

**FACER FACULDADE DE CERES
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

BRUNA DUTRA DOS SANTOS

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO TENDO COMO
DIFERENCIAL A SELEÇÃO POR COMPETÊNCIA**

**CERES – GO
2014**

**FACER FACULDADE DE CERES
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

BRUNA DUTRA DOS SANTOS

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO TENDO COMO
DIFERENCIAL A SELEÇÃO POR COMPETÊNCIA**

Monografia apresentada a FACER Faculdade de Ceres como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração sob orientação da prof. Yask Gondim da Silva.

CERES – GO

2014

FICHA CATALOGRÁFICA

Santos, Bruna Dutra dos

Recrutamento e seleção tendo como diferencial a seleção por competência. /
Bruna Dutra dos Santos – Ceres- GO: FACER - Faculdade de Ceres, GO, 2014.
65 fls.

Orientadora: Yask Gondim da Silva. (Especialista)

TCC (Graduação) – Curso de Administração de Empresas - FACER - Faculdade
de Ceres.

Bibliografia.

1. Recursos humanos. 2. Recrutamento e Seleção. 3. Gestão de pessoas. I.
FACER - Faculdade de Ceres. II. Título.

CDU658.3

Elaborada pela Biblioteconomista Célia Romano do Amaral Mariano – CRB1/1528

BRUNA DUTRA DOS SANTOS

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO TENDO COMO
DIFERENCIAL A SELEÇÃO POR COMPETÊNCIA**

COMISSÃO JULGADORA
MONOGRAFIA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE GRADUADO PELA
FACER FACULDADE DE CERES

RESULTADO: _____

Orientador _____

Yask Gondim da Silva

2º Examinador _____

Ewane Loiola

3º Examinador _____

Thiago Flávio

CERES – GO

2014

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus, que nos ensina que em todos os momentos de nossas vidas devemos agradecer pelas batalhas enfrentadas, vitórias alcançadas e pelas graças alcançadas.

Neste momento aproveito a oportunidade para agradecer a minha família e amigos que me apoiou de alguma forma na execução deste trabalho. Agradeço aos professores e companheiros que ao longo deste curso de Administração fizeram parte desta minha caminhada. Á minha orientadora Yask Gondim da Silva, agradeço pelo apoio, compreensão e paciência que tornaram possível a conclusão desta monografia.

DEDICATÓRIA

Dedico primeiramente ao meu bom Deus, por me dar tanta força e coragem durante esta longa caminhada. Em especial dedico este trabalho a minha mãe (Gilda Pereira Dutra), a minha irmã (Maria Gilda Michele Dutra dos Santos) e meu sobrinho (João Vitor Dutra Evangelista). Dedico também a todos os companheiros e professores que me acompanharam no decorrer desses anos, em especial a minha orientadora Prof. Yask Gondim da Silva, responsável pela contribuição da realização deste trabalho.

Bruna Dutra dos Santos

QUADROS

01 – Quadro – Fases do recrutamento	18
02 – Quadro – Características do recrutamento interno	22
03 – Quadro – Meios utilizados no recrutamento interno	23
04 – Quadro – Vantagens e desvantagens do recrutamento interno.....	23
05 – Quadro – Vantagens e desvantagens do recrutamento interno.....	24
06 – Quadro – Características do recrutamento externo.....	25
07 – Quadro – Meios do recrutamento externo	26
08 – Quadro – Vantagens e desvantagens do recrutamento externo	26
09 – Quadro – Vantagens e desvantagens do recrutamento externo	27
10 – Quadro – Métodos de recrutamento	27
11 – Quadro – Modelos de tratamento	33
12 – Quadro – Aspectos principais para identificar características individuais	33
13 – Quadro – Maneira para colher informações	34
14 – Quadro – Tipos de características retiradas nos currículos	35
15 – Quadro – Estágios da entrevista	37
16 – Quadro – Classificações da entrevista	38
17 – Quadro – Estágios para construção da entrevista	38
18 – Quadro – Cuidados tomados para a entrevista	38
19 – Quadro – Vantagens e desvantagens da entrevista.....	39
20 – Quadro – Forma, abrangência e organização das provas de conhecimentos.....	40
21 – Quadro – Resultados da seleção de pessoal.....	45
22 – Quadro – Resultados que as pessoas podem ter	45
23 – Quadro –Níveis de competência.....	48
24 – Quadro – Predicados que as empresas solicitam das pessoas	49
25 – Quadro – Conhecimentos técnicos	50
26 – Quadro – Vantagens e desvantagens da seleção por competência	56

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
CAPÍTULO 1 CONTEXTUALIZAÇÃO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS.....	12
1.1 Mercado de trabalho	13
1.2 Mercado de recursos humanos	14
CAPÍTULO 2 RECRUTAMENTO.....	16
2.1 Fases do recrutamento	18
2.2 Pesquisa interna: planejamento das necessidades de pessoal.....	19
2.3 Pesquisa externa do mercado.....	20
2.4 Fontes do recrutamento	21
2.4.1 Recrutamento interno	21
2.4.1.1 Vantagens e desvantagens do recrutamento interno.....	23
2.5. Recrutamento externo.....	25
2.5.1.1 Vantagens e desvantagens do recrutamento externo	26
2.6. Fontes do recrutamento	27
2.7. Avaliação dos resultados do recrutamento	29
CAPÍTULO 3 SELEÇÃO.....	31
3.1 Seleção como um processo de comparação, decisão e escolha do candidato	32
3.2 Bases para a seleção de pessoas	34
3.3 Técnicas de pessoas	35
3.3.1 Currículos	35
3.3.2 Entrevistas	36
3.3.3 Provas de conhecimento ou de capacidades	40
3.3.4 Testes psicológicos	41
3.3.5 Técnica de simulação.....	43
3.3.6 Testes de personalidade	44
3.7 O processo e avaliação dos resultados da seleção de pessoas	44
3.3.2 Resultados e avaliação de seleção de pessoal	45
CAPÍTULO 4 SELEÇÃO POR COMPETÊNCIA.....	47
4.1 Conceito de competência.....	47
4.1 Competências técnicas	50

4.1 Competências comportamentais	51
4.1 Seleção por competência	52
4.2.1 Conceito.....	53
4.2.2 Abrangência, elaboração do perfil de competências	54
4.2.3 Vantagens e desvantagens da seleção por competência	56
4.1 Técnicas de seleção por entrevista.....	58
4.1 Dinâmica de grupo.....	59
METODOLOGIA.....	61
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	62
REFERÊNCIAS	64

RESUMO

O presente trabalho tem como objeto de estudo o recrutamento e seleção, mostrando suas características e seus elementos, tendo como finalidade esclarecer a seleção por competência sendo um diferencial competitivo entre as organizações. O objetivo geral do trabalho, é o processo de recrutamento e seleção, tendo como diferencial competitivo nas organizações o novo método de seleção no mercado, a seleção por competência, apresentando também como objetivos específicos, o estudo detalhado do recrutamento e seleção, através de pesquisa exploratória e estudo bibliográfico, demonstrando todos os aspectos inerentes ao assunto abordado. O tema justifica-se em investigar através de uma revisão de literatura, de temas relacionados com a gestão de pessoas. Com isso inicia-se o estudo contextualizando o recrutamento e seleção, mercado de trabalho, mercado de recursos humanos com seus conceitos, vantagens, desvantagens e outros. Em seguida apresenta o conceito de seleção por competência, com suas características, conceitos, tipos, vantagens, desvantagens e técnicas. Após todas as análises chega-se a uma conclusão da importância do estudo de recrutamento e seleção nas organizações, decorrente das dificuldades encontradas pelas empresas em realizar os processos de recrutamento e seleção, devido o mercado atual estar cada dia mais competitivo e haver falhas nesse processo.

Palavras-Chave: Recrutamento, Seleção, Competência.

ABSTRACT

This work has as object of study recruitment and selection, showing its features and its elements , and aims to clarify the selection by competence and a competitive differentiator between organizations . The overall objective of the work , is the process of recruitment and selection , with the competitive advantage in organizations the new selection method on the market , selection by competence , also presenting specific objectives , a detailed study of the recruitment and selection, through research exploratory and bibliographical study , showing all aspects of the subject matter . The theme is justified in investigating through a literature review of issues related to the management of people. Thus begins the study contextualizing the recruitment and selection , labor market , human resources market with its concepts, advantages, disadvantages and others. Then introduces the concept of selection by ability, with its features , concepts, types , advantages, disadvantages and techniques. After all analyzes comes to a conclusion the importance of the study of recruitment and selection in organizations , due to the difficulties encountered by companies in achieving the recruitment and selection because the current market is increasingly competitive and there flaws in the process .

Keywords: Recruitment, Selection, Competence.

INTRODUÇÃO

Os recursos humanos atualmente têm ganhado espaço nas organizações. A discussão que antes permeava somente nas grandes empresas começa a fazer parte de outros contextos. Atualmente, sabe-se que o ativo mais importante das organizações é o capital humano, tornando o setor de recursos humanos importante, sendo como diferencial, pois falhas nesse processo comprometem a organização atingir seus objetivos, sendo que a produtividade do trabalho e no desempenho das equipes é fundamental para o sucesso organizacional.

O processo de recrutamento e seleção pode ser definido como o conjunto de atividades ordenadas, pela qual a empresa obtém do mercado de trabalho (interno ou externo), os recursos humanos com aptidões exigidas para uma determinada ocupação em um cargo. As organizações disponibilizam vagas, onde o processo de recrutamento será a primeira etapa, envolvendo um conjunto de técnicas, que a organização irá comunicar e divulgar oportunidades de emprego atraindo candidatos qualificados os quais serão selecionados os futuros profissionais da organização.

Já o processo de seleção escolhe e classifica pessoas certas, adequadas para os cargos certos agregando valores para a organização atingindo as metas e objetivos. Onde será como um filtro, permitindo selecionar pessoas qualificadas, com perfis que encaixem a empresa. Esse processo é a segunda etapa, que inicia com o recrutamento e finaliza com a contratação de pessoas.

O processo de recrutamento e seleção mediante os métodos e técnicas específicas são as atividades da organização procuram atender as necessidades internas da mesma, atraindo e escolhendo os melhores candidatos. Ao longo do tempo consolidaram-se os procedimentos tradicionais. Mas recentemente, para ter um processo mais ágil e objetivo na perspectiva dos resultados nos cargos e funções, as organizações desenvolveram um novo método de seleção no mercado de trabalho, sendo ele a seleção por competências.

O grande objetivo da seleção por competências é criar um perfil de competências para cada cargo ou função dentro da empresa, onde possui estratégias para serem competitivas e diferenciadas no mercado de trabalho. Quando a empresa adota a seleção por competências ela passa a dispor de um sistema que possibilita verificar se a dispõe de colaboradores qualificados e desempenhados nas suas funções. Ela é de maior objetividade, foco e consistência. Esse método não trabalha com suposições nem interpretações, ela trabalha com fatos e evidências. Por tanto o estudo realizado aponta que as técnicas de seleção por

competências mais utilizadas pelas empresas são a entrevista e dinâmica de grupo, técnicas que serão apresentadas no trabalho. Assim a metodologia realizada para elaboração deste trabalho tem caráter exploratório devido ao estudo do levantamento bibliográfico, foi embasado em livros, artigos, visitas a web sites e outras fontes de dados, visando o aprofundamento sobre o tema abordado. Desta forma, o presente trabalho tem como finalidade buscar resposta para o problema de pesquisa: Como as organizações realizam o processo de seleção por competências sendo um diferencial competitivo?

O objetivo geral é analisar como as organizações utilizam o processo de recrutamento e seleção tendo como o novo método de seleção no mercado, a seleção por competência. Objetivos específicos: Verificar quais os conceitos, procedimentos, técnicas que as organizações utilizam para o processo de recrutamento e seleção. Descrever as etapas do processo de recrutamento e seleção nas organizações. Verificar qual o conceito, abrangências, e outros, da técnica de seleção por competência. Descrever como as organizações tornaram o processo de seleção por competência como estratégias competitivas.

A justificativa do tema consiste na busca por investigar através de uma revisão de literatura, de temas relacionadas com a gestão de pessoas, (recrutamento e seleção) com foco na seleção por competências, relacionando desta forma vantagens, características, conceitos, técnicas e outros sendo uma forma das organizações alavancarem o desempenho dos colaboradores como forma inovadora e competitiva, sendo que a avaliação do processo seletivo do candidato é relacionada quanto às competências específicas desejada pela empresa. Empresa versus candidato.

O primeiro capítulo irá abordar a contextualização do recrutamento e seleção de pessoas, apresentando o mercado de trabalho e o mercado de recursos humanos, conceitos de recrutamento, as fases do recrutamento, vantagens e desvantagens do recrutamento interno e externo, fontes, e avaliação dos resultados do recrutamento. O segundo capítulo será apresentado à contextualização de seleção de pessoas, apresentando os conceitos, as bases, todas as técnicas utilizadas para a seleção, fases, resultado e avaliação da seleção de pessoas. O terceiro capítulo irá apresentar a seleção de competências, com conceitos, competências técnicas e competências comportamentais, abrangência, elaboração do perfil de competências, vantagens e desvantagens da seleção por competência, técnica de seleção por entrevista, dinâmica de grupo. Por fim, a parte de conclusão apresentará a análise dos estudos bibliográficos do presente trabalho.

CAPÍTULO 1 CONTEXTUALIZAÇÃO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS

Atualmente o mercado empresarial esta cada dia mais competitivas, exigindo das empresas respostas rápidas, eficazes e eficientes para ser um diferencial das demais. Isso faz com que o departamento de gestão de pessoas tenha grande importância para as organizações, pois ele é o responsável em recrutar e selecionar pessoas com novas habilidades e capacidades que permitam a organização realizar sua missão e alcançar seus objetivos em um mundo em transformação.

Para ter sucesso e sobreviver no atual cenário de mercado, as organizações exigem muitas ideias e estratégias para ser um diferencial, sendo assim, precisam contar com um quadro de pessoal competente, especializado, criativo e inovador. Para isso utilizam o recrutamento e a seleção para introduzir novos elementos na organização. Onde Chiavenato (2010, p. 132-3) afirma sobre a importância da mão de obra dentro as empresas.

O principal ponto de uma organização é a qualidade das pessoas que trabalham nelas, pois são as pessoas que proporcionam produtividade qualidade e competitividade nas organizações. Sem as pessoas as organizações não funcionam, não há dinâmica organizacional, nem resultados, nem sucesso, sendo o capital humano da empresa. Recrutar e selecionar são processos que caminham lado a lado e devem sempre estar em sintonia. Assim as pessoas e organizações estão engajadas em um contínuo e interativo processo de atrair uns aos outros. Ambos, o recrutamento e a seleção de pessoas fazem parte de um mesmo processo: a introdução de novos elementos humanos na organização (CHIAVENATO, 2010, p. 132-3).

O que faz diferença nas empresas são as pessoas que a compõem, ou seja, o capital humano, sendo assim é de total importância investir em recursos humanos, através do recrutamento, seleção e treinamentos, para ter uma equipe integrada com responsabilidades atuando não só no presente, mas também no futuro. Sendo assim Lacombe e Heilborn (2003, p. 240) afirmam que:

A sobrevivência e o progresso de uma grande empresa dependem, em grande parte, da sua capacidade de selecionar, treinar e posicionar corretamente, no presente, as pessoas com potencial para atuar, no futuro, na administração superior da empresa, assumindo responsabilidades e agindo como uma equipe integrada. As pessoas são os únicos elementos diferenciados de uma organização (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 240).

Assim Chiavenato (2010), Lacombe e Heilborn (2005), apresentam a nova gestão estratégica de recursos humanos com pontos essenciais, sendo eles: atração e manutenção de pessoas, formação de equipe interagida e valorização do talento humano. Sendo o enfoque do presente trabalho, realizar um estudo na área de recrutamento e seleção das organizações como diferencial competitivo a seleção por competência. Antes de iniciar os estudos do processo de recrutamento e seleção dentro das organizações é necessário conhecer o mercado de trabalho e o mercado de recursos humanos.

1.1 Mercado de trabalho

Mercado de trabalho (MT) é composto pelas ofertas de oportunidades de trabalho apresentadas pelas várias organizações. Ele é de grande importância e influenciador nas práticas de recursos humanos das empresas, ele pode estar em situação de oferta e de procura. Ele é dinâmico e sofre diversas mudanças. Assim Chiavenato, (2004, p. 102), afirma que o mercado de trabalho pode estar em:

Quando o mercado de trabalho está em situação de oferta – quando as oportunidades de trabalho são maiores do que a procura delas -, as organizações se veem diante de um recurso escasso e difícil: as pessoas são insuficientes para preencher as suas posições em aberto. Quando o mercado de trabalho está em situação de procura – quando as oportunidades de trabalho são menores do que a procura delas -, as organizações se veem diante de um recurso fácil e abundante: há profusão de pessoas que disputam empregos no mercado (CHIAVENATO, 2004, p. 102).

Devido as grandes mudanças no setor industrial as exigências de qualificação dos trabalhadores em todos os domínios, aumentaram exigindo rapidez nos métodos de mudança dos trabalhadores para a nova conjuntura, sendo assim reciclar, requalificar profissionais tornou-se fundamental para as organizações. De acordo com Chiavenato (2004, p. 104), apresenta “o Mercado de Trabalho ser condicionado por inúmeros fatores como: crescimento econômico, natureza e qualidade dos postos de trabalho, produtividade, inserção no mercado internacional.”

Chiavenato (2004) apresenta as seguintes situações de oferta o mercado se comporta da seguinte forma: Excessiva quantidade de vagas; Competição entre empresas por melhores candidatos; Redução das exigências aos candidatos nos processos seletivos; Intensificação dos investimentos em treinamentos; Intensificação em benefícios sociais. Já em situação de procura o mercado se comporta da seguinte forma: Insuficiente quantidade de vagas; Falta de competição entre empresas por melhores candidatos; Aumento das exigências aos candidatos

nos processos seletivos; Redução dos investimentos em treinamentos; Redução ou congelamento dos benefícios sociais. E também ele apresenta sob as seguintes formas: ocupado, disponível, fixo, cíclico, limitado, ilimitado, abundante, suficiente e exíguo.

Assim, o mercado de trabalho abrange ofertas e procuras, ou seja, disponibilidade e demanda de empregos, respectivamente. O mercado de trabalho significa vagas disponíveis pelas empresas. Ele está em constante flutuação, ou seja, sucessivamente estão sujeitos da lei de oferta e da procura, sofrendo mudanças e sendo dinâmico.

1.2 Mercado de Recursos Humanos

O mercado de recursos humanos (MRH) é referente aos candidatos que procuram empregos, ou seja, quem está disposta a trabalhar, oferecendo habilidades, conhecimentos. Ele é dinâmico e apresenta forte mobilidade. Ele é composto pelo conjunto de pessoas aptas ou preparadas para ao trabalho ofertado. Este mercado também depende da lei de oferta e procura. Assim, Chiavenato (2004, p. 109), refere o mercado de recursos humanos, como:

O conjunto de candidatos a emprego. O Mercado de Recursos Humanos – ou mercado de candidatos – se refere ao contingente de pessoas que estão dispostas a trabalhar ou que estão trabalhando mas dispostas a buscar um outro emprego. Ele é constituído de pessoas que oferecem habilidades, conhecimentos e destrezas. Ele pode apresentar em situações de ofertas (abundância de candidatos) ou de procura (escassez de candidatos) (CHIAVENATO, 2004, p. 109).

Chiavenato (2004) apresenta: em situação de oferta o mercado se comporta da seguinte forma: Excessiva quantidade de candidatos; Competição entre candidatos para obter melhores vagas; Rebaixamento das pretensões salariais; O candidato aceita qualquer oportunidade desde que ela apareça; Orientação para a sobrevivência. E em situação de procura o mercado se comporta da seguinte forma: Insuficiente quantidade de candidatos; Falta de competição entre candidatos para obter melhores vagas; Elevação das faixas salariais; O candidato seleciona as múltiplas oportunidades; Orientação para a melhoria e desenvolvimento. E também ele agrega fatores importantes que interferem na escolha dos candidatos para o preenchimento das vagas no mercado de trabalho: escolaridade, competências, qualificação, habilidades, técnicas, época (ou tempo), entre outros,

O mercado de recursos humanos conforme citado, é constituído pelo conjunto de indivíduos aptos a trabalhar em determinado lugar e em determinada época, para preencher as

vagas nas organizações, dependendo também da lei da oferta e da procura. Sendo o influenciador no comportamento das pessoas, em particular, nos candidatos.

CAPÍTULO 2 RECRUTAMENTO

Neste item far-se-á uma abordagem a respeito dos vários conceitos de recrutamento pelos autores modernos tais como: Chiavenato (2010), França (2009), Lacombe e Heilborn (2005), Carvalho e Nascimento (1993). Estabelecendo um ponto de partida para o detalhamento do trabalho. E só pôde ser construído após as leituras e estudos a respeito do assunto, por isso, optou-se por trabalhar conceitos modernos.

Toda empresa necessita formar seu quadro de colaboradores qualificados, eficientes com alto nível de desenvolvimento das pessoas, nessa perspectiva ela se organiza e de forma processual inicia uma avaliação do perfil que cada colaborador deve ter para compor seu quadro de funcionários. Com isso um procedimento viável para as organizações é o recrutamento e seleção de pessoas distintas para desenvolver as atividades propostas. E o primeiro passo é a definição do tipo de profissional que ela necessita, para isso, se faz o recrutamento e seleção de pessoal, com o intuito de ocupar cargos oferecidos pela empresa.

O recrutamento funciona como um elo entre o mercado de trabalho e o mercado de recursos humanos. Assim Chiavenato (2010), apresenta que o recrutamento é o meio em atrair candidatos para as vagas em aberto nas organizações, ele é um processo através da comunicação e divulgação das oportunidades de emprego, agregando valor à organização e as pessoas.

O recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos no mercado de recursos humanos para abastecer seu processo seletivo. O recrutamento funciona como um processo de comunicação: a organização divulga e oferece oportunidades de trabalho no mercado de recursos humanos. E o recrutamento é um conjunto de atividades desenhadas para atrair candidatos qualificados para uma organização. Ele é um processo de duas mãos: ele comunica e divulga oportunidades de emprego, ao mesmo tempo em que atrai os candidatos para o processo seletivo (CHIAVENATO, 2010, p. 114).

O papel do recrutamento é: divulgar as oportunidades que as organizações pretendem oferecer para as pessoas que possuem as características desejadas. Atraindo candidatos para as vagas abertas. Ele é a primeira etapa a ser realizada, sendo responsável em cobrir necessidades atuais e futuras de recursos humanos dentro das organizações. Conforme França (2009, p. 29), descreve na sua obra.

O recrutamento é a fase inicial para o preenchimento de uma vaga que está em aberto. Essa procura se faz com base nas requisições de pessoal emitidas pelos supervisores e no mercado de trabalho, onde, de um lado, competem os empregadores, e de outro, os próprios profissionais.

Percebe-se que Chiavenato (2010) e França (2009), afirmam que o recrutamento é um conjunto de métodos e procedimentos que visa atrair de forma potencial candidatos qualificados e adequados para ocupar cargos dentro da organização. Conforme, Boudreau e Milkovich (2010, p. 162) salienta: “Recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego.” Já para Carvalho (2009), o recrutamento atrai pessoas para preencher vagas de vários departamentos, sendo a sociedade responsável pela contribuição e distribuição dos recursos humanos nas organizações.

Ainda segundo Lacombe e Heiborn (2003, p.244) “o recrutamento abrange o conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos para as vagas existentes, sendo que o mercado é o maior influenciador para o recrutamento com disputas acirradas”. A princípio no recrutamento irá primeiro filtrar, com determinação, quem entra para a empresa. Sendo assim é necessário avaliar os candidatos diretamente, estabelecendo suas qualificações requeridas e assim, definir quem se apresentará à vaga.

O recrutamento não é importante apenas para a organização. Ele é um processo de comunicação bilateral. Os candidatos desejam informações precisas sobre como será trabalhar nessa empresa. Por seu lado, a organização deseja saber que tipo de empregado será o candidato, caso seja contratado (MILKOVICH, 2010, p. 163).

Mas para chegar ao recrutamento, algumas atividades antecedem, como: análise, avaliação e classificação de cargos e salários, pois essas funções têm a finalidade de mostrar a estrutura salarial e ocupacional da empresa. E a partir daí, o sistema de recursos humanos passa a centralizar suas ações no candidato, o qual pretende concorrer ao exercício das funções que compõem o cargo oferecido.

É no contexto da identificação do ocupante do cargo que a empresa recorre ao mercado de trabalho, o qual pode ser local, isto é, presente na própria comunidade onde a organização atua, ou, de acordo com as exigências do cargo a ser preenchido, regional, nacional ou até internacional. Todo esse intercâmbio é de responsabilidade da atividade de recrutamento, a qual pode ser identificada como sendo o processo que objetiva pesquisar, dentro e fora da empresa (CARVALHO; NASCIMENTO, 1993, p. 78).

Segundo Chiavenato (2010), as organizações precisam disponibiliza aos empregados precisam condições de trabalho satisfatório, salários e benefícios sociais, para competirem. E os candidatos que concorrem às vagas da empresa competem precisam ter qualificação social, sendo eles: habilidades, experiências, personalidades, conhecimentos, atitudes e outros.

Os conceitos acima citados pelos autores, afirmam que as organizações disponibilizam vagas, onde o processo de recrutamento será a primeira etapa de um processo seletivo, envolvendo um conjunto de técnicas, onde a organização irá comunicar e divulgar oportunidades de emprego atraindo candidatos qualificados os quais serão selecionados os posteriores participantes da organização. Resumindo o recrutamento é o processo eficiente na procura e atração de candidatos no mercado de trabalho com perfil adequado, para a ocupação de vagas dentro da organização.

2.1 Fases do recrutamento

Para iniciar o processo de recrutamento dentro da organização, precisa saber quais as vagas disponíveis. Sendo assim iniciam-se as fases do recrutamento, onde deverá saber quais as vagas disponíveis, que irá localizar os candidatos, como informar os candidatos da necessidade da mão de obra que a empresa oferece, fazendo com que candidatos compareçam na organização. Assim Chiavenato (2009, p.154), divide o recrutamento em três fases:

Quadro 1: Fases do recrutamento

Fase 1	O que a organização precisa em termos de pessoas; Pesquisa interna das necessidades.
Fase 2	O que o mercado de RH pode oferecer; Pesquisa externa do mercado.
Fase 3	Quais as técnicas de recrutamento a aplicar; Definição das técnicas de recrutamento a utilizar.

Fonte: Adaptado pela autora de Chiavenato (2009)

Como visto nas fases acima citadas, a primeira fase, será analisar, planejar, verificar as vagas existentes dentro da organização, sendo que os departamentos solicitantes irão emitir um documento requerendo empregados. A segunda fase irá estudar, identificando qual o tipo de pessoas que a organização procura e onde ela irá preencher a vaga. A terceira e última fase será a escolha das técnicas de recrutamento que serão utilizadas para informar aos futuros candidatos das vagas disponíveis dentro da empresa, tendo como objetivo atraindo candidatos interessados para ocupá-las. Após realizar as três fases do recrutamento, a organização precisará levantar uma pesquisa interna e externa de suas necessidades.

2.2 Pesquisa interna: planejamento das necessidades de pessoal

Quando a empresa decide contratar pessoas para ocupar os cargos em déficits, inicia-se o processo de planejamento de pessoal, sendo responsável por todas as características, talentos, solicitada pelos departamentos. O objetivo central da pesquisa voltada para o potencial de Recursos Humanos é “proporcionar à organização uma visão clara do número de funcionários necessários ao pleno funcionamento da empresa num determinado período” (CARVALHO; NASCIMENTO, 1993, p. 80).

Uma organização nem sempre pode esperar para encontrar pessoas competentes com as capacidades necessárias para preencher posições específicas. Em lugar disso, deve se preocupar em planejar suas necessidades futuras e definir como encontrar as pessoas certas para o seu atendimento, exigindo planejamento de pessoal, que inclui todas as atividades e necessidades ao próximo do quadro de lotação de empregados (MEGGINSON, MOSLEY, PIETRI JR., 1986, p. 253).

O planejamento de pessoal é o processo de decisão a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais, em determinado período de tempo. Trata-se de antecipar qual a força de trabalho e os talentos humanos necessários para a realização da ação organizacional futura (CHIAVENATO, 2009, p. 155).

O planejamento de pessoal é de suma importância para a organização, onde os autores acima citados apresentam como o processo que irá alcançar os objetivos propostos, ou seja, alcançar todo o potencial da organização com pessoas adequadas e capazes para ocupar os cargos. Num determinado período, planejando a lotação de empregados para a realização da ação organizacional futura.

Chiavenato (2009) apresenta cinco modelos para realizar o planejamento de pessoal:

1. Modelo baseado na procura estimada do produto ou serviço: é quando há aumento na demanda de produtos ou serviços, sendo necessário à empresa contratar novas mão de obra para alcançar os objetivos.

2. Modelo baseado em segmentos de cargos: é quando o nível operacional, escolhe um fator ou área estratégica com níveis históricos de mão de obra projetando assim futuros para mão de obra.

3. Modelo de substituição de postos-chave: é quando a empresa utiliza o organograma para representar de forma hierárquica uma substituição de uma possível vaga ociosa.

4. Modelo baseado no fluxo de pessoal: é determinado pela rotatividade dentro da empresa, ou seja, pelo fluxo de pessoas para dentro e para fora da organização, onde podem ocorrer através de entradas, saídas, promoções e transferências.

5. Modelo de planejamento integrado: a empresa precisa saber o volume da produção, das mudanças tecnológicas, das condições de oferta e procura no mercado, e o planejamento de carreiras.

Para levantar as necessidades de mão de obra dentro da organização, o sistema de Recursos Humanos deve levar em conta: caracterização inicial das necessidades de mão de obra a ser contratada; análise de todos os aspectos relacionados com essas necessidades; verificação da extensão das necessidades; procedimento de um inventário de mão de obra necessária (funções, qualificações, conhecimentos e habilidades) e definição da urgência ou não da necessidade solicitada. (CARVALHO; NASCIMENTO, 1993, p. 83)

Após as análises dos autores, resume que quando a empresa realiza a pesquisa interna, ou seja, o planejamento de pessoal, ela irá planejar e agregar reserva de pessoal para suprir necessidades futuras de mão de obra dentro da empresa. Com pessoas qualificadas e capacitadas para ocupar os cargos em déficits dentro das organizações.

2.3 Pesquisa externa do mercado

Quando a empresa terminar de realizar a pesquisa interna das necessidades de pessoal, a empresa irá realizar a pesquisa externa, onde a mesma será realizada no mercado, sendo responsável pela aquisição da mão de obra. "É a pesquisa de mercado de recursos humanos no sentido de segmentá-lo para facilitar sua análise e conseqüente abordagem. Com dois aspectos, segmentação do mercado de recursos humanos e localização das fontes de recrutamento." (CHIAVENATO, 2009, p. 158).

Como estudado acima, Chiavenato (2009), apresentou o mercado de recursos humanos muito extensos, sendo assim as empresas precisam dar atenção apenas a uma parcela, atendendo as especificações, sendo suficiente para preencher as vagas propostas. Ou seja, as empresas precisam: especificar as vagas e escolher a fonte de recrutamento, pois as fontes e os métodos utilizados iram afirmar qual serão o tipo de candidatos e as características dos mesmos para concorrer às vagas. Após realizar a pesquisa interna e pesquisa externa, o próximo passo será escolher as técnicas de recrutamento, sendo eles: recrutamento interno e recrutamento externo.

2.4 Fontes de Recrutamento

De acordo com Milkovick e Boudreau (2010), Os métodos aplicados ao recrutamento podem ser observados pelo modo que esse recrutamento é formado, que é desde a escolha do candidato ao canal de comunicação a ser utilizado. Com as fontes de recrutamento, números satisfatórios de candidatos devem ser atingidos conforme os custos e segundo as tradições da empresa ou em práticas já utilizadas.

Chiavenato (2004) enfatiza que existem dois tipos de recrutamento: o interno e o externo. O recrutamento interno é usado de forma preencher certas vagas, através de remanejamento dos quadros de colaboradores já existentes na organização. Já o recrutamento externo é usado como forma de atrair novos candidatos que estão do lado de fora da organização.

2.4.1 Recrutamento interno

Se a empresa deseja preencher vagas com funcionários da própria organização, é realizado o recrutamento interno. Esse processo irá buscar pessoas com competências, habilidades e qualificação, sendo que ao mesmo tempo a empresa estará oferecendo oportunidades de promoção ou transferências. Em congruência a essa preocupação, França (2009), diz que o recrutamento interno é a procura de candidatos dentro da própria organização para o preenchimento de uma vaga. Sendo realizado através de promoção (mudanças de cargos superiores na empresa), transferência (mudanças de cargos ou atividades que exercem), remanejamento de pessoal (os funcionários atuam em qualquer atividade, cobrindo faltas ou assumindo cargos hierárquicos superiores).

Quando a empresa realiza recrutamento interno ela está dando oportunidades e valorização aos próprios recursos humanos internos. Porque ele é realizado dentro da própria organização com os atuais funcionários. Assim, Chiavenato (2004, p. 113) afirma que o “recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização – isto é, funcionários – para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou mais motivadoras”.

Muitas pessoas possuem em seus quadros pessoas extremamente competentes e talentosas. Se a empresa não criar oportunidades para que seus empregados cresçam profissionalmente, acabarão por se tornar desmotivadas e descomprometidas com os resultados gerais da organização. Por isso, é de fundamental importância que a empresa utilize o recrutamento interno como uma das fontes de candidatos dos processos seletivos que se fizerem necessários (CAXITO, 2012, p. 30).

Conforme citado pelos autores o recrutamento interno, é a procura por pessoas dentro da própria organização, através da movimentação de pessoas sendo realizadas através de transferências, promoções, programas e planos de carreiras. E segundo Caxito (2012) afirma que é a forma que a empresa cria para dar oportunidades aos candidatos crescerem profissionalmente.

Ainda congruente a essa ideia, Lacombe e Heilborn (2003) apresenta o recrutamento interno sendo o preenchimento de vaga por funcionários dentro da empresa, com novas habilidades e conhecimentos para ocuparem outra função dentro da organização. Onde o aproveitamento do pessoal da empresa, motiva todos os empregados sinalizando a disposição de promover a prata da casa e mostrando a intenção de criarem perspectivas de carreira. Com isso Chiavenato (2004, p. 113) apresenta as seguintes características do recrutamento interno:

Quadro 2: características do recrutamento interno

- Os cargos vagos são preenchidos por funcionários, que são selecionados e promovidos dentro da organização.
- Os candidatos são recrutados internamente dentro dos quadros da própria organização.
- Os candidatos já são conhecidos pela organização, passaram por testes de seleção, passaram por programas de treinamento e foram avaliados quando ao seu desempenho.
- As oportunidades de emprego melhor são oferecidas aos próprios funcionários que podem subir a postos melhores e desenvolver sua carreira profissional dentro da organização.

Fonte: adaptado pela autora de Chiavenato (2004)

Quando inicia o recrutamento interno a empresa precisa realizar um levantamento prévio dos candidatos, divulgar as vagas apresentando seus requisitos e características, realizar uma avaliação das qualificações e potencial das pessoas, informações das escolhas e realizar uma seleção dos candidatos. De acordo com França (2009), esse processo de recrutamento irá estimular os funcionários a se aperfeiçoarem, se comprometerem, serem fiéis aos objetivos da empresa, proporcionando crescimento dos funcionários. Mas a empresa precisa ter leis determinadas, claras e conhecidas por todos para minimizar problemas gerados em virtude desse processo seletivo que em muitos casos geram desgastes dentro da mesma, em razão de não ter as regras pré-definidas. E por fim Carvalho e Nascimento, (1993, p. 93), apresenta os principais meios utilizados no recrutamento interno:

Quadro3: Meios utilizados no recrutamento interno

- Comunicação das vagas previstas, conforme avisos em quadros de informação.
- Comunicações internas dirigidas ao gerente de unidades contendo listas de funcionários disponíveis para mudanças, com especificação a características individuais de cada empregado listado;
- Se houver, consulta ao chamado “banco de recurso humanos” disponível na empresa.

- Entrevista com pessoal de categoria funcional tais como: exemplo: auxiliares de laboratório, operadores de computador etc., informando-os sobre as características das vagas em disponibilidade, com proposito de divulgar essa informação no meio externo da empresa, entre conhecidos e amigos;
- Periodicamente, podendo divulgar as vagas existente em periódicos da empresa, a todos colaboradores destinados.

Fonte: adaptado pela autora de Carvalho e Nascimento (1993)

Assim todos os conceitos apresentados pelos autores resumem que o recrutamento interno é realizado dentro da própria organização, valorizando e dando oportunidades de crescimento para os funcionários, e ele pode ser realizado através de promoção, transferência e remanejamento. Sendo necessário divulgar as vagas, incentivando os empregados a se aperfeiçoarem e profissionalizarem para concorrer aos cargos em aberto.

2.4.1.1 Vantagens e desvantagens do recrutamento interno

Muitas organizações utilizam o processo de recrutamento interno, pois ele tem uma grande vantagem, que é a valorização dos funcionários, aumentando suas capacidades. As vantagens do recrutamento interno é a proximidade, do aspirante ao posto de trabalho que já atua na organização torna-se um candidato em potencial com maiores possibilidades de êxito no preenchimento da vaga. A vantagem econômica é que as despesas com anúncios e agências deixam de existir, tornando seus custos bem menores em relação ao recrutamento externo. Outra vantagem é que a proximidade e identificação entre os vários quadros de pessoal da própria organização, o preenchimento de vagas disponíveis torna-se bem mais rápido. Chiavenato (2010, p. 117) apresenta as vantagens e desvantagens do recrutamento interno, sendo elas:

Quadro 4: Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Interno

<p>Vantagens:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aproveita melhor o potencial humano da organização; • Motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários; • Incentiva a permanência e a fidelidade dos funcionários à organização; • Ideal para situações de estabilidade e pouca mudança ambiental; • Não requer socialização organizacional de novos membros; • Probabilidade de melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos; • Custa financeiramente menos do que fazer recrutamento externo.
<p>Desvantagens:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pode bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas; • Facilita o conservantismo e favorece a rotina atual; • Mantém quase inalterado o atual patrimônio humano na organização; • Ideal para empresas burocráticas e mecánísticas; • Mantém e conserva a cultura organizacional existente; • Funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua.

Fonte: Adaptado pela autora de Chiavenato (2010)

Como principais vantagens desse tipo de recrutamento, podemos apontar o fato de que se aproveita melhor o potencial humano da organização. Também motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos demais funcionários, incentivando a permanência e fidelidade à própria organização. Esse tipo de seleção não precisa contar com a socialização organizacional de novos membros, um processo lento e oneroso. Por isso, custa financeiramente menos que um recrutamento externo (CAXITO, 2012, p. 25)

Ainda no assunto França (2009), afirma que o recrutamento interno tem muitas vantagens, sendo uma maior motivação entre o pessoal, provocando uma competição sadia entre as pessoas, valorização dos profissionais em nível mais elevado, ele também é mais rápido, econômico, valorizando o fator humano da empresa. Mas a empresa precisa realizar programas de treinamento e desenvolvimento do pessoal. O recrutamento interno é mais interessante para a empresa que o recrutamento externo. França (2009, p. 31) apresenta vantagens e desvantagens para o aspecto do recrutamento interno, sendo elas:

Quadro 5: vantagens e desvantagens do recrutamento interno

<p>Vantagens:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mais rápido, • Menor custo direto – econômico em relação a tempo e investimento • Conhecimento prévio do desempenho do candidato • Estimula a preparação para a promoção, com competitividade sadia, • Melhora o moral interno, • Maior validade e segurança, • Demonstra valorização do pessoal da empresa.
<p>Desvantagens:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Requer pessoas muito preparadas e que conheçam todas as áreas • Pode gerar conflitos, descontentamento, • Não aproveitamento do elemento externo, • Manutenção de status quo, reduzindo inovações e novas ideias na empresa. • Perda de criatividade e inovação

Fonte: adaptado pela autora de França (2009)

Assim resume segundo os autores citados que as vantagens do recrutamento interno, são: a valorização dos profissionais, aprimoramento dos conhecimentos, aumento das capacidades, é mais rápido, e econômico, estimula os funcionários. Mas tem como desvantagens que a porque a empresa não oferece renovação de ideias, experiências, expectativas, sendo como um sistema fechado, pode gerar conflitos, perda de criatividade e inovação.

2.5 Recrutamento externo

O recrutamento externo é quando a empresa busca candidatos no mercado de recursos humanos, que irá admitir pessoas com novas personalidades, talentos, experiências, expectativa e habilidades não existentes na organização. As pessoas são recrutadas

externamente no mercado, precisam ser testadas e avaliadas no processo seletivos, e os candidatos disputam as vagas.

França (2009, p. 33) apresenta o recrutamento interno sendo: “a busca do candidato no mercado de trabalho ou em fontes específicas para o preenchimento do cargo.” Através das técnicas de recrutamento, a empresa irá realizar o recrutamento externo com candidatos vindos do exterior. Possuindo uma vaga, a empresa busca preenchê-la com indivíduos estranhos, ou seja, com candidatos externos.

O recrutamento externo funciona com candidatos vindos de fora. Havendo uma vaga, a organização procura preenche-la com pessoas estranhas, ou seja, com candidatos externos. O recrutamento externo incide sobre candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou aplicados em outras organizações e pode envolver uma ou mais técnicas de recrutamento (CHIAVENATO, 2009, p. 163).

Ainda nessa ideia Lacombe e Heilborn (2013), o recrutamento externo traz com ele colaboradores com novas provas, informações e percepções, que podem fornecer, para aprimoramento dos métodos da empresa e para mover a direção para o ambiente externo e o mercado. O mesmo ressalta que o ideal é mesclar os dois tipos de recrutamento, embora priorizando o interno. Nada deve ser rigoroso em administração. As pessoas recrutadas externamente têm, em comum, mais espírito difícil para medir as técnicas e métodos. E por fim Chiavenato (2004, p. 113), apresenta as seguintes características do recrutamento interno:

Quadro 6: Características do recrutamento externo

- Os cargos vagos são preenchidos por candidatos externos que são selecionados e ingressam na organização.
- Os candidatos são recrutados externamente no mercado de recursos humanos
- Os candidatos são desconhecidos pela organização e precisam ser testados e avaliados pelo processo seletivo.
- As oportunidades de emprego são oferecidas ao mercado, cujos candidatos podem disputá-las.

Fonte: adaptado pela autora de Chiavenato (2004)

Percebe-se que os autores apresentam o recrutamento interno, sendo o preenchimento de vagas com candidatos vindos de fora da organização. Já Lacombe e Heilborn afirma que novas informações dos colaboradores aprimoram os métodos da empresa promovendo direção para o ambiente externo. E por fim Os principais meios de recrutamento externo de acordo com (CARVALHO; NASCIMENTO, 1993, p. 94) são:

Quadro 7: meios de recrutamento externo

- Anúncios na imprensa (jornais, revistas, etc.)
- Escolas e universidades
- Associações de classe e sindicatos,
- Recomendações de empregados da empresa.
- Agências de emprego
- Arquivos de candidatos que se apresentaram à empresa anteriormente

- Mensagens em rádio e TV
- Apresentação espontânea de candidatos
- Intercâmbio de empresas.

Fonte: Adaptado pela autora de Carvalho e Nascimento (1993)

Sendo que o recrutamento externo apresentado por Carvalho e Nascimento (1993), é a busca pelo preenchimento das vagas, através de candidatos que estão no mercado de recursos humanos, ou seja, de fora da organização, trazendo novos talentos, experiências, percepções, aprimorando os métodos da empresa. E o mesmo precisa ser eficiente, no sentido de alcançar e atrair os candidatos que deseja buscar.

2.5.1 Vantagens e desvantagens do recrutamento externo

O recrutamento externo tem como maior vantagem trazer sangue novo com experiências novas para a empresa. Abaixo alguns autores apresentam as vantagens e desvantagens. Dentre eles França (2009, p. 34), apresenta algumas vantagens e desvantagens sendo:

Quadro 8: Vantagens e Desvantagens do Recrutamento externo

<p>Vantagens:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inclusão de novas personalidades e talentos. • Inovação da composição das equipes de trabalho, • Atualização no estilo e tendências do mercado.
<p>Desvantagens:</p> <ul style="list-style-type: none"> • É um processo mais demorado, • É mais caro, • Menos seguro.

Fonte: Adaptado pela autora de França (2009)

Conforme visto França (2009), apresenta como vantagem a inclusão de novos profissionais, para compor a equipe de trabalho, mas é desvantajoso por ser um método caro, demorado e menos seguro. Concordando com a ideia do autor supracitado, Chiavenato (2010, p. 119), apresenta as vantagens e desvantagens do recrutamento externo.

Quadro 9: Vantagens e Desvantagens do Recrutamento externo

<p>Vantagens:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Introduce sangue novo na organização: talentos, habilidades e expectativas; • Enriquece o patrimônio humano, pelo aporte de novos talentos e habilidades; • Aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas; • Renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações; • Incentiva a interação da organização com o mercado de recursos humanos; • Indicado para enriquecer mais intensa e rapidamente o capital intelectual.
<p>Desvantagens:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização; • Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos; • Requer aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos. Isso significa custos

operacionais;

- Exige esquemas de socialização organizacional para os novos funcionários;
- É mais custoso, oneroso, demorado e inseguro que o recrutamento interno.

Fonte: Adaptado pela autora de Chiavenato (2010)

O recrutamento externo é fundamental para as empresas, pois introduz novas ideias, novas experiências, percepções, talentos, habilidades e atitudes na organização. Renovando a cultura organizacional e incentivando a interação da empresa no mercado de recursos humanos, enriquecendo o capital intelectual.

2.6 Fontes de recrutamento

Há várias fontes de recrutamento, sendo que as empresas são responsáveis em ofertar a demanda de vagas e o mercado de trabalho é o responsável em ofertar a mão de obra dos indivíduos. Sendo assim Lacombe e Heiborn (2003, p. 246), apresenta alguns métodos de recrutamento, sendo eles:

Quadro: 10 métodos de recrutamento

1. Anúncios na mídia.
2. Tabuletas na porta.
3. Informações em quadro de avisos.
4. Apresentações.
5. Indicações de empregados.
6. Apresentações espontâneas.
7. Agencia de emprego.
8. Intercâmbio com outras empresas.
9. Anúncios em revistas técnicas.
10. Empresas de head- hunting.
11. Instituições de formação de mão-de-obra especializada e de profissionais de alto nível.
12. Sites da Internet de oferta e procura e procura de mão-de-obra.

Fonte: Adaptado pela autora Lacombe, Heiborn (2003)

1. Anúncios de mídia: Incidem em anunciar a vaga em jornais ou revistas de amplas circulações ou voltados para um publico específico. Em casos particulares, podem ser úteis avisos em estações de rádio de grande audiência para cargos menos qualificados, quando têm muitas vagas. Em virtude de custos elevados anúncios em televisões raramente e utilizado.

2. Tabuletas na porta: Utilizado para recrutamento de pessoal com pouca qualificação. Esse recurso frequentemente e utilizado em empresas de construção civil, colocando as tabuletas nas entra das obras.

3. Informações em quadro de avisos: São aproveitadas por algumas empresas industriais que consideram vantajoso recrutar colaboradores indicados pelos seus empregados.

Seu benefício é o baixo custo e, em determinados casos, o fato de ter candidatos que sejam de alguma forma notória.

4. Apresentações: Valem os mesmos avisos feitos no episódio anterior. E presumindo que a apresentação seja espontânea e não por parte de um anúncio interno da empresa. Consequentemente, os fatores negativos tendem a ser estendidos.

5. Indicação de empregados: Neste método, pede-se a colaboradores altamente confiáveis e identificados com a empresa que sugerem pessoas de sua alta confiança que apresente o perfil apropriado para a vaga.

6. Apresentação espontânea: Ela é muito comuns nas grandes empresas, principalmente quando a empresa tem um bom conceito. Na maioria das vezes, os currículos vão para o registro geral de candidatos para consultas futuras assim quando houver vagas.

7. Agências de emprego: É quando a empresa não disponibiliza pessoal para o recrutamento e seleção, pois sua dimensão não justifica a existência de uma unidade assim, ou bem como a alta administração percebe que não ajusta internalizar esse tipo de serviço, assim se utiliza de empresas especializadas em recrutar e selecionar candidatos hábito a vaga existente.

8. Intercâmbio com outras empresas: Bem como na maioria das empresas que trabalham com inscrição de candidatos e com os atuantes no serviço de recrutamento e seleção, em geral, conhecem seus companheiros de profissão e conservam com eles bons contatos, tendo assim um amplo intercâmbio com outras empresas para fins de troca de dados sobre os candidatos a fim de emprego; até mesmo consentindo o acesso desses responsáveis por recrutamento e seleção de certa empresa escolhida ao cadastro de outra.

9. Anúncios em revistas técnicas: Esses anúncios são poucos aproveitados, sendo útil somente para o recrutamento de técnicos bem especializados. Nas grandes empresas não costumam aproveitar, no entanto as empresas técnicas de pequeno porte ou empresas de projetos podem aplicá-los.

10. Head-hunter: Esta expressão é de língua inglesa que dizer caçador de cabeças. Em outras palavras são empresas individuais no recrutamento e seleção de administradores de alto nível. Trabalhando sucessivamente por encomenda, isto é, só pegam o processo a partir do requerimento do cliente.

11. Instituições de formação de mão-de-obra especializada e de profissionais de alto nível: Este recrutamento é realizado em lugares como instituições e escolas técnicas profissionais para o recrutamento do pessoal mais jovem.

12. Sites especializados de oferta e procura de mão-de-obra: Esse tipo de recrutamento tem aumentado o número de mão-de-obra. Existem sites só para recrutamento, no entanto empresas também realizam recrutamento por meio de páginas especializadas em seus sites.

Como estudado o recrutamento interno possui vários métodos para divulgar as vagas existentes dentro da organização. Onde cada uma irá definir quais os melhores para realizarem essa divulgação. A divulgação será realizada no mercado de recursos humanos, em procura da mão de obra qualificada dos indivíduos.

2.7 Avaliação dos resultados do recrutamento

O recrutamento não é uma atividade isolada da empresa, pois possui pessoas flexíveis, capazes de adaptar a constantes mudanças. Após realizar o processo de recrutamento, a empresa precisa avaliar seus resultados, pois é através deles que a empresa analisa a quantidade de candidatos, os custos, despesas, qual a fonte de recrutamento mais utilizada para anunciar as vagas. Assim a empresa saberá se os objetivos propostos foram atingidos.

A avaliação dos resultados é importante para aferir se o recrutamento está totalmente cumprido a sua função e a que custo. No enfoque quantitativo, quanto mais candidatos influenciarem, melhor será o recrutamento. No enfoque qualitativo, o mais importante é trazer candidatos que sejam triados, entrevistados e encaminhados ao processo seletivo. O recrutamento não sai barato. Custa tempo e dinheiro. Mas compensa. Seu retorno ultrapassa de longe qualquer investimento neste sentido. Recrutar pessoas passou a ser estratégico para as organizações. Atrair talento é fundamental para o sucesso organizacional, seja no longo ou no curto prazo (CHIAVENATO, 2004, p. 121).

O processo de recrutamento pode ser de alto custo, demorado, mas os resultados são positivos para a empresa, pois eles trazem novos talentos, novas experiências que serão fundamentais para o sucesso da organização. Todo o processo de recrutamento produz forte impacto nos candidatos. Depois de realizado todo estudo sobre o recrutamento, sendo ele a primeira etapa do processo, conclui que o mesmo possui fases: onde a empresa deve analisar, pesquisar e identificar qual será o procedimento correto para realizar. O recrutamento tem duas formas de ser realizado, podendo ser o recrutamento interno ou recrutamento externo, onde os mesmos apresentam vantagens e desvantagens. E por fim será escolhido quais as

fontes de recrutamento que as organizações irão utilizar. Após esse estudo, o próximo capítulo irá apresentar a próxima etapa utilizada sendo a seleção.

CAPÍTULO 3 SELEÇÃO

A competitividade organizacional exige que as empresas garantam sua sobrevivência no atual mercado, e para que os objetivos sejam atingidos, as organizações estão aperfeiçoando e investindo no processo de seleção de pessoal. Pois através dele irá contratar candidatos qualificados. O processo de seleção escolhe e classifica pessoas certas, adequadas para os cargos certos. Onde será como um filtro, permitindo selecionar pessoas qualificadas, com perfis que encaixem a empresa. Esse processo é a segunda etapa, que inicia com o recrutamento e finaliza com a contratação de pessoas.

A seleção abrange o conjunto de práticas e processos usados para escolher, dentre os candidatos disponíveis, aquele que parece ser o mais adequado para a vaga existente. Como mais adequado entendeu aquele que tem melhores de se ajustar à empresa e ao cargo e de conseguir um bom desempenho. A seleção é a segunda etapa do processo que começa com o recrutamento e termina com o definitivo após o período de experiência (LACOMBE; HEILBORN., 2005, p. 79).

Para realizar uma boa seleção é necessário que haja uma variedade de candidatos. Para escolher pessoas com habilidades, atitudes, comportamentos requeridos para o preenchimento dos cargos, onde essas características irão indicar possibilidades de ter colaboradores satisfatórios. Ou seja, pessoa certa para o cargo certo, pessoas aptas para ocupar os cargos disponíveis na organização. Ainda de acordo com essa ideia França (2009, p. 34) apresenta que “a seleção é a escolha dos candidatos mais adequados para a organização, dentre os candidatos recrutados, por meio de vários instrumentos de análise avaliação e comparação de dados”.

Seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: aqueles que apresentam características desejadas pela organização. A seleção busca dentre os vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização. Existem duas alternativas para fundamentar o processo seletivo: o cargo a ser preenchido (dados e informações) ou as competências a serem preenchidas (CHIAVENATO, 2010, p. 133).

A seleção correta inclui todas as informações sobre os cargos da empresa, descrever todas as tarefas, habilidades e conhecimentos dos cargos, responsabilidades que exigem horário de trabalho, salários e outros. E depois colher informações corretas dos candidatos para escolher os melhores com perfis adequados (aptidões, competências, capacidades,

potencialidades, habilidades gerais e específicas) para preencher os cargos disponíveis, mantendo eficiência e desempenho social.

Segundo Pontes (1998), diz que o processo de seleção é quem escolhe pessoas adaptadas a uma determinada ocupação ou esquema operacional, a seleção nem sempre significa escolher os que revelam aptidões ou capacidades nos seus índices mais elevados... e sim, os mais adequados a situação predeterminada.

Para finalizar os conceitos, França (2009, p. 30), apresenta algumas vantagens de uma boa seleção: aumento da produtividade e diminuição de rotatividade. E também apresenta fatores críticos de sucesso do processo seletivo, sendo eles: “alinhamento com estratégia corporativa e políticas de recursos humanos; informações sobre as atividades e habilidades da posição; contato com a área requisitante durante todo o processo; ética: - divulgação de detalhes da posição e comunicação de resultados”.

3.1 Seleção como um processo de comparação, decisão e escolha do candidato.

Antes de iniciar o processo de seleção de pessoal, é preciso realizar um levantamento das considerações, critérios a serem analisados pela organização. A melhor maneira de conceituar seleção é representá-la como uma comparação entre duas variáveis, Chiavenato (2010) apresenta, de um lado, os requisitos do cargo a serem preenchidos (as competências desejadas) e, de outro lado, o contorno das características dos concorrentes que se prestam para disputá-los (o que o candidato oferece: qualidade, competência, perfil psicológico). Após a comparação entre as características exigidas pelo cargo ou competências desejadas e as características dos candidatos, julga os candidatos mais adequados, tendo como decisão aceitar ou rejeitar os candidatos, assim a seleção é responsabilidade de linha (chefe ou gerente) e *staff* (prestação de serviço pelo órgão).

Todo processo de seleção para atingir um sucesso, precisa realizar análises minuciosas e adequadas de todas as necessidades da empresa. Pois a análise e descrição do cargo exige saber quais os requisitos que o cargo exige do ocupante com suas competências. E as técnicas de seleção irão saber quais as competências, características que os candidatos oferecem.

Após realizar a comparação das características estabelecidas pelo cargo e as qualidades apresentadas pelos candidatos, o órgão de seleção irá recomendar aqueles

candidatos que julgar mais adequados. Mas quem dará a decisão final é de responsabilidade do órgão requisitante. Quando a empresa está realizando os processos de seleção, ela precisa conhecer cada concorrente,, exatamente procurando nos mesmos, as características exigidas para a ocupação do cargo, sendo assim, para cada decisão sobre um candidato envolve o individuo em um determinado tratamento, onde Chiavenato (2004, p. 134), apresenta os seguintes modelos de tratamento:

Quadro 11: modelos de tratamento

Modelo de colocação: há um só candidato e uma só vaga a ser preenchida por aquele candidato. O candidato apresentado deve ser admitido sem sofrer rejeição.
Modelo de seleção: há vários candidatos e apenas uma vaga a ser preenchida, onde o candidato é aprovado ou rejeitado.
Modelo de classificação: existem vários candidatos para cada vaga e várias vagas para cada candidato, cada candidato é comparado com os requisitos exigidos pelo cargo que se pretende preencher.

Fonte: Adaptado pela autora Chiavenato, (2004, grifo nosso)

Quando têm novos funcionários dentro de uma organização eles podem influenciar no sucesso ou fracasso da empresa, sendo assim o processo de seleção deve ser realizado de maneira eficiente e correta, analisando os candidatos atentamente, possuindo o perfil exigido pelo cargo contratante, e a que a empresa não tenha prejuízos futuros. Identificar e localizar as qualidades pessoais do concorrente requer um conhecimento do temperamento humano e das repercussões que a tarefa atribuída pessoa que irá executá-la, sendo assim após realizar as etapas acima citadas, Chiavenato (2004, p. 135) apresenta três aspectos principais para identificar as características individuais.

Quadro 12: aspectos principais para identificar características individuais

Execução da tarefa em si: a tarefa a ser executada exige características humanas ou aptidões como: atenção em detalhes ou dispersa, aptidão numérica, aptidão verbal, aptidão espacial, aptidão auditiva etc.,
Interdependência com outras tarefas: a tarefa a ser executada depende de outras tarefas para iniciar ou terminar e, exige atenção dispersa e abrangente, facilidade de coordenação, resistência à frustração e a conflitos, etc.,
Interdependência com outras pessoas: a tarefa a ser executada exige contato com pessoas na hierarquia da empresa, colaboração, cooperação com outras pessoas, trabalho em equipe, relacionamento humano, liderança, iniciativa, facilidade de comunicação, expressão pessoal, etc.

Fonte: Adaptado pela autora Chiavenato (2004, grifo nosso)

As qualidades pessoais quase sempre estão relacionadas com a ocupação, mas sempre analisando o entorno social e as condições tecnológicas existentes. Para isso é necessário conhecer detalhadamente cada concorrente. De acordo com Megginson, Mosley e Pietri Jr., (1986) existem alguns fatores que tendem a afetar o desempenho do empregado: antecedentes pessoais (históricos), aptidões e interesses, atitudes e necessidades, capacidades analítica e de elaboração, habilidades e capacidade técnica, saúde, energia e resistência.

3.2 Bases para a seleção de pessoas

A seleção de pessoal é um sistema de comparação e de escolha (tomada de decisão). Para tanto ela deve necessariamente apoiar-se em algum padrão ou critério para alcançar certa validade na comparação. E para isso é preciso extrair todas as informações a respeito do cargo a ser preenchido e todas as competências desejadas sobre os candidatos que se apresentam. Assim para dar início ao processo de seleção, é preciso obter informações sobre o cargo a ser preenchido ou a definição das competências desejadas, sendo assim Chiavenato (2004, p.136) apresenta cinco maneiras pra colher as informações:

Quadro 13: maneira pra colher informações

<p>Descrição e análise do cargo: constituem o levantamento dos aspectos intrínsecos (conteúdo do cargo) e extrínsecos (especificações do cargo), onde proporcionam informações a respeito dos requisitos e das características que o ocupante do cargo deverá possuir para ocupa-lo adequadamente.</p> <p>Técnicas dos incidentes críticos: consiste na anotação sistemática e criteriosa que os gerentes devem fazer a respeito dos fatos e comportamentos dos ocupantes do cargo, considerando que produziram um excelente ou péssimo desempenho no trabalho. Onde visa localizar as características desejáveis e indesejáveis que deverão ser investigadas nos futuros candidatos.</p> <p>Requisição de pessoal: constitui uma ordem de serviço que o gerente emite para solicitar uma pessoa para ocupar um determinado cargo. Verificando informações do empregado, preenchidas pelo chefe direto em sua requisição, onde as informações são especificadas com as características que o candidato deve ter para ocupar a posição referida.</p> <p>Análise do cargo no mercado: quando não há informações sobre os requisitos e características do cargo a ser preenchido, por se tratar de algum cargo novo, é necessário fazer uma pesquisa de mercado,</p> <p>Hipótese de trabalho: estabelecer hipóteses, ou seja, uma previsão aproximada do conteúdo do cargo e de sua exigibilidade em relação ao ocupante, como uma simulação inicial. Estabelecer hipóteses ou ideias antecipadas a respeito do cargo a ser preenchido.</p>

Fonte: Adaptado pela autora Chiavenato (2004, grifo nosso)

Com as informações a respeito do cargo a ser preenchido, o processo seletivo tem sua base de referência estabelecida. A partir dessas informações será possível realizar o processo seletivo. Depois de coletar todas as informações do cargo e o perfil desejado do ocupante são transferidos para uma ficha (a ficha de especificações é importantíssima, pois, constitui uma codificação das características do cargo, e do ocupante do cargo, ou seja, o melhor candidato qualificado), onde poderá estabelecer quais as técnicas que serão utilizadas no processo seletivo, sendo elas: entrevista, testes psicológicos, técnicas vivenciais, provas de conhecimento, que serão apresentadas abaixo.

3.3 Técnicas de seleção

Obtidas as informações básicas a respeito da função a completar com as competências desejadas, o próximo passo a seguir é escolher quais as técnicas de seleção para reconhecer, comparar e escolher adequados candidatos. As técnicas de seleção devem ter rapidez e confiabilidade. Onde Chiavenato (2010, p. 143) afirma que: "as técnicas de seleção

permitem um rastreamento das características pessoais do candidato através de amostras de seu comportamento."

De acordo com Gil (2007), os métodos de seleção permitem o conhecimento não apenas das habilidades e qualificações dos candidatos, mas também a previsão de seu comportamento no cargo a ser ocupado. A seleção de pessoal deve iniciar com o conhecimento de todos os aspectos relacionados com a personalidade do candidato, sendo que os primeiros instrumentos utilizados para obter informações são: os currículos, entrevista e fichas de inscrição. A segunda etapa que pode ou não ser realizada será testar os conhecimentos dos candidatos através dos testes psicológicos:

3.3.1 Currículos

Para iniciar o processo de seleção, precisa realizar primeiro a triagem preliminar de currículos. Onde é necessário fazer uma análise minuciosa que é feita quando o especialista analisa as habilidades e competências do profissional e sua evolução ou não em outros locais de trabalho. A atenção é fundamental para que somente os candidatos com alguma chance de conseguir a vaga de trabalho na empresa possam ser chamados. Segundo Gil (2007, p. 105), irá identificar sinais, como:

Quadro 14: tipos de sinais retiradas nos currículos

<p>Competência profissional: identificar motivos alegados para mudança de emprego, e se cada mudança houve melhora de posição.</p> <p>Desejo de permanência no emprego e de seguir carreira: analisar os períodos entre um emprego e outro.</p> <p>Experiência prática: analisar as qualificações</p> <p>Adequação ao grupo: dar preferência aos candidatos cujos conhecimentos e habilidades expressam com maior clareza.</p> <p>Vontade de trabalhar e de aceitar novos desafios: verificar se as responsabilidades descritas vão além das requeridas pelos cargos que o candidato ocupou.</p>

Fonte: Adaptado pela autora Gil (2007, grifo nosso)

Os currículos devem ser lidos cuidadosamente. Pois eles têm a propriedade de divulgar as qualificações, conhecimentos, experiências, formação escolar profissional e outros. Após essa análise os candidatos serão convidados para a entrevista de emprego. Neste momento do processo de seleção o recrutador procura saber mais sobre a personalidade do candidato, se está qualificado para a função ou se seu perfil enquadra na função disponível na empresa.

3.3.2 Entrevistas

A principal técnica utilizada pelas empresas hoje, é a entrevista. Pois ela tem contato direto com o candidato, permitindo identificar as características necessárias para ocupar o cargo. Esse método é de baixo custo, fácil aplicação, coleta muitas informações do candidato ao mesmo tempo. Mas para realizá-la é necessário ter eficácia na entrevista, com pessoas competentes, onde os entrevistados sejam pessoas dotadas de maturidade emocional, relacionamento interpessoal, que irá identificar todos os traços das pessoas entrevistadas, o máximo de características possíveis dos candidatos. Segundo França (2009, p. 51), a: “Entrevista é um instrumento de avaliação utilizado na seleção de pessoal que envolve um diálogo pessoal entre o entrevistador e o candidato à vaga, ou vários entrevistadores e vários candidatos em uma situação específica”.

Segundo Chiavenato (2004), a entrevista de seleção constitui a técnica de seleção mais utilizada. Ela pode ser utilizada na seleção inicial dos concorrentes, como entrevista pessoal inicial na seleção, entrevista prática para avaliar conhecimentos, entrevista de aconselhamento e orientação profissional, entrevista de avaliação de desempenho, entrevista de desligamento da empresa, etc. Embora o seu forte elemento individual e impreciso, a entrevista pessoal é aquela que mais influencia a decisão final a respeito dos candidatos. É provavelmente, o método mais utilizado em seleção de pessoal. Ainda Chiavenato (2004, p. 140), afirma que:

A entrevista de seleção é um processo de comunicação entre duas ou mais pessoas que interagem entre si e no qual uma das partes está interessada em conhecer melhor a outra. De um lado, o entrevistador ou tomador de decisão e, de outro lado, o entrevistado ou candidato. Aplica-se determinados estímulos (entrada) para se verificar as suas reações (saídas), e com isto, estabelecer as possíveis relações de causa e efeito ou verificar seu comportamento diante de determinadas situações.

A entrevista é essencialmente uma fonte coletora de fatores aparentes e de fatos passados. As etapas de uma entrevista de seleção descritas por Lopes (1998, p. 260) são: “preparação da entrevista, ambiente, processamento da entrevista; e avaliação do candidato”. De acordo com França (2009) a entrevista é um instrumento muito importante para o processo de seleção, pois ela irá identificar os aspectos mais evidentes na ocupação do cargo. Pesquisando os aspectos profissionais e pessoais do candidato: experiências passadas, sua carreira, relacionamento profissional e social, ambiente familiar, interesses pessoais, e perspectivas futuras.

A entrevista é fundamental no processo de seleção, pois ela melhora a qualidade de escolha de candidatos. Pois com a conversa bem dirigida, o selecionador irá colher informações dos candidatos, sendo que as mesmas têm maiores veracidade dos fatos do que outros testes. As grandes, médias e pequenas empresas, utilizam essa técnica. Segundo Chiavenato (2004) é um processo de comunicação entre duas ou mais pessoas que interagem. E o candidato se assemelha a uma caixa preta a ser desvendada, aplicando determinados estímulos é possível verificar as reações, estabelecendo assim possíveis relações de causa e efeito, verificando o comportamento do candidato.

Segundo Carvalho (2000, p. 76), “é recomendado que o selecionador da empresa tenha em mãos, antes da entrevista, uma descrição do cargo pretendido pelo candidato”, contendo informações sobre: Título do cargo; Localização da unidade da empresa onde está localizado cargo; Descrição sumária do cargo; Descrição detalhada das tarefas que compõem o cargo; Máquinas, equipamentos e materiais utilizados no exercício do cargo; Requisitos mentais exigidos do ocupante do cargo; Nível de instrução exigido para o desempenho das funções do cargo; Aptidões necessárias para o exercício pleno do cargo; Responsabilidades inerentes ao cargo; Outras informações concernentes ao cargo. Para iniciar a entrevista França (2009, p. 53) apresenta quatro estágios que ela deve ter:

Quadro 15: Estágios da entrevista

<p>Abertura: onde o entrevistador faz sua apresentação expondo a proposta de entrevista e como será conduzida,</p> <p>Pesquisa: o objetivo da entrevista será obter do candidato todas as informações necessárias para o perfil profissional e pessoal, na ocupação do cargo.</p> <p>Troca: o candidato pode realizar perguntas de seu interesse,</p> <p>Fechamento: fazer um feedback da entrevista e informar etapas futuras do processo seletivo.</p>
--

Fonte: Adaptado pela autora França (2009)

A construção do processo de entrevista dependerá da liberdade de ser realizada, ou seja, pode ser estruturada e padronizada ou livre. Por um processo de comunicação entre duas ou mais pessoa que interagem entre si e no qual uma das partes está interessada em conhecer melhor a outra. Assim segundo Chiavenato (2004, p. 141), apresenta as classificações da entrevista em função do formato das questões e das respostas requeridas.

Quadro 16: classificações da entrevista

<p>Entrevista totalmente padronizada: é a entrevista estruturada e com um roteiro preestabelecido, com perguntas padronizadas, e previamente elaboradas para obter respostas definidas e fechadas. Pode ser de escolha simples, múltipla etc. É o tipo de entrevista planejada e organizada para ultrapassar as limitações dos entrevistadores.</p> <p>Entrevista padronizada apenas nas perguntas: é a entrevista com perguntas previamente elaborada, com resposta aberta, livre por parte do candidato.</p> <p>Entrevista diretiva: é a entrevista que determina o tipo de resposta desejada, mas com perguntas a critério do entrevistador, ela é uma entrevista de resultados.</p>
--

Entrevista não diretiva: é a entrevista totalmente livre e que não especifica nem as questões nem as respostas requeridas, entrevista exploratória, informal ou não estruturada. É mais conhecida como pesquisa exploratória, não segue uma sequência pré-determinada. No decorrer da conversa o entrevistador não segue um padrão, faz questionamentos que permitam o aprofundamento da entrevista, de forma que se possa saber o máximo sobre o candidato, mas às vezes por não ter um questionário preparado, alguns assuntos importantes podem ser esquecidos.

Fonte: Adaptado pela autora Chiavenato (2004, grifo nosso)

Após os estágios e o processo de construção das entrevistas, algumas precauções devem ser tomadas para estabelecer o objetivo da entrevista, onde Chiavenato (2004, p. 143) apresenta: o local, o conteúdo a ser questionado seguindo um roteiro, a duração, quem será entrevistado, evitar julgamentos antecipados, não interromper o entrevistado ou induzi-lo a uma resposta e estimular o entrevistado, buscando uma motivação para falar abertamente sobre os assuntos desagradáveis ou confidenciais.

Quadro 17: estágios para construção da entrevista

Preparação da entrevista: a entrevista não deve ser improvisada, ela deve ter hora marcada, qual o tipo de entrevista que será realizada, leitura preliminar dos currículos, ter informações a respeito dos candidatos e cargos.

Ambiente: para iniciar a entrevista o local deve ser encarado sob dois prismas: físico (local privado e confortável, sem ruídos, interrupções, livre de outras pessoas) e psicológico (deve ser ameno, cordial, sem receios ou temores, sem pressões de tempo, sem coações ou imposições).

Processamento da entrevista: quando iniciar a entrevista deve levar em conta dois aspectos importantes, sendo eles: o material e o formal onde estão relacionados com o: conteúdo da entrevista (aspecto material, informações a respeito do candidato - currículo), e comportamento do candidato (maneira como o candidato se comporta e reage dentro da situação). Na condução da entrevista o candidato informa sua história, características, pessoa e carreira profissional.

Encerramento da entrevista: quando encerrar deve ser elegante, demonstrando o fim da entrevista, proporcionando ao entrevistado (candidato) informações futuras, de resultados e desdobramentos do contrato.

Avaliação do candidato: quando finalizar a entrevista deve realizar anotações mais importantes, checando e completando a folha de avaliação, tomando decisões se o candidato será aceito ou rejeitado.

Fonte: Adaptado pela autora Chiavenato (2004, grifo nosso)

A entrevista distingue-se de uma simples conversação à medida que serve a um objeto definido. O mercado está exigindo, cada vez mais competências interpessoais. As organizações precisam de pessoas que tenham como competências essenciais a curiosidade pelo aprendizado, sendo importante ressaltar que não existe candidato bom ou ruim, o que existe é o candidato com perfil mais adequado ao cargo e a cultura da organização. Assim para que a entrevista possa ser entendida como técnica de coleta de dados para seleção, uma série de cuidados deve ser tomada que são apresentadas por Gil (2007, p. 107).

Quadro 18: Cuidados tomados para a entrevista

Pré-seleção dos candidatos: número grande dificulta comparação. Convém selecionar previamente os candidatos com base nos currículos.

Elaboração do roteiro: o entrevistador precisa ter em mãos um roteiro para cada candidato.

Definição do local: o local deve ser privado.

Preparação do material: o entrevistador deve cuidar para que o material esteja disponível antes da entrevista.

Quebra de gelo: o candidato deve se sentir à vontade para que possa fornecer todas as informações necessárias.

<p>Formulação de perguntas: a qualidade das respostas tem muito a ver com a maneira como são formuladas as perguntas.</p> <p>Controle de entrevista: o entrevistador deve ter habilidade suficiente para dirigir o assunto para as áreas que realmente interessam.</p> <p>Tomada de anotações: é importante tomar notas, a fim de evitar o esquecimento do que foi dito pelo candidato.</p> <p>Atitude de escuta: analisar as respostas com cuidado, mostrando postura.</p> <p>Autocontrole: o entrevistado é quem deve falar.</p> <p>Análise do comportamento não verbal: o entrevistador deve ficar atento a expressão corporal do candidato.</p> <p>Sinceridade: o entrevistador deve mostra-se sincero em relação aos aspectos da empresa.</p> <p>Conclusão da entrevista: o entrevistador deve dizer alguma coisa.</p> <p>Sumarização da entrevista: deve registrar as impressões acerca do candidato.</p> <p>Auto avaliação: o entrevistador deve realizar uma auto avaliação.</p>
--

Fonte: Adaptado pela autora Gil (2007, grifo nosso)

As entrevistas possuem vantagens e desvantagens. Tendo como vantagem: contato direto com os candidatos, detalhamento da rotina das pessoas, avalia o comportamento e reações dos candidatos. As desvantagens são: a possibilidade de envolvimento emocional, restrição na quantidade de pessoas entrevistadas, e dificuldade para tabulação de dados. De acordo com Chiavenato (2004, p. 142), apresenta as seguintes vantagens e desvantagens das entrevistas.

Quadro 19: Vantagens e desvantagens da entrevista

<p>Vantagens:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permite contato face a face com o candidato • Proporciona interação direta com o candidato • Focaliza o candidato como pessoa humana • Permite avaliar como o candidato se comporta e suas reações
<p>Desvantagens:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Técnica altamente subjetiva e forte margem de erro e variação • Nem sempre o candidato se sai bem na entrevista • Difícil comparar vários candidatos entre si. • Exige treinamento do entrevistador. • Exige conhecimento a respeito do cargo e suas características básicas.

Fonte: Adaptado pela autora Chiavenato (2004)

Após o estudo realizado através dos autores, resume que a entrevista é o método mais utilizado dentro das empresas, pois tem como principal objetivo checar as informações que foram colocadas nos currículos. Através dela é possível obter mais informações de personalidade, valores, desejos, conhecimentos, linguagem corporal, diferenças situacionais do candidato, relacionamento na captação de dados, reconhecimento do estilo, permite contato face a face, interação, é de baixo custo.

3.3.3 Provas de conhecimentos ou de capacidades

Esta técnica de seleção é de grande importância e eficiência, onde ela permite avaliar, diagnosticar os candidatos, para verificar o desempenho, as habilidades, capacidade e características dos mesmos. As provas de conhecimentos são ferramentas para aferir o nível de conhecimentos gerais e específicos dos pretendentes determinados pelo cargo a ser completado. Buscam adequar o grau de informações profissionais ou técnicas.

As provas de conhecimentos são instrumentos para avaliar o nível de conhecimentos gerais e específicos dos candidatos exigidos pelo cargo a ser preenchido. Procuram medir o grau de conhecimentos profissionais ou técnicos. (CHIAVENATO, 2010, p. 150)

Há diversas variedades de provas de conhecimento e de capacidades, dando a necessidade de classificá-las segundo a sua forma (provas orais, provas escritas e provas de realização), abrangência (provas gerais provas específicas) e organização (provas tradicionais e provas objetivas), sendo assim Chiavenato (2004, p.145) apresenta para cada um as seguintes características:

Quadro 20: forma: abrangência e organização das provas de conhecimento

<p>Quanto às formas de aplicação, podem ser:</p> <p>Provas orais: são aplicadas verbalmente por meio de perguntas e respostas orais, funcionam quase uma entrevista padronizada e estruturada, mas com perguntas e respostas verbais.</p> <p>Provas escritas: são feitas por escrito por meio de perguntas e respostas escritas.</p> <p>Provas de realização: são aplicadas por meio da execução de um trabalho ou tarefa, de maneira uniforme e com tempo determinado. Ex: prova de digitação.</p>
<p>Quanto à abrangência, podem ser:</p> <p>Provas gerais: são as provas que avaliam noções de cultura geral ou aspectos genéricos do conhecimento.</p> <p>Provas específicas: são as provas que avaliam conhecimentos técnicos e específicos diretamente relacionados ao cargo que se pretende preencher, como conhecimentos</p>
<p>Quanto à organização, podem ser:</p> <p>Provas tradicionais: são as provas dissertativas e expositivas. Não existe planejamento podem ser improvisadas. São poucas questões com respostas longas, explicativas e demoradas. Sua avaliação é demorada e subjetiva.</p> <p>Provas objetivas: são as provas planejadas e estruturadas na forma de testes objetivos, com alternativas simples ou testes dicotômicos, múltipla escolha, preenchimento de lacunas, ordenação ou conjunção de pares, escala de concordância/discordância, escala de importância, escala de avaliação.</p>

Fonte: adaptado pela autora Chiavenato (2004, grifo nosso)

Segundo França (2009), as provas de conhecimentos dividem em gerais (visa avaliar o grau de cultura geral do candidato, ex: redação, provas de áreas específicas) ou específicas (avalia os conhecimentos profissionais do candidato, ex: cálculos matemáticos, financeiros, idiomas, etc.). Esta técnica avalia os conhecimentos e habilidades adquiridos através de estudo, prática, exercício. Visando conhecer melhor as aptidões dos candidatos para o desempenho da função.

De acordo com França e Chiavenato ambos os autores apresentaram as provas de conhecimentos, podendo ser avaliadas em gerais e específicos. Proporcionado um

conhecimento aprofundado das características, aptidões, habilidades, capacidades, atitudes, desempenho dos concorrentes, obtendo assim resultados no grau profissional e técnicos dos candidatos.

3.3.4 Testes psicológicos

Outro instrumento bastante utilizado são os testes psicológicos. Onde eles irão permitir que analise as características, habilidades, conhecimentos e aptidões dos candidatos acompanhando o comportamento de cada um. De acordo com Carvalho (1999, p. 15), “teste psicológico é um instrumento padronizado cuja finalidade consiste em medir objetivamente um ou mais aspectos de uma personalidade total, através de amostras de rendimento ou comportamento”.

De acordo com França (2009, p. 42), os “testes psicológicos são instrumentos padronizados que servem de estímulo a um comportamento por parte do examinado. Visam prever o comportamento humano, na base do que foi revelado na situação do teste.” Estes testes focalizam principalmente as aptidões dos candidatos.

São testes para avaliar as características de personalidade e temperamento do candidato, bem como seu raciocínio lógico e compreensão, habilidade verbal, raciocínio e relações espaciais, funções motoras, habilidades físicas, memorização, etc... (LACOMBE; HEILBORN, 2005, p. 89).

Constituem uma medida objetiva e padronizada de amostras do comportamento das pessoas, sua função é analisar essas amostras, ou seja, os testes psicológicos serão realizados conforme o tipo de tarefa do cargo. Pois eles focalizam principalmente as aptidões dos candidatos, tendo como finalidade prever o comportamento em determinadas formas de trabalho, oferecendo um prognóstico futuro dos candidatos.

Os testes psicológicos constituem uma medida objetiva e estandardizada de uma amostra do comportamento no que se refere a aptidões das pessoas. Eles são utilizados como uma medida de desempenho e se baseiam em amostras estatísticas de comparações sendo aplicados sob condições padronizadas (CHIAVENATO, 2004, p. 147).

De acordo com França (2009), são provas que irão medir o comportamento, este é o procedimento de maior segurança. Eles são divididos em psicométricos: (medem aptidões individuais, determinando índice com escores ponderados e válidos anteriormente, é o caso

dos testes de inteligência e raciocínios.) e personalidade: (identificam traços de personalidade, aspectos motivacionais, interesses e distúrbios, eles indicam estados temperamentais).

De acordo com Chiavenato (2009) os testes psicológicos procuram conhecer e avaliar os candidatos por meio de duas formas, testes de aptidões e testes de personalidade, que a princípio parecem ser a mesma coisa, mas não são. O de aptidão pretende conhecer características que já nascem com o indivíduo, sua predisposição natural de realizar algumas atividades e o de personalidade que quer conhecer o modelo de comportamento, a capacidade de aprendizado, o seu temperamento. E ele apresenta três características dos testes psicológicos: Preditor: (significa a capacidade de oferecer resultados prospectivos capazes de servir como prognósticos para o desempenho do cargo), Validade: (significa a capacidade do teste de aferir exatamente aquela variável humana que se pretende medir), Precisão: (significa a capacidade do teste de apresentar resultados semelhantes em várias aplicações na mesma pessoa.)

De acordo com os autores os testes psicológicos serão provas aplicadas que irão medir ou avaliar as aptidões, atitudes, interesses, personalidade dos candidatos. Geralmente esses testes são utilizados para conhecer melhor as pessoas nas decisões de emprego. O teste serve para medir o desempenho ou execução de uma tarefa, sejam elas mentais ou manuais, de escolha ou de lápis e papel. Determinando o comportamento que as pessoas irão desempenhar no trabalho.

3.3.5 Técnicas de simulação

As técnicas de simulação irão avaliar os candidatos individuais quais as reações diante de um grupo, ou seja, o candidato individual é submetido a uma ocorrência de dramatização de algum acontecimento pertinente a função que irá preencher na organização aproximando do real, em ambientes dinâmicos, avaliando ele em grupo. Segundo Chiavenato (2010, p. 157), as "técnicas vivenciais ou de simulação deixam o tratamento individual e isolado para centrar no tratamento em grupos e substituem o método verbal ou de execução pela ação social."

As técnicas de simulação são utilizados para analisar relacionamentos, autoconhecimento, auto avaliação. Avaliando as características humanas diante de um grupo. Sendo assim França (2009, p. 44) apresenta que "são técnicas que criam situações para os

candidatos interagirem e participarem ativamente, de forma a ser avaliado seu comportamento social em situações pré-selecionadas.”

Segundo França (2009), as atividades dos testes de simulação envolvem atuação e simulações de uma situação profissional. Eles podem ser divididos em: provas situacionais: (são tarefas relacionadas ao cargo) ou dinâmica de grupo: (pode prever comportamentos em grupos colocando os candidatos numa situação simulada de trabalho, envolvendo jogos de grupos onde os integrantes interagem levantando problemas, discussão e solução de questões polêmicas, seleção, treinamento).

Com isso resume segundo a ideia dos autores que as técnicas de simulação são utilizadas como um complemento das outras técnicas. Pois os candidatos são submetidos a realizar algum papel, no contexto de dramatização, onde assume analisar o mais próximo do real. Assim o candidato assume dramatizar a cena sendo relacionado ao futuro cargo na empresa. Com isso irão analisar o comportamento do indivíduo em contato com o público, tendo uma visão realista de como será seu comportamento no futuro serviço. Essa técnica promove retroação, autoconhecimento e auto avaliação. Nada mais é do que uma dinâmica de grupo. Ela deve ser conduzida por psicólogos ou especialistas.

3.3.6 Testes de personalidade

Os testes de personalidade irão avaliar os traços de personalidade, determinados pelo temperamento, caráter e características dos candidatos. Chiavenato (2004, p. 149) afirma que a "personalidade é mais do que o conjugado de adequados aspectos mensuráveis. Coerência de descrições pessoais, uma combinação, um todo constituído”. Os testes de personalidade revelam aparências das qualidades superficiais das pessoas como aqueles verificados pelo estilo e caráter.

Os testes de personalidade servem para analisar os diversos traços de personalidade, sejam eles determinados pelo caráter (traços adquiridos ou fenótipos) ou de temperamento (traços inatos ou genotípicos). Os testes de personalidade podem ser genéricos quando apresentam características gerais da personalidade de uma pessoa em uma síntese global, e podem ser específicos quando pesquisam determinadas características da personalidade como frustrações, equilíbrio emocional, motivação (Chiavenato, 2004, p. 150).

Cada pessoa tem um tipo de personalidade, variando de uma pessoa para outra, sendo assim os testes de personalidade irão determinar todos os traços dos candidatos apresentando

aspectos como: equilíbrio emocional, temperamento, motivações e outros. Com essa investigação sobre o candidato as suas características ficam mais detalhadas e fáceis de serem compreendidas.

3.4 O processo e avaliação dos resultados da seleção de pessoas

Quando a empresa realiza o processo de seleção ela deve ter ética, onde os resultados devem ser informados aos candidatos e outros devem ser confidenciais. Quando realiza a seleção ela funciona como um processo composto por várias fases. Podendo ter etapas simples e econômicas e etapas mais caras e sofisticadas. Onde elas serão responsáveis para identificar as características dos candidatos para ocupar as vagas disponíveis.

Chiavenato (2004) diz que geralmente a seleção das pessoas para cargos mais simples exige uma ou duas técnicas de seleção. Porém, os cargos mais complexos envolvem quase que todas as outras técnicas, aplicadas em diferentes fases do processo. Assim a 1ª fase será com uma entrevista inicial, a 2ª fase com avaliações de noções ou de competências, testes psicométricos, e por último a entrevista final. Onde os candidatos à medida que são reprovados em qualquer dessas fases são rejeitados. Os candidatos que forem aprovados em todas as etapas são recomendados ao chefe do órgão requisitante, que deverá ter a decisão final.

3.5 Resultados e avaliação da seleção de pessoal

Para a aprovação de um candidato para ocupação de vagas dentro da empresa, depende de vários fatores, França (2009), diz que: o número de candidatos que concorrem à vaga, requisitos, experiências e verbas disponíveis. Quando a empresa for realizar o processo de seleção ela precisa ter pessoas capacitadas para realizá-lo.

Para a contratação tem-se: o selecionador, à chefia, departamento de pessoal e o candidato. A empresa deve comunicar os resultados da seleção, e no primeiro contato com o pretendente, deve esclarecer a política, situações confidenciais e os critérios que a empresa tem para a ocupação do cargo. A empresa passando as consequências ao candidato permite que ele medite com objetividade sua concorrência, evitando sentimento de inferioridade, incapacidade, incompetência e outros.

Quadro 21: resultados da seleção de pessoal

- Apesar do seu custo operacional aparentemente elevado, o processo seletivo traz importantes resultados para a organização como:
- Adequação das pessoas ao cargo e satisfação no trabalho;
- Rapidez no ajustamento e integração do novo empregado as novas funções;
- Melhoria gradativa do potencial humano através da escolha sistemática dos melhores talentos;
- Estabilidade e permanência das pessoas e redução da rotatividade;
- Maior rendimento e produtividade pelo aumento da capacidade das pessoas;
- Melhoria do nível das relações humanas pela elevação do moral;
- Menores investimentos e esforços em treinamento, pela maior facilidade em aprender as tarefas do cargo e novas atividades trazidas pela inovação.

Fonte: adaptado pela autora Chiavenato (2004)

As avaliações nas quais os candidatos serão submetidos são processos de busca que possam identificar quais dentre os candidatos que reúne mais qualidades para ocupar a cadeira em vacância. Toda e qualquer pergunta deverá estar relacionada a vida profissional do candidato a empregado observando o princípio da não discriminação. Após o processo de seleção, Chiavenato (2010, p. 161) apresenta importantes resultados que as pessoas também podem ter:

Quadro 22: resultados que as pessoas podem ter

- Aproveita as habilidades e características de cada pessoa no trabalho,
- Favorece o sucesso potencial no cargo,
- Eleva a satisfação por agrupar a atividade recomendada para cada pessoa,
- Evita perdas futuras, ou seja, transferência de pessoas pelo insucesso no cargo.
- Adequação das pessoas ao cargo e satisfação do pessoal com o emprego
- Rapidez no ajustamento e integração do novo empregado as funções
- Melhora a potencialidade humana mediante sistemática escolha dos talentos;
- Maior estabilidade e permanência das pessoas e decorrente redução de rotatividade;
- Maior rendimento e maior produtividade pelo aumento da capacidade pessoal.
- Melhoria do nível das relações humanas pela elevação do moral;

Fonte: adaptado pela autora Chiavenato (2010)

Após realizar o estudo sobre seleção, sendo a segunda etapa do processo proposto no trabalho, conclui que a empresa escolhe e classifica pessoas certas, adequadas para os cargos certos. O estudo apresentou os conceitos de autores, o processo realizado para a escolha dos candidatos, as bases para a seleção e por fim as técnicas utilizadas pelas organizações com suas vantagens e desvantagens. Após o estudo, o próximo capítulo irá apresentar o método de seleção por competência que tem sido o processo mais utilizado pelas organizações e que proporcionam diferencial competitivo para as mesmas.

CPÍTULO 4SELEÇÃO POR COMPETÊNCIA

Após realizar o estudo do recrutamento e seleção, este capítulo irá apresentar o novo método que as empresas estão utilizando para ser um diferencial competitivo. Com base nos autores Rabaglio (2008), Fleury, Fleury (2011), Dutra (2001), Chiavenato (2010), Pontes (1998), Leme (2005), Araújo e Garcia (2012), Marques (2014) e outros irá definir as características, conceitos, vantagens, desvantagens, técnicas a respeito da seleção por competência.

4.1 Conceito de competência

O modelo de seleção por competências pode ser definido como um agrupamento de procedimentos que as organizações utilizam para identificar nos candidatos características necessárias para a contratação dos mesmos, sendo elas: atitudes (determinadas por crenças, valores e princípios e estão relacionadas com o querer ser e o querer agir), conhecimentos (conjunto de informações articuladas e que podem ser utilizadas quanto necessário) e habilidades (capacidade de transformar o conhecimento em ação, produzindo resultados que atendam ou superem uma expectativa) convertidas em resultados. De acordo com Rabaglio (2004, p. 2):

Ser competente está relacionado com um bom desempenho numa determinada tarefa, o que não garante que esse desempenho será bom sempre. Ter competência para a realização de uma tarefa significa ter conhecimentos, habilidades e atitudes compatíveis com o desempenho dela e ser capaz de colocar esse potencial em prática sempre que for necessário. Então podemos definir competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que permitem ao indivíduo desempenhar com eficácia de determinadas tarefas, em qualquer situação.

Como visto por Rabaglio (2004), a competência são as características que as pessoas, ou seja, profissionais possuem na prestação dos serviços que realizam, proporcionando consequências suficientes para a organização. Tornando assim as habilidades administrativas, comportamentais e técnicas sendo um diferencial competitivo para as organizações. Ainda nessa ideia Dutra (2001, p. 28) diz que “A competência é compreendida por muitas pessoas e por alguns teóricos da administração como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para desenvolver suas atribuições e responsabilidades.”

Conjunto de conhecimentos, atitudes e habilidades que justificam um alto desempenho, na medida em que há também um pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas, nessa abordagem, considera-se a competência, portanto, como um estoque de recursos que o indivíduo detém. A avaliação dessa competência individual é feita, no entanto, em relação ao conjunto de tarefas do cargo ou posição ocupada pela pessoa (FLEURY; FLEURY, 2011, p. 28).

O grande diferencial competitivo que as organizações possuem é o capital humano, sendo que as empresa irão ter profissionais adequados, qualificados, com conhecimentos, habilidades e atitudes. Sendo assim, as organizações procuram valorizar e reconhecer esse capital. Pois esse fator humano é o elemento que interfere e realizam todas as atividades organizacionais. Conforme citado acima por Fleury e Fleury (2011), ele é um estoque de recursos que o indivíduo tem, sendo um conjunto de conhecimentos, atitudes e habilidades para desempenhar as tarefas do cargo.

Quando as organizações dão prioridade nas competências dos candidatos, identificando-as, as mesmas sabem que todas as atividades completas desempenhadas pelos profissionais serão cruciais e fundamentais para o sucesso da organização. Com isso as competências empresariais irão aumentar a capacidade de competir e ser um diferencial estrategicamente no setor atuante.

A competência é o agrupamento dos conhecimentos, experiências, desempenho, qualidade, comportamento, capacidade de realizar algo, atitudes, habilidades que um profissional possui para atender demandas e exigências de determinados contextos de trabalho, dentro da empresa, tendo capacidades para solucionar imprevistos, limitações de tempo e recursos, problemas e outros. Com isso as competências são relacionadas à empresa e ao indivíduo. Assim Fleury e Fleury (2011, p. 34), apresentam alguns níveis de competências:

Quadro 23: níveis de competência

<p>Competências essenciais: competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são chave para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia.</p> <p>Competências distintivas: competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e que promovem vantagens competitivas.</p> <p>Competências organizacionais: competências coletivas associadas às atividades-meios e atividades fins.</p> <p>Competências individuais: saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico a organização e valor social ao indivíduo.</p>

Fonte: adaptado pela autora Fleury e Fleury (2011, grifo nosso)

As competências necessárias pelos profissionais para realizar as tarefas nos cargos são a partir das atribuições, áreas da organização, cultura da empresa, desafios, dificuldades e

as características dos cargos. Com isso Chiavenato (2004, p. 155), apresenta os fundamentais predicados que as empresas solicitam das pessoas, são eles:

Quadro 24: predicados que as empresas solicitam das pessoas

- Orientação para resultados
- Capacidade de trabalhar em equipe
- Liderança
- Relacionamento interpessoal
- Pensamento sistêmico: visão do todo
- Comunicabilidade
- Empreendedorismo
- Negociação
- Capacidade de atrair e reter colaboradores
- Capacidade de inovar
- Percepção de tendências
- Multifuncionalidade
- Visão de processos
- Conhecimento da realidade externa
- Garra, ambição
- Pôr a mão na massa “carregar o plano”
- Habilidade em lidar com paradoxos
- Domínio do inglês
- Domínio do espanhol

Fonte: adaptado pela autora Chiavenato (2004)

Para analisar e identificar as competências dos candidatos, Pontes (1998) afirma que as competências são divididas em: capacidade empreendedora; capacidade de trabalhar sob pressão; comunicação; criatividade e inovação; cultura da qualidade; capacidade negocial; liderança; planejamento e organização; tomada de decisão; visão sistemática e a mais buscada nas empresas: foco em resultados. Os profissionais desempenhando essas competências com responsabilidade é consequente que as organizações irão cumprir as metas, os objetivos propostos.

Com as competências que são observadas nos indivíduos, percebe que os mesmos consequentemente irão desenvolver: adaptabilidade com mudanças, capacidade de pensar, tomar decisões diante de coação, acomodação para trabalhar estudando com companheiros de trabalho, adotar deliberações com rigorosidade, sabedoria em trabalhar em grupo, saber trabalhar quando tiver dificuldade, destacar de ocorrências complicadas, distinguir trabalho da vida individual, ter humor adequado e ser flexível.

Para as organizações captar um profissional que tenha esses predicados, se faz indispensável o uso de uma metodologia meticulosa de seleção, que por meio de fases de estimativa será provável conseguir perfis ideais para a ocupação dos cargos. Resumindo o termo competência também é um processo de gestão, com conhecimentos, habilidades,

atitudes e experiências, que irá atender as demandas e exigências de determinados contextos relacionados a trabalho, ou seja, na ocupação do cargo dentro das organizações.

4.2 Competências técnicas

As competências técnicas são referentes ao conhecimento e agilidade em tecnologias ou performances características, sendo os pré-requisitos que devem ter para ocupação no cargo, sendo obtidas através da educação formal, dos treinamentos e experiências profissionais. Pontes (1996), apresenta:

Educação formal: O nível de escolaridade exigida pelas organizações é para o integral desenvolvimento das atribuições dos cargos.

Treinamentos: Os treinos, cursos exclusivos, capacitações profissionais, especializações, etc., são necessários para obter melhores resultados no desempenho do cargo.

Conhecimentos técnicos: são os conhecimentos essenciais para o integral alargamento das imputações de cargo, onde são obtidos também através da escolaridade e de treinamentos. Onde eles aperfeiçoam as experiências já possuídas. Segundo Pontes (1996), classificam os conhecimentos técnicos em:

Quadro 25: conhecimentos técnicos

Conhecimentos técnicos elementares: implica o conhecimento de uma linguagem que comporte abranger as direções de trabalho e compartilhar com titulares de ocupações semelhantes. O conhecimento técnico é limitado ao nível da tomada de conhecimento da existência de princípios técnicos subjacentes à realização de tarefas relativamente simples e repetitivas. Este nível de conhecimento é contraído através do ensino básico e de uma prática profissional de curta duração ou de adequação ao posto de trabalho.

Conhecimentos técnicos básicos: conhecimento preciso de uma determinada linguagem técnica que lhe admite debater conhecimentos variados. Este grau de informação admite a recolha de dados, o seu registo, assim como a abrangência de princípios técnicos. Este nível está associado a tarefa com algum grau de repetitividade ou a uma polivalência horizontal.

Conhecimentos técnicos fundamentais: implica um nível de conhecimento que se explica em competências para abranger as repercussões de apontado acontecimento ou fator nas ações. Exige a preparação de analogias entre os conhecimentos e as práticas recorrendo para o comando de alguns embasamentos universais de ordem científica e técnica. Implica também que o indivíduo alcance debater, depositar questões, compreender as respostas e

concluir diferentes formatos de abordar uma dificuldade, este nível de conhecimento é natural através do ensino técnico profissional ou de uma experiência profissional estabelecida através de empregos por vários anos.

Conhecimentos técnicos sólidos: é um nível que permite medir e avaliar resultados e reconhecer os perímetros e os constrangimentos dos julgamentos, metodologias e ferramentas e em função dos mesmos, prevenir ocorrências, indicar alterações aos métodos. Trata-se de possuir um domínio de conhecimentos técnicos e científicos característicos que implica que o indivíduo arranje de uma autêntica autonomia nos conceitos, métodos, e instrumentos, alcançados ao nível do ensino superior politécnico ou equivalente que lhe permitam ampliar agilidades de entendimento e de gestão com autonomia e descobrir soluções para circunstâncias inesperadas e disfuncionamentos.

Conhecimentos técnicos profundos: permite a evolução dos métodos, conceitos, e ferramentas e satisfaz a competência de idealizar e reconstruir o sistema de gestão, o sistema técnico ou outro. Este nível determina o comando total e aprofundado dos fundamentos científicos e técnicos, que são contraídos através do ensino de nível superior. Admite estudar, interferir e tomar determinações inovadoras concernentes a situações não experimentadas.

Fonte: adaptado pela autora Pontes (1996, grifo nosso)

Como visto as competências técnicas são todos os conhecimentos que os candidatos devem possuir, desenvolver, ou desempenhar para ocupar um cargo, sendo eles: a escolaridade, os treinamentos, especializações profissionais, os conhecimentos técnicos, aperfeiçoando as experiências que já possuem.

4.3 Competências comportamentais

Competências comportamentais de cada indivíduo são referentes as caráteres e desempenhos compatíveis com as atribuições a serem desempenhadas. Sendo que possibilitam maior possibilidade de aquisição de sucesso na efetivação de apontadas atividades, sendo inerentes as qualidades de individualidade, o convívio social, treinamentos e auto desenvolvimento. Sendo assim Leme (2005, p. 15), afirma que: “é tudo que o profissional precisa demonstrar como seu diferencial competitivo e tem impacto em seus resultados, por exemplo, criatividade, flexibilidade, foco em resultados e no cliente, organização, planejamento, liderança e tantas outras”. Pontes (1998, grifo nosso) classificam os conhecimentos comportamentais em:

Intelectuais: são as capacidades indispensáveis para conhecer e determinar problemas, ter soluções, pensar taticamente, colocar alterações no procedimento de trabalho, operar preventivamente, transferir, aplicar e generalizar conhecimentos.

Comunicação: são as capacidades usadas na forma de esclarecimento e conversação com seus superiores hierárquicos, grupo ou dependentes, clientes internos e externos, de colaboração de trabalho em equipe, de conversação, de treinamento da negociação e de comunicação, feedback eficaz, comunicar por escrito de forma clara e eficaz, aumentar aptidões de relacionamento compreendendo as competências de flexibilização e adequação.

Sociais: são as competências indispensáveis para maneiras e condutas necessárias para transferir conhecimentos da vida diária para o recinto de trabalho e vice-versa. Sendo eles: relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, gerenciando conflitos e interesses, consciência ambiental.

Comportamentais: são as capacidades indispensáveis para comprovar o espírito arrojado, competência para novidade, capacidade criadora, empreendimento, ambição de aprender, abertura as transformações, consciência da qualidade, ética no trabalho, adequabilidade e coerência nas atitudes.

Organizacionais: são as capacidades indispensáveis para concepção do negocio, seus fins, afinidades com o mercado, atmosfera sócio político, conhecimento em negócio, plano, direção para o cliente, obrigação com resultados, gerenciar tempo e recursos, planejamento e organização, saber liderar, atuar estrategicamente.

Resumindo as competências comportamentais são todas as atitudes os comportamentos que as pessoas tem, que são compatíveis as atribuições que serão desempenhadas. apresentando a criatividade, flexibilidade, resultados, liderança, solução de problemas, ter comunicação, saber trabalhar em equipe, dialogar, ter relacionamento interpessoal, ética, atingindo assim os objetivos organizacionais.

4.4 Seleção por competência

Atualmente o mundo vive um momento capitalista, com grande competitividade, para isso as organizações estão investindo nos procedimentos de recrutamento e seleção, pois viram a seriedade do capital humano nas mesmas, tornando assim um fator de suma importância para o diferencial competitivo das demais. Sendo assim os investimentos no

processo de seleção tem aumentado, tendo como alvo o procedimento de seleção por competência.

4.4.1 Conceito

A seleção por competência tem tornado o foco no mercado de trabalho, sendo o método mais avançado, pois, quem não tem capacidade para concorrer, não tem competência para se conservar num mercado competitivo, pois as tendências de novidades e características de ocupações entre competidores têm crescido de maneira acelerada. Com isso é necessário e de suma importância às organizações se equipar com profissionais altamente capazes, qualificados, competentes e habilidosos que atendam os contemporâneos pré-requisitos.

Realizando também treinamentos com os que já estão na organização e selecionando criteriosamente os novos profissionais. Seleção por competência é o melhor processo para se contratar novos colaboradores para a organização. Ela é uma metodologia que permite identificar no pretendente suas qualidades comportamentais, ou seja, suas capacidades comportamentais. É um método com menores investimentos em treinamentos futuros.

[...] Seleção por Competências tem o objetivo de apresentar não apenas tecnicamente, mas comportamentalmente, a possibilidade de ser identificado o melhor candidato para o cargo. Isso é economia. Quanto mais próximo do cargo, menores serão os investimentos em treinamentos básicos, canalizando os recursos para treinamentos com finalidade corretiva, além de uma série de outras vantagens. (LEME, 2005, p.120).

Segundo Rabaglio (2004), o crescente progresso da concorrência dos negócios forçaram as organizações a adquirirem competências necessárias, para diminuir a concorrência, e adicionar facilidades para conseguir ganhos, crescer e ser sucesso. Hoje as organizações através de seus gestores e profissionais de recursos humanos selecionam seu time de trabalho com consistência, foco e objetividade.

Com as grandes mudanças no mercado competitivo, veio à tona o processo de seleção por competências, por ser uma forma mais consistente e objetiva na realização da seleção de pessoas através de suas técnicas. Tendo como finalidade trazer profissionais capacitados, com potencias referentes aos cargos, eficiência, força e encargo para a organização. Assegurando assim melhores resultados, atingindo os objetivos das empresas.

Seleção por competência é a metodologia de seleção de pessoas que tem por base a elaboração de um perfil de competências exigidas para o cargo. De posse desse

perfil, o selecionador realiza sua entrevista buscando no candidato os comportamentos mais importantes para a melhor execução das suas funções. Dessa forma, entende-se que o processo poderá ser mais objetivo e com isso assegurar os melhores resultados para empresa. Seus objetivos são:

1. Fornecer aos gestores e aos profissionais de Recursos Humanos ferramentas que permitam mapear o perfil de competências.
2. Gerar recursos personalizados que identificam, entre os candidatos, aquele que possui o perfil mais compatível com a vaga (MARQUES, 2014, p. 1).

De acordo com Rabaglio (2004), quando as organizações realizam a seleção de pessoal simples ela é feita apenas pela avaliação de conhecimento e informação do trabalho, possuindo pouca consistência e a análise de comportamento podendo trazer prejuízos para a organização. Já o método de seleção por competências é a observação do comportamento e das qualidades das pessoas sendo conseguida por meio de tecnologias específicas.

Sendo que tal metodologia demonstra foco e objetividade na identificação do candidato detentor de competências combinadas às competências organizacionais. Como visto o grande diferencial da seleção por competências em relação aos outros métodos, é porque ele é uma maior objetividade, foco e consistência. Esse método não trabalha com suposições nem interpretações, ela trabalha com fatos e evidências.

4.4.2 Abrangência, elaboração do perfil de competências

O processo como um todo da seleção por competência é baseado na construção de um perfil baseado nas competências desejadas pela empresa na vaga oferecida, ou seja, visará investigar se os candidatos possuem as competências desejadas. Quando a organização realiza a seleção por competências, os fatos são reais e concretos, ou seja, as capacidades, atributos, qualidades, características e comportamentos são verdadeiros, com isso se acrescenta maior garantia na assertividade de contrato.

Para elaborar o perfil de competências é relevante estabelecer no início do processo, o perfil das vagas, perfil do cargo, perfil pessoal e profissional do candidato. Onde o perfil irá envolver: número de candidatos, tempo para preenchimento da vaga, perfil de competência, perfil do cargo, estrutura da empresa e capacidade técnica do avaliador. As organizações precisam elaborar um perfil de competências, assim Araújo e Araújo (2012) afirmam que: precisa ter parcerias entre selecionar e requisitante; o gestor precisa ter técnica e domínio com as ferramentas utilizadas nos recursos humanos; identificação e extrair dos indicadores de competência; criar equipes de capacidades idênticas, compartilhar com o gestor o perfil de competências e outros.

Para elaborar o perfil das vagas, são importantes que no primeiro contato com o candidato sejam fornecidas todas as informações sobre o cargo. Segundo que Rabaglio (2004, p. 21) diz que “devem ser fornecidas ao candidato na entrevista: salários, benfeitorias, lugar de trabalho, horários, folgas, atividades, funções a serem desempenhadas, responsabilidades, características e valores da empresa”.

Já para a composição do cargo, são necessárias várias competências organizacionais, Araújo (2012) as apresenta: descrição do cargo, desafios do cargo, erros cometidos nos cargos, projetos a serem desenvolvidos no cargo, cultura da equipe de trabalho, características de clientes e fornecedores, estilo de liderança do superior, cultura da empresa. As informações para definir o perfil pessoal e profissional serão conseguidas com o requisitante da vaga. Deve-se procurar entender todos os aspectos do perfil pessoal e profissional para o desempenho das atividades presentes no cargo.

Experiência profissional específica: ter trabalhado em seguimentos específicos, ocupando determinado cargo, desenvolvido determinados projetos.
 Conhecimentos – informações técnicas ou específicas necessárias para o desempenho das atribuições da função.
 Exigências legais – toda documentação compatível com a legislação vigente e que comprove as exigências de conhecimentos e cursos.
 Também determinar os pré-requisitos como idade, sexo e local de moradia.

O agrupamento desses perfis exige forte alinhamento e comprometimento dos recursos humanos da organização, ou seja, participação de todos seus colaboradores, porém é um processo que reverte em benefícios quando bem sucedido, com a melhora das empresas por intervenção de rapidez, pro atividade e competitividade. Após descrever os perfis relevantes, irá identificar os melhores candidatos a preenchê-los.

O grande objetivo da Seleção por Competências é, através de uma metodologia consistente e objetiva, elaborar um mapeamento de competências para cada cargo da organização e fornecer ferramentas específicas para identificação desse perfil de competências no repertório comportamental dos candidatos, sempre com foco nas estratégias e competências organizacionais (RABAGLIO, 2004, p. 7).

Após descrever os perfis relevantes, irá identificar os melhores candidatos a preenchê-los. De posse nesses dados, o profissional de seleção introduz habilidades, conhecimentos e atitudes em diversos contextos. Focando sempre nas estratégias e competências organizacionais e no comportamento dos candidatos. Assim como todo processo de seleção possui vantagens, particularidades e dificuldades, a seleção por competência é uma forma que aumenta a eficácia de todo processo, pois visa uma

transferência de competências, entre indivíduo e empresa, com foco na engrenagem geral da organização, importante para a concorrência globalizada atual.

4.2.3 Vantagens e desvantagens da seleção por competência

Rabaglio (2004), assegura que a seleção fundamentada em competências proporciona várias prerrogativas para as organizações, pois é um método bastante eficaz, porém, quando aplicado de forma incorreta, pode gerar algumas dificuldades para os profissionais de recursos humanos. Tendo importância da percepção do avaliador em descrever com exatidão a realidade objetiva do candidato, para que não haja falhas no processo, tendo que tratar de modo criterioso sua análise sem perder a origem ética.

Quadro 26: vantagens e desvantagens da seleção por competência

<ul style="list-style-type: none"> • Vantagens • Seleção feita com mais foco, mais objetividade e por um processo sistêmico, tendo como consequência resultados mais eficazes; • Maior facilidade para prever o desempenho futuro; com diminuição de rotatividade e da necessidade de treinamento; • Maior garantia de uma contratação de sucesso • Boa adequação do profissional à empresa e à atividade a ser desempenhada • Melhora produtividade • Evita prejuízos com reabertura de processos seletivos e com funcionários ineficientes; tendo uma segurança no processo seletivo; • Diminui a influencia de opiniões, sentimentos ou preconceitos dos selecionadores; • O candidato tende a não mentir, simular, vender uma imagem não verdadeira, pois deve citar um fato que realmente ocorreu; • Fornece dados concretos sobre desempenho do candidato, facilitando o feedback para o candidato; • Fortalece a parceria entre área requisitante e área de seleção • A área de seleção ganha maior credibilidade junto aos seus clientes requisitantes; • A área de seleção faz um marketing da empresa junto aos candidatos, passando uma imagem de profissionalismo, ética e respeito pelo ser humano.
<p>Desvantagens</p> <ul style="list-style-type: none"> • Traduzir adequadamente o Perfil de Competências em comportamentos concretos e

observáveis a serem averiguados durante a entrevista.

- Relacionar uma enorme quantidade de competências, pois pode levá-los a serem redundantes.
- Manter-se com foco nos comportamentos observáveis, em vez de aspirações, divagações ou casos hipotéticos

Fonte: adaptado pela autora Pontes (1996)

Rabaglio (2004) afirma que a seleção baseada em competências apresenta diversas vantagens para as organizações, podendo ser destacadas as seguintes: proporcionar boa adequação do profissional à empresa e à atividade a ser desempenhada; possuir um processo sistemático com mais foco e objetividade; ser mais consistente na identificação de comportamentos relevantes para a vaga; ter maior facilidade na avaliação do desempenho futuro; conferir maior garantia de contratação de sucesso; evitar prejuízos com reabertura de processos seletivos e com funcionários ineficientes, garantir rotatividade mais baixo e, conseqüentemente, aumentar a produtividade.

Por outro lado, Rabaglio (2004) relata que a seleção por competência é um método bastante eficaz, porém, quando aplicado de forma incorreta, pode gerar algumas dificuldades para os profissionais de recursos humanos. Tendo importância da percepção do avaliador em descrever com exatidão a realidade objetiva do candidato, para que não haja falhas no processo, tendo que tratar de modo criterioso sua análise sem perder a origem ética.

Em resumo de acordo com os autores a seleção por competência tem muitas vantagens para a organização, pois garante a contratação dos profissionais de forma eficaz, minimizando dificuldades, prejuízos, falhas no processo. Pois ela é realizada com foco e objetividade. Após analisar as vantagens do processo de seleção por competência, irá analisar as técnicas realizadas, ou seja, entrevistas, provas de conhecimento e capacidade, testes psicométricos, personalidade e simulação. Mas o presente trabalho irá focar nas técnicas de seleção por entrevista e dinâmica de grupo. Por ser as técnicas mais populares entre as organizações e de menores custos.

4.5 Técnica de seleção por entrevista

A entrevista comportamental é edificada de maneira estratégica, com o objetivo de investigar a conduta do candidato no passado numa situação similar ao da competência desejada. É o método mais popular usado, tanto por pequenas empresas como pelas grandes e multinacionais. A entrevista é focada nas competências.

Segundo Rabaglio (2004) o comportamento passado permite observar com clareza e objetividade a presença ou ausência do comportamento investigado no repertório do candidato permitindo fazer previsões de como esse comportamento será usado em situações específicas do cargo no futuro. A entrevista comportamental, todas as perguntas são estratégicas, realizadas e fundamentadas em verbos de ação no passado, sendo abertas, específicas e planejadas para obter respostas que tenham: contexto, ação e resultados. Onde é dever observar na resposta do candidato, todos os detalhes, não desperdiçando nenhuma resposta nem deixando dúvidas do que deve ser observado.

Na entrevista pode-se identificar mais de um indicador de competência. Porém, o ideal é formular perguntas com um foco em uma determinada competência, de forma clara e objetiva, identificando apenas um indicador de competência. Os profissionais competentes quando realizam a entrevista por competência estimulam os candidatos a descreverem determinadas circunstâncias que eles vivenciaram, relatando suas atitudes, ações, e o resultado que obteve.

De acordo com Rabaglio (2004), o processo de seleção por competências é realizado principalmente através da entrevista de seleção em competência, sendo responsável em focar na formulação de perguntas com o objetivo de investigar a presença ou ausência de uma ou várias competências. Com os recursos personalizados irão identificar os perfis dos candidatos mais compatíveis com as vagas disponíveis. A seleção por competência tem o desempenho passado, muito importante para a entrevista, pois ele é o melhor indicador do desempenho futuro das pessoas nas organizações.

O método tradicional de entrevistas, principalmente aquele baseado na intuição do selecionador como indicador do candidato certo, não garante uma contratação de sucesso. Uma qualidade essencial da seleção por competência é o fato de não se basear na intuição, no “bater do sino” para a escolha do candidato, mas sim em fatos concretos e mensuráveis como o comportamento. Essa forma de trabalho irá trazer para a seleção maior segurança na contratação da pessoa certa para o lugar certo (RABAGLIO, 2004, p. 33).

Quando as organizações realizam as entrevistas, os candidatos já vão com as respostas prontas. Quando encontram um profissional de seleção que utiliza perguntas comportamentais com foco em competências, a dinâmica da entrevista muda, pois permite ao

profissional conhecer mais profundamente o comportamento do candidato, investigando seu passado, presença ou ausência de competências específicas para ocupar o cargo.

De acordo com Rabaglio (2004) a entrevista comportamental com foco em competências começa pela preparação da entrevista: análise do currículo, conferência dos pré-requisitos, pretensão salarial, os fundamentos e a falta de informação. Ambiente sem interrupções, sem barulho. A média de duração de uma entrevista comportamental é de 45 à 60 minutos. Inicia-se com o quebra-gelo para deixar o candidato à vontade falar resumidamente sobre a empresa e sobre a vaga para a qual a pessoa está se candidatando, deixando claro todas as condições da vaga e verificar se há real interesse por parte do candidato. Para finalizar o candidato terá a oportunidade de poder expressar algo que ele ache importante ou fazer alguma pergunta. Serão informadas quais as próximas fases do processo, a duração aproximada do processo seletivo por completo e a resposta sobre cada fase.

Conforme estudado pelo autor Rabaglio (2004), a seleção por entrevista é realizada de forma estratégica, investigando o comportamento do candidato. Observando com clareza e objetividade a presença ou ausência do comportamento. Identificando todas as competências com foco no passado sendo o melhor indicador de desempenho futuro das pessoas na organização,

4.6 Dinâmica de grupo

A dinâmica de grupo é uma técnica vivencial, utilizadas para observar comportamentos específicos, com base no perfil de competências do cargo, realizada em grupos de seis a doze candidatos, por meio de exercícios diversos, como jogos, simulações e estudos de caso. Quando a organização realiza esta técnica, ela tem o objetivo de observar a presença ou ausência de competências adequadas que sejam mais compatíveis com a vaga.

A dinâmica de grupo com foco em competências permite investigar melhor os comportamentos dos candidatos e identificar com maior confiança as competências presentes no repertório comportamental, observando a maneira de agir e se comportar diante de situações preestabelecidas estrategicamente. (RABAGLIO, 2004, p. 37).

Segundo Rabaglio (2004) a dinâmica de grupo deve conter atividades que serão mensuradas com maior parte de competências, podendo ser realizadas como: apresentação de candidatos, aquecimento, extravasamento e encerramento, integrando o grupo, proporcionando clima de bem estar e permitindo que as pessoas se expressem com mais liberdade, dando

possibilidades de observação de presença ou ausência das competências do perfil de competências no comportamento dos candidatos.

A dinâmica permite investigar o comportamento dos candidatos e identificar com maior confiança as competências comportamentais, pois estamos com os candidatos diante de nossos olhos, vendo eles se comportarem frente a situações preestabelecidas. Assim irá observar a maneira de agir, expor e comportar diante das situações, investigando seus comportamentos e identificando as características.

METODOLOGIA

O método de pesquisa auxilia para identificar os instrumentos utilizados para a compreensão e entendimento do estudo, estrutura, os passos a serem seguidos, apresentando e explicando o processo como um todo.

Segundo Baptista (1977, p. 17),

metodologia é a operacionalização, sistematização e racionalização do método por processos e técnicas de que se vale o agente para realizar uma intervenção na realidade. O método é uma visão abstrata do agir, a metodologia é uma visão correta da operacionalização.

A finalidade da metodologia é o estudo da melhor maneira de abordar determinados problemas no estado atual de nossos conhecimentos. A metodologia é a forma de avaliar, analisar e estudar os vários métodos disponíveis, identificando, explicando e justificando as limitações ou não, principalmente em nível das implicações e possíveis resultados de suas utilizações.

A pesquisa exploratória é de grande valia neste estudo, servindo como agente facilitador no processo de busca do objeto deste trabalho, permitindo analisar os desafios e possibilidades de implantação da seleção por competências a partir das principais práticas adotadas pelas empresas e publicadas nos principais periódicos e referenciais.

Segundo Gil (2007), pesquisa exploratória, tem o objetivo de proporcionar uma visão geral, tipo aproximativo. É realizado quando o tema é difícil formular hipóteses sobre ele.

Pesquisa bibliográfica tem como finalidade fundamental conduzir o leitor a determinado assunto e proporcionar a produção, coleção, armazenamento, reprodução, utilização e comunicação das informações coletadas para o desempenho das pesquisas (FACHIM, 2003, p. 125).

A pesquisa realizada para elaboração deste trabalho tem caráter exploratório devido ao estudo do levantamento bibliográfico, visitas a web sites e outras fontes de dados, visando o aprofundamento sobre o tema abordado. Para a realização da pesquisa bibliográfica, o embasamento teórico foi retirado de livros e diversos artigos referentes ao assunto, incluindo sites na internet.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o novo rumo que o mercado de trabalho está tomando e a crescente competitividade, as empresas estão sendo obrigadas a buscarem novas alternativas para gerar e reter talentos humanos, a fim de criar vantagens perante aos concorrentes. Este fato não está acontecendo somente nas grandes empresas, mas em empresas de todos os portes, surgindo a necessidade da implementação de processos mais modernos de gestão.

Neste contexto, a pesquisa realizada teve como propósito analisar o recrutamento e seleção, respondendo a problemática que o método de seleção por competências está sendo modelo mais utilizado, sendo também o método de competitividade e diferencial entre as organizações.

O processo de recrutamento e seleção que as empresas realizam é para buscar, localizar candidatos para suprir o processo seletivo, sendo que depois as organizações avaliam e escolhem os talentos mais adequados as suas necessidades atuais e futuras. Como já exposto o processo de Recrutamento e Seleção é o conjunto de atividades ordenadas, pelas quais a empresa obtém do mercado (interno ou externo), os candidatos mais qualificados para uma dada vaga em aberto, o homem certo no lugar certo.

O processo de seleção por competências possibilita as organizações, identificar pessoas que apresentem potencial de crescimento, com flexibilidade com visão estratégica, alcançando os objetivos, metas, beneficiando assim a organização. Esse processo é o melhor método para se contratar novos colaboradores para a organização, pois utiliza uma metodologia que permite identificar no candidato suas características comportamentais, ou seja, suas competências comportamentais (atitudes, habilidades e conhecimentos).

Os processos que as organizações utilizam na seleção de competência exposto no trabalho, são dois: o primeiro é através da entrevista que tem o objetivo de investigar o comportamento passado do candidato numa situação similar ao da competência desejada, sendo o método mais popular usado, tanto por pequenas empresas como pelas grandes e multinacionais e o segundo é as dinâmicas de grupo que também são muito importantes para se observar o comportamento dos candidatos, identificando a presença ou ausência de competências específicas, observando a maneira de agir, expor e comportar diante das situações, investigando seus comportamentos e identificando as características.

As organizações estão sendo cada vez mais pressionadas, a fim de conquistar vantagens competitivas no mercado atual, sendo assim elas são cientes da necessidade de

incentivar e apoiar o desenvolvimento das pessoas, pois o capital humano é de suma importância para as mesmas. Ao mesmo tempo as pessoas estão dando conta que precisam se aperfeiçoar, profissionalizar, para a sua manutenção ou inserção no mercado de trabalho que está cada vez mais exigente.

O processo de seleção por competências ganha destaque como uma ferramenta eficaz na gestão de pessoas dentro das organizações, pois ela envolve tanto os aspectos individuais como organizacionais. A partir dos conceitos estudados ao longo do trabalho, existem as desvantagens e vantagens do recrutamento e seleção, e principalmente no processo de seleção por competência, mas quando é usado pelas organizações garante maior acertabilidade na contratação de pessoas trazendo mínimos riscos para a organização. Pois o processo de seleção por competência foca no desenvolvimento e aperfeiçoamento do indivíduo, para a organização.

A seleção por competência com seu fundamento na objetividade, foco e consistência, ganha visibilidade, diminuindo a concorrência, e aumentando facilidades para obter lucros, crescer e ser sucesso. Através do diagnóstico das competências técnicas e comportamentais apontam o perfil mais ajustado para o cargo, diminuindo os erros e cessando possíveis custos gerados pelo retrabalho de contratação.

O estudo realizado conclui que a implantação de seleção por competências nas organizações é capaz de ampliar os benefícios organizacionais, pois sua utilização é considerada um investimento assertivo, para a competitividade e lucratividade para a organização. Outra constatação importante do estudo é que as organizações passaram a investir e valorizar o capital humano, pois ele alavanca o potencial de crescimento dentro da organização. Atingindo suas metas e objetivos. Mas vale ressaltar sobre o não esgotamento do estudo, sendo importante também novas pesquisas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, Waldenice. **Captação e seleção de talentos: com foco em competências**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2012.
- BOUDREAU, John W.; MILKOVICH, George T. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.
- CARVALHO, Pedro Carlos de. **Empregabilidade: a competência necessária para o sucesso no novo milênio**. Campinas: Alínea, 2009.
- CARVALHO, Antônio Vieira de; NACIMENTO, Luiz Paulo de Nascimento. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- CAXITO, Fabiano de Andrade. **Recrutamento e seleção de pessoas**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- _____. **Administração geral e pública: teoria e questões com gabaritos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- _____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DUTRA, Joel Souza (Org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.
- FACHIN, O. **Fundamentos da metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- FERREIRA, Sidneis Francisco; SOEIRA, Fernando Santos. A importância do recrutamento e seleção de pessoas em uma empresa de pequeno porte do setor de moveis. *Revista Eletrônica Diálogos Acadêmicos*, v. 4, n. 1, p. 46-56, jan.-jun. 2013. Disponível: <<http://www.uniesp.edu.br/fnsa/revista/downloads/edicao4/ArtigoImport%C3%A2nciaRecrutamentoSelecaoPessoas.pdf>>. Acesso em: 02 set. 2014.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

_____. _____. São Paulo: Saraiva, 2005.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MARQUES, Kelly. **O que é seleção por competências?**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Recrutamento/Selecao/Roteiro/5272/o-que-e-selecao-por-competencias.html>>. Acesso em: 24 out. 2014.

MATOS, Patrícia Pires. **Importância da seleção por competência**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Recrutamento/Selecao/Artigo/4625/a-importancia-da-selecao-por-competencias.html>>. Acesso em: 15 out 2014.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI Jr., Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra, 1986.

MICHAEL, Murillo. Tipos de recrutamento e sua importância para uma gestão adequada de pessoas aplicadas a empresas. **Revista científica eletrônica de Administração**, Ano 7, n. 13, dez. 2007. Disponível: <http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/dBGH58nixEbjRER_2013-4-30-10-37-37.pdf>. Acesso em: 4 set. 2014.

MILKOVICH, Georg T. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2012.

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. São Paulo: LTr, 1996.

_____. _____. São Paulo: LTr, 1998.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competência**. Rio de Janeiro: Qualit Mark, 2008.

STONER, James A. F; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2000.

VEIGA, Adriano José. **Gestão de pessoas**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

Revisado por

Célia Romano do Amaral Mariano
Biblioteconomia CRB1/1528

DECLARAÇÃO

Eu, Yask Gondim da Silva, RG 2.576.121, graduada em Letras, declaro ter realizado a análise e correção ortográfica deste presente Trabalho de Conclusão de Curso – TCC do curso de Administração da FACER, Unidade de Ceres.

Por ser verdade firmamos o presente.

Ceres, 15 de janeiro de 2015

Yask Gondim da Silva
RG LP 9501041\DEMEC\GO

DECLARAÇÃO

Eu, CÉLIA ROMANO DO AMARAL MARIANO, RG nº 5.714.022-4, graduada em Biblioteconomia pela Faculdade de Sociologia e Política da USP, com diploma registrado pelo MEC, inscrita no CONSELHO REGIONAL DE BIBLIOTECONOMIA –CRB1/1528, DECLARO para os devido fins acadêmicos eu fiz a revisão das citações e referências de acordo às normas da ABNT vigente de 2011, do TCC do curso de Administração sob o título “RECRUTAMENTO E SELEÇÃO TENDO COMO DIFERENCIAL A SELEÇÃO POR COMPETÊNCIA” da acadêmica **Bruna Dutra dos Santos**, da FACER – Faculdade de Ceres.

Ceres, 19 de janeiro de 2015

Célia Romano do Amaral Mariano

Biblioteconomista CRB1/1528

FICHA CATALOGRÁFICA

Pereira, Daniela Caroline

A importância da qualidade no atendimento para a fidelização de clientes. / Daniela Caroline Pereira – Ceres- GO: FACER - Faculdade de Ceres, GO, 2014.

55 fls.

Orientador: Ewane Loiola de Souza. (Especialista)

TCC (Graduação) – Curso de Administração de Empresas - FACER - Faculdade de Ceres.

Bibliografia.

1. Marketing de relacionamento. 2. Satisfação. 3. Fidelização ao cliente.
4. Atendimento ao cliente. I. FACER - Faculdade de Ceres. II. Título.

CDU658.818

Elaborada pela Biblioteconomista Célia Romano do Amaral Mariano – CRB1/1528