



unioeste
Universidade Estadual do Oeste do Paraná



Administração

5 METODOS E TÉCNICAS APLICADOS À GESTÃO DE PESSOAS

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Me. Edvin Kalil Freitas Granville

Foz do Iguaçu,

Junho 2011

OBJETIVO



- ▣ Definir recrutamento e seleção (R&S);
- ▣ Conhecer as principais conceitos, procedimentos e práticas de R&S nas organizações;
- ▣ Exercitar algumas das ferramentas utilizadas em R&S.



1. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O que é recrutamento?



Conjunto de procedimentos que visa **atrair candidatos** potencialmente **qualificados e capazes** de ocupar cargos dentro da organização.

Sistema de informação por meio do qual a organização **divulga e oferece** ao mercado de recursos humanos **oportunidades de emprego** que pretende preencher, buscando ser atrativa e convidativa.

Sua responsabilidade é abastecer adequadamente o processo de seleção com “matéria-prima básica” (candidatos).

adaptado de Chiavenato (1995)

1. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

COMUNICAÇÃO



Processo de passar informação e compreensão de uma pessoa para outra.

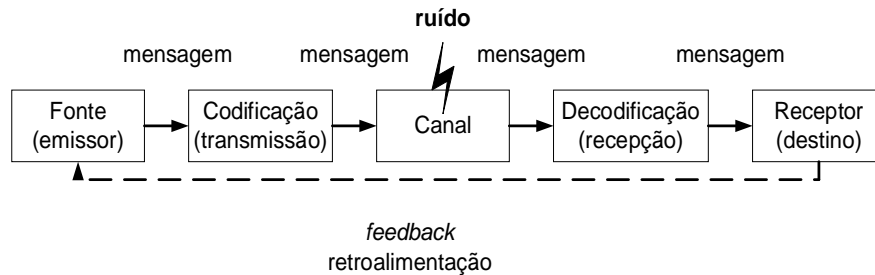
Toda comunicação envolve pelo menos duas pessoas: a que envia e a que recebe, ou seja, é uma ponte de significados entre duas pessoas.

O processo de comunicação é composto por cinco elementos: fonte, codificação, mensagem e decodificação e receptor.

Robbins (2001)

1. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

PROCESSO DE COMUNICAÇÃO



Robbins (2001)

1. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

RUÍDOS

As barreiras à comunicação podem ser:

- ▣ Técnicas - distância, mecânicas, elétricas, tempo e físicas;
- ▣ Semânticas - interpretação, gestos, linguagem, símbolos e lembranças; e
- ▣ Humanas - perceptivas, sensitivas, personalidade, competência e limiar de sensação.



Robbins (2001)

1. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

EXEMPLOS



| COMPONENTES | SISTEMA TELEFÔNICO | PROGRAMA DE TELEVISÃO |
|-------------|--|---|
| FONTE | Voz humana | Palcos e atores |
| TRANSMISSOR | Aparelho telefônico | Câmera, vídeos e transmissores |
| CANAL | Fio condutor que liga um aparelho a outro | Antenas transmissora e antenas receptoras |
| RECEPTOR | Outro telefone | Aparelho doméstico de TV |
| DESTINO | Ouvido humano | Telespectador |
| RUÍDO | Estática, linha cruzada, chiados, interferências | Estática, circuitos defeituosos, chiados |

Chiavenato (1995)

2. CONCEITOS, PROCEDIMENTOS E TÉCNICA

Diferentes perfis



| CANDIDATO | VAGAS |
|-----------------------------------|---|
| Melhor salário | Operacional e serventes ("braçal") |
| Melhores benefícios | Vigia e porteiro |
| Cargos melhores | Mecânicos e eletricitas |
| Condições de trabalho | Técnicos, desenhistas etc. |
| Desempregados | Analistas, encarregados, gerentes, etc. |
| Desinteressados por oportunidades | Executivos |

Chiavenato (1995)

2. CONCEITOS, PROCEDIMENTOS E TÉCNICA

candidatos?

FONTES DE RECRUTAMENTO:

- a) **Interno** aproveitar os colaboradores que já fazem parte do quadro de pessoal da empresa (transferência ou promoção).
 - Meios: Quadro de avisos; Comunicação interna aos gerentes e Banco de Recursos Humanos interno.
 - Vantagens: economia (custo menor), conhecimento (segurança), motivador, competição sadia, mais rápido e pode aumentar o moral da equipe.
 - Desvantagens: ressentimento, “desvestir um santo”, redução da inovação no trabalho, conflito de interesses, perda da criatividade e descapitalização do patrimônio humano.



Chiavenato (1995)

2. CONCEITOS, PROCEDIMENTOS E TÉCNICA

candidatos?

- b) **Externo** buscar profissionais no mercado de trabalho.
 - Meios: indicação, anúncios (carro de som, rádio, jornais e revistas), escolas e universidades, consultorias, agências, banco de dados, intercâmbio com empresas, *headhunting*, *internet*, viagens, etc.;
 - Vantagens: “sangue novo”, renova e enriquece o RH da organização e aproveita os investimentos em preparação e desenvolvimento de pessoal realizado por outra empresa ou pelo próprio candidato.
 - Desvantagens: é mais lento, exige maiores despesas, apresenta menor segurança, monopoliza vagas e pode afetar a política salarial da empresa .



Chiavenato (1995)

2. CONCEITOS, PROCEDIMENTOS E TÉCNICA

candidatos?

- ❑ **Mistos** (interno e externos): inicialmente externo e depois interno, inicialmente interno e depois externo, ou ainda interno e externo concomitantemente.



Chiavenato (1995)

2. CONCEITOS, PROCEDIMENTOS E TÉCNICA

O que comunicar?

- ❑ Salário;
- ❑ Benefício;
- ❑ Nome da empresa;
- ❑ Cargos e requisitos;
- ❑ Segurança e futuro (carreira);
- ❑ Meio de contato.

Obtendo informações sobre os candidatos.

2. CONCEITOS, PROCEDIMENTOS E TÉCNICA

Exemplo de anúncios

Empresa multinacional, localizada na região de São Bernardo do Campo-SP com destacada atuação no mercado, busca identificar o seguinte profissional:

Supervisor de Atendimento ao Cliente

O cargo requer formação superior e experiência de 3 anos na coordenação de atividades administrativas de Vendas como: atendimento ao consumidor final, demanda, vivência com os Representantes de Vendas, pedidos da rede de revendedores, planejamento de inventário e estruturação da linha 0800, bem como elaboração de relatórios gerenciais. Necessário fluência no idioma inglês e conhecimentos de microinformática (nível de usuário).
Dinamismo, iniciativa, liderança, habilidade para trabalhar em equipe e capacidade de negociação complementam o perfil do candidato.
A Empresa oferece remuneração e benefícios compatíveis com o mercado.

Enviar currículo, mencionando pretensão salarial, para:
"SUVE-125",
Caixa Postal 2451,
CEP 01060-970-SP
ou e-mail:
satend@cto.com.br

a) ANÚNCIO FECHADO

FIGURA 13. EXEMPLO DE ANÚNCIO FECHADO

Marras (2000)

2. CONCEITOS, PROCEDIMENTOS E TÉCNICA

Exemplo de anúncios

b) ANÚNCIO ABERTO

 **Rolls-Royce**

Empresa multinacional, do ramo aeronáutico, contrata, para seu quadro de funcionários:

Supervisor de Usinagem

Experiência de 5 anos em processos de usinagem e fabricação de componentes (Usinagem convencional e CNC), conhecimentos de normas, ISO 9000, CEP. Escolaridade: superior em Engenharia ou tecnólogo. Bons conhecimentos de inglês (imprescindível).

Mecânico de Produção

Experiência em revisão de Motores Aeronáuticos e inspeção de componentes hidráulicos, pneumáticos e de fluxo de combustível aeronáutico, com habilitação técnica pelo DAC, na modalidade GMP.

A Empresa oferece salários e benefícios compatíveis com o mercado.

Os interessados poderão comparecer, ou, na impossibilidade, enviar seus currículos (informando último salário, pretensão e cargo desejado), para:
ROLLS-ROYCE - Deptº de Recursos Humanos
Rua Dr. Cincinato Braga, 47 (Vila Planalto) - CEP 09890-900
São Bernardo do Campo-SP.

FIGURA 14. EXEMPLO DE ANÚNCIO ABERTO

Marras (2000)

2. CONCEITOS, PROCEDIMENTOS E TÉCNICA

Exemplo de anúncios

Indústria Multinacional
sediada no ABC,
procura no mercado
o profissional abaixo:



**MÉDICO
DO TRABALHO**

- * Experiência de 3 a 5 anos em Empresas do Ramo Metalúrgico;
- * Disponibilidade para horário de trabalho das 07:00 às 11:00horas.

Os interessados deverão enviar "Curriculum Vitae" aos
cuidados da sigla "MT" com pretensão salarial para:
Caixa Postal nº 2581 - CEP 09191-970 - Sto. André - SP

c) SEMI-ABERTO

FIGURA 15. EXEMPLO DE ANÚNCIO SEMI-ABERTO

Marras (2000)

3. EXERCITAR FERRAMENTAS

Exemplo de anúncios

Identifique as diferenças entre os três tipos de anúncios:

| FECHADO | SEMI-ABERTO | ABERTO |
|----------------|----------------------|----------------------|
| Não identifica | Empresa identificada | Empresa identificada |
| Sem endereço | Sem endereço | Endereço |
| Caixa postal | Envio de currículo | Pessoa de contato |

adaptado Marras (2000)

SELEÇÃO



1. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O que é seleção?

Atividade de escolha, opção e decisão, envolvendo o uso de metodologia e instrumentos, destinada a filtrar e a classificar os candidatos necessários à organização.

“selecionar o homem certo no lugar certo”

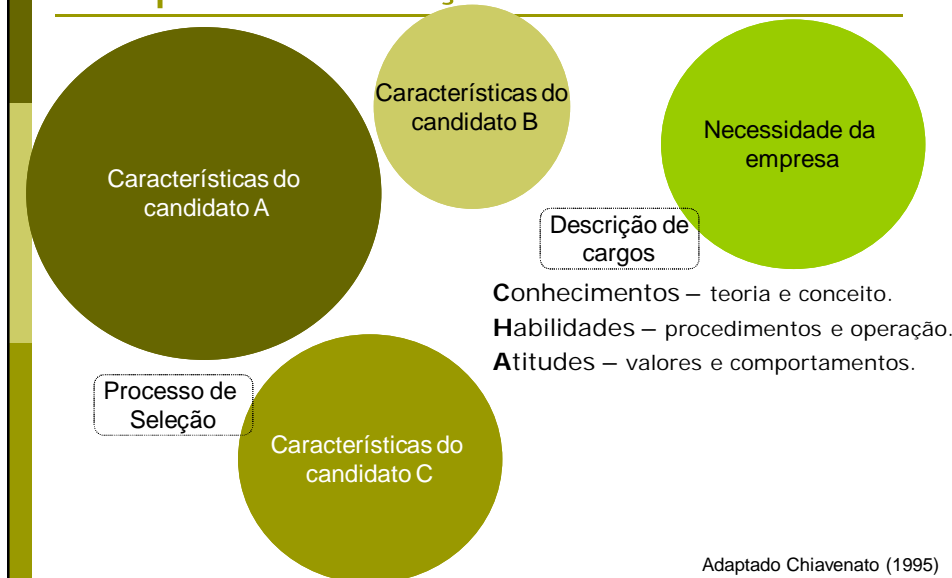
Trata-se de uma sequência natural do processo de recrutamento (ambos compõe a provisão de pessoas da organização).

Os dois focos principais são: a busca a adequação do homem ao cargo e a eficiência do profissional no cargo.

Chiavenato (1995)

1. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O que é seleção?



2. CONCEITOS, PROCEDIMENTOS E TÉCNICA

Como selecionar?

- a) Entrevistas – pode ser considerado um dos elementos mais importantes da seleção, que visa a obtenção de dados e informações adicionais para ajudar na tomada de decisão sobre o candidato.
 - ▣ Estruturada – planejada, estruturada, padronizada e sistematizada.
 - ▣ Não estruturada – sem planejamento ou padrão, conduzida conforme a conveniência e percepções do momento.
- b) Testes – visa avaliar o grau de conhecimento e habilidade do candidato, buscando auxiliar a escolha do candidato.
- c) Consultas ou recomendações (antecedentes) – empregos anteriores, órgãos públicos e *internet*.



2. CONCEITOS, PROCEDIMENTOS E TÉCNICA

O que pesquisar numa entrevista?

- ▣ Informações pessoais;
- ▣ Informações profissionais;
- ▣ Informações educacionais;
- ▣ Complementação ou dúvidas a respeito do currículo.



Marras (2000)

2. CONCEITOS, PROCEDIMENTOS E TÉCNICA

O que pesquisar numa entrevista?

| ÁREA | INFORMAÇÕES |
|--------------|---|
| Pessoal | Idade, estado civil, motivação, perfil, personalidade, interesses, aptidões, potencialidades, viagens, <i>hobbies</i> , interesses, esportes, outras organizações associações, etc. |
| Profissional | Empresas anteriores, experiência, carreira, cargos ocupados, responsabilidades, projetos e resultados obtidos. |
| Educacional | Formação, graduação e pós-graduação, Trabalhos ou pesquisas concluídos (temas, avaliação etc.), formação complementar, idiomas, leitura, cursos, etc. |

Marras (2000)

3. EXERCITAR FERRAMENTAS

Exercício

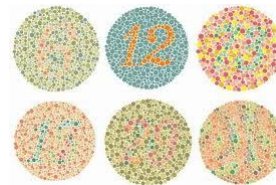
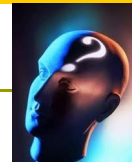
1. Trace o roteiro de uma entrevista admissional
2. Realize a simulação de entrevista



2. CONCEITOS, PROCEDIMENTOS E TÉCNICA

Como realizar os testes?

- ▣ Prova escrita (objetiva/subjetiva);
- ▣ Títulos;
- ▣ Prático;
- ▣ Situacional (frente a problemas);
- ▣ Personalidade/Psicológico;
- ▣ Grafológico;
- ▣ Dinâmica de grupo;



Marras (2000)

2. CONCEITOS, PROCEDIMENTOS E TÉCNICA

Retenção

Turn-over (rotatividade) – taxa que se fundamenta na proporção de admissões e de demissões em relação ao quadro de empregados de uma área ou empresa, permite analisar a renovação de pessoas.

$$R = \frac{A+D}{2} \times 100$$

EM

- ▣ R = rotatividade
- ▣ D = número de demissões
- ▣ A = número de admissões
- ▣ EM = número do efetivo médio



Chiavenato (1995)

REVISÃO



- ▣ O que é recrutamento e para que serve?
- ▣ O que é seleção? Como pode ser realizada a seleção?
- ▣ O que é *turn-over*?



REFERÊNCIAS



- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- _____. **Recursos Humanos**. 3. ed., São Paulo: Atlas, 1995.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos - um enfoque profissional**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MARRAS, J.P. **Administração de Recursos Humanos: do Operacional ao Estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

