUÇÃO

As empresas cada vez mais buscam se tornar competitivas no mercado, seja por meio da melhoria da qualidade dos produtos, por implementação de inovações tecnológicas que favoreçam os processos produtivos e também por estratégias de gestão de pessoas. A intenção é ter diferenciais competitivos em relação aos seus concorrentes. Em muitos casos o que faz a grande diferença de uma empresa para a outra são os seus funcionários. Pensando nisso o gestor de recursos humanos (R.H.), em uma empresa, tem grandes responsabilidades, dentre elas o recrutamento e a seleção de novos funcionários. Quando esses procedimentos são bem realizados, aumentam as chances de a empresa acertar na escolha dos novos colaboradores, não só em termos de qualificação técnica, mas também em competência interpessoal.

A finalidade do recrutamento de pessoas para a empresa é atrair os candidatos para a mesma, e quanto melhor o recrutamento melhor será à seleção, visto que na seleção caberá identificar os melhores candidatos disponíveis para o cargo (CHIAVENATO, 2010).

Ao contratar uma pessoa, muitas vezes, a empresa está substituindo uma que não se adequou ao perfil de trabalho exigido pelo cargo. Isso pode ser o resultado de um processo de recrutamento e seleção ineficiente, o que leva a uma má contratação. Pensando no custo do processo de contratação e demissão de uma empresa, o setor de recursos humanos, quando desempenha bem suas funções, pode contribuir para a geração de lucro, na medida em que diminui os custos ou despesas da empresa (GRIGOLETTI, 2012).

A gestão eficiente do R.H. é fundamental para o bom desempenho das atividades na empresa, pois é esse setor o responsável pelo processo de recrutamento e seleção das pessoas que irão compor a equipe de colaboradores. Dentre as várias atividades que estão sob a responsabilidade do RH pode-se citar: a divulgação de vagas, a preparação e execução do processo de seleção de pessoas, a análise dos critérios do plano de cargos e salários e o desenvolvimento de treinamentos para capacitação dos colaboradores, com vistas a melhorar a qualidade do trabalho dentro da empresa. Vale ressaltar que o setor também tem como atribuição o acompanhamento do fluxo de documentos e informações necessários às novas contratações e de desligamento de funcionários.

O processo de seleção, logo após o de recrutamento, ocorre por diversas etapas, porém podendo variar de uma empresa para outra, ou de uma técnica de um profissional para outro. No entanto, quando esse trabalho é realizado por um psicólogo organizacional, em geral se procede da seguinte forma: primeiramente é montado o perfil da vaga para determinado cargo, logo após é direcionado o anúncio em mídias e balcões de emprego para recrutar pessoas para o cargo; em seguida é feito uma análise dos currículos entregues; após a seleção de alguns currículos pode ser utilizado a aplicação de testes para que se faça a triagem dos candidatos, e para finalização do processo de seleção podem ser utilizadas dinâmicas de grupo, entrevistas psicológicas e provas práticas.

Atualmente as empresas têm se deparado com a grande necessidade de contratar cada vez mais profissionais aptos a desempenhar da melhor forma a sua função. Encontrar profissionais com bom desempenho em sua área de atuação já se revela uma considerável dificuldade; no entanto, dificuldade maior é encontrar tais profissionais que estejam fora do mercado de trabalho e em busca de novos empregos.

Assim, é natural que as empresas tentem contratar pessoas com experiência prévia para o cargo com vagas em aberto, a fim de melhorar seu quadro de funcionários, porém esta não é uma tarefa fácil. Por isso, muitas vezes a empresa opta por contratar uma pessoa sem experiência, mas, que atenda ao perfil da vaga, ficando com a responsabilidade de treiná-la para a nova função. Deve-se entender o processo de treinamento como um investimento para a empresa, pois funcionários treinados serão mais produtivos, pois sentirão mais motivados ao desempenhar suas funções.

Definir com eficiência o processo de recrutamento e seleção é o grande desafio da empresa, pois a qualidade das escolhas dos novos colaboradores dependerá de uma boa definição do perfil da vaga, dos lugares adequados onde as vagas serão anunciadas e quais os processos e técnicas serão aplicados para identificar o melhor candidato para a vaga. Nesse contexto, esta pesquisa se propõe a buscar resposta para a seguinte pergunta: como o processo de recrutamento e seleção está sendo desenvolvido nas empresas de revenda de combustíveis localizadas no município de Juína/MT? De forma a encontrar respostas para esse questionamento esta pesquisa tem como objetivo identificar o processo de recrutamento e seleção de pessoas utilizado pelas empresas de revenda de

combustíveis localizadas no município de Juína/MT, procurando definir o perfil do selecionador; analisar quais são as etapas que antecedem o ato da contratação; avaliar a importância da atuação do setor de recursos humanos em uma empresa; identificar se o profissional de psicologia está atuando no processo de contratação das empresas pesquisadas e verificar os benefícios para a empresa quando se contrata utilizando de processos e técnicas de recrutamento e seleção de pessoal.

De acordo com Spector (2002) *apud* Rolim (2013) um desafio constante para grande parte das organizações é conseguir candidatos para as vagas disponíveis. Para que possa contratar pessoas qualificadas, uma organização precisa ter um grande número de candidatos para a mesma, assim podendo melhor selecionar os possíveis funcionários para a organização.

Com base nas pesquisas e estudos que vem sendo realizados sobre o mercado de trabalho e a grande necessidade das organizações de conseguirem contratar profissionais qualificados, verifica-se a grande importância de compreender como ocorre o processo de contratação.

Por isso, esta pesquisa se justifica, na medida em que poderá mostrar para as empresas, que elas poderão ter um ganho de qualidade no desempenho de suas atividades com uma melhor gestão de seu departamento de recursos humanos e/ou gestão de pessoas. Para a área da psicologia, enquanto ciência, este trabalho pretende mostrar a importância da presença de um profissional da psicologia na área de recrutamento e seleção, que antes era predominantemente gerenciada por profissionais da administração.

O campo de atuação do psicólogo nessa área organizacional vem crescendo a cada dia, porém ainda não se tem definido com exatidão qual o conjunto de saberes que esse profissional precisará ter para desempenhar bem suas atividades. Atrair talentos com potencial adequado à vaga ofertada não é fácil, assim essa pesquisa tem a intenção de buscar informações sobre a forma de como o psicólogo pode colaborar com as empresas, atuando na gestão de seus recursos humanos.

A pesquisa de campo foi realizada na cidade de Juína-MT, tendo como público alvo as 9 empresas privadas de revenda de combustíveis, onde se tem grande número de funcionário transportando e manuseando produtos de alta periculosidade diariamente.

Na pesquisa com as empresas de revenda de combustíveis foi utilizado como forma de coleta de dados, um questionário com perguntas fechadas, de modo a coletar o máximo possível de dados disponíveis sobre o tema de pesquisa.

A organização do trabalho foi distribuída em cinco etapas, sendo que a primeira traz a introdução, na qual fazem parte, a problemática, os objetivos gerais e específicos, a delimitação do trabalho e a justificativa. Na segunda parte vem o primeiro capítulo constituído pelo desenvolvimento do referencial teórico, onde está apresentado o assunto foco desse trabalho. Na terceira parte tem-se a metodologia, que explica de que forma os dados e informações foram colhidos. Na quarta parte vem a análise dos resultados, com a discussão dos dados pesquisados. A quinta parte apresenta-se a conclusão de todo o trabalho em si, buscando apresentar as conclusões levantadas no decorrer das pesquisas. E finalmente as Referências utilizadas para a construção do trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

Dentre as diversas áreas de especialização da psicologia enquanto ciência tem-se a Psicologia Industrial e Organizacional (I/O), termo utilizado por Muchinsky (2004, p.2) para definir “o estudo científico do pensamento e do comportamento nas organizações”. Muitos estudiosos se referem a esta área, simplesmente como Psicologia Organizacional, o qual será adotado também neste trabalho.

De acordo com Muchinsky (2004), 4% de todos os profissionais de psicologia estão atuando na área organizacional, essa é uma representação pequena se comparada relativamente à população total de psicólogos, isso pode provavelmente explicar o porquê de algumas pessoas ainda desconhecerem essa área de atuação do psicólogo.

Como uma área de especialidade, a psicologia organizacional acaba tendo uma definição mais restrita do que a psicologia como um todo. Há alguns anos atrás Blum e Naylor (1968) *apud* Muchinsky (2004, p.3-4) definiram a psicologia organizacional como “a aplicação ou a extensão de fatos e princípios psicológicos a problemas referentes a seres humanos operando no contexto do trabalho e dos negócios”. De certo modo o psicólogo organizacional se ocupa do comportamento observável em situações de trabalho.

Enquanto campo científico a psicologia organizacional preocupa em promover o conhecimento sobre as pessoas no ambiente de trabalho, sendo assim os psicólogos buscam transformar os resultados obtidos em padrões significativos que serão úteis para que os mesmos expliquem certos comportamentos e repetir as descobertas para gerar paradigmas comportamentais (MUCHINSKY, 2004).

A psicologia organizacional, observada pela ótica profissional, “se ocupa da aplicação do conhecimento para solucionar problemas reais no mundo do trabalho” (MUCHINSKY, 2004, p.3.). Assim as descobertas das pesquisas de cunho psicológico no trabalho podem ser utilizadas para contratar melhores funcionários, reduzir o absenteísmo, melhorar a satisfação e comunicação no trabalho e solucionar inúmeros outros problemas relacionados às pessoas na empresa, garante o autor.

De acordo com Muchinsky (2004) da mesma forma que a psicologia em geral, a organizacional também é uma ciência diversificada, tendo várias

subespecialidades, dentro dessa mesma área de atuação as atividades desempenhadas pelos profissionais de psicologia organizacional podem ser agrupadas em seis áreas gerais.

- Seleção e Colocação - os psicólogos que trabalham nessa área se ocupam do desenvolvimento de métodos de avaliação para a seleção, promoção e colocação dos funcionários. Assim estudando cargos e delimitando em até que ponto os testes psicológicos podem prever o desempenho nesses cargos. Também tratam da colocação dos funcionários, direcionando à identificação desses cargos para que sejam tão compatíveis quanto possível com as habilidades, competências e os interesses dos funcionários;
- Treinamento e Desenvolvimento - nesse campo é abordada a identificação das habilidades do funcionário que precisam ser ressaltadas para que ele melhore seu desempenho nas funções exercidas. As áreas de treinamento incluem a intensificação das habilidades técnicas, programas de desenvolvimento gerencial e treinamento de todos os funcionários para que trabalhem em equipe de maneira eficaz. Os psicólogos organizacionais que atuam nesse campo necessitam desenvolver modos de avaliar se os programas de treinamento e desenvolvimento estão obtendo êxito.
- Avaliação do desempenho - nesse campo o psicólogo organizacional, identifica critérios ou padrões para determinar a performance dos funcionários no desempenho de suas funções. Os profissionais que trabalham nesse campo também se cuidam em determinar o valor do desempenho do trabalho para a organização. Dessa forma podendo medir o desempenho de equipes de trabalho, unidades dentro da organização ou da própria organização como um todo.
- Desenvolvimento Organizacional – esse campo trata do processo que analisa a estrutura de uma organização para maximizar a satisfação e a eficácia dos funcionários, dos grupos de trabalho e dos clientes. Como as pessoas, as organizações, crescem e amadurecem. Dessa forma, o campo do desenvolvimento organizacional é direcionado para promover o processo de crescimento organizacional. Os psicólogos organizacionais

que trabalham nesse campo se agrupam na ampla gama de fatores que influenciam o comportamento nas organizações.

- Qualidade de Vida Profissional - esse campo se preocupa com os fatores que colaboram para uma força de trabalho sadia e produtiva. Podendo estar envolvidos em redesenhar funções, para que as mesmas se tornem mais significativas e gratificantes para as pessoas que as realizam. Uma vida profissional de alta qualidade contribui para uma maior produtividade do trabalho na organização, como também para a saúde emocional do indivíduo.
- Ergonomia – se trata de um campo multidisciplinar, assim incluindo os psicólogos organizacionais. Esse campo projeta ferramentas, equipamentos e máquinas que sejam combinadas com as habilidades humanas. Os psicólogos que trabalham nesse campo utilizam o conhecimento derivado da fisiologia, da medicina do trabalho e da percepção para desenvolver sistemas de trabalho que as pessoas possam atuar eficazmente no trabalho.

Diante de todas essas áreas apontadas por Muchinsky (2004), pode-se observar que a psicologia como disciplina é composta por diversas áreas de especialidades, sendo a organizacional uma das que consiste em várias subespecialidades, ainda que algumas dessas subespecialidades se sobreponham, muitas são distintas umas se comparada com as outras, dessa forma a psicologia organizacional não é uma disciplina única, mas sim a combinação de subespecialidades unidas com a preocupação nas pessoas e em seu ambiente de trabalho.

2.2 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Para Werther Jr. e Davis (1983) *apud* Melo (2013), o objetivo da Administração de Recursos Humanos é prover as organizações com uma força efetiva de trabalho, assim administrando seu recurso humano de forma a melhor aproveitar seu trabalho, agregando valor a cada pessoa dentro da empresa aproveitando o que a mesma pode contribuir de melhor para a organização.

De acordo com Melo (2013) o profissional do departamento de pessoal (DP) assume um papel de grande importância nas empresas, que passam a administrar o

recurso humano (RH) de forma estratégica. Assim, suas atividades passam a ter uma dimensão muito maior do que os meros processos de arquivar, gerenciar documentos e salários dos funcionários da empresa. O profissional de DP é também o responsável pelo correto atendimento da legislação trabalhista vigente, acompanhando o seu cumprimento, de modo a reduzir a exposição da empresa às perdas financeiras decorrentes de eventuais fiscalizações e reclamações trabalhistas.

Para Chiavenato (2010, p. 2-3) “as empresas são organizações sociais que utilizam recursos para atingir objetivos”. Se os recursos forem bem utilizados nas operações, os resultados serão positivos, ou seja, as receitas serão maiores do que as despesas/custos. Os resultados positivos gerados por empresas privadas são registrados como lucro, já para as empresas públicas esse resultado se transforma em *superavit*. O autor complementa dizendo que “quanto mais recursos as empresas tiverem ao seu alcance, tanto melhor o seu funcionamento e resultados. Quanto menos recursos, tanto maiores as dificuldades no alcance dos objetivos”. Com isso cabe à empresa administrar seus recursos de forma estratégica, para que não caia no erro de ter em excesso determinados recursos sem seu real aproveitamento.

Dentre os recursos utilizados em um sistema empresarial pode-se destacar:

Recursos materiais: são os recursos físicos, como edifícios, prédios, máquinas, equipamentos, instalações, ferramentas, matérias-primas etc.
Recursos financeiros: são os recursos monetários, como capital, dinheiro em caixa ou em bancos, créditos, investimentos, contas a receber etc.
Recursos humanos: são as pessoas que trabalham em todos os níveis da empresa, desde o presidente até o mais humilde dos operários. Na verdade, as pessoas são os únicos recursos vivos e inteligentes de uma empresa, capazes de lidar com todos os demais recursos empresariais (CHIAVENATO, 2010, p. 3, grifo do autor).

A obtenção de lucro pela empresa só se torna possível por meio de uma boa administração de seus recursos, cuidando para que não haja sobra e nem falta dos mesmos. Para isso, o gestor deve interligar e melhor administrar seus recursos, podendo destacar como principal deles o humano, no qual sendo o único recurso vivo capaz de interagir com os demais recursos de uma empresa (CHIAVENATO, 2010).

Chiavenato (2010, p. 6) coloca a administração de recursos humanos (ARH) sendo “a área da administração que cuida do suprimento, da manutenção e do desenvolvimento de todos os recursos humanos da empresa. Ela envolve atividade de atrair, manter e desenvolver pessoas nas empresas”. Assim, faz com que a empresa crie um contexto no qual as pessoas que ali trabalham se sintam bem. Ao se sentirem bem é natural que desenvolvam suas atividades com mais qualidade, agregando valor às mesmas, permitindo que a empresa alcance seus objetivos e resultados. Dessa forma o profissional que atua nessa área acaba tendo que interagir com toda a organização, sempre buscando melhorias e observando o desempenho das pessoas, enfim, é o principal responsável pelo recurso mais fundamental e subjetivo da empresa.

2.3 PLANEJAMENTO DO PROCESSO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Dimensionar bem o quadro de colaboradores é um fator primordial para as empresas, por isso, as decisões sobre as contratações devem ser tomadas de forma estratégicas para que a empresa tenha o número certo de profissionais para a consecução de seus objetivos. Almeida (2009) alerta que o excesso de empregados gera altos custos além de provocar a ociosidade dos empregados, ocasionando subutilização de seus potenciais e levando à desmotivação. Por outro lado, um número reduzido de seu quadro de funcionários pode trazer um forte impacto indesejável na sua produtividade e qualidade nos serviços prestados.

Para Almeida (2009, p. 36), é de suma importância para a organização o planejamento do processo de recrutamento e seleção de pessoal, sendo assim utilizada como uma ferramenta que permite às tomar decisões sobre a contratação de pessoas com mais exatidão, de modo a evitar o desperdício de recursos. Assim se realizado corretamente, pode fornecer “uma boa visibilidade do quantitativo de profissionais e das competências necessárias”.

A excelência na contratação depende quase que totalmente do planejamento do processo seletivo. Esse planejamento estratégico não é da responsabilidade apenas do profissional de RH ou do requisitante da vaga, mas, é uma ação que precisa ser construída a quatro mãos, sendo tanto de responsabilidade do requisitante da vaga, como do analista de Recursos Humanos, afirma Leme (2012).

O autor complementa dizendo que para o planejamento do processo seletivo aconteça são necessárias algumas questões básicas antes de iniciar o projeto em si, são elas:

Conhecer a verba disponível, definir se o processo será interno ou externo, definir o perfil de competências técnica e comportamental, entender a origem da abertura da vaga e o seu objetivo, definir as fontes de recrutamento, escolher a forma para atrair os candidatos, definir o estilo de divulgação - aberta ou fechada, saber se a condução do processo será interna ou com auxílio de consultoria, escolher os testes a ser aplicados, determinar as etapas do processo seletivo, tornar claro se vai haver a participação e intervenção do requisitante, anunciar os critérios para priorizar julgamento dos candidatos, delimitar as formas de mensurar o processo seletivo, explicar a atuação do RH pós-seleção, estipular o prazo e cronograma e fechar compromisso entre o requisitante e seleção (LEME, 2012, p. 53-54)

Com o planejamento de recrutamento e seleção, o autor mostra que a reponsabilidade do setor de RH vai muito além do simples levantamento do perfil da vaga disponível na empresa. Pois, para que esse procedimento seja concluído com êxito é de suma importância que se realize de forma organizada e sistemática todos os itens previstos no planejamento.

Leme (2012) acrescenta que “executar essas etapas é uma questão cultural, que a principio pode ser vista como perda de tempo, mas ela representa uma grande economia de tempo e recursos”, dessa forma tornando a seleção eficaz, levando a organização a alcançar seus objetivos no procedimento realizado.

A primeira etapa do planejamento se refere ao valor da verba disponível, pois antes de se começar a pensar nas formas e meios de divulgar os anúncios em jornais e revistas, primeiramente deve-se saber se o planejamento terá como arcar com os custos previstos. Ou se haverá a necessidade de buscar novos recursos financeiros caso os objetivos do processo de recrutamento não forem alcançados com a verba disponível no orçamento inicial (LEME, 2012).

As demais etapas que constituem o planejamento de recrutamento e seleção serão descritas em tópicos específicos.

2.4 CONSTRUÇÃO DO PERFIL DO CANDIDATO: DIFERENÇA ENTRE CARGO E FUNÇÃO

Antes de realizar o processo de recrutamento e seleção é necessário primeiramente ter levantado o perfil e requisitos para a função a ser ocupada.

Segundo Leme (2012, p.9), “não devemos concentrar-nos no cargo, mas sim na função”, pois os mesmos são distintos.

Dizendo academicamente o cargo “é um conjunto de funções de mesma natureza e complexidade”, porém na prática, de forma geral as empresas agrupam um conjunto de funções que apresentam processos semelhantes ou próximos, e dão o nome de cargo, a nova função gerada (LEME, 2012, p. 9).

Leme (2012, p. 10) ilustra com exemplos alguns desses agrupamentos de funções próximas para gerar um novo cargo:

O Auxiliar Administrativo, que é o possível de se encontrar em quase todos os departamentos da organização. Temos o Auxiliar Administrativo do Financeiro, do Faturamento, do Estoque e assim por diante. Ora, os conhecimentos e práticas que o Auxiliar Administrativo do Financeiro precisa ter para desempenhar o seu papel são totalmente diferentes do Auxiliar Administrativo do Faturamento. Se são diferentes, são funções diferentes e as competências técnicas ou comportamentais necessárias também são diferentes. Por “acaso” eles estão registrados com o mesmo título na folha de pagamento, mas são funções diferentes (LEME, 2012, p10).

Em sua essência do entendimento acadêmico, os exemplos citados seriam cargos diferentes, pois todos possuem competências e funções distintas uns dos outros, no entanto no mercado, a maioria das empresas adota essa postura o que resulta que funções distintas recebam o mesmo nome do cargo.

Portanto, segundo Leme (2012), para as empresas que utilizam a Gestão Estratégica de Pessoas, de acordo com o entendimento do mercado, cargo não é o mesmo que função, assim, o levantamento deve ser realizado sobre a função na qual o novo funcionário irá desempenhar.

2.4.1 FUNÇÃO

A descrição de uma função passa pela definição de sua estrutura organizacional. Deve-se ter em mente, inicialmente, para qual finalidade tal função foi desenvolvida, ou seja, a quem irá servir o resultado do trabalho da função. Depois de ter esse ponto bem delimitado, devem-se conhecer as relações superiores e de subordinação às quais a função deve-se reportar. Ao se tratar dos itens que compõem a estrutura para a descrição tradicional da função deve-se considerar o agrupamento de tarefas, processos e procedimento executados nas empresas (LEME, 2012). O autor alerta para a necessidade de se ter uma boa descrição da função, concentrando-se em sua essência, sem detalhar processos e

procedimentos, pois esses podem passar por alterações, como por exemplo, a implementação de novas tecnológicas.

De acordo com Leme (2012) se comparar as atividades realizadas por um profissional que trabalha no Contas a Pagar de uma empresa por volta de uns 20 anos atrás com as tarefas realizadas por um profissional de hoje, em um primeiro momento pode-se ter a impressão de que as tarefas mudaram totalmente, porém pode estar enganado, pois as tarefas são praticamente as mesmas, pois o que mudou nesse tempo foram os procedimentos e processos de como realizar essa tarefa, isso devido às mudanças tecnológicas. Já os Processos e Procedimentos podem ter um nível mais elevado de mudanças no decorrer do tempo, isso dependendo da tecnologia envolvida nos mesmos, logo essas questões devem ser tratadas por meio das documentações dos processos e procedimentos.

Ainda sobre as descrições da função tradicional, Leme (2012) explica que é preciso ser revisto ou aplicado outro conceito pelas empresas, sendo ele a diferenciação entre Requisito da Função e Requisitos de Acessos à Função.

Os requisitos da função são as condições ideais que o funcionário deve ter para exercer seu papel na plenitude, tais como “tempo de experiência, escolaridade, cursos, certificações etc.”. Por outro lado o Requisito de Acesso à Função é o mínimo aceitável dentre as qualificações exigidas, para que o profissional possa iniciar na função, independente do recrutamento ser externo ou interno (LEME, 2012). O autor alerta que o requisito de acesso à função não deve ser menor que o requisito da função, pode ocorrer até de ter funções para as quais o Requisito de Acesso ser exatamente igual ao Requisito da Função.

Segundo a exemplificação de Leme (2012, p. 14) sobre os requisitos da função e de acesso:

Uma função classificada como nível pleno pode ter como Requisito uma experiência de 3 a 6 anos, pois menos do que isso pode ser classificado como nível júnior e mais como nível sênior (o tempo de classificação de uma função de júnior, pleno e sênior varia de acordo com a empresa e a especialidade da função). O Requisito de Acesso do tempo de experiência para essa função pode ser de 3 a 4 anos, assim como o Requisito de escolaridade dessa mesma função pode ser um MBA, enquanto o Requisito de Acesso ser Superior Completo (LEME, 2012, p. 14)

Leme (2012) ressalta que para o processo de seleção é de suma importância que se saiba os dois requisitos, afinal, o quanto mais próximo do ideal

da vaga, melhor será para a empresa, porém o recrutamento deve ter como sua base o Requisito de Acesso.

Após montar os requisitos de acesso e da função, faz-se necessário continuar com o foco no objetivo que realmente é necessário para que o profissional a ser contratado desempenhe sua função. Nessa etapa é preciso observar as competências prioritárias exigidas pela função, assim não se arrisca dar mais ênfase em competências menos importantes para a função. De acordo com Leme (2012, p.16) “além de ser um desperdício de recursos, é um desperdício com o profissional contratado, com os candidatos participantes do processo seletivo e, pior, um fator de desmotivação”. Assim, para evitar desperdícios e desmotivação nos futuros colaboradores por não estarem utilizando suas competências requeridas no ato da contratação, é preciso antes de iniciar o processo seletivo, analisar com precisão as devidas competências que serão utilizadas na função.

2.5 RECRUTAMENTO

Recrutar nas empresas significa encontrar profissionais disponíveis no mercado de trabalho em busca de oportunidades. Os profissionais interessados e que se consideram qualificados de acordo com o perfil da vaga divulgado atendem o chamado do recrutamento e vão até à empresa (GRIGOLETTI, 2012).

A palavra recrutamento tem sua origem na área militar, com o significado de convocação obrigatória de cidadão de determinado perfil para se apresentarem, com datas determinadas ao local onde foram solicitados para prestarem serviços ao governo. Já na área empresarial o recrutamento é uma forma de convocação ou convite, porém sem comparecimento obrigatório. Dessa forma o recrutamento é um sistema de informação das empresas para os candidatos que estão presentes no mercado de trabalho, para ofertar as vagas de emprego disponíveis na empresa (CHIAVENATO, 2010).

O recrutamento tem como finalidade atrair candidatos para as vagas de emprego nas empresas, para isso o setor de RH precisa ter informações de quais são as oportunidades de trabalho em aberto, identificar onde estão situados os possíveis candidatos para o cargo, verificar como informar a vaga de trabalho que está sendo ofertado e atrair os candidatos à empresa para uma entrevista inicial de triagem ou outra forma de seleção (CHIAVENATO, 2010).

De acordo com Chiavenato (2010, p. 27) “o recrutamento é um processo constituído de cinco fases: 1ª Fase - Quais são as vagas a serem preenchidas? 2ª Fase - Onde estão os candidatos? 3ª Fase - Como informar os candidatos? 4ª Fase - Como atrair os candidatos? 5ª Fase - Como receber os candidatos?”. Dessa forma como coloca o autor, a empresa tende a ter um bom recrutamento, o que resulta boa seleção, pois bons candidatos estão sendo recrutados para ir à empresa a fim de ocupar uma vaga.

Para que ocorra um recrutamento com mais objetivo e foco para atingir o local onde estão os possíveis candidatos para a vaga é necessário, primeiramente, identificar quais serão as fontes para o recrutamento, essas fontes podem ser interna, entre os próprios funcionários da empresa que ocupam outros cargos, e/ou externa, com candidatos que estão com disponibilidade de mão de obra no mercado de trabalho (CHIAVENATO, 2010).

O que irá determinar o tipo do processo seletivo será a visão de estratégia dos objetivos organizacionais. De acordo com Leme (2012, p. 55) “se a empresa estiver passando por um momento de necessidade de trazer conhecimento externo ou gerar impacto na cultura organizacional, optar pelo recrutamento interno não é a melhor escolha”.

2.5.1 RECRUTAMENTO INTERNO

A participação em um recrutamento interno é avaliada pelo colaborador como uma oportunidade de crescimento, podendo estimular até mesmo os que não participam diretamente do processo. Além disso, os colaboradores criam uma imagem positiva da empresa, como sendo uma empresa que se preocupa com o crescimento profissional de sua equipe. Porém, o RH deve ter sinais de que os colaboradores possuem chance de ocupar a vaga aberta e que os mesmos venham atender de fato os objetivos pressupostos da vaga, caso contrário poderá acarretar frustração aos participantes interno, podendo também prejudicar o cronograma da contratação (LEME, 2012).

Leme coloca que:

Essa questão pode ser minimizada se a empresa possuir um processo de Gestão por Competência eficiente, com uma radiografia de cada colaborador que permita a visualização não apenas do desempenho do colaborador na atual função, mas do seu potencial para a nova função (LEME, 2012, p.55).

Dessa forma a organização saberá com mais exatidão como utilizar da mão de obra de seus colaboradores, remanejando para a função mais condizente com as competências do colaborador. Em alguns casos as organizações podem optar pelo processo de seleção híbrido, ou seja, o recrutamento interno ocorre simultaneamente com o recrutamento externo, nesses casos, as regras e critérios devem estar bem claros e definidos para os participantes (LEME, 2012).

No recrutamento interno as vagas de emprego são preenchidas por meio de transferência ou promoção de seus funcionários. As empresas que realizam essa forma de recrutamento acabam proporcionando oportunidade de crescimento aos seus funcionários, assim essa forma de recrutamento traz diversas vantagens, dentre elas a motivação entre o pessoal, pois todos sabem que é possível crescer dentro da empresa por meio de oportunidades e bom desempenho. Dessa forma cria-se uma competição sadia entre os colegas de trabalho. Porém, o recrutamento interno exige algumas condições da empresa, “ele exige da empresa programas de treinamento e desenvolvimento do pessoal para preparar os funcionários para oportunidade mais complexas” (CHIAVENATO, 2010, p. 31).

2.5.2 RECRUTAMENTO EXTERNO

O recrutamento externo busca o preenchimento da vaga ofertada pela empresa com candidatos que estão no mercado de recursos humanos. Sua grande vantagem é trazer novos profissionais para a empresa, agregando mais conhecimento e experiência, tendo ideias novas o que pode contribuir para melhorar o desempenho da empresa. Como destaca Chiavenato (2010), para que ocorra essa forma de recrutamento exige-se uma variedade de técnicas de divulgação da vaga, dentre elas o autor destaca as principais:

- apresentação de candidatos pelos funcionários da empresa;
- cartazes na portaria da empresa;
- banco de candidatos – considerado como o mais eficaz;
- visitas a escolas e universidades;
- anúncios em jornais ou revistas;
- agencias ou empresas de recrutamento;
- recrutamento virtual;

- técnicas conjuntas de recrutamento - quando surge uma vaga na empresa se utiliza mais de uma técnica de recrutamento anteriormente citada.

2.5.3 FONTES DO RECRUTAMENTO

Para Chiavenato (2010, p. 31) as fontes de recrutamento representam onde se espera que estejam localizados os candidatos que se encaixam na oportunidade que a empresa pretende oferecer, dessa forma, as fontes de recrutamento “são os segmentos do mercado de RH que podem abastecer a empresa com os candidatos necessários à oportunidade em questão”.

As fontes de captação de pessoal ocupa uma etapa primordial do planejamento do processo de recrutamento e seleção, pois, é necessário, que se planeje qual a metodologia a ser utilizada para atrair os possíveis talentos para a empresa, quando o processo de recrutamento é realizado de forma satisfatória, a empresa terá melhores condições para selecionar o melhor candidato para a vaga, caso contrário a mesma não terá disponível a sua principal matéria prima para a seleção, assim tendo pouca opções para contratação (LEME, 2012).

No processo de recrutamento interno, as fontes utilizadas serão basicamente cartazes, folhetos, mural da empresa, portal da intranet da empresa, ou demais procedimentos cabíveis caso a empresa venha a utilizar o processo de concurso interno (LEME, 2012).

Para Rhinesmith (1993) *apud* Pestana et al. (2003, p. 79) a gestão de competências deve ser entendida como sendo “uma capacidade específica de executar a ação em um nível de habilidade que seja suficiente para alcançar o efeito desejado”. Assim para empresas que utilizam um sistema estratégico de Gestão de Competência, tendo a radiografia dos funcionários com suas competências técnicas e comportamentais, acabam sendo também uma boa fonte de recrutamento (LEME, 2012).

Já no recrutamento externo, a imagem da empresa pode contribuir para a mesma, de modo a utilizar dela para atrair um grande número de candidatos, assim contribuindo no recebimento de mais candidatos para a seleção. Um dos problemas de utilizar da imagem da empresa é que, muitas vezes são atraídos profissionais que não se encaixam no perfil desejado pela vaga, mas que se candidatam na expectativa de ter uma oportunidade de trabalho nessa empresa. Com isso, se

observa a importância de definir processos de como serão tratados os currículos recebidos, evitando transtornos para os membros da equipe que desempenhará o processo de triagem (LEME, 2012).

Dentre as principais fontes de recrutamento pode-se citar 10, segundo Leme (2012) como demonstra o QUADRO 1.

QUADRO 1: Principais fontes de Recrutamento

Fontes	Descrição
Sites de emprego	Com a internet assumindo uma forma de exposição interessante e eficiente acaba sendo um meio de divulgação, assim nela existindo <i>sites</i> especializados e alguns até disponibilizando divulgação gratuita para empresas, dessa forma os sites de emprego podem ser utilizados tanto como fonte de recrutamento ao passo que você encontra profissionais disponíveis nele, como também uma técnica de recrutamento, pois pode ser utilizado para divulgar as vagas da empresa.
Site da empresa	As vagas também podem ser divulgadas no próprio <i>site</i> da empresa, tornando-se umas das opções de divulgação para a empresa, essa metodologia não requer que a empresa obrigatoriamente deva fazer realizar a manutenção do banco de currículos frequentemente.
Jornais e Revistas	Mais antigamente os jornais e revistas foram utilizada em larga escala antigamente. No entanto com o surgimento da internet, em vez de perder espaço, os mesmos acabaram ganharam notoriedade e agregaram valor à imagem da empresa, pois acabaram recebendo empresas com menos recursos para a divulgação, principalmente em grandes centros, onde o valor da divulgação é bem maior em função da tiragem e circulação desses veículos.
Indicação pelos Colaboradores	O programa de divulgação interna dos colaboradores pode ser utilizada como um dos mecanismos para a divulgação da vaga. A problemática esta na restrição de algumas empresas que não aceitam em seu quadro de colaboradores pessoas com um grau de parentesco, dessa forma deixando esse recurso um pouco limitado nas indicações de profissionais ou colegas de outras empresas que atuaram ou estudaram juntos.
Consultoria de RH	A utilização de empresas especializadas em recrutamento e seleção também é uma fonte de recrutamento. De modo geral essas empresas acabam cobram uma taxa da empresa caso o candidato indicado venha a ser contratado.
Institutos de Ensino	As instituições de ensino, tanto de caráter profissionalizante, de graduação ou especialização, também são uma boa fonte para o recrutamento. Para seu uso, é preciso estar alinhada ao perfil de profissionais que se deseja atrair e sua força está

	associada ao poder da imagem da empresa contratante.
Consultoria de <i>Outplacement</i>	<i>Outplacement</i> é o termo geralmente utilizado para designar o serviço oferecido para os profissionais que estão disponíveis no mercado cujo contratante é a empresa que o demitiu, ou que estão precisando ser recolocados no mercado de trabalho. Essas empresas possuem um bom banco de dados de profissionais em busca de emprego e recolocação profissional e, normalmente, não cobram taxas da empresa contratante, pois já receberam de seus respectivos clientes, os candidatos.
Consultoria de <i>Hunting</i>	As consultorias <i>hunting</i> são serviços prestados por empresas de consultoria especializadas em localizar talentos de alto grau de especialização, assim também chamadas de <i>headhunters</i> . Em geral esses profissionais já estão atuando no mercado de trabalho, nesse caso, essas consultorias geralmente cobram pelo serviço prestado proporcionalmente a remuneração do profissional, dessa forma podendo a base da taxa do serviço variar desde a remuneração mensal ou mesmo anual do profissional.
Grupos informais e <i>Networking</i>	Esses grupos são uma rede de relacionamento, que geralmente discutem questões temáticas que envolvem a área trabalho em que atuam. Nesse caso, a atração de colaboradores funciona por indicação da posição aberta tendo como resultados profissionais vindos de uma espécie de indicação misturada com <i>networking</i> .
Empresas de segmento similar	Uma fonte de resultado ágio é o contato com outros RH de empresas de segmento similar, ou que possuam em seu quadro profissional dessa função. Nessa modalidade de fonte o objetivo não é encontrar profissionais que estejam atuando, mas profissionais que foram demitidos por planos de reestruturação. Em geral essas ações são vistas com bons olhos pelos colaboradores e, as empresas contribuem por se tratar de um auxílio aos profissionais que prestaram serviços para a empresa e que por algum motivo ela não conseguiu mantê-los.

Fonte: Leme (2012, p. 57-60).

Diante dessas diversas fontes de recrutamento apontadas por Leme (2012), é sempre importante planejar e identificar a que melhor se encaixe para o perfil da vaga a ser preenchida na empresa, assim evitando desperdício de recursos e tempo e garantindo a matéria prima para o trabalho de triagem e seleção.

2.6 SELEÇÃO

Em recursos humanos, o conceito de seleção é definido como a escolha do profissional certo para o cargo certo; de forma mais ampla é eleger entre todos os profissionais recrutados, aquele mais apto para a vaga existente na organização,

tendo como objetivo manter ou aumentar o desempenho e eficácia pessoal, bem como da organização. Dessa forma a seleção para Chiavenato (2009, p. 106) visa solucionar dois problemas básicos:

- adequação da pessoa ao cargo e vice-versa ou adequação das competências individuais da pessoa às competências organizacionais desejadas pela empresa;
- eficiência e satisfação da pessoa no cargo ou fornecimento das competências desejadas pela empresa.

De acordo com Chiavenato (2009) todos os critérios de seleção são fundamentados a partir de dados e informações embasadas nas especificações e na análise do cargo a ser preenchido. As exigências da seleção, assim como os critérios, baseiam-se nas próprias exigências das especificações do cargo, o qual a finalidade é propiciar a maior objetividade e precisão para a seleção do pessoal para o cargo a ser preenchido. No entanto, modernamente, os critérios para o processo de seleção estão migrando para o conceito de competências, assim, avaliam também quais as competências necessárias para a ocupação da vaga.

Para que a seleção de pessoas seja de forma científica e alcance boa precisão, a mesma precisa levar em consideração as características pessoais do candidato. Para Carvalho, Passos e Saraiva (2008, p. 78) é essencial identificar quais dos candidatos recrutados demonstram as melhores possibilidades de adaptação à empresa, no que se refere, por exemplo, à cultura e clima organizacional, às estratégias e metas de produtividade, aos processos operacionais e ao uso da tecnologia, dentre outras. Dessa forma, “o primeiro cuidado ao fazer a seleção de pessoas é conhecer quais são as exigências do cargo a ser preenchido ou quais são as competências requeridas pela organização” (CHIAVENATO, 2010, p. 42).

O processo seletivo envolve a tomada de decisão no sentido de encaminhar os candidatos que apresentam competências exigidas para a função às respectivas áreas requisitantes da vaga. Cabe ao profissional de seleção fornecer recomendações condizentes e orientações sobre o que foi observado sobre o candidato durante todo o processo, mas, a decisão final de contratação geralmente é do gestor (CARVALHO, PASSOS e SARAIVA, 2008).

2.6.1 INSTRUMENTOS DE SELEÇÃO

O profissional que irá desenvolver o processo de seleção pode dispor de instrumentos de seleção que servirão de auxílio para identificar as características básicas de cada candidato, para que posteriormente possa associar com as competências exigidas no perfil estabelecido para a vaga (CARVALHO, PASSOS e SARAIVA, 2008).

Alguns desses instrumentos são de uso exclusivo dos profissionais que possuem o curso de graduação em psicologia, na medida em que exigem uma formação apropriada para sua aplicação e análise. São os testes psicológicos, classificados em psicométricos e de personalidade (CARVALHO, PASSOS e SARAIVA, 2008, p.79).

No entanto, existem outros instrumentos que podem ser utilizados por outros profissionais não psicólogos, dentre eles encontram-se os testes situacionais, os instrumentos de avaliação de perfil, dinâmicas realizadas em grupo e, as entrevistas individuais, nas quais podem ser consideradas especialmente quando se conduz um processo seletivo por competências (CARVALHO, PASSOS e SARAIVA, 2008).

2.6.1.1 TESTES PSICOLÓGICOS

Os testes psicológicos de forma geral buscam avaliar e identificar os comportamentos mais comuns dos candidatos, suas características de personalidade, habilidades, raciocínio e aptidão para determinadas tarefas. Esse tipo de teste deve ser aplicado e analisado, exclusivamente, pelo profissional de psicologia, podendo ser objetivo ou de forma projetiva (CARVALHO, PASSOS e SARAIVA, 2008). O autor esclarece que os testes objetivos, normalmente, se apresentam em forma de questionários estruturados, permitindo ao candidato escolher, dentre as alternativas apresentadas, aquela ou aquelas que mais se assemelham com seu pensamento ou modo de atuar diante da questão exposta.

A aplicação e a apuração dos testes objetivos são feitas de forma padronizada, com vistas a eliminar a subjetividade por parte de quem está aplicando e apurando os resultados. Dessa forma o resultado encontrado é apenas um, isto significa que a interpretação dos dados baseou-se em tabelas e escalas previamente definidas pelo teste.

Apesar de facilitar na tomada de decisão para recomendar ou não do candidato para a vaga na organização, é de suma importância refletir sobre as variáveis

externas que podem acabar influenciando no resultado final dos testes aplicados. As tabelas e manuais de correção em geral também necessitam sempre estarem atualizadas, de modo que não venha a prejudicar o candidato no momento de sua avaliação (CARVALHO, PASSOS e SARAIVA, 2008).

Já nos testes projetivos os candidatos são levados a revelar seu mundo interno, expressando sempre o que vê ou considera, nos estímulos oferecidos nos testes. Alguns testes trazem como estímulos desenhos, símbolos pré-desenhados, e outros estímulos visuais, e a intenção é que o candidato expresse sua percepção a respeito deles.

A aplicação dos testes projetivos requer grande conhecimento por parte do psicólogo responsável, e seus resultados são estabelecidos com base em estudos que determinam a frequência com que as respostas aparecem para a maioria das populações em que foram utilizados (CARVALHO, PASSOS e SARAIVA, 2008, p. 80).

A interpretação dos testes projetivos, embora seja sustentada por métodos e técnicas científicas levantadas a partir de dados, pode ser comprometida pela percepção e grau de conhecimento do profissional que realiza sua aplicação e apuração de resultado, garantem Carvalho, Passos e Saraiva (2008).

2.6.1.2 TESTES DE CONHECIMENTO

Nos testes de conhecimento se busca medir os conhecimentos gerais do sobre a área da organização que poderá vir a trabalhar se caso for admitido - testes de contabilidade, redação, digitação, conhecimento de informática (Word, Excel,) idiomas etc. De acordo com Carvalho, Passos e Saraiva (2008, p. 80-81), os testes de conhecimento, usualmente se apresentam no formato de questionários e provas, ou até mesmo realizados oralmente com os candidatos.

Esse instrumento pode ser desenvolvido para medir as habilidades específicas que os candidatos deverão ter para obter desempenho satisfatório no cargo. Carvalho, Passos e Saraiva (2008) explicam que esses testes são denominados testes situacionais, os quais tentam simular a rotina de trabalho e quais a habilidades serão exigidas do candidato para executá-las.

Os testes situacionais são muito utilizados quando a vaga em aberto pressupõe a necessidade de lidar com eventos variados e diferenciados, em que o profissional precisa ter a flexibilidade e o conhecimento necessário

para apresentar respostas adequadas às diversas situações que poderão ocorrer (CARVALHO, PASSOS e SARAIVA, 2008, p. 81)

Essa modalidade de teste é formulada baseando-se em situações que usualmente ocorrem à atividade em questão. Em geral são realizados por intermédio de estudos de caso ou simulações. Busca-se com esse tipo de teste avaliar o desempenho do candidato diante de uma situação prática da função, esclarecem, Carvalho, Passos e Saraiva (2008).

Como demonstra o QUADRO 2, a dramatização e estudo de caso, como a simulação, são instrumentos semelhantes e fundamentais para determinados processos seletivos (CARVALHO, PASSOS & SARAIVA 2008).

QUADRO 2: Dramatização e estudos de casos e, simulação no processo seletivo

Instrumento	Características	Resultado Observado
Dramatizações e estudos de casos.	Proporciona para os candidatos uma situação fictícia, baseada em dados reais que exigem a capacidade do pensar e agir em linha com o relato ou a descrito	Com a utilização desses instrumentos é possível observar no candidato à vaga o seu grau de percepção, capacidade de organizar e planejar, tomada de decisões, definir prioridades e agir de forma proativa.
Simulação	Na simulação é caracterizada por situações em que o cenário utilizado para a simulação representa para o candidato modelos reais, assim tornando possível a reprodução das atividades do cotidiano	

Fonte: Carvalho, Passos e Saraiva (2008, p. 81).

Já para as funções de liderança, como também para aquelas em que se trabalha constantemente com o público externo, são bons exemplos característicos de atividades em que podem ser avaliadas por essas formas de instrumento (CARVALHO, PASSOS e SARAIVA, 2008).

2.6.1.3 DINÂMICAS DE GRUPO

As dinâmicas de grupo e os exercícios que as acompanham são instrumentos utilizados para estudar e avaliar as relações entre o indivíduo e o grupo, o grupo com o grupo e grupos com as instituições. Carvalho, Passos e Saraiva (2008) explicam que o grande objetivo das dinâmicas consiste em poder identificar e analisar a interação de cada indivíduo com os demais participantes daquele grupo, assim associando sua conduta dentro do grupo com aquela esperada no caso do candidato vir a ingressar na empresa.

Na dinâmica de grupo é possível ainda, observar a inter-relação do perfil do candidato com o perfil das competências definidas para a vaga, partindo da observação direta do comportamento dos candidatos pelo profissional que esta responsável pela seleção de pessoal. A eficácia desse instrumento depende de alguns pontos, de acordo com Carvalho, Passos e Saraiva (2008):

- uma dinâmica de grupo não deve incluir um número inferior a seis ou superior a 12 participantes, salvo as exceções em que é imprescindível a observação do comportamento do candidato em situação de interação;
- uma dinâmica realizada num pequeno grupo de pessoas pode inibir ou modificar os comportamentos de seus participantes, pois quando se sentem observados, acabam dando maior chance para a manipulação;
- um grupo muito grande, pode acabar fazendo com que o profissional responsável pela seleção deixe de observar detalhes importantes na atividade;
- para grupos grandes é indispensável a presença não só de um avaliador, mas também de um observador, que irá registrar todas as características e os fatos considerados relevantes para a tomada de decisão

É importante que os avaliadores e observadores conheçam bem as competências exigidas para a vaga (CARVALHO, PASSOS e SARAIVA, 2008)

2.6.1.4 A ENTREVISTA NA SELEÇÃO

Embora a entrevista seja um dos instrumentos mais utilizados na seleção de pessoas, a mesma é a que proporciona a maior possibilidade da dosagem de subjetividade e imprecisão. Por isso, Carvalho, Passos e Saraiva (2008) recomendam que a realize com habilidade, conhecimento e tato, para que seja um instrumento realmente eficaz e efetivo. A entrevista deverá ser utilizada como uma intervenção cuja característica mais importante seja a percepção das competências demonstradas pelos candidatos.

De acordo com Carvalho, Passos e Saraiva (2008), para que a entrevista seja bem-sucedida é necessário estar atento a alguns aspectos fundamentais:

- Planejamento da entrevista: a mesma deve ser previamente organizada, assim determinando seus objetivos específicos, método que será utilizado para alcançar os objetivos, como comparar as informações à respeito do cargo e o entrevistado, dessa forma podendo verificar com certa precisão sua adequação relacionada às necessidades da vaga em aberto;
- Escolha do ambiente: para que se alcance os resultados esperados é importante que tanto o ambiente psicológico quanto o físico estejam propícios para realizar a entrevista, tais como atmosfera agradável, sala limpa, confortável, isolada e sem ruídos;
- Garantia de privacidade do participante: o mesmo deve se sentir seguro ao falar de suas histórias de vida, experiências negativas e positivas, de suas emoções e sentimentos;
- Estudo prévio da função em aberto e do candidato: assim o entrevistando terá um direcionamento adequando para a entrevista;
- conteúdo da entrevista: ao desenvolver a entrevista o profissional responsável deve buscar dados referentes à situação de vida do entrevistado, de modo que ao término possa consolidá-los;
- comportamento do candidato: maneira de como o candidato reage aos estímulos, sua forma de agir e pensar, o grau de sua agressividade latente

e como a mesma é utilizada em seu cotidiano, como suas ambições e motivações.

2.6.2 FINALIDADE E IMPORTÂNCIA DA SELEÇÃO DE PESSOAL

O processo seletivo tem como finalidade principal, escolher candidatos mais aptos e adequados para as vagas disponíveis na empresa. No entanto, Chiavenato (2010) assegura que nem sempre o candidato mais adequado possui as melhores qualificações. Pode-se entender o candidato adequado para determinado cargo é aquele que possui as qualificações exatas, assim não tendo qualificações nem a mais, para que não gere desmotivação por não utiliza-las, e nem a menos ao passo que não consiga executar da melhor forma as funções do cargo.

A seleção de pessoas cumpre sua finalidade quando coloca, nos cargos existentes na empresa, os ocupantes adequados às suas necessidades e que podem, na medida em que adquirem maiores competências ser promovidos para cargos mais elevados e que exigem maiores conhecimentos, habilidades e competências (CHIAVENATO, 2010, p. 44).

Dessa forma a importância da seleção de pessoas pode ser visualizada por duas formas diferentes. Chiavenato, (2010) explica que a primeira é importante para que a empresa seja suprida por pessoas com qualificações e competências específicas para o seu funcionamento. Já na outra a seleção é importante para os candidatos ao passo que lhes disponibilizam o cargo mais alinhado com suas características pessoais.

Assim trazendo as seguintes vantagens para a empresa como para os colaboradores demonstradas no QUADRO 3 (CHIAVENATO, 2010).

QUADRO 3: Vantagens trazidas por um bom processo seletivo

Seleção de Pessoal	
Vantagens para a Empresa	Vantagens para os colaboradores
Pessoas com competências adequadas necessitam de menos treinamento;	Colaboradores mais realizados com seu trabalho;
Pouco tempo para se adaptar ao cargo;	Pessoas mais integradas com a organização;
Trazem maiores produtividade e desempenho;	Maior produtividade num ambiente

Colaboradores mais competentes são mais integrados ao negócio da empresa; Alinham seus objetivos pessoais com os de sua organização.	de trabalho com qualidade; Ficam por mais tempo na organização; Conseguem desenvolver uma carreira na empresa por meio de constantes promoções de acordo com suas competências.
---	---

Fonte: Chiavenato (2010, p. 45).

2.6.3 ETAPAS DO PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS

As etapas do processo seletivo consistem na organização de todos os recursos a serem utilizados, incluindo a ordem de aplicação. Leme (2012) adverte que é importante ter claramente o estilo de recrutamento a ser realizado – para poucos candidatos ou seleção em massa - cada tipo exige estratégias e recursos diferenciados. O conhecimento prévio dessas informações evitará desperdício de tempo, recursos e de dinheiro.

O autor compara o coloca processo seletivo a um sistema de afunilamento, ou melhor, começa com grande número de candidatos nos processos iniciais, que vai diminuindo à medida em que os processos vão avançando, até chegar ao final do processo com exatamente o número de candidatos que se pretende contratar. A sequência é a seguinte:

Seleção de Currículos pelo Sistema; Triagem de Currículos; Convocação de Candidatos; Aplicação de Testes de Conhecimento; Entrevista com RH; Aplicação de Testes Situacionais; Jogos/Dinâmicas de Grupo; Aplicação de Testes Psicológicos; Entrevista por Competências; Entrevista com Requisitante; Contratação (LEME, 2012, p. 65).

A sequência proposta pelo autor pode variar de acordo com o estilo de recrutamento que será realizado, no entanto, serve como um exemplo das etapas de um processo seletivo com uma quantidade média de candidatos.

Leme (2012) explica cada etapa que compõe o processo seletivo. É importante ressaltar que cada etapa tem características eliminatórias, o que significa que o candidato somente avança para a próxima etapa caso tenha sido aprovado na anterior:

- seleção de currículos pelo sistema: a primeira etapa é a busca de currículo no banco de dados da empresa. Para agilizar o processo é necessário que

as empresas tenham programas informatizados para realizar a pesquisa de currículos no banco de dados;

- triagem de currículos: nessa etapa é importante checar com precisão a formação acadêmica, escolaridade e demais informações dos candidatos, em busca de características e experiências relevantes para a vaga;
- convocação de candidatos: essa é a etapa que a empresa entra em contato com os candidatos, geralmente isso acontece por meio de telefone e e-mail. Empresas de consultoria preferem entrar em contato por telefone, assim já fazem uma pré-triagem pela percepção de algumas características do candidato;
- aplicação de testes de conhecimento: etapa que elimina candidatos que não tenham os conhecimentos necessários para o processo, o mesmo é realizado por aplicação de testes, podendo ser presenciais, ou via internet, porém terão de ser validados posteriormente para verificar se não foram solucionados com o auxílio de terceiros;
- entrevista com RH: nesse momento é realizada a entrevista psicológica, sendo ela tradicional ou situacional. Nessa entrevista o principal objetivo é observar características de personalidade, social e pessoal do candidato. Na entrevista tradicional se busca extrair do candidato sua percepção sobre temas específicos, interesse para trabalhar na empresa, motivo de sua saída do último emprego, informações e esclarecimento sobre o seu currículo. Já entrevista situacional é colocado ao candidato determinadas situações tendo como objetivo identificar a sua forma de solução de um problema;
- aplicação de Testes Situacionais: esse tipo de teste busca extrair do candidato sua visão de como seria sua resolução de uma situação real, e se aplicada ainda nas etapas iniciais, pode vir a perder seu sentido, uma vez que os candidatos podem divulgá-la entre eles;
- jogos/dinâmicas de grupo: essa etapa é utilizada para a verificação de características comportamentais, empregando as técnicas com os Jogos e dinâmicas de grupo. Essa técnica pode ser aplicada no início do processo, sendo utilizada como uma espécie de filtro, já em etapas mais avançadas servem como base de apoio para as decisões sobre os candidatos;

- aplicação de testes psicológicos: normalmente a aplicação dos testes psicológicos acontece após as demais etapas, por uma questão de utilização adequada da técnica psicológica e dos recursos financeiros, uma vez que existem testes de todos os tipos de investimento, assim sendo necessário ter bom senso na sua aplicação. É importante ressaltar a utilização dos testes Palográficos e de Grafologia, sendo o primeiro reconhecido pelo Conselho Regional de Psicologia, e o segundo não. Os testes Palográficos em geral são aplicados no início do processo seletivo, atuando como um fator eliminatório, principalmente em cargos operacionais devido as suas características;
- entrevista por competências: nessa etapa são poucos os candidatos que restaram para o processo seletivo, sendo possível a aplicação das entrevistas por competências. Nessa etapa o selecionador já terá em suas mãos informações importantes obtidas nas etapas anteriores, que lhe permitirão o planejamento adequado da entrevista. Essa entrevista não precisa necessariamente ser conduzida por um psicólogo, no entanto se aplicada por um pode fornecer informações valiosas que compilam as informações já obtidas por todo o processo seletivo por meio de um laudo psicológico, assim o requisitante da função poderá fazer a melhor decisão, uma vez que terá em mãos informações precisas e preciosas;
- entrevista com o requisitante: a entrevista com o requisitante da função, pode ser uma das últimas etapas, uma vez que no final o requisitante da função tem em mãos todas as informações pertinentes para a sua tomada de decisão;
- contratação: após a finalização de todas as etapas é realizada a escolha do profissional, ou dos profissionais quando houver mais de uma vaga para ser preenchida, aí sim dá-se início ao processo de contratação, procedendo legalmente de acordo com o tipo de contrato de trabalho que haverá entre o empregado e empregador;

2.6.4 RECURSOS, TÉCNICAS E METODOLOGIAS DE SELEÇÃO ON LINE

Nos últimos anos foram lançados diversos produtos e ferramentas para selecionar e avaliar candidatos *on line*, no entanto algumas dessas ferramentas e

produtos estão sendo subutilizados e até mesmo sendo utilizados de forma inadequada, isso em função do desconhecimento pela maioria dos profissionais de RH, como também da complexidade que envolve a execução de algumas dessas técnicas *on line* (ALMEIDA, 2009).

De acordo com Almeida (2009) as diferentes terminologias para especificar os produtos acabam gerando enorme confusão, como também ainda não existe no Brasil um guia para clarificar e orientar os profissionais de RH a respeito das capacidades e os benefícios dessas tecnologias e de como utiliza-las corretamente, cada distribuidor acaba enfatizando muito o seu produto.

Para Handler e Hunt (2003) *apud* Almeida (2009) os sistemas para captação de seleção de candidatos *on line* acabam sendo um misto de ferramentas de avaliação e de tecnologia da internet. Assim para entender melhor e avaliar o valor potencial de qualquer sistema *on line* disponível no mercado é necessário que se examine os seguintes aspectos:

- As ferramentas e instrumentos que serão utilizados para predizer o desempenho do candidato.
- A forma da tecnologia utilizada para gerenciar os instrumentos e ferramentas disponíveis pelo sistema, assim como para gerenciar as informações coletadas pelo sistema aplicado ao candidato.
- Como essas ferramentas e instrumentos podem ser utilizados da melhor forma para dar um maior suporte para a estratégia da captação e seleção.

Almeida (2009) aponta algumas ferramentas utilizadas para se realizar o processo de captação e seleção de pessoas *on line*:

- captura de currículos: esses sistemas podem ser talvez os mais utilizados, pois possibilitam o envio de currículo dos candidatos para *sites* da empresa ou de consultorias de RH, assim os currículos podem ser consultados eletronicamente.
- agentes de recrutamento eletrônico/*softwares* de avaliação de currículos: são programas que realizam busca dos candidatos qualificados partindo da consulta dos currículos colocados na *WEB*, em *sites* corporativos e em de empresas de consultorias de RH.

- avaliação de qualificações: esses são por sua vez *softwares* usados para determinar se os candidatos possuem as características colocadas para o desempenho da função, assim podendo eliminar candidatos que não possuem os requisitos mínimos para acesso a vaga. Os mesmos são de grande importância quando se tem um grande número de candidatos e as qualificações para as vagas são bem específicas.
- entrevista estruturada *on line*; essa ferramenta disponibiliza a todos os candidatos participantes uma entrevista padronizada, contendo as mesmas questões, sendo relacionadas às competências exigidas pelo cargo em questão. A metodologia para avaliar as respostas dos candidatos quase sempre é de forma manual.
- testes de conhecimento e habilidades: os mesmos permitem avaliar os candidatos em suas habilidades e conhecimentos específicos em determinadas áreas.
- inventários para avaliar o ajustamento à cultura da organização: essa ferramenta é responsável para determinar em que grau de alinhamento os candidatos estão com a cultura da organização e de seu ambiente de trabalho. Para isso utilizam questões que avaliam suas preferências, valores, crenças e expectativas sobre o novo ambiente de trabalho almejado pelos candidatos. Após a aplicação as respostas são comparadas a um perfil do ambiente de trabalho da empresa.
- testes de aptidão e de personalidade: os mesmos podem prever o desempenho dos candidatos com relação à diversas capacidades, tais como, verbal, matemática, espacial, dentre outros aspectos de cunho cognitivo. Os testes de personalidade avaliam tendências comportamentais dos candidatos - estilo de liderança, sua capacidade de trabalhar em equipe;
- teste de integridade: são testes utilizados para identificar traços de personalidade relacionados a comportamentos inadequados como a agressividade, violência, dependência química e comportamentos patológicos;
- simulação: nessa ferramenta busca avaliar o desempenho dos candidatos partindo das respostas dos mesmos em respeito a situações similares as

que serão vivenciadas no dia a dia do trabalho. A aplicação da mesma é trabalhosa e limitada, com a simulação os candidatos podem visualizar melhor o seu futuro ambiente de trabalho, assim podendo também avaliar se este adapta-se ao seu perfil.

- investigação social: com essa ferramenta é possível avaliar o candidato através de informações não fornecidas pelo mesmo, porém que vem de outras fontes de consulta, podendo incluir a verificação de suas referências e até mesmo pesquisa criminal.

Diante de todas essas ferramentas, o profissional de Rh deve avaliar qual será a que melhor adaptará a sua rotina de recrutamento e seleção utilizada em sua organização, assim utilizando a ferramenta de forma correta e eficaz.

2.6.5 DECISÃO FINAL SOBRE O PROCESSO SELETIVO

A última etapa que constitui o processo seletivo de pessoas é a decisão final, ou seja, a escolha daqueles que serão contratados, dentre os candidatos que foram classificados.

Almeida (2009) esclarece que essa etapa em concurso público, se torna bem simples e automática, pois se trabalha com dados quantitativos, tendo todas as regras para a decisão final pré-estabelecidas no Edital do concurso - instrumento que por sua vez regulamenta o concurso. Assim, após o período dos candidatos entrar com recurso contra as provas ou pontuação, é publicada e homologado o resultado final, tendo os candidatos sendo chamados a partir de uma ordem de classificação. Já em processo seletivo de uma organização privada, esta etapa final acaba tomando contornos bem diferentes. Primeiramente por não ser obrigatória a publicidade dos critérios para aprovação do candidato no processo seletivo, em geral os candidatos desconhecem as metodologias utilizadas para sua avaliação

O autor evidencia outra diferença entre o concurso público para a contratação na empresa privada é que a decisão na empresa não é somente tomada a partir de dados quantitativos, mas sim essencialmente nos qualitativos obtidos por meio de técnicas como testes psicológicos, entrevistas, dinâmicas etc. Assim esses dados do perfil dos candidatos são comparados com o perfil ideal para o cargo, dessa forma verifica se o candidato alcançou os critérios mínimos. Sendo a partir dessa comparação que o RH escolhe os melhores candidatos aos quais serão

encaminhados para o gestor da área requisitante da vaga com um relatório, assim podendo decidir sobre qual irá contratar.

O parecer final é uma síntese do processo seletivo e tem por objetivo comparar os dados obtidos nas diversas etapas desse processo com o perfil exigido pelo cargo. Sua redação deverá ser simplificada, constituindo-se numa consolidação das informações colhidas e reunidas, de modo que o requisitante da vaga possa ter uma noção das reais possibilidades do candidato (CARVALHO PASSOS e SAVAIRA, 2008, p. 94).

Pode-se entender que o gestor requisitante da vaga nem sempre conhece os termos técnicos utilizados pelo setor de recrutamento e seleção, logo o uso de uma linguagem simples, direta e objetiva no relatório final sobre os candidatos facilitará a leitura do mesmo.

2.6.6.1 RETORNO AOS PARTICIPANTES

São inúmeras as reclamações pela ausência da devolutiva ao término do processo seletivo, principalmente dos que são realizados pela internet. Porém, se por um lado os candidatos reclamam pela ausência de devolutiva, por outro lado são inúmeras as reclamações por parte dos gestores com os encarregados de RH pela falta de profissionais para ocupar as vagas em aberto na empresa circulando dentro da organização (GRIGOLETTI, 2012).

De acordo com Leme (2012), quando no processo seletivo é utilizado de empresas de consultoria para executá-lo, o correto é entrar em contato com estas para que de alguma forma realizem uma devolutiva para os candidatos da vaga, assim realizando um *feedback* com eles.

Grigoletti (2012) sugere ao selecionador de pessoal, para que o mesmo decida sobre a devolutiva se colocando no lugar dos candidatos que ficam a espera aguardando uma resposta.

2.6.6.2 TÉRMINO DO PROCESSO SELETIVO

Após todo o processo seletivo, quando o colaborador já estiver aprovado no período de experiência, o selecionar pode dizer que o processo seletivo finalmente está concluído. Entretanto, esse término do processo seletivo é apenas um começo para novas fases, “pois o RH terá que atuar junto ao Gestor nos Treinamentos,

Desenvolvimento, Avaliação, Remuneração, Clima Organizacional, enfim, tudo que envolve a Gestão Estratégica de Pessoas” (LEME, 2012, p. 120).

O autor conclui dizendo que, é importante que as atuações do RH tenham sempre em foco as competências, no sentido amplo de competências que trabalha a entrega do colaborador para a empresa.

3. METODOLOGIA

3.1 QUANTO AOS MEIOS

Quanto aos meios este trabalho foi desenvolvido inicialmente com pesquisas bibliográficas, utilizando-se de livros, *sites* acadêmicos, monografias, periódicos e artigos científicos. A fim de conceituar o tema proposto.

De acordo com Gil (2012), a pesquisa de cunho bibliográfica é desenvolvida a partir de materiais já construídos anteriormente, principalmente de livros e artigos científicos já produzidos por diversos autores, nos quais já comprovaram suas pesquisas. O autor reforça que:

A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Esta vantagem se torna particularmente importante quando o problema requer dados muito dispersos pelo espaço (GIL, 2012, p. 50).

Na sequência foi realizada uma pesquisa de campo sobre a forma é realizado o processo de recrutamento e seleção de pessoal nas empresas privadas de revenda de combustíveis na cidade de Juína/MT. A pesquisa de campo se caracterizou pela interrogação diretamente com os responsáveis pelo processo seletivo de pessoas na empresa. De acordo com Gil (2012), esta forma de pesquisa solicita a informação de um determinado grupo significativo de pessoas acerca do problema pesquisado.

A pesquisa de campo deste trabalho foi aplicada em todos os revendedores de combustíveis estabelecidos na cidade de Juína-MT, totalizando nove empresas. Tal segmento de mercado foi selecionado pelo fato de a maioria dos funcionários dessas empresas trabalhar diariamente com um nível de periculosidade alta, tanto no transporte como no manuseio de produtos inflamáveis. A expectativa do pesquisador foi encontrar nessas empresas a aplicação de alguma técnica ou teste psicológico no ato da contratação, já que pessoas desqualificadas para as funções poderiam trazer danos irreparáveis para a empresa, colaboradores e comunidade em geral. Outro motivo da escolha do segmento foi pela facilidade do pesquisador obter informações sobre as mesmas.

3.2 QUANTO AOS FINS

Quanto aos fins a pesquisa é exploratória. Para Gil (1999) as pesquisas exploratórias têm como sua principal finalidade desenvolver, modificar, esclarecer conceitos e ideias, contendo no seu aspecto, a elaboração de problemas mais precisos, ou de hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.

Comparando aos outros tipos de pesquisas, essa é que exige menos rigidez em seu planejamento. Gil (1999) esclarece que a pesquisa exploratória, usualmente envolve o levantamento documental e bibliográfico, entrevistas não padronizadas e estudo de caso.

Gil (1999) complementa dizendo que:

Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Esse tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis (GIL, 1999, p. 43).

Pode-se entender que a pesquisa exploratória pode constituir a primeira etapa para uma investigação mais ampla. Dessa forma, quando o tema a ser pesquisado é muito genérico, torna-se indispensável seu esclarecimento e delimitação, sendo assim, exigindo a revisão da literatura a seu respeito, discussão com especialistas dentre outros procedimentos, alerta Gil (1999).

3.3 QUANTO A NATUREZA DOS DADOS

Quanto à natureza dos dados a pesquisa foi qualitativa. Na perspectiva de Richardson (1999), *apud* Lakatos e Marconi, (2004, p. 271) a pesquisa qualitativa “pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados”. Sendo assim, seria uma forma mais detalhada de se pesquisar, levando em consideração a subjetividade de cada pessoa pesquisada.

O instrumento utilizado no levantamento dos dados foi um questionário elaborado com questões fechadas. Para Gil (1999) o questionário constitui-se numa técnica de investigação composta por um número significativo de questões apresentadas por escrito a um grupo de pessoas, o objetivo é colher dados, para conhecer suas opiniões, sentimentos, crenças, interesses, situações vivenciadas, expectativas etc.

Na maioria das vezes, os questionários são disponibilizados por escrito para os respondentes da pesquisa, nesse caso costumam ser chamados como questionários auto aplicados. Porém, quando as questões são formuladas oralmente pelo pesquisador ao respondente, podem ser designados como sendo questionários aplicados com entrevista ou formulários (GIL, 1999).

Nesta pesquisa, o questionário foi aplicado pelo próprio pesquisador na intenção de eliminar quaisquer dúvidas do entrevistado, buscando assim maior veracidade das respostas, no entanto, pela indisponibilidade de tempo dos entrevistados, em alguns casos específicos o questionário foi disponibilizado impresso para ser respondido num outro momento. Tal questionário contém 24 questões subdivididas em quatro etapas.

3.4 COLETA DE DADOS

Os dados foram levantados e analisado de acordo com o modelo de planejamento de recrutamento e seleção proposto por Leme (2012, p. 53-54), como demonstrado no QUADRO 4.

QUADRO 4: Etapas do planejamento do processo de recrutamento e seleção

Etapas	Descrição
1 ^a	Verba disponível.
2 ^a	Tipos de Processo seletivo: Interno ou Externo.
3 ^a	Ênfase em uma competência técnica ou comportamental.
4 ^a	Compreensão da Origem da abertura da vaga e objetivo.
5 ^a	Fontes de Recrutamento.
6 ^a	Técnica para atrair candidatos.
7 ^a	Estilo de Divulgação: Aberta ou Fechada.
8 ^a	Condução do Processo Interno ou Auxílio de Consultoria.
9 ^a	Seleção de Currículos pelo Sistema.
10 ^a	Triagem de Currículos.
11 ^a	Convocação dos Candidatos.
12 ^a	Aplicação de Testes Situacionais.

13 ^a	Jogos/Dinâmicas de Grupo.
14 ^a	Aplicação de Testes Psicológicos
15 ^a	Entrevista por Competências
16 ^a	Entrevista com Requiritante
17 ^a	Critérios para priorizar julgamentos dos candidatos.
18 ^a	Atuação do RH Pós-Seleção.
19 ^a	Contratação.

Fonte: Leme (2012, 53-54).

4. ANÁLISE E RESULTADOS

Para a efetivação deste trabalho os dados da pesquisa serão analisados de forma qualitativa explicativa através de texto e gráficos.

O questionário foi desenvolvido com 24 questões fechadas subdivididas em 4 etapas. A primeira etapa composta por 7 questões teve o objetivo de identificar o perfil das empresas pesquisadas e de seu selecionador de pessoas. No GRAF. 1 pode-se identificar que 5 empresas possuem atualmente em seu quadro de funcionários a quantidade de 11 a 20 funcionários.

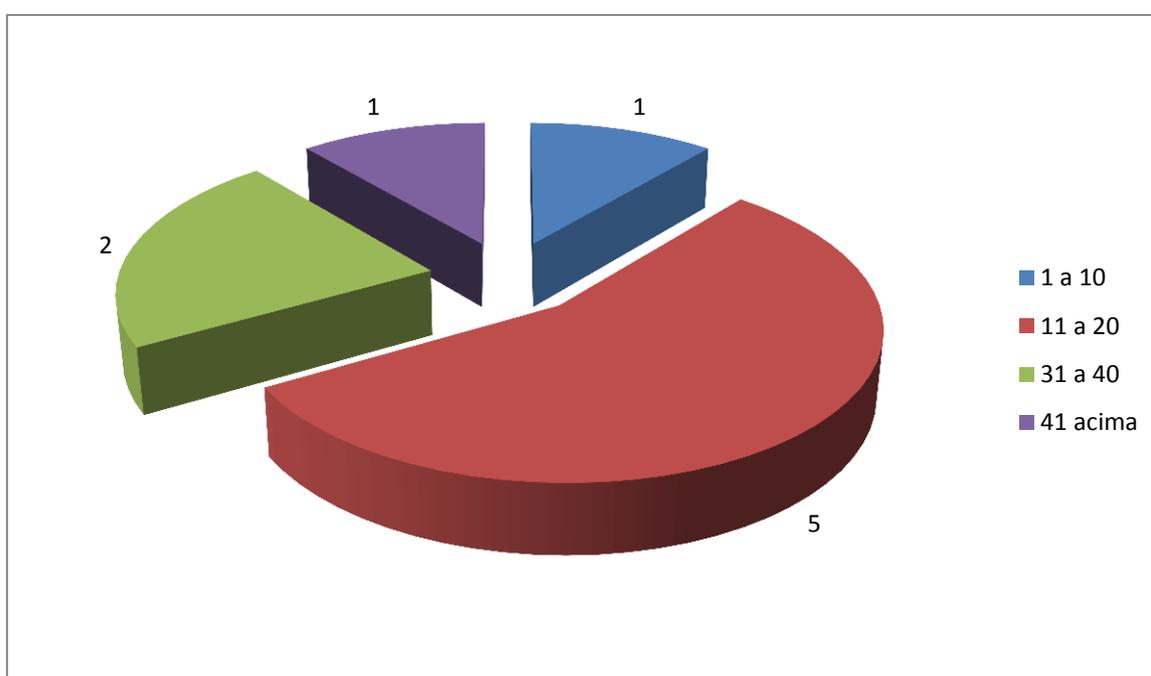


GRÁFICO 1: Quantidade média de funcionários nas empresas

Fonte: Dados da pesquisa, (2014).

O processo de recrutamento de pessoas nestas empresas é todo realizado por elas, não sendo utilizado nenhum serviço de consultoria ou empresas especializada no recrutamento e seleção externo. Tal fato pode estar relacionado a não existência de uma empresa especializada neste tipo de prestação de serviço no município, onde pode ser encontrada apenas uma agência de empregos, que atua mais na forma de indicar candidatos para as vagas.

Com relação ao perfil do selecionador de pessoas nas empresas pesquisadas foi possível observar que em 5 dos casos é o proprietário da empresa

que realiza esse procedimento, em 3 das empresas pesquisadas é o gerente de RH que se encarrega dessa tarefa e em 1 o gerente da empresa.

Como pode-se observar no GRAF. 2 a predominância da formação acadêmica para esse cargo é de Administração, representando 5 do total.

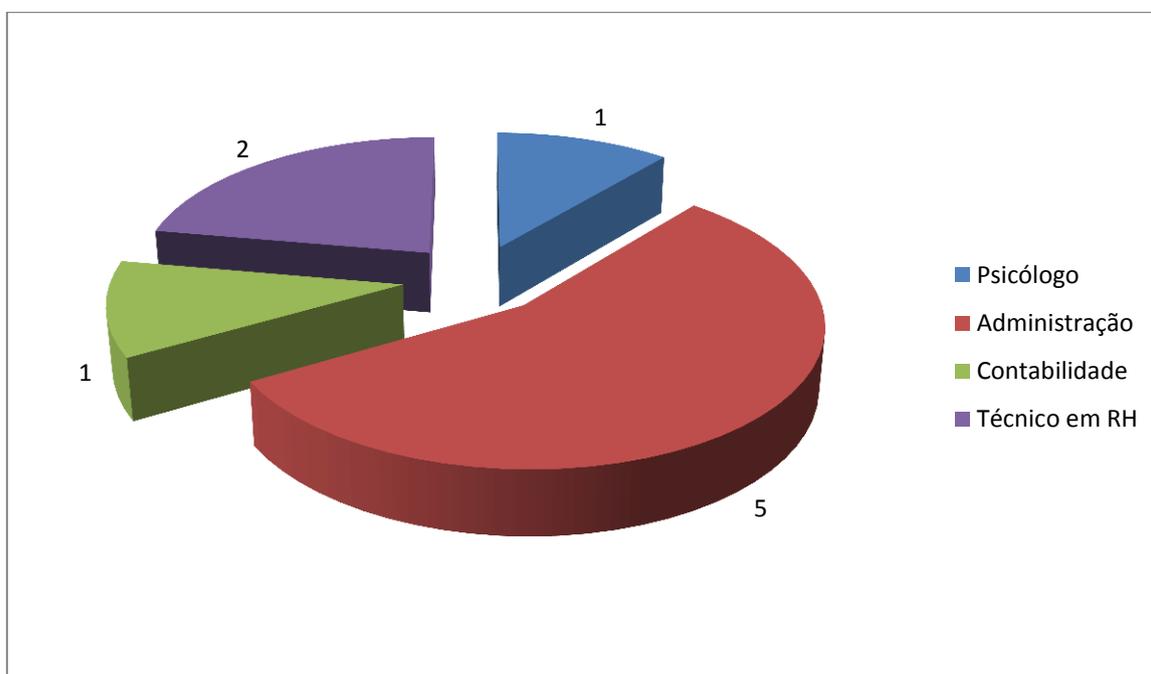


GRÁFICO 2: formação acadêmica do responsável pelo processo de recrutamento e seleção.

Fonte: Dados da pesquisa, (2014).

Apenas uma empresa tem em seu quadro de pessoal um Psicólogo e o mesmo tem participação ativa no processo de contratação de pessoas. Nas demais empresas, inclusive a que possui o profissional de psicologia em seu quadro funcional, 3 informaram que o profissional possui curso de especialização na área, tais como MBA em Gestão de Pessoas, e Gestão Empresarial com Ênfase em Gestão de Pessoas, já as outras 6 afirmam que o profissional não possui nenhuma especialização específica para o cargo. Esse resultado pode ter sido obtido, pelo fato da cidade ainda estar num processo de desenvolvimento, tendo apenas uma instituição de ensino superior presencial, e outras mais com ensino a distância, trazendo em seus primeiros cursos ofertados, licenciaturas, Administração de Empresas e Contabilidade.

A segunda etapa do questionário da pesquisa buscou identificar por meio de cinco questões como se dá a elaboração da vaga nas empresas antes de contratar

um novo funcionário. Segundo as empresas pesquisadas, 6 dos motivos que provocam a abertura de uma nova vaga estão relacionados ao desligamento de funcionário e, outros 3 apontam como motivação para tal fato o crescimento da equipe, assim necessitando de mais colaboradores.

Diante da necessidade de abrir uma nova vaga, à forma mais utilizada para realização do processo seletivo é o interno, dado encontrado em 6 das empresas, já o processo seletivo externo acaba sendo utilizado em 3 das vagas abertas. A preferência pelo processo seletivo interno pode ser mais corriqueira, por ser um processo mais simples, uma vez que as empresas possuem poucos funcionários especializados para essa função de selecionador.

Ainda na elaboração da vaga, de acordo com os dados da pesquisa ao surgir uma nova vaga na empresa, todas elas preferem entrar em contato com pessoas pré-selecionadas, assim, dificilmente ou quase nunca ocorre a abertura de um novo processo seletivo, utilizando-se sempre dos currículos e contatos já pré-estabelecidos com candidatos que já passaram pela empresa. O porquê dessa opção pode estar na simplicidade da cultura organizacional em dar preferência aos candidatos que já deixaram currículo ou já conversaram com a gerência.

Como traz o GRAF. 3, após as empresas definirem a vaga, as competências mais enfatizadas no processo seletivo são tanto as técnicas quanto as comportamentais, sendo esta opção indicada por 67% da amostra analisada. Como o segmento das empresas de revenda de combustíveis exige um maior número de funcionários no atendimento executando os serviços ofertados pelas mesmas, essa preferência por ambas as competências pode ser a causa da necessidade de se ter um funcionário com bom entendimento técnico junto a um bom comportamento ao lidar nas vendas com os clientes.

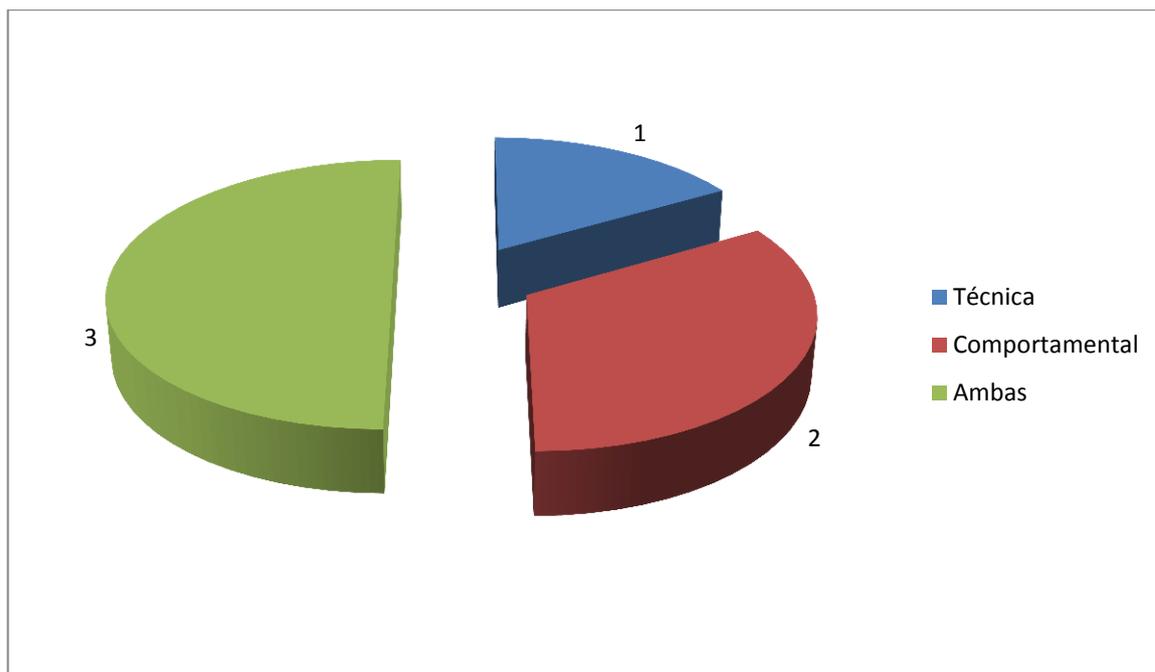


GRÁFICO 3: Competências priorizadas na elaboração da vaga.

Fonte: Dados da pesquisa, (2014).

Após finalizar o processo de elaboração da vaga, inicia-se o processo de recrutamento e seleção de pessoas, sendo que apenas 1 das empresas pesquisadas afirmaram disponibilizar recurso financeiro específico para sua realização, já 2 das empresas informaram que raramente é utilizado de recurso financeiro para o recrutamento e seleção, enquanto que a maioria, totalizando 6 das empresas nunca disponibilizaram recurso financeiro para o processo seletivo. Esse número pode ser o reflexo da decisão, da maioria das empresas, realizar internamente o processo de seleção de pessoas.

A terceira etapa do questionário, composta por cinco questões, destinou-se a obtenção de dados a respeito da realização do processo de recrutamento de pessoas para a vaga. Foi possível constatar que no processo de recrutamento interno, 5 das vagas são preenchidas por meio de promoção, já outras 3 das empresas utilizam-se de transferência de funcionários, e apenas 1 delas iniciam um novo processo seletivo interno.

Quando as empresas realizam um processo de recrutamento externo acabam utilizando e dando maior ênfase às indicações realizadas por colaboradores, que já fazem parte de seu quadro, sendo esta a fonte e técnica apontada por 6 das empresas, sendo essa a mais utilizada, conforme indica o GRAF. 4. Essa opção pode estar ligada ao fato de se tratar de empresas com um

modelo de gestão familiar. Como a maioria das empresas não realiza o processo seletivo específico, podem acabar buscando mais confiança nos candidatos encaminhados pelos próprios colaboradores.

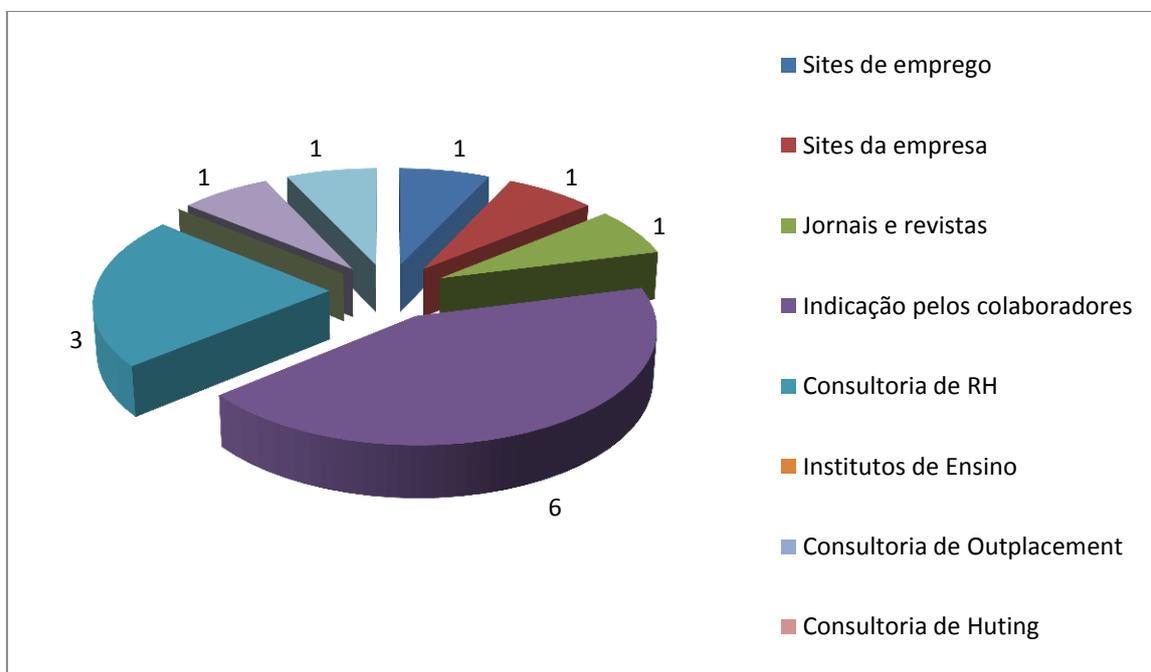


GRÁFICO 4: Fontes e técnicas de recrutamento.

Fonte: Dados da pesquisa, (2014).

Na decisão de quais meios a serem utilizados para a divulgação da vaga para o recrutamento externo da empresa, 5 delas privilegiam a divulgação que se dá pelo “boca a boca” dos colaboradores, onde uma informação é repassada verbalmente entre várias pessoas, já o rádio aparece com apenas 2, semelhante ao que acontece com os sites e o mural interno da empresa que aparecem cada um com 2 das formas indicadas para a divulgação da vaga.

Após a realização da divulgação da vaga, inicia-se a etapa de seleção dos currículos para a convocação dos candidatos que participarão do processo seletivo, sendo que dentre as empresas pesquisadas 6 delas realizam a seleção dos currículos manualmente, pelo proprietário da empresa, apenas 3 delas a seleção é realizada pelo setor de RH da empresa, de forma manual. A ausência da utilização das fontes de recrutamento pelos sites da empresa fica evidente na seleção dos currículos, não sendo possível se realizar essa seleção com o auxílio de nenhum programa de computador, uma vez que a maioria chega até a empresa de forma impressa.

Terminando a etapa de recrutamento de pessoas, os currículos selecionados e triados acabam sendo encaminhados ao proprietário da empresa em 6 dos casos, para se encarregarem do processo seletivo, como mostra o GRAF. 5, esse procedimento é o mais utilizado nessas empresas de revenda de combustíveis. Percebe-se uma grande centralização das decisões sobre contratação de pessoas na figura do proprietário.

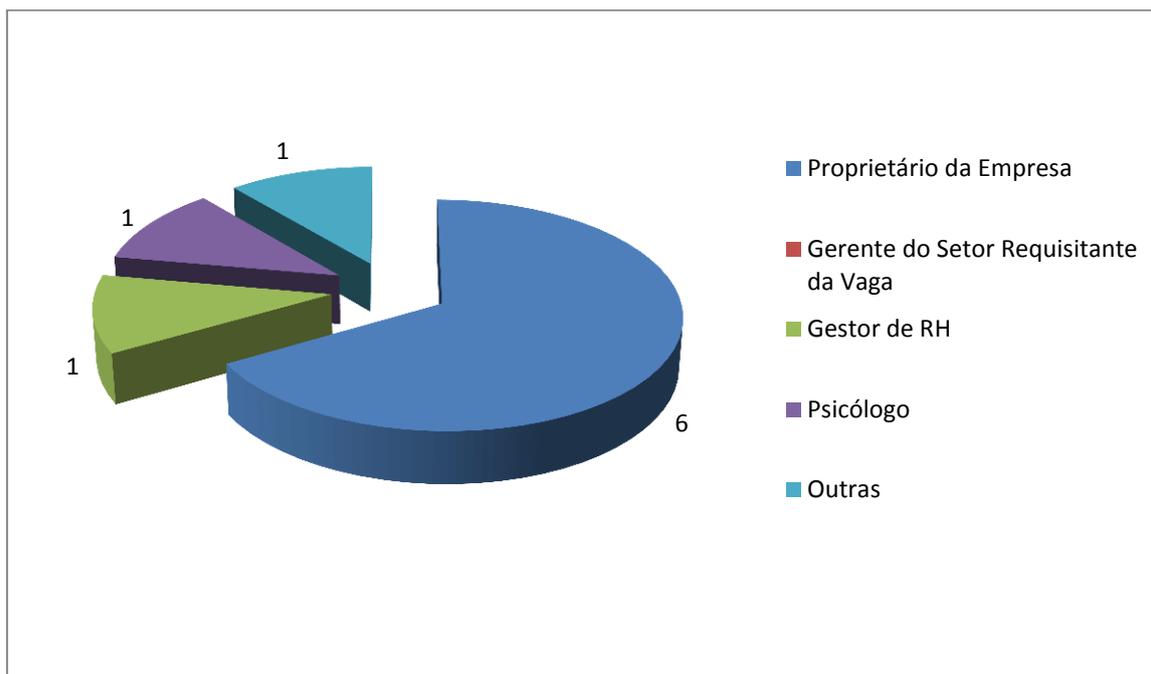


GRÁFICO 5: Responsável pelos currículos triados para o processo seletivo.

Fonte: Dados da pesquisa, (2014).

A quarta etapa do questionário utilizado para a coleta de dados foi elaborada com sete questões, com o objetivo de conhecer como está sendo executado o processo seletivo, após ter sido elaborado a vaga e realizado o recrutamento de pessoal.

Para a seleção de pessoas 5 das empresas afirmaram não realizar a aplicação de nenhum tipo de teste situacional, já 2 das empresas utilizam dos estudos de casos e outras 2 colocaram que utilizam de outros testes situacionais não especificados na pesquisa.

Quando se trata da avaliação de vários candidatos para a vaga num mesmo momento, 1 respondeu que dispõe de dinâmica de grupo para avaliar, outras 7

utiliza da entrevista coletiva e, outra 1 respondeu não utilizar a avaliação coletiva com os candidatos.

Como constatado anteriormente, há uma pequena quantidade de profissionais de psicologia atuando efetivamente no RH desse grupo de empresas. Essa realidade pode ter como o reflexo o baixo número de aplicação de testes psicológicos para verificar aptidões específicas nos candidatos, sendo representado por apenas 3 das empresas, enquanto que outras 6 disseram utilizar raramente a aplicação de testes. Ainda salienta-se que essas empresas que utilizam raramente de testes psicológicos, pode ser devido à obrigatoriedade do mesmo, como por exemplo, na contratação de motorista que transportam esses produtos altamente inflamáveis.

As entrevistas realizadas durante o processo seletivo acabam sendo centralizadas diretamente ao proprietário da empresa. Assim, verificando que na maioria das empresas pesquisadas todo o processo de recrutamento e seleção de pessoas é realizado pelo proprietário, como mostra o GRAF. 6, representada por 6 das empresas.

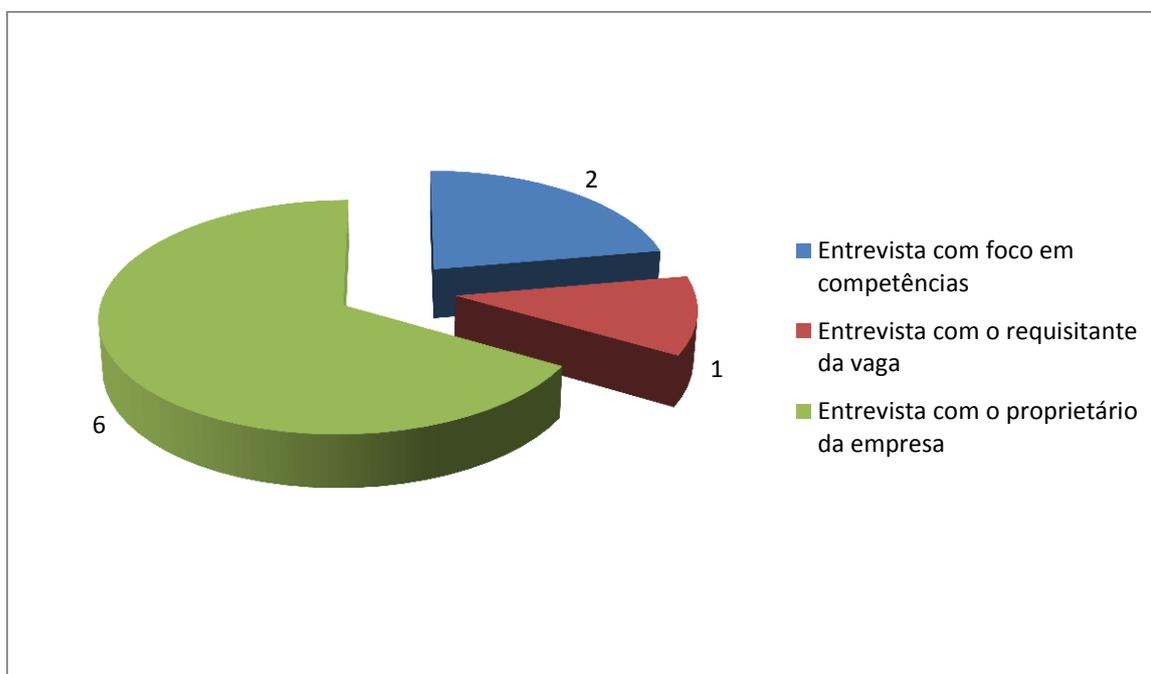


GRÁFICO 6: Formas de entrevistas realizadas no processo seletivo.

Fonte: Dados da pesquisa, (2014).

De acordo com as empresas pesquisadas do grupo de revenda de combustíveis na cidade de Juína-MT, após o término do processo seletivo, 5

realizam a comunicação ao responsável pela vaga, por meio de um relatório descritivo das competências observadas nos candidatos, 1 delas comunicam o encarregado por meio de uma reunião junto ao psicólogo que avaliou os candidatos, já outras 4 responderam que a comunicação é feita verbalmente, isso quando quem realizou o processo seletivo não é o ao mesmo tempo responsável pela contratação.

Se tratando dos candidatos não selecionados após o processo de seleção, como pode-se observar a seguir no GRAF. 7 a maior parte das empresas entram em contato com eles, para comunicar que o mesmo não foi selecionado para a vaga. Essa atitude pode demonstrar o respeito e seriedade da organização com os candidatos, assim realizando uma devolutiva de modo a diminuir seu nível de ansiedade, perante o processo seletivo que participou.

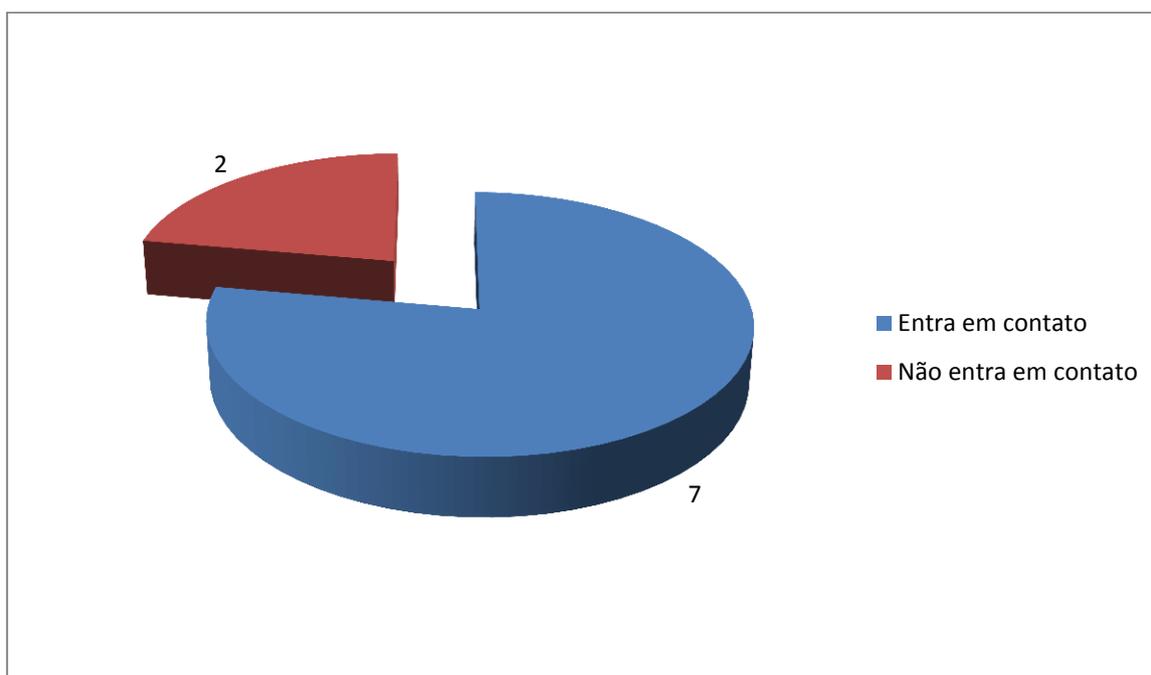


GRÁFICO 7: Comportamento da empresa em relação aos candidatos não selecionados.

Fonte: Dados da pesquisa, (2014).

Tendo encerrado todo o processo de recrutamento e seleção de pessoas e já ter contratado os novos funcionários, 8 das empresas colocaram que não é realizado nenhum treinamento prévio com o colaborador, sendo que os mesmos assumem de imediato a funções, com treinamento acontecendo simultaneamente ao desempenho das atividades e, sendo apenas 1 destas colocando o colaborador em treinamento e desenvolvimento, para posteriormente, assumir as suas funções.

Com a intenção de diferenciar o processo de contratação de pessoas realizado pelas empresas que não possuem o profissional de psicologia com a empresa que possui, foi construído o QUADRO 5 para fazer uma análise comparativa entre suas respostas.

QUADRO 5
Comparação de respostas entre a empresa que possui o psicólogo em seu quadro funcional, com as que não possuem

Perguntas	Respostas da empresa com o profissional de Psicologia	Respostas das empresas sem o profissional de Psicologia
4- Qual o responsável pela contratação de pessoas na empresa?	(1) Gerente de Recursos Humanos	(2) Gerente de Recursos Humanos; (1) Gerente da empresa; (5) Proprietário da empresa.
5- Formação acadêmica do responsável pela contratação de pessoas.	(1) Psicólogo	(5) Administração; (1) Contabilidade; (2) Técnico em RH.
7- Especializações do responsável do processo seletivo	(1) MBA – Em Gestão de Pessoas	(2) Gestão empresarial com ênfase em gestão de pessoas; (6) Nenhum curso
8- Motivo que mais provoca a abertura de nova vaga.	(1) Crescimento da equipe.	(6) Desligamento de funcionário; (1) Crescimento da equipe.
12- É disponibilizado recurso financeiro para investir no processo seletivo.	(1) sim.	(6) não; (2) raramente.
17- Após a triagem dos currículos no processo de recrutamento quem é o responsável pelo processo seletivo?	(1) Psicólogo.	(6) Proprietário da empresa; (1) Gestor de RH; (1) Não realiza processo seletivo.
18- Tipo de teste situacional utilizado no processo seletivo	(1) Wartegg	(5) Nenhum; (2) Estudos de casos.
20- No processo seletivo é utilizado a aplicação de testes?	(1) raramente, dependendo do caso.	(6) Nunca; (2) raramente.
22- Terminando o processo seletivo, de que forma é comunicado o responsável pela contratação?	(1) Reunião com o psicólogo que avaliou os candidatos. (1) Relatório descritivo das competências;	(4) Relatório descritivo das competências; (4) verbalmente, quando o mesmo não faz.
24- Após contratação o	(1) É direcionado ao	(8) Assume de imediato as

candidato:	treinamento e desenvolvimento, para posteriormente suas funções.	suas funções com treinamento simultâneo.
------------	--	--

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Com a comparação dessas respostas realizadas na pesquisa fica evidente que a empresa que tem o psicólogo presente no processo seletivo tem mais proximidade do que as demais em relação ao modelo de recrutamento e seleção proposto por Leme. Se observar as respostas das questões número 6, 17, 20 e 24, fica evidente que na empresa onde o profissional de psicologia atua a especialização do profissional para tal procedimento é mais direcionada para a gestão de pessoas, assim se encarregando do processo um profissional mais capacitado, o que favorece a utilização de testes psicológicos para analisar pontos específicos nos candidatos. Foi comprovado também que essa empresa é a única que disponibiliza recurso financeiro para o processo seletivo. Ela, após o processo seletivo não coloca o novo funcionário para trabalhar, primeiramente é realizado uma capacitação e treinamento, com isso pode o funcionário ter mais aceitação no cargo, podendo passar do período de experiência e criar plano de carreira na empresa.

5. CONCLUSÃO

Enquanto ciência, a Psicologia Organizacional vem contribuindo nas últimas décadas para facilitar e aprimorar o processo de recrutamento e seleção de pessoas nas empresas e em organizações, produzindo instrumentos e técnicas capazes de auxiliar o selecionador em sua tomada de decisão.

Com a aplicação das técnicas desta ciência, o profissional pode identificar traços de personalidade e aptidões específicas que uma pessoa leiga no assunto não seria capaz de realizar sem as técnicas pertinentes.

Observando o modelo proposto por Leme (2012) para recrutamento e seleção de pessoas e comparando com a pesquisa realizada nas empresas de revenda de combustíveis na cidade de Juína/MT é possível perceber que a maioria delas não realiza o processo seletivo da forma proposta e algumas até mesmo nem conhecem as etapas deste procedimento. No entanto, na análise comparativa dos dados no QUADRO 5 é notório a diferença de como se procede o processo de recrutamento e seleção de pessoas nas empresas pesquisada quando se tem o psicólogo diante dessa atividade com as que não possui esse profissional. Podendo assim evidenciar que muitos dos procedimentos propostos por Leme são executados pelo psicólogo.

Pode-se constatar que nas empresas sem a presença do profissional de psicologia, a maioria delas representada por 5, quem toma as decisões em relação ao RH é o seu proprietário, ficando a cargo dele a maior parte de casos para efetivar a seleção e contratação de funcionários.

Com base na pesquisa é evidente que o processo de recrutamento e seleção de pessoas acontece quando um funcionário é desligado da empresa, surgindo assim a necessidade de abrir uma vaga. Usualmente, as empresas buscam candidatos para a vaga entre os próprios colaboradores ou utilizando do banco de currículos da empresa. Assim, restringe o processo de seleção a uma entrevista com o candidato antes de contrata-lo, sendo realizado todo esse processo na maior parte pelo proprietário da empresa.

Em seis empresas o profissional encarregado para gerenciar o RH não tem cursos e especializações adequadas para auxiliá-lo na seleção de pessoas e muitas vezes é o próprio proprietário da empresa que se encarrega desse processo, limitando e simplificando muito suas atividades, realizando apenas a análise dos

currículos já deixados na empresa por pessoas em busca de emprego. Após a triagem dos currículos faz-se apenas uma entrevista, antes de contratar, deixando de analisar suas competências e requisitos para a vaga, que por sua vez irá influenciar na permanência ou não do novo funcionário na empresa.

Em resumo, de acordo com os dados da pesquisa, o processo de recrutamento e seleção de pessoas nas empresas de revenda de combustíveis na cidade de Juína/MT é realizado em quatro etapas, sendo a primeira a da abertura da vaga, a segunda com a divulgação da vaga entre os colaboradores, pelos meios de comunicação e mural interno da empresa, na terceira etapa é realizada a análise dos currículos dos candidatos, e por último antes da decisão final é realizado uma entrevista individual com o gestor da empresa.

Diante da realidade da região, que não oferece a prestação de serviço terceirizado em recrutamento e seleção de pessoas, as empresas são quase que obrigadas a realizar por conta própria todas as atividades pertinentes ao RH. Essa situação exige das empresas uma gestão eficiente de seu RH, que irá refletir na qualidade da efetivação do processo de contratação.

Observando no modelo proposto por Leme (2012) é possível identificar que a maioria das etapas do recrutamento e seleção de pessoas apresenta a utilização de técnicas psicológicas como instrumento de avaliação nas tomadas de decisão, o que evidencia a importância de se ter um psicólogo na empresa para realizar tais avaliações. No entanto, apenas uma das empresas pesquisadas possuem esse profissional no quadro de funcionários, talvez por essa ausência, o processo seletivo dessas empresas esteja sendo realizado de forma tão resumida, sem padrão estabelecido e centralizada nos proprietários.

Segundo os estudiosos além da empresa, os colaboradores também são beneficiados, quando o processo de recrutamento e seleção de pessoas é realizado de forma estratégica. De acordo com os estudiosos, a empresa se beneficia na medida em que contrata pessoas com competências adequadas, necessitando de menos treinamento, se adaptando mais rápido ao cargo trazendo maiores produtividades. Já os colaboradores se beneficiam, pois, sendo o processo bem realizado, a chance do candidato se encaixar no perfil solicitado pela vaga é maior, assim, ele irá trabalhar em funções adequadas às suas competências, produzindo mais num ambiente de trabalho com qualidade, ficando mais tempo na organização

com possibilidade de construir carreira por meio de constantes promoções, de acordo com suas qualificações.

Com as empresas em busca de se tornarem cada vez mais competitivas o gerenciamento efetivo do RH pode se tornar o grande diferencial entre elas, com isso a necessidade de buscar profissionais com qualificação para realizar corretamente o processo de recrutamento e seleção de pessoas poderá ser mais frequente. Assim, beneficiando tanto a empresa ao selecionar um profissional apto para atuar no cargo, como para os candidatos, que serão avaliados de acordo com a necessidade da vaga, colocando os mesmo em funções que poderão exercer com eficácia.

Pode-se concluir que as empresas pesquisadas em sua maioria, mesmo sem ter qualificação para realizar um bom recrutamento e seleção, se responsabilizam por todo o processo de contratação. Essa decisão pode ser motivada pela falta de opção em terceirizar esse serviço, pois no município são encontradas apenas empresas que atuam como balcão de empregos que indicam pessoas que estão em busca de emprego às vagas existentes. A sugestão é que as empresas busquem capacitar a sua equipe de RH para os processos de recrutamento e seleção, tendo um Psicólogo Organizacional à frente dessa equipe, assim podendo igual a única empresa dentre as pesquisadas, se destacando no seu processo seletivo, trazendo pessoas certas para as funções certas, assim tendo uma gestão efetiva de seu pessoal.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Walnice. **Captação e seleção de talentos: com foco em competências**. São Paulo: Atlas, 2009.

CARVALHO, Leda Maria Vecchioni; PASSOS, Antônio Eugênio Valverde Mariani; SARAIVA, Suzana Barros Corrêa. **Recrutamento e Seleção por Competências**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. Barueri, SP: Manole, 2009.

_____. **Iniciação À Administração De Recursos Humanos**. Barueri; SP: Manole, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, RAVESSÃO.

GRIGOLETTI, Áurea. **Faça do recrutamento e seleção de pessoas o seu melhor investimento: se pessoas são o mais importante ativo de sua organização, como não investir no processo de busca das mesmas?** Rio De Janeiro: Qualitymark Editora, 2012.

LEME, Rogerio. **Seleção e Entrevista por Competências com o inventário comportamental: guia prático do processo seletivo para redução da subjetividade e eficácia na seleção**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2004, 4ª ed.

MELO, Fernanda Augusta de Oliveira. et al. **Atuação do Departamento de Recursos Humanos no desempenho do setor financeiro – uma nova percepção**. 2013. Disponível em: <<http://www.foa.org.br/cadernos/edicao/18/39.pdf>>. Acesso em: 04 de nov. 2013.

MUCHINSKY, Paul M. **Psicologia Organizacional**. São Paulo: Pioneira Tomson Learning, 2004.

PESTANA, Maria Cláudia; et al. **Desafios da sociedade do conhecimento e gestão de pessoas em sistemas de informação**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v32n2/17036.pdf>>. Acessado em 18 de ag. de 2014.

ROLIM, Aline Silveira. **O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**. Disponível em: <<http://guaiba.ulbra.br/seminario/eventos/2010/artigos/administracao/salao/662.pdf>>. Acessado em 15 de Set. de 2013.

APÊNDICE

4- Assinale o responsável pelo processo de contratação de pessoas na empresa:

- () proprietário da empresa; () outros, especifique:.....
 () gerente da empresa;
 () gerente de Recurso Humanos;

5- Qual a formação acadêmica do responsável pelo processo de contratação de pessoas:

- () psicólogo; () técnico em Recursos Humanos;
 () administrador; () outros, especifique:
 () contador;

Se a resposta anterior for “psicólogo” responda a questão nº 6.

6- Qual a relação trabalhista com o profissional de psicologia que aplica a bateria de testes no processo seletivo:

- () contrato fixo com a empresa;
 () prestador de serviço;
 () disponibilizado por uma empresa de consultoria;
 () outros, especifique:.....

7- Assinale o curso e/ou especialização que o responsável por esse processo já realizou:

- () gestão em departamento pessoal;
 () analista de recursos humanos;
 () técnico em departamento pessoal;
 () outros, especifique:.....
 () nenhum curso.

2ª ETAPA – ELABORAÇÃO DA VAGA

8- Assinale a opção que mais provoca a abertura de uma nova vaga:

- () desligamento de funcionário;
 () promoção de funcionário;
 () crescimento da equipe
 () outros, especifique:.....

9- Qual a forma mais utilizada de processo seletivo ao surgimento da vaga?

- () processo interno. () processo externo.

10- Ao surgir à vaga qual o processo mais corriqueiro:

- () abrir um novo processo seletivo
 () entrar em contato com pessoas pré-selecionadas.

11- Na elaboração da vaga quais das seguintes competências são priorizadas?

- () técnica () comportamental () ambas () nenhuma

12- É disponibilizado algum recurso financeiro para ser investido no processo seletivo:

- () sim () não () as vezes

3ª ETAPA – REALIZAÇÃO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO
--

13- No processo de recrutamento interno como as vagas são preenchidas:

- () transferência;
 () promoção;
 () abertura de processo seletivo interno;

14- Quais as fontes e técnicas de recrutamento externo que são mais utilizadas pela empresa ao atrair candidatos:

- () sites de emprego;
 () Site da empresa;
 () jornais e revistas
 () indicação pelos colaboradores;
 () consultoria de RH;
 () institutos de ensino
 () consultoria de *Outplacement*;
 () consultoria de *Huting*
 () grupos informais e Networking
 () empresas de segmento similar
 () outras, especifique:.....

15- Quais os meios mais utilizados para a divulgação da vaga:

- () jornais,
 () televisão,
 () radio,
 () cartazes,
 () sites,
 () intranet da empresa,
 () mural interno da empresa,
 () outros, especifique:.....

16- Assinale de que forma é realizada a seleção dos currículos:

- () programas de computador,
 () manualmente, pelo setor de recursos humanos,
 () manualmente, pelo proprietário da empresa.
 () outras, especifique:.....

17- Após a triagem dos currículos no processo de recrutamento de quem é a responsabilidade do processo seletivo:

- () proprietário da empresa,
 () gerente do setor requisitante da vaga,
 () gestor de recursos humanos,
 () psicólogo,
 () outras, qual:.....

4ª ETAPA – PROCESSO SELETIVO

18- Assinale qual o tipo de teste situacional é utilizado no processo seletivo dos candidatos:

- dramatização,
- estudo de casos,
- simulação em cenário real,
- nenhum,
- outras, especifique:.....

19- Ao se avaliar vários candidatos num mesmo momento, quais os instrumentos utilizados?

- dinâmica de grupo,
- jogos,
- entrevista,
- outros, especifique:.....

20- No processo seletivo é utilizada a aplicação de testes psicológicos para verificar as aptidões e traços da personalidade do participante?

- sempre;
- raramente;
- nunca.

21- Quais as formas de entrevista realizadas no processo de seleção:

- entrevista com foco em competências;
- entrevista com o requisitante da vaga;
- entrevista psicológica;
- entrevista com o proprietário da empresa;
- nenhuma;
- outra, especifique:.....

22- Após o processo seletivo, de que forma é comunicado ao responsável pela finalização da contratação de pessoas sobre os candidatos selecionados:

- por um relatório descritivo das competências,
- por uma reunião com o psicólogo que avaliou os candidatos;
- outros, especifique:.....

23- Qual o comportamento da empresa em relação aos candidatos não selecionados?

- entra em contato comunicando a que não foram selecionados, mas que farão parte de um banco de dados para uma nova oportunidade;
- não entra em contato.

24- Após a contratação o candidato:

- assume de imediato as suas funções sem passar por treinamento específico;
- assume de imediato as suas funções com treinamento simultâneo;
- é direcionado ao treinamento e desenvolvimento, para posteriormente suas funções.