



UNIVERSIDADE PRESIDENTE ANTÔNIO CARLOS - UNIPAC
FACULDADE REGIONAL DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS DE BARBACENA –
FACEC
CURSO DE GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

JOSÉ VITOR GONÇALVES DE SOUZA

**A CONDUÇÃO DA PSICOLOGIA NOS MÉTODOS E PRÁTICAS DE
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

BARBACENA
2013

JOSÉ VITOR GONÇALVES DE SOUZA

**A CONDUÇÃO DA PSICOLOGIA NOS MÉTODOS E PRÁTICAS DE
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Psicologia da Universidade Presidente Antônio Carlos-UNIPAC, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Psicologia.

Orientadora: Prof^a Esp. Kenya Rodrigues Nézio Azevedo

**BARBACENA
2013**

José Vitor Gonçalves de Souza

**A CONDUÇÃO DA PSICOLOGIA NOS MÉTODOS E PRÁTICAS DE
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

Monografia apresentada ao Curso de
Graduação em Psicologia da
Universidade Presidente Antônio Carlos-
UNIPAC, como requisito para obtenção
do título de Bacharel em Psicologia.

Aprovada em ___/___/___

BANCA EXAMINADORA

Esp. Márcio de Campos
Universidade Federal de São João Del Rei – UFSJ

Prof^a Esp. Kennya Rodrigues Nézio Azevedo
Universidade Presidente Antônio Carlos – UNIPAC

Prof^a Me. Esther de Matos Ireno Marques
Universidade Presidente Antônio Carlos – UNIPAC

Agradecimento

Agradeço primeiramente a Deus e a Nossa Senhora aos quais tantas vezes recorri para solicitar força, sabedoria e paciência para realizar este trabalho que concretiza uma grande vitória em minha vida.

Agradeço aos meus pais, a minha querida irmã Lunara e a minha linda noiva Alessandra que com amor e paciência me apoiaram, incentivaram e me deram forças para realizar esta atividade em que todos acompanharam o quanto foi cansativo, mas com certeza gratificante. Obrigado Alessandra, por ter aceitado com carinho e compreensão as minhas ausências.

Agradeço imensamente a professora Kennya, que se dispôs desde o início a me orientar e sempre atendeu prontamente minhas solicitações, me acalmando em meus momentos de ansiedade e insegurança.

Agradeço aos membros da banca examinadora a professora Esther, que além de estar presente nesta etapa também presenciou a trajetória de elaboração e tanto me apoiou, e ao Sr. Márcio de Campos que aceitou o convite se dispôs a contribuir pelo simples valor da amizade.

Agradeço a todos os meus amigos de me ajudaram, a Priscila e a Silvia da Biblioteca da Unipac que sempre me atenderam com atenção e solicitude nas muitas vezes que necessitei de ajuda.

São simplesmente palavras, mas representam sentimentos impossíveis de serem descritos por elas mesmas.

“Não há saber mais ou saber menos: Há
saberes diferentes.”

Paulo Freire

Resumo

Como as empresas tiveram um contínuo processo de valorização de seus trabalhadores, eles assumiram um papel de grande importância no desenvolvimento organizacional, passando a serem chamados de talentos. Por isso, cada vez mais o setor de recursos humanos busca por meio da gestão de pessoas potencializar o seu capital intelectual, sendo a prática de agregar pessoas um grande diferencial estratégico. Assim, o presente trabalho visou detalhar as etapas do processo de Recrutamento e Seleção de talento, articulando esta prática com o saber do psicólogo, averiguando as contribuições deste profissional. Utilizando-se do levantamento bibliográfico nas últimas duas décadas no Brasil, notou-se que a escassez de material científico da psicologia sobre o tema e que o profissional desta área de atuação deve se atentar ao risco da burocratização que permeia sua rotina nas empresas. Foi possível perceber a notável importância da percepção e visão da Psicologia na realização do processo de Recrutamento e seleção, em que este profissional demonstra que consegue perceber e conciliar o que é intrínseco ao sujeito ao que é objetivo na organização.

Palavras-chave: Recursos Humanos. Gestão de pessoas. Psicologia. Recrutamento e Seleção.

Abstract

As companies have gone through an ongoing process of valuing their employees, they have assumed a major role in organizational development, going to be called talent. Therefore, increasing the human resources department search through people management allows leverage to their intellectual capital, and the practice of adding people a great strategic advantage. Thus, the present study aimed to detail the stages of the recruitment and selection of talent, linking this practice with knowledge of Psychology and sought to determine the contributions of these professionals. Using the literature in the last two decades in Brazil, it was noted that lack of scientific material on the subject of psychology and the professionals of this area should be alert to the risk of bureaucratization that permeates routine in companies. However, we notice the remarkable importance of perception and vision of psychology in making the process of recruitment and selection less difficult, which demonstrates that this profession can understand and reconcile what is intrinsic to the objective of which is subject to the organization.

Keywords: Talents. Human Resources. People management. Psychology. Recruitment and Selection.

Sumário

1	Introdução	15
2	O trabalho	17
3	Contexto das Organizações	21
3.1	Recursos Humanos	22
3.2	Gestão de Pessoas	24
3.3	Gestão de Talentos	26
4	Recrutamento e Seleção R&S	29
4.1	Recrutamento	33
4.1.1	Recrutamento Interno	35
4.1.2	Recrutamento Externo	37
4.1.2.1	Indicação de funcionários	38
4.1.2.2	Agências ou consultorias de recrutamento	39
4.1.2.3	Anúncios na mídia	411
4.1.2.4	Contatos com escolas, universidades, instituições formadoras e associações	42
4.1.2.5	Cartazes ou anúncio locais	42
4.1.2.6	Virtual	43
4.1.2.7	Empresas de <i>Headhunting</i>	43
4.1.2.8	Banco de talentos	44
4.1.3	Recrutamento Misto	44
4.2	Seleção	47
4.2.1	Triagem preliminar de currículos e ficha de cadastro	47
4.2.2	Entrevista de seleção	48
4.2.3	Provas de conhecimentos ou testes técnicos	50
4.2.4	Técnicas de simulação ou dinâmicas de grupo	51
4.2.6	Testes psicológicos	511
4.2.7	Entrevistas com chefias futuras	52
4.2.8	Exames médicos	522
5	A Psicologia e o processo de R&S	55
6	Considerações finais	59
	Referências	61

1 Introdução

A indiscutível importância do trabalho na sobrevivência do ser humano e a forma como atribuímos valores e sentidos nessa relação contínua e necessária, é considerada por Zanelli; Borges-Andrade e Bastos (2004) um importante campo de pesquisa da Psicologia.

No início do século XX, por influência do capitalismo, ocorreram consideráveis modificações políticas e socioeconômicas no cenário mundial. Tais mudanças estimularam o desenvolvimento das empresas, aumentando a necessidade de capital humano para corresponder as demandas de trabalho nas indústrias, resultando no aprimoramento de setores especializados para o gerenciamento do fator humano nas organizações (DESSLER, 2003; ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004; LACOMBE, 2005; CHIAVENATO, 2010).

De acordo com Gil (2001), Chiavenato (2010), Lacombe (2005) e Banov (2012) as organizações passaram por uma mudança de paradigma após progressivas evoluções metodológicas e práticas de gestão. Inicialmente, chamados de operários ou empregados, os trabalhadores eram considerados como uma extensão da máquina em meio ao sistema produtivo. A partir de uma nova perspectiva de valorização, as empresas perceberam que o seu maior diferencial concerne no fator humano no contexto organizacional, passando a designar os trabalhadores de talentos, tendo então a importante participação no processo de agregar capital humano à organização. Destaca-se que suas ações são pautadas em procedimentos e técnicas que não possuem estrutura e sequência padronizadas ou estáticas, variando, portanto, de acordo com a necessidade do cargo a ser preenchido e condições da organização (LACOMBE, 2005; CHIAVENATO, 2010; BANOV, 2012).

Para a execução do Recrutamento e Seleção (R&S), autores como Banov (2012); Chiavenato (2010), Gil (2001) e Lacombe (2005) ressaltam que inicialmente é realizada a identificação da demanda de novos profissionais na área de trabalho. Após essa identificação, as empresas recorrem ao profissional de R&S para solicitar a abertura do processo de agregar novos talentos ao capital intelectual da organização.

Os mesmos autores argumentam que é de suma importância a realização de procedimentos antecedentes ao início do processo de R&S para melhor direcionar as ações consideradas mais adequadas. Algumas variáveis são consideradas, tais como: a compreensão da situação atual do mercado de trabalho e suas variáveis, o levantamento apurado sobre as características organizacionais que constituem a estrutura da empresa, sua missão, valores e

visão. O levantamento destes componentes torna-se fundamentais, tendo em vista que propicia um direcionamento para as próximas etapas do processo de R&S.

De posse dos dados característicos do perfil da vaga e sobre as tendências organizacionais, inicia-se a etapa que pode ser realizada interna e/ou externamente à empresa, podendo ocorrer de forma simultânea (DESSLER, 2003; CHIAVENATO, 2010; LACOMBE, 2005; MUCHINSKY, 2004; BANOVA, 2012; SNELL; BOHLANDER, 2009).

Autores como Banov (2012), Chiavenato (2010) e Lacombe (2005) destacam que a etapa de seleção, desempenhada posteriormente ao recrutamento, é subdividida em procedimentos que podem variar de acordo com a necessidade do cargo e solicitação dos gestores. Geralmente, inicia-se com a triagem dos currículos e fichas de candidatos cadastrados. Todo o processo pode variar de acordo com as exigências do cargo, passando por momentos de entrevista coletiva ou individual, dinâmicas de grupo, avaliações psicológicas, testes ou provas práticas, entrevistas com os líderes da área solicitante e também exames médicos.

No presente trabalho, realizou-se um estudo bibliográfico com o intuito de aprofundar o conhecimento sobre os procedimentos e técnicas utilizados para a realização do processo de R&S de novos talentos e investigar a participação do profissional da Psicologia neste contexto prático, que foi permeado por consideráveis mudanças até os dias atuais. O levantamento de dados teve como base o material publicado nas últimas duas décadas por autores brasileiros.

Apesar de ter sido possível comprovar nesta pesquisa a importância da participação da Psicologia na realização do R&S, devido a sua expertise na percepção das particularidades subjetivas e organizacionais, foi possível constatar que os estudos de cunho psicológico ainda são incipientes (BANOVA, 2012). Neste sentido, buscou-se uma articulação entre autores de administração e psicologia.

O movimento de evolução ocorrido na atuação da Psicologia desde sua inserção nas empresas no século XX pela necessidade de escolha de profissionais até os dias atuais, descritos neste trabalho, constatam a versatilidade dos psicólogos em atender as demandas emergentes do mercado de trabalho por meio de suas práticas e técnicas no processo de R&S de novos talentos.

2 O trabalho

A relação de sobrevivência do ser humano está diretamente associada à forma como ele obtém condições de suprir suas necessidades naturais, como fome, sede, abrigo, entre outras. Isto somente se torna possível, como afirma Zanelli; Borges-Andrade e Bastos (2004), por meio da relação do homem com a natureza.

O mesmo autor destaca condições importantes para que essa relação de cumplicidade aconteça, dentre elas, a forma como o homem se relaciona com seu trabalho e com o seu meio social. Tal afirmativa também foi pautada por Lacombe (2005, p.3), que segundo ele, “o trabalho é parte essencial da vida do homem, uma vez que constitui um aspecto de sua vida que lhe dá status e o liga à sociedade”.

Partindo da premissa de que o trabalho seria toda a atividade de transformação da natureza pelo homem em prol de sua sobrevivência e bem estar (LUCENA, 1995), podemos considerar que o trabalho faz parte da existência da humanidade desde os primórdios.

A relação do homem com o trabalho e seu manejo com os conflitos e adversidades existentes, são tratados de várias maneiras e pontos de vista diferentes, tanto ideológicos quanto filosóficos.

Ao tratarmos acerca do trabalho, seu significado e sua origem sob a ótica da religião, teríamos neste ponto de vista a representação da condenação de Deus ao homem por ter desobedecido a uma lei, descrita no livro do Gênesis, ao dizer que “enquanto você viver, você dela (da terra) se alimentará com fadiga [...] Você comerá seu pão com o suor do seu rosto...” (Gn, 3,17-19) (BIBLIA SAGRADA, 1990). Sendo assim, o homem passa a depender diretamente da forma como ele domina as formas de se relacionar com a natureza e por meio dela conseguir se alimentar.

Podemos encontrar menções sobre a forma com que o ser humano se envolve com as atividades a ele atribuídas, como compreende e se posiciona diante disto, até mesmo na mitologia grega.

Pensadores e filósofos buscaram compreender porque trabalhamos e qual o significado do trabalho para o homem. A título de exemplo, poderíamos citar a narrativa mítica de Sísifo que teve como punição por tentar desafiar os deuses, a tarefa de empurrar eternamente uma rocha até o cume de uma montanha, que devido ao peso e à fadiga ela sempre lhe escapava das mãos e rolava morro abaixo, obrigando-o a um eterno recomeçar. De acordo com Camus (2000 *apud* ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004, p.24) o que mais trazia desconforto para Sísifo não era a atividade de subida que, devido ao esforço que isto

demandava, não lhe deixava espaço para seus pensamentos. Mas, sim o momento em que ele descia solitariamente e se confrontava com seu destino, formulando então uma percepção sobre a sua condição e seus limites.

A partir das diversas e singulares formas de o indivíduo se posicionar em relação ao seu vínculo com trabalho, tanto positiva como negativamente, pensa-se na prerrogativa de uma condição limiar que levaria esse indivíduo ao estado de equilíbrio no que tange ao seu envolvimento com o trabalho. Tais fatores são sugeridos por Zanelli; Borges-Andrade e Bastos (2004, p.302) como pontos de estudo ao se referirem à “mensuração de um sentimento que emerge quando o homem se relaciona com situações laborativas”, que ele denominaria de satisfação no trabalho.

Locke (1976 *apud* ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004, p.302) descreve a satisfação no trabalho como “... um estado emocional positivo ou de prazer, resultante de um trabalho ou de uma experiência de trabalho”. Zanelli; Borges-Andrade e Bastos (2004, p.303) fazem uma correlação entre este estado de satisfação e a sua relevância na condição geral do indivíduo, relatando que o “trabalhador satisfeito com seu trabalho pode se tornar uma pessoa com mais possibilidades de ser um cidadão integrado à sociedade, a sua família e apresentar melhores índices de bem estar físico e mental”.

Com a busca da produção de bens por meio do trabalho, atividade denominada de manufatura predominante no Capitalismo, segundo Marx (1867 *apud* ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004, p.29) consolidou-se uma mudança significativa e visível na forma como se passou a refletir sobre o trabalho e suas implicações no cotidiano da humanidade.

Diante da perspectiva do capitalismo, existem de um lado os donos dos meios de produção e do outro os indivíduos que são desprovidos desses bens, que passam a vender sua mão de obra como forma de moeda de troca, sendo muitas vezes a única mercadoria que eles possuem (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004). Então, se veem submetidos à regra “se queres obter o que desejas, encontre o que oferecer em troca.” (FONSECA, 1993 *apud* LACOMBE, 2005, p.9).

Diante de tais perspectivas de evolução e desenvolvimento do trabalho, faz-se pertinente tratar de questões importantes como a especialização dos cargos e as formas de organização que pressupõe a divisão do trabalho. Tais questões levaram ao ciclo em que uma pessoa passa a produzir para outros, que também produzem para o mesmo fim, para assim sucessivamente agirem em busca de sua sobrevivência e desenvolvimento da humanidade (LACOMBE, 2005).

Ainda segundo o mesmo autor, percebe-se que é através das organizações de trabalho que este ciclo acontece. Ele enfatiza ainda, que nas instituições as pessoas estão intimamente associadas e dependem umas das outras, tornando-se participantes ativos da organização. Para o autor, a permanência deste vínculo depende diretamente da forma como as pessoas e instituições são dirigidas ou governadas.

3 Contexto das Organizações

De acordo com Zanelli; Borges-Andrade e Bastos (2004) e Lacombe (2005), as diversas formas de interação e socialização em nosso cotidiano se fazem muitas vezes por meio das múltiplas organizações as quais temos contato desde o nosso nascimento, como por exemplo, os hospitais, creches e escolas. Este processo tem continuidade por toda a vida, como a universidade, o trabalho e as associações diversas.

Por isso, podemos compreender porque muitos autores ao iniciarem suas discussões sobre o fenômeno da organização grupal chamam a atenção sobre o quanto é perceptível a presença das organizações em nossa sociedade contemporânea e também sobre o quanto isso tem influência direta em nossas vidas (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004).

Como as organizações possuem diversas formas de definição, Daft (2002, *apud* ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004, p.66) traz como a mais abrangente “considerá-las como entidades sociais, que são dirigidas por metas, constituídas como sistemas de atividades deliberadamente estruturadas e coordenadas”. Neste contexto, este autor considera que as atividades são ligadas ao ambiente externo no qual a organização faz parte.

Para Zanelli; Borges-Andrade e Bastos (2004) e Chiavenato (2010), somente podemos determinar a existência de uma organização quando se evidenciam a presença de pessoas que são capazes de comunicarem entre si, estando dispostas a contribuir com uma ação conjunta e tendo como foco alcançarem um objetivo em comum.

Lacombe (2005, p.8) denomina a organização como “um grupo de pessoas que se constituem de forma organizada para atingir objetivos comuns”. Além da necessidade de existir neste grupo, ele enfatiza a necessidade de haver a divisão do trabalho, fontes de autoridade e relações entre as pessoas que constituem a organização.

Ao falar da organização Lacombe (2005) destaca particularidades importantes não somente em sua constituição, mas também em sua dinâmica de funcionamento e consequências para seus membros. Segundo ele, tudo acontece por meio das decisões tomadas pelas pessoas que fazem parte das organizações e que elas “representam um dos elementos mais importantes da sociedade moderna” (LACOMBE, 2005, p.8). Pois, por intermédio das organizações que os membros da sociedade moderna conseguem atingir grande parte de sua satisfação social, material e cultural.

O desempenho obtido pelos grupos organizados sugere maior representatividade do que os conseguidos individualmente, pois a organização tende a multiplicar os resultados

obtidos pelo esforço individual dos membros que a compõem. Por isso a dificuldade de competição entre ações de um indivíduo e uma massa organizada (LACOMBE, 2005).

Segundo Zanelli; Borges-Andrade e Bastos (2004) e Lacombe (2005), as organizações têm ações diretas sobre os trabalhadores. Como exemplo dessas ações, podemos citar a divisão técnica e social do trabalho e as decisões lógicas que regulam as atividades humanas. Elas indicam de forma direta o que seria proibido, permitido ou indiferente de ser feito pelos trabalhadores em sua rotina. Tais conceitos são considerados por estes autores como basilares nas abordagens institucionalistas acerca das organizações e sua relação com o trabalho.

3.1 Recursos Humanos

Segundo Chiavenato (2010), a preocupação com a qualificação e manejo dos trabalhadores seriam fatores indispensáveis para a manutenção e a participação das organizações nos setores de negociação mundial. Pois, para o autor, o crescimento e o desenvolvimento das organizações provocam conseqüentemente, a necessidade de manejo da complexidade dos recursos necessários ao seu funcionamento eficaz.

Com isso, a necessidade de aumentar o quadro de talentos nas organizações, bem como a necessidade de favorecer o aumento do conhecimento, habilidades e prática dos antigos e novos talentos, é resposta a este processo de mudança (CHIAVENATO, 2010).

De acordo com Zanelli; Borges-Andrade e Bastos (2004) foi diante das mudanças socioeconômicas e políticas ocorridas com o capitalismo, que se desenvolveu o contexto de necessidade de gerenciar e coordenar melhor o trabalho e as empresas, surgindo então a Administração Científica, tendo como seus principais articuladores teóricos expoentes Taylor e Fayol. O primeiro autor se ocupou em estudar o planejamento e a maneira como as tarefas seriam executadas, já o segundo, passou a observar de forma macro a organização, dando maior importância às funções de gerenciamento dos afazeres relacionados ao trabalho e a dinâmica empresarial.

Tais teóricos foram considerados por Hopenhayn (2001, *apud* ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004) como articuladores de pensamentos que se completavam, mas que também conduziam a coisificação, tanto do trabalhador como do trabalho em si. O homem chegou até mesmo a ser tratado como sendo um fator inerente à produção, como um insumo.

Diante de tal contexto de crescimento e da complexidade das tarefas organizacionais, deu-se origem ao funcionamento da Administração de Recursos Humanos (ARH), sendo

representante direto tanto das organizações quanto das pessoas que delas participam (CHIAVENATO, 2010).

O marco significativo do surgimento da ARH remete a meados do século XX, como consequência do processo de mudança advindos da Revolução Industrial. Neste período, marcado por grandes evoluções tecnológicas e metodológicas do trabalho, deu-se origem a mudanças e transformações que marcaram consideravelmente a maneira de administrar pessoas (CHIAVENATO, 2010; LUCENA, 1995).

Chiavenato (2010, p.28) destaca os processos de mudança e transformações que ocorrem no cotidiano das organizações, “seja introduzindo novas e diferentes tecnologias, seja modificando seus produtos ou serviços, seja alterando o comportamento das pessoas”. Tais transformações trouxeram impactos notórios tanto na sociedade quanto na vida das pessoas. Ele postula que tal processo é dividido em três momentos ou eras em especial, sendo elas:

a) Era da Industrialização Clássica (1900/1950) – época de intensificação do fenômeno de industrialização, que teve como sua principal característica metodológica o formato centralizador e piramidal, centralizando o poder no topo, com departamentos funcionais estabelecidos, agindo de forma burocrática, com regras e regulamentos internos para disciplinar e padronizar. Nesta fase, as pessoas eram consideradas como parte dos recursos necessários para se produzir;

b) Era da Industrialização Neoclássica (1950/1990) – Com o final da Segunda Grande Guerra, as mudanças começaram a acontecer com maior velocidade, o que repercutiu diretamente nas empresas e proporcionou maior competitividade a elas, tornando inflexível o velho modelo burocrático, centralizador e funcional.

A partir dessas mudanças passou-se a utilizar a estrutura matricial, que trouxe maior dinamismo ao processo. As pessoas passaram então a serem vistas como recursos vivos e provocou consideráveis transformações na relação delas com as organizações.

O desenvolvimento tecnológico iniciado neste período também teve grande influência na forma de se pensar a relação do homem com o trabalho;

c) Era da Informação (1990/tempos atuais) – As principais características deste período são as mudanças que ocorrem com significativa rapidez e imprevisibilidade devido ao desenvolvimento expressivo da tecnologia e da crescente globalização da economia.

Os cargos e as funções passaram a ser constantemente definidos, dando lugar então a equipes multifuncionais de trabalho, onde a pessoa, os conhecimentos e habilidades que detêm, passou a ser a principal base da nova organização.

Ao analisar a trajetória das eras de desenvolvimento da organização, pode-se constatar também uma mudança na perspectiva das atividades e responsabilidades dos setores administrativos e suas funções na empresa.

Chiavenato (2010), ao tratar dessas mudanças ocorridas internamente nas organizações, pontua que na Industrialização Clássica o departamento de pessoal, que caracterizou este período, destinou-se a cumprir as exigências legais do vínculo empregatício.

A rotina do departamento de pessoal, segundo este autor, se resumia em realizar admissões e tarefas inerentes ao contrato de trabalho. Além de anotações em carteira, somatória de horas trabalhadas para realização de pagamento, contagem de férias e tomada de medidas administrativas e disciplinares como consequência do não cumprimento do contrato de trabalho.

Mais adiante nesta mesma época, o departamento industrial manteve as atividades do departamento de pessoal, porém com o acréscimo de tarefas de intermediação do contato com sindicatos e coordenação dos demais departamentos internos (CHIAVENATO, 2010).

Na Industrialização Neoclássica surgem, segundo Chiavenato (2010), os departamentos de Recursos Humanos (DRH) em substituição ao departamento de relações industriais. Dentre as atividades burocráticas e tarefas operacionais que já eram realizadas, o DRH desenvolviam atividades especializadas como recrutamento, seleção, segurança do trabalho e demais atividades sindicais e trabalhistas.

Na Era da Informação, percebe-se o surgimento das equipes de gestão de pessoas, que passaram a substituir os DRH e promoveram mudanças de papéis participativos na organização. Os gerentes e líderes passaram a ser gestores e houve a inserção de serviços terceirizados na realização de tarefas operacionais e burocráticas no gerenciamento dos setores administrativos (CHIAVENATO, 2010).

Diante de tais mudanças de papéis, a equipe de Recursos Humanos pôde dar suporte como consultoria interna à organização e “as pessoas – de agentes passivos que são administrados – passam a constituir agentes ativos e inteligentes que ajudam a administrar os demais recursos organizacionais” (CHIAVENATO, 2010, p.42).

3.2 Gestão de Pessoas

Com as diversas transformações ocorridas no contexto organizacional em toda a sua etiologia histórica, podemos destacar que foi durante a Era da Informação que as organizações

passaram a valorizar e se preocupar com a forma de conduzir a relação entre a empresa e os indivíduos inclusos nesta organização (GIL, 2001).

Diante da necessidade de uma nova forma de gestão, Gil (2001, p.24) engendra a ideia de transição da antiga forma de condução das pessoas nas organizações, para o que ele relata que “vem designada principalmente como Gestão de Pessoas. Embora também se fale em Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros, Gestão de Capital Humano, Gestão de Capital Intelectual”.

Banov (2012) e Chiavenato (2010) são autores que compartilham da opinião quanto à valorização do fator humano nas organizações. Estes ressaltam que é de suma importância para o funcionamento das organizações a presença de pessoas, pois elas agem e decidem de forma direta na organização, agregando conseqüentemente valor à empresa à qual fazem parte.

Ao tratar da relação entre a organização e a empresa, Chiavenato (2010) e Lucena (1995) descrevem-na como sendo de dependência mútua, no qual ambos são beneficiados. Assim, para estes autores as pessoas dependem da organização para atingirem seus objetivos pessoais e individuais. Estes objetivos, definido pelo processo de desenvolvimento profissional, por meio de seu trabalho, contribuem para que obtenha os meios necessários para sua sobrevivência.

Do outro lado desta relação, a organização depende das pessoas para produzir seus bens e serviços, operar seus equipamentos, atender seus clientes. São também as pessoas que proporcionaram à organização o dinamismo, a energia, a inteligência, a criatividade e a racionalidade que favoreceram o desenvolvimento e a condição de ser competitiva no mercado, atingindo assim seus objetivos estratégicos (CHIAVENATO, 2010).

Diante disto, autores como Lacombe (2005) e Chiavenato (2010) enfatizam que a forma como as organizações veem e consideram o grau de importância de seus membros, pode ser observado por meio do termo ao qual ela nomeia e os trata em seu cotidiano. Em alguns lugares são chamados de funcionários, empregados, em outros de pessoal, trabalhadores ou operários.

Algumas instituições podem também tratá-los por recursos humanos, colaboradores, associados, membros, sendo que quando possuem um nível maior de consideração, credibilidade e valor, costumam chamá-los de talento humano, capital humano ou capital intelectual (CHIAVENATO, 2010).

Estas formas de tratamento serão descritas posteriormente neste trabalho e elegeremos então o termo talento humano para tratarmos do indivíduo inserido nas organizações.

3.3 Gestão de Talentos

Para facilitar a forma como administrar ou gerir o talento humano nas organizações, torna-se necessário a percepção das potencialidades do indivíduo, e principalmente a diferenciação do talento no grupo (CHIAVENATO, 2010).

Os diferenciais competitivos do talento humano que o distingue dos demais, é principalmente o conhecimento ou saber adquirido, tão valorizados nos dias atuais. Também a habilidade ou capacidade de transformação do conhecimento em resultados, o julgamento ao analisar a situação e compreendê-la, a atitude em fazer acontecer, alcançando assim a autorrealização do potencial do trabalhador (CHIAVENATO, 2010).

A preocupação das organizações em alcançar a competitividade e o sucesso, deve-se principalmente ao capital humano possuído por ela, sendo este o maior patrimônio que as organizações possuem segundo Chiavenato (2010). O autor ressalta que o capital humano tem interface com o talento do trabalhador e a forma como este talento é tratado em seu contexto organizacional, que se manifestam de acordo com as diretrizes culturais e metodológicas das empresas.

Ao tratar sobre talento humano, Chiavenato (2010) traz à tona a busca pela valorização de características consideradas como diferenciais competitivos que torna o indivíduo valorizado.

Um dos conceitos, segundo Chiavenato (2010, p.55), mais discutidos na atualidade seria o de capital intelectual, denominado por ele como “totalmente invisível e intangível”, portanto, o de maior dificuldade em ser gerido e quantificado adequadamente.

Em relação ao capital intelectual, Chiavenato (2010, p.45) enfatiza a importância da mudança de perspectiva ocorrida, passando na atualidade a ser presente a valorização da mão de obra humana nas indústrias. De acordo com este autor, “O capital humano é o lugar onde se inicia todas as escadas: a fonte de inovações” [...] “as máquinas trabalham, muitas vezes muito melhor do que qualquer ser humano poderia trabalhar, mas não criam”.

O crescente desenvolvimento das indústrias e atual demanda do terceiro milênio pela adaptação às mudanças cada vez mais velozes e intensas nas organizações trouxeram à tona o enfoque a tendências que, segundo Chiavenato (2010, p.42) envolvem a “globalização, tecnologia, informação, conhecimento, serviços, ênfase no cliente, qualidade, produtividade, competitividade”. Segundo o mesmo autor, estas tendências possuem grande importância na

relação dos setores administrativos e o pessoal nas empresas, sendo este manejo função do setor de Gestão de Pessoas.

Diante de tais dificuldades inerentes ao processo de gerenciar pessoas no contexto organizacional, faz-se necessário que o profissional que atua no R&S possuam técnicas favoráveis para conciliar os interesses tanto da empresa como do talento humano à qual lhe compõem. Conciliar tais interesses torna-se um desafio principalmente na atual mercado de trabalho cada vez mais dinâmico e exigente (LACOMBE, 2005).

4 Recrutamento e Seleção

As atividades práticas dos setores de gestão de pessoas nas organizações são intimamente relacionadas, exercendo influência direta umas sobre as outras. De acordo com Gil (2001), tornam-se difíceis de serem classificadas efetivamente de forma a abranger todas as atividades, tendo em vista sua complexidade.

As organizações têm plena consciência da necessidade de as pessoas serem administradas em seu contexto interno. Segundo Chiavenato (2010, p.15), dentre o conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos do setor de Gestão de Pessoas, estaria o de Agregar Pessoas. O objetivo principal deste processo seria “incluir novas pessoa na empresa” que é também denominado por ele de “provisão ou suprimento de pessoas”.

Podemos inferir que autores como Gil (2001) e Banov (2012) possuem pensamentos semelhantes ao de Chiavenato (2010) em relação à prática de agregar novos talentos humanos às organizações. Segundo eles, este processo se realiza por intermédio da identificação das necessidades de pessoal, pesquisa de mercado e realização do R&S de novos talentos.

A forma como o processo de Agregar Pessoas ocorre não é estático e padronizado em todas as organizações, variando de acordo com suas necessidades. Segundo Chiavenato (2010), antes de iniciar às atividades de Agregar Pessoas, é necessário que haja a requisição formal ao setor de Recursos Humanos, que deve ser realizada pela área que necessita do novo profissional. Trata-se de um documento preenchido e assinado pelos responsáveis da área solicitante, traz neste o detalhamento da necessidade e especificidade do cargo ou função a ser assumida pelo novo talento humano em questão (CHIAVENATO, 2010) e até mesmo os fatores que levaram a abertura do processo.

Chiavenato (2010) aponta como principais ocorrências que poderiam justificar a abertura de vagas na empresa:

a) Rotatividade ou *Turnover*, definido como a saída do talento humano das organizações. Sua mensuração seria correspondente ao quadro médio de talentos que foram desligados em detrimento ao quadro efetivo, que pode ser quantificado em relação a toda a empresa ou por setores e áreas;

b) Aumento do quadro planejado, definido como a efetivação de um programa de planejamento prévio, realizado pelo setor de Recursos Humanos quanto à expansão do efetivo em consequência do aumento da produção, ampliação de mercado, novas áreas, dentre outros fatores;

c) Aumento do quadro circunstancial, utilizado quando variáveis ocorrem sem planejamento, como mudanças repentinas de mercado e que devem ser solucionadas de forma emergencial.

Ao discorrer sobre os fatores que podem impactar na abertura de novas vagas, Chiavenato (2010) enfatiza dois tipos de desligamento de talentos humanos ao tratar da rotatividade de pessoal ou *turnover*. Para o autor, existe o desligamento por iniciativa do talento humano, que pode ser por insatisfação deste com o trabalho, ou com as condições da empresa, ou ambos, fazendo-o buscar no mercado de trabalho oportunidades consideradas mais atrativas.

Outra forma de desligamento pode ocorrer por iniciativa da organização, que ocorre muitas vezes por opção da empresa de substituir o talento humano. Como exemplo, podemos citar o não cumprimento de regras e normas preestabelecidas pela organização. Mediante as tentativas da empresa em orientar, treinar e auxiliar este talento humano, caso o mesmo não corresponda e se empenhe, a organização pode solicitar seu desligamento.

Outra autora que discorre sobre os motivos aos quais se justificariam a abertura de novas vagas é Banov (2012), que os sintetiza em fatores externos e internos.

Os fatores externos ocorrem como consequência de variações no mercado. Estes fatores podem provocar recessões e impactar no quadro de talentos humanos, tanto no caso de aumento quanto enxugamento do efetivo, como medida de controle. Outro fator de destaque seria a adequação da empresa às mudanças na legislação, como o que ocorreu com a licença maternidade, nova carga de horário de estágios, que impactam diretamente no efetivo e, portanto, exigem novas contratações.

Já os fatores internos, geralmente respondem a necessidade de substituições de talento humano por motivos como promoção de cargo, necessidade de transferência de área, aposentadoria e saída devido a novas oportunidades no mercado de trabalho.

Para Chiavenato (2010), existe grande influência do mercado de trabalho nas organizações. O autor destaca que o mercado de trabalho, ou mercado de emprego, são as oportunidades de emprego ofertadas pelas organizações em seus mais diversos contextos de tempo e estrutura.

O autor pontua que quanto maior for a quantidade de organizações em determinada região, tanto maior será o mercado de trabalho e sua disponibilidade de oportunidades e vagas.

Chiavenato (2010) reforça que o funcionamento do mercado de trabalho se articula diretamente em termos de oferta e procura, ou seja, a disponibilidade de pessoas em busca de emprego e a demanda de oportunidades existentes.

Para que o processo de R&S de talentos, parte do processo de agregar pessoas, seja realizado com maior assertividade e efetividade. Banov (2012) destaca que após ser realizada a análise do mercado de trabalho, têm-se a necessidade de ser feita a coleta sistemática e detalhada de dados sobre as particularidades organizacionais de onde se pretende realizar o processo.

As principais particularidades para Banov (2012) e Chiavenato (2010) seriam a cultura, a estrutura organizacional, sua missão, visão e valores, fatores estes que poderão direcionar as políticas e práticas de R&S mais adequadas.

Banov (2012) descreve a cultura como produto dos valores que os dirigentes da empresa valorizam e acreditam como norteadores em relação às regras, normas e procedimentos da empresa.

Segundo a mesma autora, a cultura torna-se determinante na maneira de ser e fazer da organização, tendo sua origem por intermédio dos fundadores e se perpetuam com o tempo. Podem ocorrer algumas vezes alterações quando acontecem mudanças de administrações.

Os elementos citados por Banov (2012) como imprescindíveis critérios de atenção para facilitar a compreensão da cultura, seria a análise da filosofia de trabalho, considerada como base das diretrizes da empresa, além da análise do ambiente físico, como a fachada, distribuição do espaço de salas, *layout*, móveis, sistemas e demais objetos que compõem o ambiente.

A estrutura da organização pode ser definida como a maneira pela qual as atividades da empresa são divididas, organizadas e comandadas. A estrutura tem influência determinante no estilo de interação e relacionamento dos diversos níveis existentes na organização (BANOV, 2012).

Segundo Banov (2012), no Brasil ainda ocorre à predominância da estrutura mecanicista, com sua constituição estrutural rígida, controlada, com característica de especialização das etapas do processo de produção, pouca flexibilidade de participação nas decisões e limitado acesso às informações dos cargos de baixo nível hierárquico, tendo como característica a forma de comunicação verticalizada e descendente.

Porém, ressalta que podemos encontrar as chamadas estruturas orgânicas com sua estrutura contrária à mecanicista, composta por equipes de trabalho atuantes em conjunto,

pouca hierarquia, sem muita formalidade, comunicação abrangente e de forma horizontal com flexibilidade de acessos entre os níveis (BANOV, 2012).

Banov (2012) reconhece a necessidade de se conciliar as competências organizacionais e as características dos novos talentos humanos que serão incluídos por meio do processo de R&S.

Para Banov (2012) e Chiavenato (2010), a missão define-se a base do negócio e o motivo de existência da empresa, servindo como diretriz norteadora e com influencia na forma de interação entre o talento e a empresa.

Tratada por Banov (2012) e Chiavenato (2010) como perspectivas futuras, tanto da empresa quanto dos sócios e acionistas, a visão busca prever as competências organizacionais e as diretrizes para que a empresa possa alcançá-las em prol de seu desenvolvimento.

Para estes autores, os valores da organização têm como principal característica definir o que se pode e o que não se pode fazer, o que é ou não importante no contexto empresarial, descrevendo crenças e representações consideradas importantes para a empresa.

Após ser então solicitada a abertura da vaga pela área ao setor de Recursos Humanos, ser estudado e compreendido o ambiente organizacional e seu contexto, faz-se necessário, segundo Banov (2012), o entendimento do perfil do cargo a ser exercido pelo novo talento humano.

De acordo com Banov (2012, p.22):

O cargo refere-se ao conjunto de funções ou atividades equivalentes, por exemplo o cargo de Analista de Recursos Humanos, enquanto que a função refere-se a um conjunto de tarefas que cada colaborador deve executar, por exemplo: o analista de recursos humanos que trabalha no setor de treinamento. Suas tarefas são diferentes das tarefas desempenhadas pelo analista de recursos humanos que trabalha na seleção de pessoal. Daí a necessidade de detalhamento do Perfil do Cargo.

O alinhamento do perfil do cargo deve ser realizado em conjunto com os responsáveis pela requisição da vaga. Este relacionamento se torna imprescindível para que a descrição seja realizada de forma eficaz (BANOV, 2012) e atinja seu objetivo. Segundo Almeida (2004, p.56), estes objetivos tem a finalidade de “descrever as principais atividades e responsabilidades, requisitos e vantagens do cargo”.

Almeida (2004) sinaliza investigar detalhadamente o tipo de formação, quais as experiências desejadas e indispensáveis para este novo talento humano, o salário, benefícios, se este terá contato com clientes internos e externos em sua rotina de trabalho, quais serão as

oportunidades de desenvolvimento que ele terá e quais seriam as restrições de acordo com a atuação.

Seguindo então a perspectiva tradicional da realização do processo de Agregar Pessoas, a compreensão e conhecimento da cultura organizacional, a análise do mercado de trabalho e o alinhamento do perfil do cargo, direcionariam satisfatoriamente o selecionador a buscar o novo talento humano para as empresas (BANOV, 2012; CHIAVENATO, 2010; LACOMBE, 2005).

Porém, com o aumento das exigências do mercado de trabalho atual quanto à necessidade de um profissional cada vez mais dinâmico e com facilidade de adaptação, passou-se então a englobar também a análise das chamadas competências comportamentais (BANOV, 2012).

A competência abrange um conjunto de comportamentos, habilidades e atitudes específicas, que poderiam contribuir para que o indivíduo possa desempenhar suas tarefas corretamente (RABAGLIO, 2005 *apud* BANOV, 2012, p.28).

Para Chiavenato (2010) e Lacombe (2005) os candidatos necessitam conseguir de forma efetiva ajustar suas habilidades e características pessoais aos padrões da organização para serem aprovados no processo seletivo. Para isso, as empresas contam com o que Chiavenato (2010, p.45) denomina de “processo de filtragem”, em que cada organização determina as características humanas que se adequam aos objetivos organizacionais e escolhem aqueles candidatos que apresentam melhores condições de se adaptar.

Referente à adequação do perfil do candidato aos critérios estipulados pela empresa, Gil (2001, p.93) ressalta que “o mais importante, na maioria dos casos, não é qualidade atual do candidato, mas seu potencial para a função, aliado a sua vontade de trabalhar e aprender”. Diante disso, o autor conclui que é necessário uma análise criteriosa dos requisitos que são considerados como indispensáveis ou desejáveis para o cargo, para que não se perca candidatos com potencial durante o processo.

4.1 Recrutamento

Assim como as empresas tem sua preocupação em captar o talento humano considerado por elas como inseridas em um perfil desejado, as pessoas também possuem o livre arbítrio em escolher as organizações onde desejam trabalhar, sendo, portanto, essa relação recíproca (CHIAVENATO 2010).

Os motivos que podem levar o profissional a buscar uma nova oportunidade de trabalho em outra função, ou até mesmo em outra empresa, são múltiplos e podem variar em cada caso. Pode ser por descontentamento sobre a função exercida, sobre a metodologia de trabalho e cultura da empresa, como também pela busca de ascensão profissional (SNELL; BOHLANDER, 2009).

As empresas que possuem estruturas menos hierárquicas também apresentam menos mobilidade de promoções em seu quadro de talentos, então os indivíduos se veem necessitados a procurar oportunidades de promoção em outras empresas (SNELL; BOHLANDER, 2009).

Diante da perspectiva de escolha, tanto da empresa como do candidato, uma etapa importante no gerenciamento de talentos em uma empresa seria o ato de recrutar futuros e novos talentos para as organizações. O início deste relacionamento somente se tornará possível por meio da comunicação e divulgação das oportunidades disponíveis na empresa, a fim de que os candidatos possam procurá-las (CHIAVENATO, 2010).

A definição de Recrutamento como o conjunto de ações utilizadas de forma abrangente para chamar a atenção e atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar as oportunidades disponíveis nas empresas, é de modo geral consenso entre autores como Dessler (2003), Chiavenato (2010), Lacombe (2005), Muchinsky (2004) e Banov (2012).

O processo de Recrutamento pode ser considerado como um processo que envolve, segundo Banov (2012), além da compreensão acerca das competências organizacionais e do referido cargo, também o planejamento sobre o processo. De acordo com a autora, o planejamento tem como objetivo definir questões como o período de duração do processo, a escolha dos meios de divulgação que teriam maior eficácia de acordo com as características levantadas anteriormente no estudo das competências, previsão de custos envolvidos, definição do conteúdo da divulgação, a definição sobre as responsabilidades de cada parte envolvida no processo e a definição do tipo ou método de recrutamento que deverá ser realizado.

O método utilizado para realizar o processo de Recrutamento depende diretamente do grau de importância do cargo para a empresa, da urgência do preenchimento da vaga em questão e das condições financeiras disponibilizadas para sua execução. Os principais métodos são o recrutamento interno, o recrutamento externo e o recrutamento misto (BANOV 2012; CHIAVENATO 2010; LACOMBE 2005). Estes, por sua vez, serão descritos a seguir:

4.1.1 Recrutamento Interno

O Recrutamento Interno é caracterizado pelo interesse da empresa em buscar os talentos humanos que já fazem parte das organizações, cujos mesmos são promovidos ou transferidos para outras atividades ou funções, consideradas como mais complexas ou mais motivadoras e de interesse do talento humano (LACOMBE, 2005; DESSLER, 2003; CHIAVENATO, 2010).

O caráter de promoção ou ascensão a um novo cargo é destacado por Chiavenato (2010) como uma mudança que muitas vezes envolve maiores responsabilidades ao profissional, mas sendo esta atuação dentro da mesma atividade da pessoa. Já a transferência, envolver outras habilidades e conhecimentos do candidato, que normalmente ocorre em cargos do mesmo nível e direcionam para outra área de atividade na organização.

A realização do processo de Recrutamento Interno nas organizações pode, segundo Lacombe (2005, p.69), trazer vantagens para a empresa. Dentre elas, a perspectiva de efetivação de carreira do talento humano ao oferecer oportunidade aos que estão internamente na organização, desse modo motivando os demais. O autor destaca ainda que “se houver uma boa avaliação dos candidatos, a probabilidade de acerto tende a ser maior”, já que estão inseridos no contexto da empresa e já serem conhecidos. Além disso, podem-se aproveitar os treinamentos já realizados por este profissional.

Lacombe (2005) e Banov (2012) destacam como benefícios da realização do Recrutamento Interno a rapidez que costuma ocorrer, pois os talentos humanos que já estão na empresa possuem maior disponibilidade de realizarem o processo. Os autores destacam ainda, que a realização de forma interna pode significar uma economia para empresa.

Em relação à diminuição do custo para a empresa, Lacombe (2005, p.69) ressalta que “o custo de admissão é praticamente nulo” quando o processo interno é bem realizado.

Na literatura, alguns autores destacam que o Recrutamento Interno pode provocar consequências negativas para a organização. Uma desvantagem de grande relevância é o de não agregar novo capital humano que poderia trazer novas ideias, experiências e expectativas, assim contribuir para o desenvolvimento da equipe e da empresa (CHIAVENATO, 2010; LACOMBE, 2005).

No sentido de orientar sobre as possíveis consequências negativas de se utilizar somente o método de Recrutamento Interno, Hamel e Prahalad (1994 *apud* LACAMBE 2005, p.70) enfatizam que:

Empresas que admitem sempre pessoas muito parecidas em termos de valores culturais e que dê prioridade total ao recrutamento interno podem ter problemas com o seu 'código genético', com possíveis dificuldades de mudanças para novas condições do ambiente externo.

Sendo este código genético, assim como na biologia, fator preponderante na adaptação às mudanças no ambiente, podendo desta forma trazer maior dinamismo e força às organizações (LACOMBE, 2005).

As formas de divulgação das vagas internas variam de acordo com a necessidade de abrangência e dos recursos disponíveis pela empresa para comunicação interna. Entre as mais usadas, pode-se destacar utilização de jornal, sistemas de intranet, banco de recursos humanos da empresa, cartazes divulgados nos murais internos nas áreas e memorandos aos gestores para auxiliarem na divulgação das oportunidades (BANOV, 2012).

Para que o Recrutamento Interno possa realmente ser efetivo e promissor, tanto para a empresa quanto para o talento humano, há fatores que merecem atenção quanto a sua realização. Dentre eles, a avaliação apurada do candidato às promoções, pois podem acontecer de forma mal sucedida, possivelmente por análise deficitária das qualificações pessoais do candidato. Isto pode acarretar a perda de bons talentos humanos em seu cargo anterior e o mesmo não corresponder às expectativas no novo cargo, provocando frustração nos que não foram promovidos e na equipe de forma geral (LACOMBE, 2005).

Além da análise apurada do perfil do profissional que irá participar do processo interno, deve-se também se ater os fatores que são considerados pelo candidato como motivadores à busca desse novo papel funcional, para que se possam compreender os pressupostos da intenção em mudar de cargo. Realiza-se então uma possível projeção de como seria o seu desempenho futuro e suas consequências para o funcionário e para a empresa (MILKOVICH, 2000).

Outro fator que segundo Lacombe (2005) mereceria atenção e manejo do profissional que conduz o processo de Recrutamento Interno nas organizações, seriam a relutância e não permissão de alguns gestores de que os membros de sua equipe possam participar de processos seletivos, tanto no caso de promoção quanto de transferências.

O autor enfatiza que tal postura do gestor, além de injusta, pode contribuir negativamente para a imagem do processo de gestão da empresa. Cabendo, portanto, ao profissional condutor do processo buscar compreender o real motivo desta restrição, motivos estratégicos para a empresa ou questões particulares, e assim intervir de forma a mediar à situação em prol dos interesses da empresa e do candidato.

Os talentos que se candidatam por meio dos diversos meios de comunicação utilizados pela empresa, terão seus currículos e cadastros enviados para o setor responsável pelo processo de seleção, para que assim possam ser analisados e inseridos efetivamente nas demais etapas do processo, caso estejam dentro dos critérios desejados pelos solicitantes da vaga (CHIAVENATO, 2010; LACOMBE, 2005).

O processo de Recrutamento Interno prediz a necessidade de um novo processo de abertura de vaga para substituir o profissional que foi escolhido durante o processo seletivo (BANOV, 2012).

4.1.2 Recrutamento Externo

Atualmente, com a mudança significativa da forma de trabalho nas empresas, o talento humano passou a ter maior espaço para exporem seu potencial intelectual e suas competências individuais. Este contexto incitou conseqüentemente um aumento na competição dos que são considerados mais qualificados e em condições de atenderem satisfatoriamente as necessidades das empresas (SNELL; BOHLANDER, 2009).

Tal perspectiva tem maior concorrência no mercado de trabalho atual. Além disso, provoca o aumento da responsabilidade e da importância para as empresas contratantes, de realizarem o processo de recrutamento de forma mais expansiva e atrativa, atingindo então, os resultados dentro do esperado e realizados de forma mais assertiva (SNELL; BOHLANDER, 2009).

As empresas podem optar por realizarem seu processo inicialmente de forma externa. Porém, é mais comum as empresas recorrerem ao processo externo quando não possuem candidatos internos suficientes para preencher as vagas previstas (DESSLER, 2003).

O talento humano que é recrutado externamente, de acordo com Lacombe (2005), geralmente possui maior espírito crítico para avaliar e analisar as práticas e procedimentos, passando a contribuir com novos pontos de vista e articulações que podem favorecer no desenvolvimento da empresa.

O Recrutamento Externo, assim como o interno, tem como objetivo atrair o talento humano que melhor atenda as características necessárias e designadas pela empresa. Este procedimento é realizado com o intuito de inserir indivíduos de fora das instituições, estando os candidatos disponíveis no mercado de trabalho ou mesmo atuantes em outras empresas (LACOMBE, 2005; DESSLER, 2003; CHIAVENATO, 2010).

Os métodos escolhidos para serem utilizados durante a divulgação das oportunidades de uma empresa é um fator que pode ser decisivo na busca do profissional adequado (CHIAVENATO, 2010; BANOVA, 2012).

As fontes de divulgação pelas quais as empresas irão fazer seu recrutamento variam conforme o nível e a atividade que do cargo em questão. Um gerente administrativo provavelmente não será recrutado utilizando as mesmas fontes de divulgação utilizadas para recrutar operador de máquinas, por exemplo (SNELL; BOHLANDER, 2009).

A análise das condições do mercado de trabalho também pode ser considerada um fator importante para ajudar a decidir quais fontes de divulgação das vagas será utilizado pela organização. Snell e Bohlander (2009) relatam que quando ocorrem períodos de altos índices de desemprego, as organizações possuem maiores condições de atender os processos com qualidade por meio de currículos deixados de forma espontânea na empresa, sem serem resultados de algum tipo de divulgação.

Porém, tais autores reforçam que quando os níveis de desemprego são menores, o mercado de trabalho se torna mais restrito e as taxas de desemprego menores. Isso exigirá dos setores responsáveis pelo recrutamento um trabalho mais intensivo nas divulgações e até mesmo a necessidade de recorrerem à ajuda de agências de emprego, objetivando atender as expectativas de qualidade dos novos contratados.

Com o intuito de abranger o máximo de candidatos possíveis para contar com um contingente de escolha que lhe dê condições de optar adequadamente pelo profissional que melhor atenda às suas expectativas, as empresas utilizam diferentes técnicas para influenciar e atrair as pessoas (CHIAVENATO, 2010).

A escolha do veículo utilizado para realizar a divulgação das vagas é considerada por Lacombe (2005) como fundamental. Segundo ele, deve ser realizada a opção pelo meio de divulgação conciliando a importância de conseguir bons candidatos para preencher as vagas, com as possibilidades disponíveis de métodos de anúncios e o preço envolvido nas divulgações.

4.1.2.1 Indicação de funcionários

Segundo Snell e Bohlander (2009), a fonte pela qual o funcionário foi recrutado pode ter reflexo até mesmo no tempo de permanência deste na empresa, ou mesmo em seu desempenho no cargo, indiferente do porte da empresa. Em geral, de acordo com estes autores, quando os candidatos são integrados na empresa por indicação de um atual talento da

empresa, eles tendem a permanecer maior tempo e apresentarem melhor desempenho do que os vindos de outras formas de recrutamento.

A utilização de registros estatísticos detalhados, de acordo com o tipo de cargo, sobre as fontes que obtiveram melhores resultados na captação dos talentos durante o recrutamento, podem contribuir para que os responsáveis pelo processo de recrutamento possam se direcionar em futuros processos, analisando aqueles que tiveram melhores ou piores retornos (SNELL; BOHLANDER, 2009).

Quando a organização cria programas que estimulam os talentos humanos a apresentarem ou recomendarem pessoas que eles consideram interessantes para ingressarem na empresa, de maneira geral, faz com que a pessoa que indica sinta-se co-responsável pela admissão (CHIAVENATO, 2010; DESSLER, 2003; LACOMBE, 2005).

Banov (2012, p.45) descreve como *Networking* esta ação, no qual os talentos humanos e gestores indicam pessoas que eles conhecem. Algumas vezes quem indica tem informações sobre as qualificações desse candidato e isto favorece o processo. Segundo a autora, “entre chamar alguém por meio de currículos e alguém cujas qualificações são conhecidas, as empresas têm percebido melhores resultados no segundo caso”.

Torna-se imprescindível, como salienta Dessler (2003), que o profissional que esteja à frente do processo de recrutamento, tenha manejo cauteloso com esta relação de contato com os talentos humanos que estão indicando e seus indicados. Para ele, podem ocorrer conflitos quando não acontece à efetivação de um candidato indicado, por ter sido reprovado em alguma fase do processo, o que exige saber conduzir a situação de forma sociável, mas também firme para não ceder às pressões dos talentos humanos e gestores.

Outro ponto de relevância, seria se atentar à forma como os profissionais que já fazem parte da organização vão receber e tratar o funcionário indicado, caso ele seja contratado. Algumas vezes, os talentos humanos que atuam na empresa podem se sentir receosos de que os indicados venham a ser favorecido ou protegido no ambiente de trabalho por sua influência, o que pode trazer prejuízos na relação da equipe (DESSLER, 2003).

4.1.2.2 Agências ou consultorias de recrutamento

As organizações podem ao invés de realizar ela mesma o processo de divulgação, fazer a contratação por intermédio de agências especializadas em recrutamento. Algumas delas são gerenciadas a nível federal, estadual ou municipal por meio de secretarias do trabalho ou entidades relacionadas com o emprego (CHIAVENATO, 2010).

Há também as agências e consultorias particulares ou privadas que são especializadas em recrutamento, tendo grande eficácia como fontes de mão de obra nos diversos níveis de atuação (BANOV, 2012; CHIAVENATO, 2010; DESSLER, 2003; LACOMBE, 2005).

Apesar do custo elevado destas agências e consultorias, geralmente o trabalho de recrutamento é realizado com qualidade e bem direcionado, sendo que algumas empresas chegam a trabalhar com contratos de exclusividade (BANOV, 2012; LACOMBE, 2005).

Autores como Banov (2012), Chiavenato (2010), Dessler (2003) e Lacombe (2005), destacam que as principais situações em que a participação desse tipo de agência ou consultoria proporcionaria resultados mais pertinentes para a empresa seriam:

- A. Quando a organização não possui o setor de Recursos Humanos preparado para realizar o processo satisfatoriamente;
- B. Quando há a necessidade de se atrair um volume significativo de candidatos qualificados em pouco tempo e a empresa não possui condições de fazê-lo em tempo hábil;
- C. Se o preenchimento do cargo seria confidencial e, portanto, requer sigilo da empresa contratante.

Por estas agências e consultorias disporem de um amplo banco de cadastro de candidatos dos diversos níveis de qualificação e de experiência, elas podem corresponder com agilidade e assertividade às necessidades das empresas. Porém, apesar de ser consenso entre autores sobre esta agilidade e assertividade, eles ressaltam pontos importantes que devem ser alinhado com cautela para que realmente seja satisfatório e viável estrategicamente para a empresa (BANOV, 2012; CHIAVENATO, 2010; DESSLER, 2003; LACOMBE, 2005), seriam eles:

- a) Que a consultoria possua uma descrição completa e detalhada sobre o cargo a ser preenchido;
- b) A especificação das ferramentas que serão utilizadas pela consultoria na seleção de candidatos com potencial, tais como formulários, testes, entrevistas e informações pertinentes ao cargo;
- c) Manter a consultoria ciente dos retornos em relação aos candidatos que forem enviados para empresa durante o processo, se foi aprovados ou não e os motivos da rejeição, para que os próximos processos possam ser realizados com assertividade;
- d) Manter vínculo duradouro com consultorias que atendam as necessidades da empresa, pois facilita a coordenação de necessidades futuras de recrutamento.

4.1.2.3 Anúncios na mídia

A divulgação de vagas de emprego em jornais de grande circulação ou voltados para certos públicos específicos, ainda constituem um meio de grande eficácia, apesar de ter perdido espaço recentemente pela grande influência da internet, tendência que continuará crescente nos próximos anos segundo Lacombe (2005).

De acordo com este autor os anúncios podem ser de duas formas, os fechados e os abertos. O primeiro ocorre quando não fica explícito qual é a empresa que está recrutando. Algumas vezes as empresas usam até mesmo a prática de anunciar sem dispor a vaga em questão, com o objetivo de alimentar o cadastro de candidatos, relatando somente as atividades e formação necessária para o cargo em questão. Também é utilizado esta forma de divulgação fechada quando se trata da substituição de um talento, para que não haja o constrangimento de ser percebido pelo talento humano que será desligado que se trata de seu cargo.

A segunda forma de anúncio, de forma aberta, deixa claro quem está recrutando. Esta modalidade normalmente é utilizada por empresas que são conceituadas no mercado, com a finalidade de atraírem o maior número de respostas. Por meio desta forma de divulgação os candidatos se resguardam quanto a responderem anúncios de sua empresa atual, o que poderia provocar desconforto na relação entre a empresa e o funcionário.

Apesar de não ser uma forma barata de anúncio, os jornais tendem a proporcionar uma grande quantidade de respostas. Porém, Lacombe (2005) pontua a necessidade de levar em consideração o público alvo pela empresa e o jornal ao qual se anuncia, para que se possa realmente atingir o público desejado.

Chiavenato (2010) acrescenta ainda que a construção do anúncio é um fator importante no momento da divulgação, descrevendo como pontos de atenção a análise prévia de qual poderia ser a possível interpretação e reação que o candidato teria diante do anúncio.

O autor salienta que deve-se chamar a atenção do candidato e desenvolver nele o interesse no cargo anunciado por meio da natureza desafiadora da atividade descrita. Quando mencionar outros aspectos como satisfação no trabalho, participação nos resultados e outras vantagens, precisará criar o desejo no candidato e por fim direcioná-lo a ação de candidatar-se à vaga.

A utilização de propaganda em emissoras de rádio e serviços de alto falantes são geralmente utilizados para cargos operacionais e também quando se tem necessidade de recrutar muitos candidatos em pouco prazo de tempo. Tal método é comum e mais indicado

em cidades de pequeno porte. Os resultados são satisfatórios e o custo muitas vezes baixo (BANOV, 2012).

4.1.2.4 Contatos com escolas, universidades, instituições formadoras e associações

As organizações podem desenvolver convênios com escolas, universidade e instituições formadoras de mão de obra profissional, associações de classes como sindicatos, conselhos regionais, associações de ex-alunos e centros de integração, para que possam divulgar as oportunidades e até mesmo conseguir listas de alunos egressos e ainda vinculados às instituições. Seria importante avaliar o perfil da vaga e suas exigências para facilitar o direcionamento destes convênios e contatos (BANOV, 2012; SNELL e BOHLANDER, 2009; CHIAVENATO, 2010; LACOMBE, 2005).

Apesar de as instituições educacionais de caráter técnico ter a característica de serem fonte de candidatos jovens, que geralmente possuem conhecimento técnico e treinamento formal, seus candidatos não possui muitas vezes experiência na função. Porém, representam boas fontes de talentos com potencial a ser desenvolvido (SNELL; BOHLANDER, 2009).

Torna-se comum a solicitação de parcerias com associações de classes ou sindicatos para que se possam ter indicações e encaminhamentos de talentos em determinadas categorias, pois muitas vezes estas instituições possuem o interesse em buscar a recolocação do profissional no mercado de trabalho. Com isso, o custo da contratação costuma ser baixo, pois os grupos geralmente não cobram pela parceria (BANOV, 2012; CHIAVENATO, 2010).

4.1.2.5 Cartazes ou anúncio locais

A divulgação por meio de cartazes e faixas é geralmente uma forma de recrutamento de baixo custo que costuma apresentar resultados consideráveis de acordo com a abrangência e a escolha de locais apropriados. Trata-se da colocação de cartazes ou faixas com as informações das vagas nas proximidades da organização, cidades vizinhas, em locais públicos ou de grande movimentação de pessoas como área de ônibus ou trens. A sua utilização é mais indicada para cargos simples ou de níveis menos estratégicos (CHIAVENATO, 2010).

4.1.2.6 Virtual

Devido ao grande desenvolvimento tecnológico e a facilidade encontrada por muitos candidatos de ter contato com a internet atualmente, a utilização de meios de divulgação virtual trouxeram maior velocidade e abrangência nos processos de recrutamento de pessoas, proporcionando facilidade tanto para as empresas quanto para os candidatos. A internet proporciona às empresas uma forma fácil e simples de comunicar-se com os candidatos por meio de endereços eletrônicos e mensagens (LACOMBE, 2005; CHIAVENATO, 2010; BANOVA, 2012).

Os profissionais que trabalham no contexto de recrutamento expressam a prévia que o banco de dados de candidatos por meio da informática será a forma dominante de administração de processos. Este banco de dados informatizado, além da facilidade no armazenamento, possibilita mais agilidade na etapa de triagem dos currículos (LACOMBE, 2005; CHIAVENATO, 2010; BANOVA, 2012).

Com o aumento considerável de sites especializados em oferta e procura de mão de obra, existem alguns específicos para recrutamento e até mesmo as empresas utilizam de suas páginas para captação de candidatos (LACOMBE, 2005; CHIAVENATO, 2010; BANOVA, 2012).

As principais vantagens da utilização desta forma de divulgação de vagas seriam o baixo custo envolvido e a velocidade de resposta. Mesmo as empresas que não possuem próprio site em que possam divulgar suas vagas, geralmente conseguem preços acessíveis em empresas especializadas (CHIAVENATO, 2010; BANOVA, 2012).

4.1.2.7 Empresas de *Headhunting*

A palavra *headhunting* de origem inglesa tem como tradução literal “caçador de cabeças”. Trata-se de empresas especializadas que possuem como premissa a busca de talentos que estão empregados, pois geralmente partem do princípio de que os bons não estão desempregados. A especialização destas empresas é a contratação de profissionais de alto nível executivo (LACOMBE, 2005).

Os profissionais normalmente realizam este tipo de processo costumam ir à busca dos candidatos no ambiente de trabalho utilizando os mais diversos artifícios. Além do mais, buscam manter contato permanente com os executivos para facilitar o recrutamento destes

talentos quando eles se encaixarem as necessidades dos clientes (CHIAVENATO, 2010, BANOVA, 2012).

A principal diferença que se pode perceber entre as empresas de *headhunting* e as demais consultorias é que a postura das consultorias é voltada para representar tanto as empresas contratantes como os candidatos, em um processo de mediação. Os *headhunters* representam somente as empresas (BANOVA, 2012).

O custo envolvido na contratação de empresas de *headhunting* é geralmente muito alto. Porém, por ser um processo que envolve maior complexidade no manejo e até mesmo devido à escassez de talentos adequados, as empresas costumam dar garantia de reposição sem ônus, caso as expectativas da empresa contratante não sejam atendidas (LACOMBE, 2005; CHIAVENATO, 2010; BANOVA, 2012).

4.1.2.8 Banco de talentos

Como a realização de processos seletivos recebe os mais diversos tipos de perfis profissionais, nem sempre todos os candidatos são aproveitados. Os currículos remanescentes de processos anteriores são uma fonte de dados de talento humano muito importante para as organizações (CHIAVENATO, 2010; BANOVA, 2012).

Ao ser iniciado a busca de um candidato de forma externa, consultar esta fonte seria o primeiro passo, pois traria agilidade e redução de custos em novas divulgações (BANOVA, 2012).

4.1.3 Recrutamento Misto

O processo de recrutamento misto pressupõe a utilização de forma simultânea dos processos interno e externo, em que a sequência e o tipo de processo a ser realizado inicialmente varia de acordo com a empresa e seu propósito de contratação. Tal tipo de processo de mesclar os métodos de recrutamento é considerado por Lacombe (2005) como o mais ideal de ser realizado, pois assim, a organização terá condições de abranger as potencialidades e, conseqüentemente, favorecer o processo de recrutamento. No entanto, afirma ser um fator importante priorizar o interno em detrimento do externo.

Por meio das divulgações, as empresas recebem os currículos ou ficha de solicitação de emprego. Autores como Banov (2012), Chiavenato (2010) e Lacombe (2005) possuem

opiniões semelhantes ao relatarem que este documento deve ser elaborado ou preenchido pelo candidato e nele constar informações pessoais de importância para empresa tais como:

- a) Dados pessoais (nome completo, estado civil, endereço, meios de contato como telefones e endereço eletrônico);
- b) Escolaridade e cursos adicionais (educação formal e graus complementares, idiomas, nome das instituições e a data de conclusão);
- c) Experiências profissionais (nome da empresa, cargo exercido, atividades executadas e período);
- d) Habilidades e principais realizações;
- e) Objetivo profissional.

A utilização do currículo pode ocorrer em diversos níveis e cargos. Os currículos assumem grande importância no processo de recrutamento externo, por ser a forma de catálogo de informações sobre o candidato que servirão de base de análise para o recrutador. A obtenção dos dados dos candidatos precede o processo de seleção (CHIAVENATO, 2010).

4.2 Seleção

Autores como Banov (2012) e Lacombe (2005) possuem considerações condizentes à de Chiavenato (2010, p. 133) ao descreverem o processo de seleção de pessoas como “um conjunto de práticas e processos com o objetivo de analisar e escolher a pessoa que parece ser a mais adequada para a vaga”. Para estes autores, o profissional envolvido na condução da seleção deve ter consciência que esta etapa é realizada como uma previsão e não uma determinação sobre o perfil dos candidatos.

Banov (2012) relata que a seleção analisa os dados buscando prever o futuro desempenho do candidato na vaga em aberto, sua adequação às diretrizes e expectativas da empresa.

Com a realização dos processos preliminares descritos anteriormente de levantamento do perfil da vaga e do processo de obtenção de candidatos pelo recrutamento, a próxima etapa é estabelecer as técnicas que direcionarão o processo de seleção (CHIAVENATO, 2010; BANOVA, 2012). Os métodos de seleção utilizados e a sequência de execução variam de acordo com a necessidade da empresa e as particularidades da vaga a ser preenchida (CHIAVENATO, 2010; LACOMBE, 2005).

4.2.1 Triagem preliminar de currículos e ficha de cadastro

A realização da triagem preliminar destina-se a checagem dos dados do candidato como idade, formação, tipo de experiência, as empresas em que atuou, tempo de permanência, quais atividades eram realizadas, dentre outras específicas à vaga em questão (BANOVA, 2012).

Lacombe (2005) pontua a importância de ser realizada a análise do currículo com olhar crítico, pois poderá averiguar questões como a mudanças frequentes de empresas e permanência por curto período de tempo. Tais fatores são dados interessantes para checagem quanto à instabilidade do profissional, devendo ser avaliado em etapas posteriores do processo, na tentativa de diminuir problemas futuros quanto à rotatividade de pessoal.

De acordo com Banov (2012) e Lacombe (2005), por meio da análise dos dados do currículo ou ficha de cadastro, o selecionador que está realizando o processo pode traçar um suposto perfil profissional do candidato.

As informações pertinentes as experiências profissionais e de forma geral as atividades exercidas, podem contribuir para o levantamento prévio de hipóteses quanto às competências

do candidato. De posse do prévio perfil profissional o selecionador pode verificar se aquele candidato apresenta características consideradas pertinentes para dar continuidade ao processo de seleção, permanecendo com aqueles que mais se aproximam do perfil desejado.

4.2.2 Entrevista de seleção

A entrevista é considerada por Banov (2012) e Chiavenato (2010) como a técnica mais utilizada e mais importante do processo de seleção. Nesta etapa, ocorre o primeiro encontro entre o candidato e o selecionador, que também pode acontecer na presença de mais de um entrevistador.

Porém, como ressalta Lacombe (2005), é importante que o entrevistador não tome esta primeira impressão, que pode ser em contato por telefone para agendamento ou na entrevista, como uma visão definitiva sobre o candidato, pois ela pode ser precipitada e até mesmo estar incorreta. Por isso a importância de uma análise como um todo da entrevista e até mesmo a proposta de um novo encontro caso haja dúvida.

Chiavenato (2010, p.144) define a entrevista de seleção como “um processo de comunicação de duas ou mais pessoas que interagem entre si e no qual uma das partes está interessado em conhecer melhor à outra”. No contexto da entrevista, o profissional que conduz a entrevista utiliza-se de determinados estímulos com o intuito de verificar suas reações, assim poder estabelecer possíveis relações de causa e efeito.

A entrevista é uma forma de comunicação, com isso pode ser prejudicada por males inerentes a isso, como distorções, omissões, sobrecargas de estímulos e até mesmo barreiras que podem surgir na comunicação humana (CHIAVENATO, 2010).

Para isso, autores como Chiavenato (2010), Banov (2012), Lacombe (2005) sugerem algumas propostas para trazerem maior confiabilidade e validade para a entrevista, são elas:

a) Construção do processo de entrevista: o entrevistador pode possuir maior ou menor espaço de liberdade na condução, utilizando a entrevista estruturada ou padronizada e a entrevista livre, podendo estas se apresentar da seguinte forma:

- Totalmente padronizada ou estruturada, em que é preestabelecido um roteiro com perguntas padronizadas, previamente elaboradas com o objetivo de receber respostas definidas e fechadas. Pode ter como consequência pouca profundidade e flexibilidade, porém facilita a preparação do entrevistador, suprimindo possíveis limitações como pouca experiência do profissional que está realizando a entrevista;

- Padronizada apenas nas perguntas, com perguntas previamente elaboradas baseada em uma listagem de assuntos com abertura para respostas abertas do candidato;

- Diretiva, quando se determina o tipo de resposta desejada focando os resultados, mas sem especificação da pergunta, ficando a critério do entrevistador sua elaboração. Demanda que o entrevistador formule as questões de acordo com o andamento da entrevista, focando as respostas desejadas e informações necessárias para se conhecer certos conceitos pessoais do candidato;

- Não diretiva, que também é denominada de entrevista exploratória, informal ou não estruturada, ocorre de forma totalmente livre em relação ao foco dos questionamentos e respostas, portanto, sem especificação de orientações sobre sequência ou roteiro. Pode ocorrer de informações ou assuntos não serem abordados, por isso é uma técnica criticada pela sua consistência.

b) Treinamento dos entrevistadores: o papel do entrevistador é decisivo e influencia diretamente nos resultados finais do processo de seleção, por isso faz-se pertinente a preparação adequada deste profissional, para que possa se aprimorar. No início os entrevistadores novatos utilizam-se da entrevista totalmente padronizada, e quando vão adquirindo experiências no assunto evoluem gradativamente até as entrevistas diretivas.

A entrevista é realizada com o objetivo de observar o candidato e também de checar as informações que constam no currículo, como:

A veracidade das informações, a qualificação do candidato, seus conhecimentos, a formação profissional, as razões de saída dos últimos empregos, as realizações do candidato, as posições ocupadas, as principais atribuições que teve, sua experiência profissional, seus objetivos e planos para o futuro, suas aptidões e vulnerabilidade, etc. (LACOMBE, 2005 p.87).

Banov (2012) destaca pontos importantes de atenção na entrevista como: a postura do candidato em relação à pontualidade tanto no comparecimento na entrevista como em sua rotina, a maneira como o candidato se porta quanto à fluência verbal, as vestimentas adequadas à entrevista, o conhecimento cultural e de mercado para cargos mais estratégicos.

A elaboração das perguntas deve ser realizada de forma a evitarem respostas prontas ou que possam ser respondidas com sim ou não, devendo ser mais bem investigadas pelo entrevistador quando houver dúvidas (LACOMBE, 2005).

A forma de se realizar uma entrevista pode variar de acordo com as circunstâncias e metodologia da empresa. Pode ocorrer por telefone, internet por meio de sites de “bate papo” ou com *webcam* e microfone, o que ocorre devido à distância que se encontram os candidatos,

pessoalmente nas unidades da empresa ou agência selecionadora. Muitas vezes a entrevista presencial é considerada como imprescindível por algumas empresas (BANOV, 2012).

Os métodos utilizados para realização das entrevistas, segundo Banov (2012), podem variar de acordo com o perfil ao qual está sendo buscado e as características que estão sendo avaliadas no candidato.

A autora ressalta que os mais utilizados atualmente, seriam:

- a) Entrevista tradicional, em que o entrevistador direciona seus questionamentos de forma direta ao candidato com perguntas objetivas;
- b) Entrevista em grupo, que se realiza com vários candidatos ao mesmo tempo, dando a oportunidade de ser avaliado como o candidato se comporta diante de concorrência;
- c) Entrevista comportamental, tratada habitualmente como baseada em competências, seguindo uma lógica estruturada e situacional, com perguntas elaboradas com o foco nas atitudes e no comportamento dos candidatos.

Este método de entrevista “baseia-se na premissa de que a previsão do comportamento futuro de uma pessoa está relacionada ao comportamento desta pessoa no passado, em ambientes similares” (BANOV, 2012 p. 71). Para autora, o objetivo dos questionamentos seria de sondar nos comportamentos e vivências do entrevistado como ele tende a liderar, solucionar conflitos, sua capacidade e iniciativa em tomar decisões e outras competências que sejam condizentes com o perfil do cargo específico.

4.2.3 Provas de conhecimentos ou testes técnicos

A utilização do instrumento de provas de conhecimento e testes técnicos proporcionará aos avaliadores um parecer em relação o nível de conhecimento do candidato em assuntos específicos ou gerais, como conhecimento de mercado financeiro, de redação, de língua estrangeira que sejam pertinentes ao cargo em questão. A realização pode ser oral, escrita ou via sistema, de acordo com a necessidade e condições disponíveis pela empresa (CHIAVENATO, 2010).

O autor afirma que algumas empresas optam pela realização de teste que visam medir as habilidades práticas em determinadas atividades, como testes específicos de direção para motoristas e operadores de máquinas por exemplo.

4.2.4 Técnicas de simulação ou dinâmicas de grupo

As técnicas de simulação ou dinâmica de grupo consistem em “observar como o candidato se comporta e se relaciona em grupo, além de possibilitar a observação de algumas características pessoais”. De acordo com a técnica escolhida, pode-se verificar a forma como o candidato se posiciona diante de situações de tomada de decisões, como ele lida com conflitos, soluciona problemas, age sob pressão e sua flexibilidade a opiniões alheias (BANOV, 2012 p. 78).

De maneira geral as dinâmicas de grupo expõem os candidatos às situações simuladas de trabalho corriqueiras, em que se busca analisar o desempenho de cada candidato e a maneira como ele tende a se relacionar em grupo (BANOV, 2012; LACOMBE, 2005).

Banov (2012, p.78) divide a aplicação da dinâmica de grupo na seleção de pessoal em dois momentos. Inicialmente, o chamado “aquecimento”, é um momento em que os candidatos se apresentam. Posteriormente, é proposto pelo profissional que está conduzindo o processo uma tarefa situacional referente ao trabalho ou ao cotidiano, que aparentemente pode parecer não compatível com a vaga em questão.

Ao serem elaboradas ou propostas as técnicas de simulação ou de dinâmicas de grupo, é importante que o profissional responsável busque conciliá-las ao cargo e a cultura da empresa (BANOV, 2012).

4.2.6 Testes psicológicos

Somente é permitido ao psicólogo a utilização de métodos e técnicas psicológicas nos diversos contextos clínicos e na seleção profissional conforme regulamentação na Lei 4.119 de 27/98/1962 (CRP\MG, [20--]).

Com o objetivo de mensurar o desempenho e as características dos candidatos, os testes psicológicos são baseados em amostras estatísticas de comparação, sendo obrigatoriamente aplicados sob padronização. Este é o principal fator que prediz a confiabilidade do teste utilizado (BANOV, 2012)

Os testes psicológicos visam avaliar características de personalidade dos candidatos, o raciocínio lógico e compreensão por meio dos testes de inteligência, habilidade verbal, raciocínio e relações espaciais, percepção, memória, dentre outras. A bateria de testes utilizados é determinada de acordo com o cargo a ser exercido pelo candidato e as expectativas da empresa quanto a este novo talento (BANOV, 2012).

Banov (2012) ressalta que devido à crescente exigência das empresas quanto à ética nas organizações, atualmente utiliza-se testes específicos com o objetivo de verificar a integridade, responsabilidade e confiabilidade do candidato.

Outro ponto de relevância levantado por Banov (2012) é a utilização e adaptação cada vez mais comum de testes psicológicos por computador. Por meio de sites e programas especializados, o candidato pode ser submetido ao testes sem que necessariamente compareça ao local de seleção e os resultados podem ser automaticamente visualizados pelo solicitante. Porém, a autora ressalta que a validade desta forma de aplicação de testes psicológicos via internet, necessita ainda de estudos e comprovação.

4.2.7 Entrevistas com chefias futuras

Com a evolução do processo de gestão de pessoas, passou-se a atribuir maiores responsabilidades aos gestores no processo de seleção de novo capital humano. Então, há também a participação dos gestores na realização de entrevistas, que é um fator significativo e de suma importância para o processo. Geralmente ficando a cargo deles as entrevistas não diretivas, ocorrendo durante o processo seletivo ou no final da seleção (CHIAVENATO, 2010).

4.2.8 Exames médicos

De acordo com Banov (2012) e Lacombe (2005) o exame médico é uma etapa obrigatória por lei antes do processo de admissão do talento humano e geralmente a bateria de exames é específica a cada cargo ou função que será exercida pelo talento humano. Os autores ressaltam que os dados obtidos são analisados e os resultados podem ser motivo de eliminação do processo seletivo.

Segundo Lacombe (2005) a eliminação do candidato pelos resultados laboratoriais trata-se de uma invasão de privacidade do candidato, havendo neste caso uma questão de ética que merece atenção e manejo dos profissionais envolvidos no processo de R&S.

Após a realização de todas as etapas de seleção, estando de posse dos resultados e laudos, é realizada a junção dos dados e analisados em seu contexto geral (BANOV, 2012; CHIAVENATO, 2010; LACOMBE, 2005).

Chiavenato (2010, p.133) pontua “que enquanto o processo de recrutamento é uma atividade de atração, divulgação e comunicação [...] a seleção é, ao contrário, uma atividade

de escolha, de classificação e de decisão”. Portanto, nota-se uma atividade que abrange participação e visão do selecionador que exige compreender a variabilidade e a complexidade envolvida nesta etapa.

A decisão ou escolha realizada pelo profissional que está conduzindo o processo de seleção se realiza pela comparação entre os requisitos solicitados pela empresa Do cargo em questão, e o perfil das características dos candidatos obtidas por meio das técnicas de seleção (BANOV, 2012; CHIAVENATO, 2010).

O profissional de R&S deve se portar como conselheiro perante aos gestores, indicando os candidatos que julgam como os mais adequados de acordo com sua percepção e análise dos dados. Porém, não se devem impor os resultados, "a decisão final de aceitar ou rejeitar os candidatos é sempre responsabilidade do órgão requisitante” (CHIAVENATO, 2010 p. 138).

Para que o processo de agregar talentos humanos à organização seja realizado de forma a atender satisfatoriamente as necessidades da empresa, torna-se necessário que o profissional que esteja à frente do processo tenha conhecimento e posicionamento ético diante de todas as etapas. Carvalho (2009) ressalta que estes quesitos no profissional que realiza as etapas de R&S, se tornaram decisivos para garantir a qualidade do processo como um todo.

Após a realização de todas as etapas do processo de R&S os candidatos selecionados são direcionados para realizarem a etapa de integração à empresa, que “consiste em informar ao novo empregado os objetivos, as políticas, os benefícios, as normas, os horários de trabalho” e demais informações pertinentes ao capital humano que ingressará na organização (LACOMBE, 2005 p.94).

5 A Psicologia e o processo de R&S

A introdução da Psicologia no contexto organizacional tem seu berço claramente associado ao desenvolvimento industrial ocorrido na transição do século XIX para o XX. Com a demanda das indústrias por mão de obra trabalhadora e do exército por contingente militar, ocorreu o início das atividades do profissional da Psicologia na prática de avaliação e seleção de pessoas (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004).

Desde o início da participação da Psicologia até os dias atuais, houve diversas e significativas modificações quanto a sua atuação profissional de sua forma de tratar o talento humano que a constitui, acompanhando as novas exigências do cenário de evolução das empresas. Tais mudanças também ocorreram no processo de R&S de pessoas (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004).

Nota-se durante esse processo de evolução da Psicologia no trabalho a presença sempre marcante da atuação do setor de R&S de novos talentos para as empresas, na busca constante em ajustar suas práticas às demandas mutáveis do mercado de trabalho, para buscar adequadamente o perfil do fator humano desejado pelas organizações (BANOV, 2012).

Apesar da atual mudança de perspectiva de atuação dos setores de R&S nas empresas, que transcorreram para um crescente momento de terceirização visando relação custo benefício e a agilidade nos processos, a presença do profissional da Psicologia é de grande importância (BANOV, 2012).

Os profissionais da Psicologia que atuam no contexto organizacional buscaram em sua trajetória inovar a prática do processo de R&S por meio de técnicas que permitissem avaliar as habilidades, competências práticas e interpessoais dos novos talentos. Neste sentido, trouxeram credibilidade e avanço à prática profissional (LACOMBE, 2005).

Zanelli; Borges-Andrade e Bastos (2004) e Banov (2012) compartilham a opinião de que a participação do psicólogo no processo de R&S possui efetividade, devido à visão deste profissional na realização das etapas de análise do mercado de trabalho, no levantamento do perfil organizacional e do cargo a ser preenchido. Além da prática com diversas técnicas e instrumentos utilizados, o profissional contribuiu para uma visão crítica sobre suas particularidades e de suas consequências no processo seletivo.

Banov (2012) destaca que as práticas inovadoras utilizadas atualmente pela Psicologia, como as técnicas e instrumentos para melhor levantamento do perfil profissional do candidato, como as dinâmicas de grupo, entrevistas coletivas e por competência, diminuem o

peso dos testes psicológicos no processo de seleção. Para a autora, estas práticas trouxeram relevante influência na forma atual de realizar o R&S de talentos.

Com relação à condução da entrevista no processo de agregar talentos, por exemplo, os critérios de análise e seleção dos candidatos por meio da entrevista, devem ser pautados nos objetivos de definição do perfil profissional do candidato e identificação do potencial individual que ainda pode ser desenvolvido neste por meio de treinamentos (LACOMBE, 2005).

Apesar de ser uma etapa que pode ser considerada por críticos composta por subjetividade e imprecisão, a entrevista pessoal, coletiva e por competência pode ser considerada a etapa que fornecerá maiores subsídios e que influenciarão na decisão final à cerca dos candidatos (BANOV, 2012).

Para Figueira e Figueira (2011)¹ a Seleção Profissional amenizando Conflitos no Ambiente de Trabalho: Contribuições do psicodrama são de grande importância à atualização da técnica de dinâmica de grupo e a simulação por meio do psicodrama na seleção de talentos. Nesta prática em são atribuídos papéis aos participantes sob forma de comportamento isolada ou coletivamente, em que os candidatos representam um papel semelhante ao que possivelmente possam desempenhar futuramente na empresa.

Banov (2012) pontua que as técnicas de simulação trouxeram novas perspectivas ao processo seletivo. As técnicas de dinâmicas de grupo vieram complementar as etapas de entrevista e avaliações psicológicas, proporcionando uma visão realista de supostos comportamentos futuros.

Por meio da autoavaliação ou autoconhecimento promovido pela atitude de simular um evento do cotidiano, se tem uma redução de prováveis erros intrínsecos a realização de processos seletivos. Os candidatos podem avaliar desta forma sua adequação ou não ao cargo concorrido, tendo em vista a situação futura a qual foi exposto antecipadamente, podendo promover seu crescimento pessoal e profissional. Isto pode ocorrer até mesmo para os candidatos que possivelmente não sejam aprovados no processo seletivo (FIGUEIRA; 2011)².

A Seleção Profissional amenizando Conflitos no Ambiente de Trabalho: Contribuições do psicodrama. A participação dos testes psicológicos no levantamento de dados sobre os candidatos e nas fases decisórias do processo deve ser considerada como suporte às etapas de seleção e não utilizados como instrumento único de avaliação. Torna-se necessário unir as

¹http://abpri.files.wordpress.com/2011/08/04_figueira_figueira_a-selec3a7c3a3o-profissional.pdf

² ibidem

informações dos testes e a compilação dos dados de todo o processo, desde a etapa de análise do currículo, entrevistas, dinâmica de grupo e demais técnicas utilizadas, para assim realizar um parecer sobre o candidato (BANOVA, 2012; DALBOSCO; CONSUL, 2011).³

De acordo com pesquisas realizadas por Noronha e Godoy (2005) podemos perceber que no contexto prático do psicólogo que atua no processo de R&S, tanto de forma interna nas organizações como nas empresas terceirizadas, utilizam-se com mais frequência os métodos de dinâmica de grupo, as entrevistas coletivas e por competência, do que a aplicação de testes psicológicos propriamente dito. Este fator demonstra parte da mudança de postura da Psicologia diante da perspectiva de adequação às crescentes exigências em relação a selecionar talento humano para as organizações.

O processo de R&S geralmente acontece combinando técnicas que melhor atendam ao perfil acordado no início do processo e a complexidade do cargo a ser preenchido. Cada técnica traz em particular uma informação a respeito do candidato. Por isso a necessidade de utilização do maior número possível de técnicas, para que haja maior abrangência de dados e assim a realização de um processo mais assertivo e fidedigno (BANOVA, 2012).

Para Lacombe (2005), após a realização de todas as etapas de seleção, os gestores avaliam dentre os candidatos que foram aprovados e indicados pelo setor de gestão de pessoas, aqueles que melhor condizem com suas expectativas profissionais na área de atuação. Ficando a cargo dos gestores a decisão final sobre os aprovados.

O autor ressalta o papel importante dos profissionais que conduzem o processo de R&S, incluindo o psicólogo, pois eles que terão a função de encaminhar os candidatos que apresentaram o perfil mais adequado na seleção, além de orientar os gestores sobre as reais potencialidades e competências do talento humano (LACOMBE, 2005).

Zanelli; Borges-Andrade e Bastos (2004, p.280) chamam atenção para o fato de inicialmente na história da atuação da Psicologia no trabalho, pouco se falava das “evidências sobre o papel do trabalho no sofrimento psicológico”, enfatizando que se buscava estudar e compreender “como a psicologia poderia contribuir para o trabalho, mas nada sobre como o trabalho poderia ajudar a compreender o humano”.

Apesar da atuação no contexto de gestão de pessoas, incluindo a prática de R&S novos talentos, ter muitas vezes a conotação pejorativa de ser meramente administrativa e comercial, com o objetivo econômico de aumentar a produtividade das empresas, notamos a busca da

³<http://www.seer.imed.edu.br/index.php/revistapsico/article/view/143/118>

Psicologia em resgatar a subjetividade e conciliá-la a objetividade do trabalho por meio de suas práticas (ZANELLI; BORGES-ANDRADE e BASTOS, 2004).

Segundo Zanelli; Borges-Andrade e Bastos (2004) não se deve ignorar que o trabalho tem o potencial de promover no ser humano alegrias, satisfação, mas que também pode causar sofrimento. O autor ressalta que cabe a Psicologia no contexto organizacional buscar compreender “o que o ser humano é a partir do que faz”, ou que ainda pode fazer no cotidiano do trabalho.

Esta busca pela compreensão do ser humano com suas habilidades, potencialidade, competências e sua relação com o trabalho em sua totalidade, se inicia atualmente no processo de R&S de novos talentos, antes mesmo de o capital intelectual ser efetivamente parte da organização (DALBOSCO; CONSUL, 2011).⁴

⁴ <http://www.seer.imed.edu.br/index.php/revistapsico/article/view/143/118>

6 Considerações finais

Como as empresas focam seus resultados no que é palpável e mensurável, é um desafio demonstrar com evidências a participação da Psicologia no processo de R&S por ser um saber e prática subjetivos e de consequências, muitas vezes, a logo prazo. No entanto, foi possível evidenciar por este estudo que a atuação do psicólogo se torna diferenciada e deve ser valorizada por sua escuta apurada, pela percepção da relação do sujeito com o trabalho, alcançando não somente às particularidades envolvidas, mas também seu impacto no todo organizacional e na individualidade do talento humano que a constitui.

A evolução da Psicologia no processo de R&S de novos talentos revelou que este campo de atuação tem passado por importantes adaptações para corresponder às demandas organizacionais. Com o desenvolvimento de novas técnicas e aprimoramento das já existentes, pôde-se perceber que o campo Psicológico no R&S se articulou para que seu saber não se tornasse obsoleto ou até mesmo ineficaz (TONETTO; AMAZARRAY; KOLLER; GOMES, 2008)

Com base no estudo realizado, foi constatada a notória escassez de material bibliográfico de cunho Psicológico no que tange a prática de gestão de pessoas na bibliografia brasileira, que abrange consequentemente o processo de R&S, encontrando com maior frequência autores da área de Administração.

Ao considerar a atuação do psicólogo no contexto do recrutamento, pondera-se que a realização desta etapa explicita uma participação menos técnica desse profissional. Torna-se necessário a utilização de ações de marketing ou administração para gerir e realizar as divulgações e elas trazem, evidentemente, eficácia e agilidade ao processo. Diante disto, cabe ao profissional da Psicologia que realiza a etapa de Recrutamento, atentar-se para que suas práticas não sejam consumidas pela tendência à burocratização que passa a permear suas atividades na empresa, podendo perder o foco na questão subjetiva do processo de R&S.

Pela pesquisa realizada, nota-se que o psicólogo que atua nas organizações se apresentou distante do contato com a área de produção das empresas, local que na realidade se manifestam as dificuldades, angústias, frustrações, desentendimentos e conflitos. Diante disto, cabe ao profissional da Psicologia buscar sua aproximação com a prática do trabalho nos diversos cargos e funções da empresa, pois assim terá mais condições de conhecer as reais necessidades dos talentos humanos nas empresas e com isso trazer esta percepção para a realização do processo de R&S, deste modo, favorecendo ainda mais sua percepção.

Foram descritas e sistematizadas as diversas formas e práticas de atuação no processo de R&S com base no material bibliográfico disponível, em que de forma geral foi consenso entre os autores pesquisados a realização das etapas descritas. Porém, pôde ser notado a não abordagem destes autores sobre um tema de grande importância e que deve ser preocupação do psicólogo envolvido no R&S, que seria a devolutiva do processo para os candidatos não admitidos.

Por questões éticas, até mesmo de respeito e responsabilidade sobre as possíveis formas de enfrentamento do sujeito diante de uma desaprovação em um processo seletivo, caberia ao profissional que conduz a seleção convidar o candidato não escolhido para realizar um momento individual e repassá-lo os motivos pelos quais ele não foi admitido, para que as etapas realizadas possam ser uma forma de aprendizagem para o candidato. Poderia evitar ainda possíveis impactos negativos para o sujeito, como a questão de adoecimento mental provocado pela não aceitação ou dúvidas remanescentes de um processo seletivo sem retorno conclusivo.

Diante da carência de material da Psicologia encontrada na realização da pesquisa, seria de grande importância o desenvolvimento de novas pesquisas pelos profissionais da Psicologia sobre as práticas de R&S, visando aprofundar o conhecimento nessa atuação de grande importância no setor organizacional.

Seria enriquecedor para a área da Psicologia a realização de novos trabalhos que buscassem verificar quais seriam os principais pontos preditores do sucesso da atuação do psicólogo nas etapas de R&S. Favoreceriam, assim, a identificação de fatores a serem potencializados nessa prática, o que poderia ocorrer tanto com trabalhos quantitativos, como qualitativos sobre cada método utilizado e seus impactos nos resultados do processo de R&S.

Assim, este trabalho que foi realizado com o anseio de detalhar o material bibliográfico existente, demonstrando as práticas de R&S sob a perspectiva da Psicologia, fomentou pontos relevantes e possíveis lacunas ainda existentes sobre o tema. Com o desenvolvimento desta pesquisa concluiu-se que é de considerável importância as práticas psicológicas no processo de R&S, ficando evidente a visão diferenciada que este profissional possui quanto à percepção da subjetividade, sua capacidade de atrelar a objetividade do trabalho e o que é intrínseco ao sujeito, evidenciando desta forma que este é o seu principal diferencial na realização do processo de R&S de novos talentos.

Referências

- ALMEIDA, W. **Captação e seleção de talentos: repensando a teoria e a prática**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BANOV, M. R. **Recrutamento, Seleção e Competências**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BÍBLIA SAGRADA**. São Paulo: Paulus, 1990.
- CAMUS, A. **Le mythe de Sisiphe: essai sur l'absurde**. Paris:Gallimard, 2000, *apud* ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. São Paulo: ArtMed, 2004
- BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. São Paulo: ArtMed, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CRP/MG - CONSELHO REGIONAL DE PSICOLOGIA DE MINAS GERAIS. **Guia para o exercício profissional – psicologia: legislação – orientação – ética – compromisso social**. Belo Horizonte: CRP/MG, [20--].
- DAFT, R.L. **Organizações, teorias e projetos**. São Paulo: Pioneira Thomson LEarning, 2002, *apud* ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. São Paulo: ArtMed, 2004.
- DALBOSCO, S.N.P.; CONSUL, J.S. **A importância da Avaliação psicológica nas organizações**. Revista de Psicologia da IMED, v.3, n.1, p.554-558, 2011. Disponível em: <<http://www.seer.imed.edu.br/index.php/revistapsico/article/view/143/118>>. Acesso em: 10 set. 2013
- DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. Tradução de Cecília Leão Oderich. 2.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003
- FIGUEIRA, A.C.A.; FIGUEIRA, T.A. **A Seleção Profissional amenizando Conflitos no Ambiente de Trabalho: Contribuições do psicodrama**. Disponível em: <http://abpri.files.wordpress.com/2011/08/04_figueira_figueira_a-selec3a7c3a3o-profissional.pdf>. Acesso em: 10 set. 2013.
- FONSECA, E. G. **Vícios privados, benefícios públicos?: a ética na riqueza das nações**. São Paulo: Companhia das Letras, 1993. *apud* LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

HAMEL, G. ; PRAHALAD, C.K. **Competing for the future**. Boston: Harvard Business School Press, 1994. *Apud* LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

HOPENHAYN, M. **Repensar el trabajo**. Buenos Aires: Norma, 2001 *apud* ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. São Paulo: ArtMed, 2004.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LOCKE, E.A. **The nature and causes of job satisfaction**. In DUNNETE, M.P. (Ed.). Handbook of I/O psychology, 1976 *apud* ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. São Paulo: ArtMed, 2004.

LUCENA, M. D. da S. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.

MARX, K. **O capital**. São Paulo: Abril Cultura, 1983. v.1. Obra original publicada em alemão 1867 *apud* ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. São Paulo: ArtMed, 2004.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MUCHINSKY, P. M. **Psicologia organizacional**. São Paulo: Thomson, 2004

NORONHA, A. P. P.; NORONHA, S.L. Instrumentos psicológicos utilizados em seleção profissional. **Revista do Departamento de Psicologia - UFF**, v. 17, n.1, p. 139-159, Jan./Jun, 2005,

RABAGLIO, M. O. **Seleção por competência**.5.ed. São Paulo: Educator, 2005 *apud* BANOVA, M. R. **Recrutamento, Seleção e Competências**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SNELL, S.; BOHLANDER, G. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

TONETTO, A.M; AMAZARRAY, M.R.; KOLLER, S.H.; GOMES, W.B.G. Psicologia Organizacional e do Trabalho no Brasil: Desenvolvimento Científico Contemporâneo. **Psicologia & Sociedade**; v.20, n.2, p.155-164, 2008.

ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. São Paulo: ArtMed, 2004.