



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**JOSÉ SOBREIRA TEIXEIRA**

**PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS EM EMPRESAS COMERCIAIS DE  
JUAZEIRO DO NORTE.**

**JUAZEIRO DO NORTE  
2015**

JOSÉ SOBREIRA TEIXEIRA

PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS EM EMPRESAS COMERCIAIS DE  
JUAZEIRO DO NORTE.

Trabalho de conclusão de Curso  
apresentado como requisito para a  
obtenção do título de bacharel em  
Administração pela Universidade  
Federal do Cariri.

Professora Orientadora: Me. Liana  
de Andrade Esmeraldo Pereira.

JUAZEIRO DO NORTE

2015

JOSE SOBREIRA TEIXEIRA

PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS EM EMPRESAS COMERCIAIS DE  
JUAZEIRO DO NORTE.

Trabalho de conclusão de Curso  
apresentado como requisito para a  
obtenção do título de bacharel em  
Administração pela Universidade  
Federal do Cariri.

Professora Orientadora: Me. Liana  
de Andrade Esmeraldo Pereira.

Aprovado em: \_\_/\_\_/\_\_

BANCA EXAMINADORA

---

Prof<sup>a</sup>. Me. Liana de Andrade Esmeraldo Pereira (Orientadora)  
Universidade Federal do Cariri (UFCA)

---

Prof. Me. Gledson Alves Rocha  
Universidade Federal do Cariri (UFCA)

---

Prof<sup>a</sup>.Esp. Thércia Lucena Grangeiro Maranhão  
Faculdade Leão Sampaio (FLS)

À Deus, por me proporcionar muita saúde, In Memoriam a meus pais Cícero e Maria, que continuam me protegendo e me orientando junto ao nosso criador, a minha família por me acompanhar e me apoiar nos momentos mais difíceis, e aos meus amigos.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço em primeiro lugar a Deus por permitir minha existência.

À minha família porque sem eles não seria nada.

À minha orientadora Liana de Andrade Esmeraldo Pereira pela extraordinária orientação.

As várias turmas que tive ao longo do curso, que me proporcionaram o prazer da convivência e a troca de conhecimentos e experiências.

À minha amiga Celina da Silva Ramalho por sua dedicação e amizade.

Aos meus patrões por permitir flexibilidade de horários no meu trabalho para a confecção do meu TCC.

Á minha amiga Adailza de Oliveira por me auxiliar, e está sempre ao meu lado durante muitos anos de amizade.

“Amplie sua visão. Não apenas lendo os livros, mas olhando as óticas dos outros. Selecione pessoas chaves, olhe para o horizonte, cristalize suas tendências.”

(Ram Charan)

## RESUMO

Esta monografia é o resultado de um estudo sobre “Processo de Seleção de Pessoas em Empresas Comerciais de Juazeiro do Norte.” No transcorrer deste trabalho algumas técnicas de Recrutamento e Seleção de Pessoas, serão mostradas, como são aplicadas, quais as mais aplicadas e o resultado da utilização dessas ferramentas. A escolha deste tema veio por trabalhar em uma empresa comercial e perceber a necessidade de inserir dentro da cultura organizacional a utilização dessas técnicas para contratar colaboradores mais aptos a exercer os cargos oferecidos dentro da organização, de forma a criar um quadro de colaboradores mais preparados. Diante desse fato fez-se pesquisa de caráter exploratório-descritivo por oferecer boas condições para abordagem do tema. As técnicas utilizadas para coleta de dados consistiram em aplicação de questionários com perguntas objetivas e subjetivas, levantamento de dados bibliográficos em obras literárias e outros periódicos como: revistas, artigos e jornais e realização de entrevistas com gestores de empresas comerciais no setor de RH (Recursos Humanos). O principal resultado revela que a maioria das empresas do setor comercial de Juazeiro do Norte-CE sendo atacadistas ou varejistas utiliza-se de algumas das técnicas de recrutamento e seleção de pessoas, e mesmo às que não utilizam por algum motivo, considera os mesmos relevantes para as organizações.

**Palavras - chaves:** Recrutamento. Seleção. Gestão de Pessoas.

## ABSTRACT

This monograph is the result of a study on "Selection Process of People in Business Juazeiro commercials." In the course of this work some techniques of Recruitment and Selection People are shown, they are applied, which are the most applied and the result of using these tools. The choice of this theme came to work in a trading company and realize the need to insert into the organizational culture use these techniques to hire more employees able to exercise the positions offered within the organization in order to create a better prepared workforce. Given this fact was made exploratory and descriptive research by offering good conditions for theme approach. The techniques used for data collection consisted of questionnaires with objective and subjective questions, lifting bibliographic data on literary works, periodicals such as magazines, articles and newspapers and interviews with managers of commercial companies in the RH sector (Resource humans). The main result reveals that most companies in the commercial sector of the North-CE Juazeiro and wholesalers or retailers makes use of some of recruitment techniques and selection of people, and even those that do not use for any reason, considers them relevant for organizations.

**Key - words:** Recruitment. Selection. People management.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – RP por motivo de substituição ou aumento de quadro previsto em budget .....	21
Figura 2– RP por aumento de quadro não previsto em budget.....	21
Quadro 1 – Fontes de recrutamento .....	22
Figura 3 – Modelos de colocação, seleção e classificação de candidatos.....	26
Quadro 2 – Análise comparativa de dois campos .....	27
Figura 4 – Teoria Multifatorial de Thurstone.....	32
Quadro 3 - Os países que correm um risco maior de se prejudicar com más contratações:.....	36
Quadro 4 - Perda de produtividade .....	37
Quadro 5 - O moral dos funcionários afetado negativamente .....	38
Quadro 6 - Impacto negativo no relacionamento com cliente .....	38
Quadro 7 - Quedas nas vendas .....	39
Quadro 8 - Custo para recrutar e treinar um novo trabalhador.....	39

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Atuação no mercado.....	49
Gráfico 2 Porte da empresa .....	50
Gráfico 3 Colaboradores efetivos.....	51
Gráfico 4 Atacadistas .....	52
Gráfico 5 Varejistas .....	53
Gráfico 6 Ramo de atividade.....	55
Gráfico 7 Utilização de recrutamento e seleção.....	56
Gráfico 8 Aplicação .....	57
Gráfico 9 Recrutamento .....	58
Gráfico 10 Fontes de recrutamento.....	59
Gráfico 11 Efetivados através de testes de seleção.....	60
Gráfico 12 Qual seria o motivo .....	61
Gráfico 13 Testes de seleção.....	62
Gráfico 14 Questões expostas .....	63

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARH	Administração de recursos humanos
ASO	Atestado de Saúde Ocupacional
CNH	Carteira Nacional de Habilitação
CEO	Chief Executive Office (Diretor Executivo)
PMK	Psicodiagnóstico Miocinético de Mira e Lopez
RH	Recursos Humanos
RP	Requisição de Pessoal
RVS	Rokeach Value Survey (levantamento de valores de Rokeach)
TAT	Teste de percepção temática
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
TI	Tecnologia da Informação

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>2 JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>16</b>
<b>3 OBJETIVOS .....</b>	<b>17</b>
<b>3.1 Geral .....</b>	<b>17</b>
<b>3.2 Específicos .....</b>	<b>17</b>
<b>4 HIPÓTESE.....</b>	<b>18</b>
<b>5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>19</b>
<b>5.1 Histórico de Recursos Humanos.....</b>	<b>19</b>
<b>5.2 Mercado de trabalho e mercado de recursos humanos .....</b>	<b>20</b>
<b>5.3 Recrutamento de pessoal.....</b>	<b>20</b>
5.3.1 Processo de recrutamento.....	21
5.3.2 Fontes de recrutamento .....	22
5.3.3 Recrutamento interno .....	23
5.3.4 Recrutamento externo.....	24
<b>5.4 Conceitos de seleção de pessoas .....</b>	<b>25</b>
<b>5.5 Tipos de seleção .....</b>	<b>25</b>
5.5.1 Importância da seleção .....	26
<b>5.6 O processo de seleção .....</b>	<b>27</b>
<b>5.7 Técnicas utilizadas na seleção de pessoas.....</b>	<b>27</b>
5.7.1 Entrevistas.....	28
5.7.1.2 Tipos de entrevistas de seleção .....	29
5.7.2 Testes psicológicos.....	30
5.7.3 Técnicas vivenciadas .....	32
5.7.4 Avaliação de saúde .....	33
5.7.5 Prova de conhecimentos.....	33
5.7.6 Análise de currículos .....	33
5.7.7 Testes escritos.....	34
5.7.8 Testes práticos .....	34
5.7.9 Dinâmica de grupo .....	34
<b>6 IMPACTO NO SETOR FINANCEIRO DA EMPRESA POR CONTRATAÇÃO DESAVORÁVEL .....</b>	<b>36</b>

6.1 Cinco consequências de uma má contratação .....	40
6.2 O problema da má contratação de executivos .....	41
6.3 Quanto custa à má contratação .....	44
7 ASPECTOS METODOLOGICOS .....	46
7.1 Características da pesquisa .....	46
7.2 População .....	47
7.3 Coleta de dados .....	48
7.4 Tratamento dos dados .....	48
8 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	49
8.1 Apresentação de dados das empresas .....	49
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	64
CRONOGRAMA.....	65
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	66
APÊNDICE A - MODELO DO ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO A EMPRESA MARIA JOSE ALVES LIMA .....	68
APÊNDICE B – QUESTIONARIO APLICADO.....	69
ANEXO A - DINÂMICA DE GRUPO .....	74
ANEXO B-MODELO TESTE DE RORSCHACH .....	75
ANEXO C - TESTE DA ARVORE .....	76
ANEXO D – MODELO DE ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	79
ANEXO E - CÁLCULO DA MULTA DO FGTS.....	85
ANEXO F - ATESTADO DE SAÚDE OCUPACIONAL (ASO).....	86

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho discorre, com objetivo e uma linguagem simples, acerca de gestão de RH (Recursos Humanos), especialmente sobre as técnicas de recrutamento e seleção de pessoas, composto por um referencial teórico com subtítulos como: História do RH (recursos Humanos), mercado de trabalho e mercado de recursos humanos, recrutamento seu processo e suas fontes, conceito de seleção de pessoas, seus tipos de seleção, sua importância, seu processo e suas técnicas de selecionar as quais podemos citar: Entrevistas, testes psicológicos, avaliação de saúde, prova de conhecimentos, análise de currículos, testes escritos, testes práticos e dinâmica de grupo. O referencial destaca alguns problemas que podem causar prejuízos financeiros e morais para a empresa como: O impacto no setor da empresa por contratação desfavorável que tem como itens queda de produtividade, o moral do funcionário, impacto negativo no relacionamento com cliente, queda nas vendas e custo para recrutar e treinar um novo trabalhador, e ainda, cinco conseqüências de uma má contratação, o problema da má contratação de executivo e por ultimo quanto custa à má contratação.

Segundo Chiavenato (2004) visando à concorrência, muitos empresários resolveram investir mais nesse processo, contratando profissionais ou empresas terceirizadas especializadas no assunto. Deseja-se enfatizar que uma empresa por mais que tenha uma boa estrutura organizacional, produtos e serviços excelentes não são o suficiente, se não houver colaboradores competentes.

O mesmo autor defende que a seleção de pessoas não se resume somente em selecionar os melhores, mas também tem como objetivo criar um diferencial para melhorar e ampliar seus conhecimentos e lucros e atingir suas metas, sendo um jogo para preservar ou enriquecer o capital humano.

Complementa ainda que, a seleção de pessoas funciona como um filtro que permite a entrada de apenas alguns em relação ao numero de candidatos interessados ao cargo, somente aqueles que apresentam as características desejadas pela a empresa, em outras palavras, pessoas adequadas ao cargo no intuito de aumentar inserindo a eficiência na organização para atingir a eficácia.

Enfatiza que a variabilidade humana é enorme tanto no plano físico como no psicológico. Entre os físicos são citados alguns como: estatura, peso, força e outras e também no psicológico como: temperamento, caráter, inteligência, aptidões e outros. Desse modo o presente estudo visa responder o seguinte problema: A seleção de Pessoas é uma ferramenta indispensável para uma organização? Quais os métodos utilizados por empresas comerciais na seleção de seus colaboradores?

## **2 JUSTIFICATIVA**

A principal aplicação das ferramentas nos processos seletivos dentro de uma organização é a possibilidade da escolha de profissionais aptos para assumirem um cargo e desempenharem suas funções com mais eficiência e eficácia. Desta forma a pesquisa se propõe a identificar e classificar essas técnicas e saber se os resultados estão sendo positivos ou negativos dentro da organização.

Seu objetivo é criar dentro da organização um grupo de colaboradores engajados com uma única finalidade: o desenvolvimento e crescimento da empresa gerando mais lucros e conseqüentemente mais empregos. O público alvo para essa pesquisa se destina a alguns comerciantes de vários segmentos e dos ramos atacadista e varejista da Cidade de Juazeiro do Norte-CE.

O mesmo traz informações relevantes para futuras empresas que pretendam inserir dentro de sua organização um departamento de RH (Recursos Humanos), e para aquelas que já possuem aprimorar seus métodos de seleção.

### **3 OBJETIVOS**

#### **3.1 Geral**

- Identificar os métodos e técnicas de seleção de pessoas utilizadas em algumas empresas comerciais de Juazeiro do Norte- CE.

#### **3.2 Específicos**

- Descrever as técnicas utilizadas nas empresas;
- Analisar os métodos de forma a conferir sua contribuição ao processo seletivo;
- Verificar junto aos gestores os resultados obtidos com essas técnicas e métodos utilizados na seleção de pessoas.

#### **4 HIPÓTESE**

As técnicas de recrutamento e seleção de pessoas são relevantes para muitas empresas, independente de seu porte, possivelmente se essas organizações não utilizam dessas técnicas poderão existir problemas em contratações. Ao contratar colaboradores que não estejam aptos as exigências da colocação poderá atribuir conseqüências negativas para a organização como: financeiro, moral, reputação e tempo.

## 5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 5.1 Histórico de Recursos Humanos

O RH (Recursos Humanos) surgiu com a necessidade que os empregadores tinham na época de registrar as horas de trabalho, faltas e atrasos, sendo o único objetivo descontar na hora do pagamento. Percebe-se em que muitas organizações ainda vigoram esta prática até hoje (MARRAS, 2000).

No início do século XIX, o Brasil, a Itália e os Estados Unidos, tinham em comum um funcionário encarregado de chefiar os trabalhadores, controlar suas atividades e punir, se necessário. Chefe de setor, capo del personale ou personnel chief assim denominados, tinham as mesmas características, sendo considerados pessoas inflexíveis, frias e calculistas. Por muitos anos essa cultura perdurou, e até hoje quando alguém é chamado no setor de RH, fica com receio de ser demitido ou chamado à atenção; essa cultura ainda é muito forte em algumas empresas no Brasil (MARRAS, 2000).

O mesmo autor afirma que pesquisas patrocinadas por grandes organizações para instituições acadêmicas que visavam melhorar a forma de comando no setor RH, trouxeram conseqüências positivas e resultados produtivos nas organizações. Apesar de não ser um hábito comum na época, como acontece até hoje, a empresa está preocupada com sua imagem e seus lucros.

Marras (2000) descreve que o profissional de RH sofreu varias mudanças nas titulações e responsabilidades durante um longo período e descreve as fases em: legalista, na década de 30, foi à primeira fase que exigiu um ocupante típico para as funções do pessoal; a tecnicista, no período de 1965-1950, que aconteceu outra mudança significativa, configurou o manager, uma visão diferenciada dos perfis anteriores, surgindo o primeiro administrador pessoal; administrativa, esse período de 1965-1985. Consolidou-se definitivamente a formação cultural e educacional do gestor de RH como administrador de empresa e por último a estratégica, após 1985, foi o período que o administrador retomou sua posição no organograma definitivamente na Itália, no Brasil e nos Estados Unidos da América.

Segundo Caxito (2008) não importa o porte da empresa, todas têm investido de alguma forma para a implantação de uma estrutura de Recursos Humanos, e ainda que o RH não está ligado ao recrutamento, seleção de pessoas, ou treinamento e remuneração, mas, em todas as áreas da empresa, isso significa que o RH busca melhorar os resultados influenciando o próprio negócio.

O mesmo autor enfatiza que muitas empresas ainda hoje confundem RH com Departamento de Pessoal, e isso ele esclarece da seguinte forma:

RH- Gestão de pessoas;

Departamento de Pessoal – aspectos burocráticos e legais.

## **5.2 Mercado de trabalho e mercado de recursos humanos**

O subsistema de agregar pessoas tem início com o processo de recrutamento, essencial na delimitação dos candidatos de forma a minimizar a perda de tempo e garantir a qualidade do processo

Para entender o recrutamento é necessário que se faça apreender o conceito de mercado de trabalho e o mercado de recursos humanos.

Sendo que o mercado de trabalho é condicionado pelas vagas oferecidas por várias empresas que atuam em um determinado lugar, e o mercado de recursos humanos como o próprio nome articula é composto por profissionais disponíveis para essas vagas (CAXITO, 2012).

## **5.3 Recrutamento de pessoal**

Como o recrutamento antecede a seleção de pessoas no sistema de gerenciar é relevante que algumas informações sejam relatadas nesse trabalho para o enriquecimento do mesmo.

O ARH (Administração de Recursos Humanos) tem a responsabilidade de recrutar, com finalidade de captar recursos humanos. Esses recursos podem ser agregados internamente ou externamente, tendo como objetivo abastecer o subsistema interno da empresa (MARRAS, 2000).

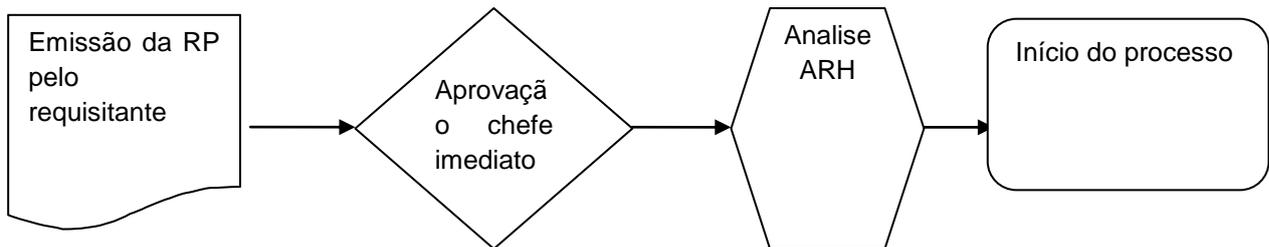
Para Limongi-França et al (2002) o recrutamento oferece contribuição para todo o processo de seleção: atraindo o maior numero de candidatos com potencial para que possa ser feito a seleção. Segundo a autora, existem duas formas de se recrutar novos colaboradores, sendo recrutamento interno ou externo.

Caxito (2012) deixa claro que recrutar é reunir, convocar e alistar candidatos para uma organização com o objetivo que os mesmos desempenhem funções em determinados cargos e cumpram com suas obrigações.

### 5.3.1 Processo de recrutamento

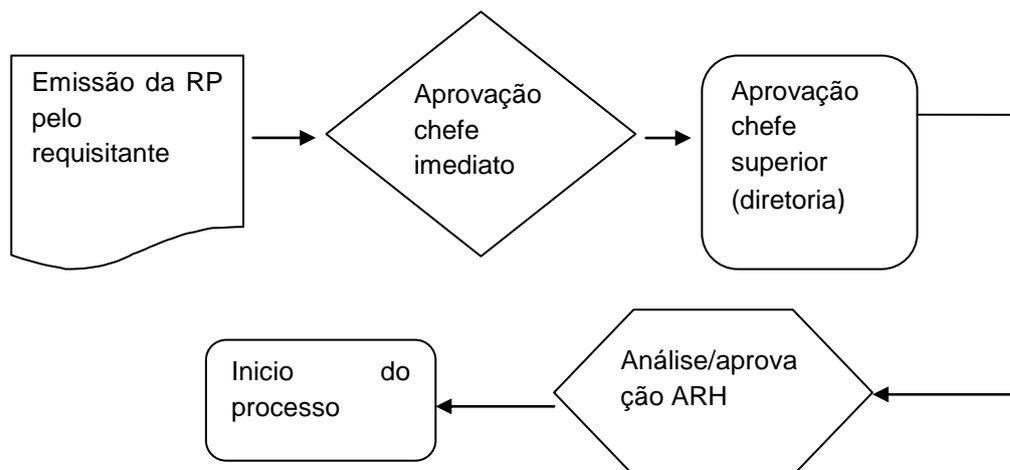
Marras (2000) defende que o processo de recrutamento inicia-se com a necessidade interna da empresa, que pode ser por vários motivos. Para o autor, a requisição se formaliza através da emissão de um documento, o RP (Requisição de Pessoal), e que cada organização segue seu próprio fluxo. Ele também cita exemplos de RP com orçamento e sem orçamento.

Figura 1 – RP por motivo de substituição ou aumento de quadro previsto em *budget*



Fonte: Marras (2000).

Figura 2– RP por aumento de quadro não previsto em *budget*



Fonte: Marras (2000).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Budget (pronuncia-se *bâdget*) é um termo da língua inglesa que significa **orçamento**

Já para Caxito (2012), todo esse processo de RH tem como objetivo melhorar a estrutura da empresa de forma que venha somar mais lucratividade, esse processo não está ligado somente nos assuntos de gestão de pessoas como: recrutamento, seleção, treinamento e remuneração, mas, aos negócios e outras áreas da empresa.

Ele também ressalta que independentemente do porte das empresas, à maioria está investindo nesse departamento, e que muitas organizações ainda confundem à área de RH com departamento de pessoal que trabalham em conjunto mas suas atividades são distintas, sendo que o RH lida com a gestão de pessoas e o departamento pessoal com os aspectos burocráticos e legais.<sup>2</sup>

### 5.3.2 Fontes de recrutamento

Marras (2000) propõe que as fontes de recrutamentos sejam exploradas o máximo possível para obtenção de recursos humanos, no intuito de suprir a necessidade da empresa. Entre algumas fontes utilizadas para o recrutamento o autor destaca essas:

Quadro 1 – Fontes de recrutamento

<b>Tipos de fontes de recrutamento</b>
1. Funcionários da própria empresa
2. Banco de dados
3. Indicações
4. Cartazes (internos e externos)
5. Entidades (sindicatos, associações etc.)
6. Escolas, universidades, cursos etc.
7. Outras empresas (fornecedores, clientes etc.)
8. Consultorias de <i>outplacement</i> ou <i>replacemete</i>
9. Agências de emprego
10. Mídia (anúncios, classificados, rádio, televisão etc.)
11. Consultorias
12. <i>Headhunters</i>

Fonte: Marras, (2000).

---

### **5.3.3 Recrutamento interno**

Tem o objetivo de procurar preencher a vaga existente com colaboradores da empresa, mas, que atuam em departamentos distintos ou outros cargos. Esse processo pode estimular os funcionários criando competições ou gerar conflitos e frustrações para aqueles que foram desprezados no processo seletivo (LIMONGI-FRANÇA et al, 2002).

Os autores destacam as principais vantagens do recrutamento interno, são elas: menor custo direto, conhecimento prévio do perfil e do desempenho do candidato, melhora do moral interno, estímulo à preparação para a promoção e valorização do pessoal que já compõe a empresa.

Na visão de Caxito (2012), corroborando com Limongi-França et al, (2002) tem-se a imagem que o recrutamento interno pode trazer muitos benefícios mas também gerar muita competitividade interna e possivelmente criar insatisfação entre os funcionários.

Ele também destaca alguns critérios que podem ser utilizados para evitar problemas com os colaboradores na hora de se escolher um candidato para a vaga, divulgando os critérios que serão utilizados para o preenchimento do cargo.

Os critérios são:

- A. Tempo de casa;
- B. Formação;
- C. Objetivos alcançados pelos funcionários;
- D. Conhecimentos específicos ligados a função;
- E. Perfil dos candidatos;
- F. Estratégia da empresa.

E ainda ele subdivide o recrutamento interno conforme a estruturação de um plano de carreira que norteia o desenvolvimento dos profissionais da seguinte forma:

- A. Recrutamento informal;
- B. Recrutamento por divulgação de vaga;
- C. Recrutamento para sucessão.

### **5.3.4 Recrutamento externo**

Nesse caso, a procura do candidato é no mercado de trabalho ou em fontes específicas que possam ofertar pretendentes que supram as necessidades da organização para conseqüentemente o preenchimento da vaga. É imprescindível que essa técnica seja utilizada somente depois que já tenha feito um recrutamento interno e que não tenha encontrado ninguém apto para o cargo (LIMONGI-FRANÇA et al, 2002).

Na visão de Marras (2000) o recrutamento externo é um processo de captação de capital humano no mercado; nesse ponto ele concorda com os autores citados anteriormente, mas, ele complementa que todo recrutamento externo inicia-se a partir de uma tomada de decisão em relação a dois tópicos que são eles: a variável de tempo e a variável de custo.

A variável de tempo é a exigência do tempo para o preenchimento da vaga.

A variável de custo esta relacionada à possibilidade financeira que a empresa tem para investir.

Às vezes o quadro de funcionários de uma empresa não possui um colaborador apto para assumir o cargo, daí surge à necessidade de um recrutamento externo no mercado de recursos humanos (CAXITO, 2012).

Após a fase de recrutamento, dar-se-á início ao processo seletivo com suas especificidades de acordo com o cargo.

## 5.4 Conceitos de seleção de pessoas

A seleção de pessoas é uma realidade presente na vida de muitos candidatos. É muito raro hoje o pretendente ingressar em uma instituição que não tenha que passar por algum teste de seleção, seja ele específico, de conhecimento, psicológico, de entrevista e outros. Por isso, à necessidade de se preparar cada vez mais para o mercado.

Segundo Limongi-França et al (2002, p. 66), “Seleção é a escolha do candidato mais adequado para a organização, dentre todos os recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados.”

Outra definição apresenta que

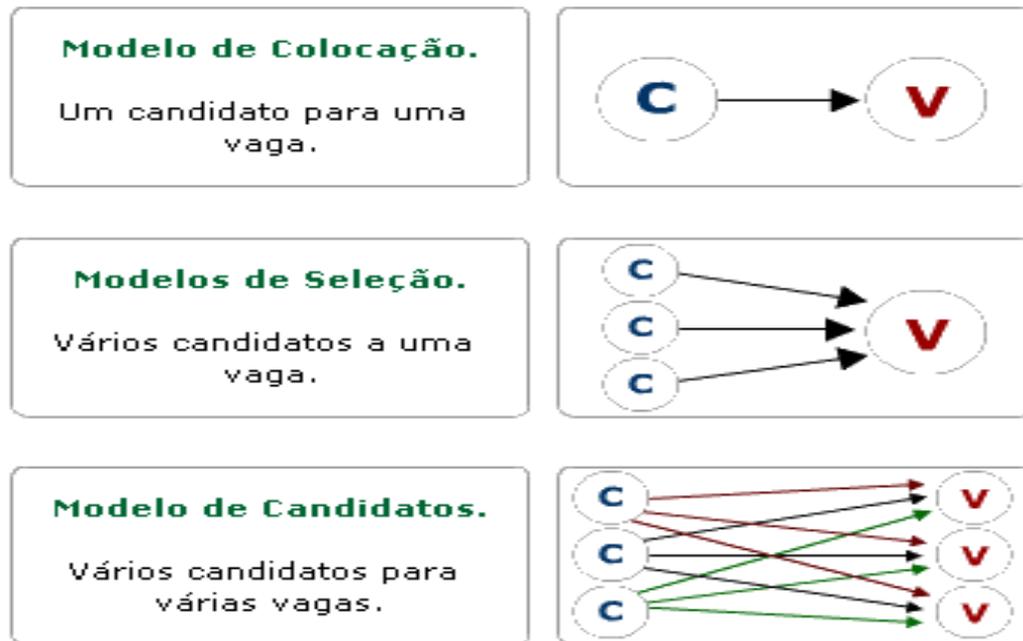
Seleção de pessoa é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa. Marras (2000, p. 79),

## 5.5 Tipos de seleção

Chiavenato (2004) enfatiza que existem vários processos de seleção quando se refere a vagas de determinadas empresas, ressaltando três modelos: o de colocação, o de seleção e o de classificação.

No modelo de colocação há um só candidato para uma única vaga, isso quer dizer que não existe a possibilidade de rejeição do candidato; já o de seleção existem vários candidatos para uma única vaga, assim existem duas possibilidades para o candidato - ser aprovado ou rejeitado, sendo o oposto do de colocação, e por último o de classificação, que é nada menos que vários candidatos para cada vaga e várias vagas para cada candidato; nesse caso o candidato pode ser rejeitado para uma vaga, mas, aprovado para outra. A figura a seguir elucida os modelos apontados pelo autor.

Figura 3 – Modelos de colocação, seleção e classificação de candidatos.



Fonte: Chiavenato (2004).

### 5.5.1 Importância da seleção

Hoje é quase impossível não associar vantagens competitivas, crescimento e lucratividade sem pensar em seleção de pessoas. Empresas de médio e grande porte utilizam-se, de suas técnicas e resultados, e já existem algumas empresas de pequeno porte que aderiram também a essa idéia.

GIL (2006) afirma que as pessoas são os mais importantes ativos de uma empresa, por isso, é necessário que o recrutamento e a seleção seja feita da melhor maneira possível com toda técnica e profissionais aptos a aplicar essa ferramenta, caso contrário pode causar danos a toda organização.

Por sua vez, Limongi-França et al (2002) afirmam que antes de se iniciar o processo seletivo é indispensável que se tenha um conjunto de informações acerca das atividades que serão desenvolvidas e as habilidades para à sua execução.

Os mesmos autores defendem que a seleção é um processo em que se pesquisam dados intrínsecos dos candidatos, e por esse motivo, deve-se acima de tudo existir ética do profissional que aplica essas técnicas que tem como objetivo desvendar aspectos da personalidade, inteligência, interesse, sociabilidade e da vida profissional dos mesmos.

## 5.6 O processo de seleção

Segundo Marras (2000, p. 79). “Todo processo de seleção de pessoal baseia-se fundamentalmente na análise comparativa de dois campos.”

Quadro 2– Análise comparativa de dois campos

<b>Exigências do cargo</b>	<b>Características do candidato</b>
São as características que o cargo exige do profissional em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes para o bom desempenho das funções.	É o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que cada candidato possui para desempenhar as suas tarefas.

Fonte: Marras, (2000).

Acrescenta que o processo é composto de trabalhos de prospecção ou coleta das informações e dos dados de cada indivíduo; esse processo tem como objetivo maior conhecer o candidato extrínseca e intrinsecamente. Somente é possível fazer essa análise através de dois instrumentos: entrevistas de seleção e testes diversos de aferição (MARRAS, 200).

## 5.7 Técnicas utilizadas na seleção de pessoas

Conhecer as técnicas de seleção possibilita proceder a escolha da ferramenta mais adequada para determinado cargo.

A seleção de pessoal não pode ser feita apenas pela avaliação da experiência e do conhecimento do trabalho a ser realizado. Conhecer aspectos relacionados à personalidade do candidato é fundamental para verificar se a contratação será positiva para a empresa e para o empregado. Todos os métodos psicométricos prevêem em uma margem de acerto e erro, por isso não são a expressão do futuro, mas a predição. A utilização de diversas técnicas que se complementam pode diminuir a possibilidade de erro na escolha do candidato. (LIMONGI-FRANÇA et al 2002, p. 67)

Os autores acima destacam algumas técnicas que são utilizadas nos processos seletivos como: entrevistas, provas de conhecimentos, testes psicológicos, técnicas vivenciais e avaliação de saúde.

Dessa forma, Gil (2006) apresenta vários procedimentos para identificar as características pessoais de cada candidato, sendo que essa seleção serve para identificar o mais apto para o cargo, assim sendo, esses métodos permitem conhecer não somente as habilidades mais, também prever como será seu comportamento no cargo a ser ocupado. Tendo isso em vista é necessário que todo procedimento seja válido e fidedigno.

Segundo Gil (2006, p. 98), “Assim, um método de seleção pode ser válido quando é capaz de medir as características que realmente são importantes para o desempenho das atribuições do cargo que irá ocupar.”

Ele classifica as seguintes técnicas: Análise de currículos, Testes escritos, Testes práticos, Testes psicológicos e Entrevistas e dinâmica de grupo.

### **5.7.1 Entrevistas**

Limongi-França et al (2002) defendem que entre as técnicas de seleção, à entrevista é considerada a mais importante. Com essa relevância, é necessário que os profissionais que aplicam essa técnica sejam capazes de discernir fatores pessoais como antipatia, atração, rejeição e outros sentimentos que possam interferir direto na escolha; recomenda-se que outros entrevistadores avaliem o mesmo candidato para que seja possível amenizar esse problema.

Essa técnica é utilizada em vários momentos no processo de seleção, como exemplo a entrevista de triagem onde o entrevistador pode verificar aspectos determinantes e evidentes para a ocupação do cargo. No caso, pode-se verificar aspectos como biótipo, pretensão salarial, localidade demográfica, horários, disponibilidade para viagens e outros. Pode-se realizar utilizando questões semi-estruturadas gerando um diálogo entre entrevistado e entrevistador, mantendo um ambiente propício para que ambos tenham confiança em relação a entrevista, e ainda existe a possibilidade de se usar o currículo como roteiro, utilizando-se das informações nele contido. A entrevista tem como dever pesquisar sobre a vida passada e o que o candidato pensa para o futuro.

Gil (2006) corrobora com Limongi-França et al (2002) e defende também que a entrevista é um dos instrumentos mais úteis para a seleção de pessoas, por possuir meios que facilitam a identificação das capacidades dos candidatos para preenchimento do cargo, através de informações e dados relevantes. Enfatiza que é uma técnica que possui muita flexibilidade e oferece um contato direto com o candidato.

Caxito (2012) concorda que a entrevista é uma das técnicas mais utilizadas no processo de seleção, mas, também atribui a ampla utilização dessa técnica a alguns fatores como: baixo custo, facilidade de aplicação, adaptação desta técnica a diversas fases do processo, riqueza de informações, impressões sobre o candidato que a entrevista possibilita. De modo que a entrevista permite um contato direto com o entrevistado dando a oportunidade de esclarecer vários pontos e tirar dúvidas a respeito do recrutamento e de outras técnicas que possivelmente serão aplicadas posteriormente.

#### *5.7.1.2 Tipos de entrevistas de seleção*

Segundo Caxito (2012) existem vários tipos de entrevistas, são elas:

##### Entrevista não estruturada

Trata-se de uma entrevista informal, onde o candidato fica mais a vontade para expressar suas opiniões, isso que dizer que a entrevista não é dirigida. No caso, o entrevistador examinará o candidato com perguntas como “Como as mudanças gerenciais afetariam o seu departamento?”.

##### Entrevista planejada

Também conhecida como estruturada, leva o entrevistador a conhecer melhor o candidato com questionamentos abertos para respostas subjetivas em relação as suas competências. É muito importante que o entrevistador evite perguntas que possa dar espaço para uma resposta objetiva no caso “sim” ou “não”.

##### Entrevista comportamental

Também conhecida como de competências. Seu objetivo é distinguir a trajetória profissional do candidato, identificando seus sentimentos e conduta em

varias situações de trabalho, e tentar identificar o provável procedimento na organização, caso seja contratado.

### Entrevista situacional ou de simulação

O entrevistador utiliza-se de exercícios ou simulações que possam ocorrer no dia-a-dia, dando uma visão do candidato, como ele reagiria a tais situações.

#### **5.7.2 Testes psicológicos**

Apresenta-se como uma ferramenta necessária, principalmente para alguns cargos e constitui-se em instrumento específico do profissional de psicologia.

Limongi-França et al (2002) expõem que os testes psicológicos são padronizados. Sua função é compreender o comportamento humano dentro da aplicação do teste. Podem ser divididos em psicométricos e de personalidade.

Segundo Limongi-França et al (2002, p. 69), “os testes psicométricos são aqueles que medem as aptidões individuais, determinando um índice comparado com escores ponderados e validados anteriormente. É o caso dos testes de inteligência.”

Segundo os mesmos autores (2002, p. 70), “Os testes de personalidade identificam traços de personalidade, aspectos motivacionais, interesses e distúrbios como o neurotismo.”

Já Caxito (2012) concorda com os autores citados acima, mas acrescenta que os testes de personalidade se subdividem em projetivos, expressivos e inventários.

Projetivos– É um teste onde o candidato é estimulado com imagens para possíveis associações internas pessoais, nele não há respostas certas ou erradas como são identificados nos testes objetivos e algo mais pessoal. Sendo que, os testes só podem ser aplicados por psicólogos. E ainda entre eles se destaca o teste de *Rorschach*, teste da árvore e TAT (teste de apercepção temática).

Teste de *Rorschach* – também conhecido como teste de borrões de tinta, contém 10 imagens, que são apresentadas ao candidato e a partir das respostas procura-se obter uma resposta psicológica do perfil do candidato.

Teste da arvore – pede-se que o candidato desenhe uma arvore rapidamente e em seguida o psicólogo irá analisar o desenho enfatizando os seguintes pontos: espiritualidade, passado, futuro e instintos.

Teste de apercepção temática (TAT) – é uma técnica de interpretação de figuras, no qual o candidato deverá narra uma historia sobre sua óptica, e o avaliador identificar impulsos como: emoções, sentimentos, conflitos e complexos que seja acentuado no individuo.

Expressivos – É uma técnica que se utiliza de expressões gráficas com intuito de identificar traços de personalidade como: emoção, tensão, agressividade, adaptabilidade, tônus vital e relacionamentos inter e intrapessoal. O mais utilizado é o PMK (Psicodiagnóstico Miocinético de Mira e Lopez), e é muito solicitado na avaliação para a obtenção de CNH (Carteira Nacional de Habilitação).

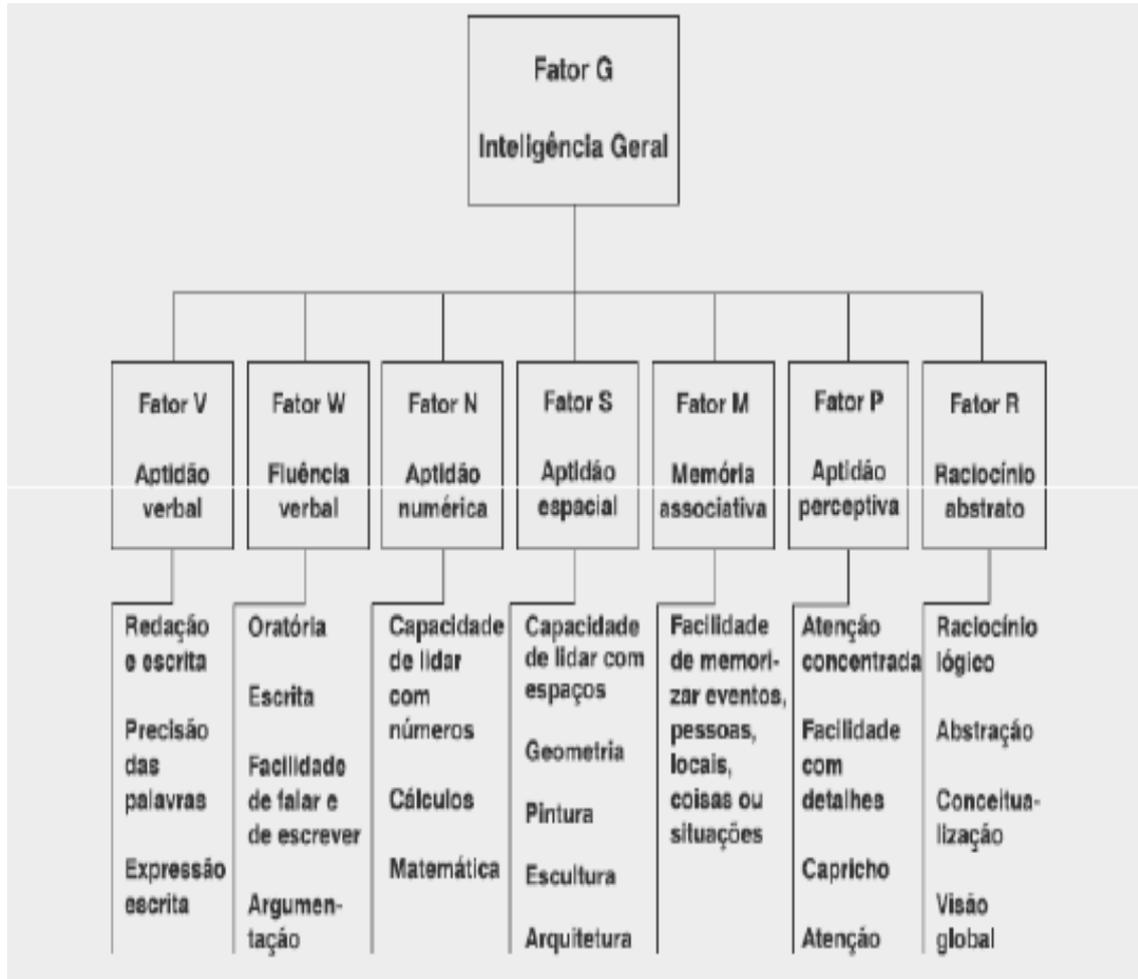
Inventários – Segundo Caxito (2012, p. 85) “São instrumentos para mensuração de características emocionais, motivacionais e de comportamento”.Existem diversos tipos de inventários: de interesses, de motivação e o de frustração.

Gil (2006) acrescenta que os testes psicológicos são ferramentas utilizadas e consideradas muito importantes para identificar as aptidões dos candidatos, podendo avaliar a intelectualidade, e suas habilidades especificas como raciocínio verbal, raciocínio abstrato, raciocínio mecânico e etc. Se a empresa decidir usar dessa técnica é essencial que seja aplicado por psicólogos que são dotados de pericias e devidamente habilitados seguindo as normas brasileiras e também ressalta que somente os testes práticos não são viáveis para ser aplicado em cargos executivos. Defende que podem ser aplicados em cargos de escritórios.

Chiavenato (2004) adiciona que os testes psicológicos enfocam especialmente as aptidões dos candidatos, para identificar como esses concorrentes se comportarão em determinadas funções nas organizações posteriormente.

O mesmo autor alega que uma abordagem mais conhecida para se mensurar essas aptidões seria a teoria multifatorial de Thurstone, ilustrada na figura abaixo.

Figura 4 – Teoria Multifatorial de Thurstone



Fonte: Chiavenato (2004).

### 5.7.3 Técnicas vivenciadas

Limongi-França et al (2002) destacam que essa técnica é aplicada por profissionais capacitados que possam controlar a situação se necessário, como controle emocional do candidato, pois ela simula situações vivenciadas do cotidiano de uma empresa, exigindo que o candidato mostre se está apto a exercer o cargo, e se classifica em: provas situacionais, dinâmica de grupo e psicodrama. A situacional está relacionada diretamente a tarefa como teste de digitação ou manuseio de uma empilhadeira; no caso de dinâmica de grupo, seu objetivo consiste em observar se o candidato tem problemas de relacionamentos e por último psicodrama possibilita que o candidato se veja (dramatize) em uma situação social exprimindo seus sentimentos, valores e emoções.

#### **5.7.4 Avaliação de saúde**

Descreve que é uma avaliação exclusiva do médico, onde ele analisa se o candidato está com saúde para desempenhar a função. A avaliação é feita por exames clínicos específicos exigidos de acordo com as normas da empresa (LIMONGI-FRANÇA et al, 2002).

#### **5.7.5 Prova de conhecimentos**

Os mesmos autores abordam que as provas de conhecimento estão divididas em duas formas, gerais e as específicas, sendo que as provas gerais irão avaliar os conhecimentos, a cultura de um modo geral do candidato, como exemplo redação, português, matemática que pode variar sua complexidade dependendo do cargo a ser preenchido na organização; já as específicas, vão avaliar o candidato especificamente em relação a sua área, se o candidato for mecânico, professor de matemática, de inglês e assim por diante. É relevante lembrar que todos esses testes devem ser criados e validados dentro da organização, observando-se as especificidades das mesmas, para que não haja possibilidades de prejudicar os candidatos.

#### **5.7.6 Análise de currículos**

Gil (2006) descreve que por serem instrumentos importantes, os currículos são portadores de informações relevantes para o entrevistador, mas, não são suficientes para formar uma visão geral do candidato. Recomenda-se sua utilização em parceria com outras técnicas de seleção como, por exemplo: a entrevista, pois o entrevistador não deve ficar restrito somente as informações encontradas no documento.

É necessário criar uma técnica especial e conseguir enxergar outras informações além daquelas expressas no currículo. Para fazer uma análise completa, o profissional precisa ficar atento para alguns sinais como: competência profissional, desejo de permanecer no emprego, experiência prática, adequação ao grupo, vontade de trabalhar e de aceitar novos desafios e orientação para os lucros e melhoria de desempenho.

Existem técnicas para se fazer uma leitura perfeita dos currículos, que consiste em selecioná-lo e ler compassadamente um por um.

Agrupam-se os currículos em três agrupamentos nomeados de: prováveis, com possibilidades e sem possibilidades, observando se o montante com possibilidade estiver bem mais ascendente é aconselhável rever os critérios de análise dos currículos e fazer uma nova seleção (GIL, 2006).

#### **5.7.7 Testes escritos**

São testes que possuem características como dissertações, perguntas abertas e fechadas e é recomendado para cargos de conhecimentos específicos; não deve ser nada fora dos parâmetros exigidos pelo cargo ou pelo desempenho da função (GIL, 2006).

#### **5.7.8 Testes práticos**

O mesmo autor também defende que os testes práticos são voltados exclusivamente para cargos operacionais ou de produção; sua aplicação deve ser feita por profissionais que já atuam na área e tem um domínio da tarefa.

#### **5.7.9 Dinâmica de grupo**

O mesmo autor mostra entre as técnicas de seleção de pessoas, que a dinâmica de grupo é a mais nova dela. Tem como finalidade analisar e avaliar a reação do candidato em atividades em grupo, e existem varias características que podem ser avaliadas tais como: Liderança, Sociabilidade, Iniciativa, Comunicabilidade, Criatividade, Espontaneidade, Capacidade de análise, Capacidade de julgamento, Capacidade de argumentação, Capacidade para atuar sob pressão, Controle das tensões e da ansiedade, Tomada de decisões e habilidade para lidar com situações de conflito.

Recomenda-se que a dinâmica só seja aplicada a candidatos que preencham os requisitos para o cargo e que tenham passado por outros instrumentos de seleção dentro da organização. Sua metodologia consiste em

agrupar pessoas em local, no máximo oito, fazendo as apresentações e aplicando a dinâmica (GIL, 2006).

Caxito (2012) acresce que a dinâmica de grupo é mais uma técnica de seleção que pode oferecer informações importantes sobre o perfil do candidato, e que a técnica surgiu em 1914 e foi desenvolvida por *Kurt Levy(Kurt Lewin)*.

Ele defende que as dinâmicas de grupo não são tão fáceis para os candidatos, e principalmente se forem em grupos desconhecidos que levam as pessoas a tomarem atitudes e fazerem coisas completamente distintas de sua cultura, educação e personalidade, por isso, recomenda-se que essa técnica seja sempre empregada com outras técnicas de seleção.

Amaral (2007) expõe em seu livro psicologia da educação, que a dinâmica de grupo é um todo dinâmico, e por mais que seja composto por várias pessoas, qualquer mudança por um participante vai interferir direto no grupo.

## 6 IMPACTO NO SETOR FINANCEIRO DA EMPRESA POR CONTRATAÇÃO DESFAVORÁVEL

*CareerBuilder*, o maior site de empregos do Estados Unidos e que recentemente adquiriu o portal CEVIU, afirma ser perceptível que aumentou consideravelmente a preocupação de algumas empresas com os métodos de contratação; uma atual pesquisa no site [www.deviu.com.br](http://www.deviu.com.br) (2014) deixa bem claro que, uma má contratação pode causar perdas financeiras enormes para as organizações.

O processo de aquisição do site CEVIU pela *CareerBuilder* se deu em 2012; essa compra pode ser atribuída pela excelência do trabalho efetuado pela CEVIU desde 2002 no setor de contratação de talentos no setor de TI.

A entrevista foi aplicada a centenas de empregadores nas dez maiores economias do mundo e o resultado obtido foi que mais da metade concorda que, uma má contratação interfere diretamente na receita, interfere no trabalho e pode prejudicar uma relação saudável com os clientes.

Para Matt Ferguson, o CEO (*Chief Executive Office*) da *CareerBuilder*, “tomar uma decisão errada a respeito de uma contratação pode ter várias conseqüências negativas em toda a organização.”

A *CareerBuilder* fez uma pesquisa capaz de fazer uma projeção dos países que mais serão afetados pelas más contratações no futuro. Para isto, ela se baseou no número de empregadores dispostos a aumentar a contratação de funcionários, com isso pode-se observar alguns dados importantes como:

Quadro 3 - Os países que correm um risco maior de se prejudicar com más contratações:

Rússia	88%
<b>Brasil</b>	<b>87%</b>
China	87%
Índia	84%
EUA	66%
Itália	66%
Reino Unido	66%
Japão	59%
Alemanha	58%
França	53%

Fonte: site [www.ceviu.com.br](http://www.ceviu.com.br) (2014)<sup>3</sup>

<sup>2</sup>O CEVIU é um portal de internet focado na empregabilidade de profissionais da área de informática.

Pelos dados expostos pelo site CEVIU, o Brasil encontra-se em segundo lugar no ranking dos países que tem uma má contratação, e isso irá causar muitos prejuízos para as organizações.<sup>4</sup>

A seguir é mostrada a porcentagem de empregadores entrevistados que afirmam ter suas empresas afetadas conforme os quadros apresentados

Quadro 4 - Perda de produtividade

China	57%
Rússia	45%
Índia	42%
<b>Brasil</b>	<b>40%</b>
EUA	36%
Itália	31%
Japão	28%
Alemanha	25%
Reino Unido	23%
França	15%

Fonte: site [www.ceviu.com.br](http://www.ceviu.com.br) (2014)

A perda de produtividade é algo visível em qualquer organização, se os colaboradores não estiverem aptos a exercer seus cargos. E isso pode acontecer com uma má contratação, as consequências financeiras são um tanto relevante nesse caso. O Brasil ocupa o quarto lugar nesse ranking e isso é muito inquietante para os empresários do país.

<sup>3</sup> Disponível em: <http://www.careerbuilder.com>. Acesso em 14 outubro. Um site que fornece inteligência de mercado de trabalho, software de gestão de talentos, e outras soluções de recrutamento on-line, incluindo os serviços.

Quadro 5 - O moral dos funcionários afetado negativamente

China	37%
EUA	32%
Alemanha	31%
Japão	31%
Índia	25%
Rússia	24%
<b>Brasil</b>	<b>23%</b>
Itália	23%
Reino Unido	22%
França	19%

Fonte: site [www.ceviu.com.br](http://www.ceviu.com.br) (2014)

Nessa tabela, o Brasil encontra-se em sétimo lugar, e essa estatística pode-se associar ao recrutamento externo em algumas empresas. Dessa forma, o que se refere á má contratação é ocupar uma vaga remanescente com alguém do mercado de trabalho e não da própria empresa; isso gera muita insatisfação entre os colaboradores.

Quadro 6 - Impacto negativo no relacionamento com cliente

China	32%
Índia	25%
Rússia	22%
<b>Brasil</b>	<b>21%</b>
Itália	20%
EUA	18%
Alemanha	17%
França	17%
Reino Unido	16%
Japão	13%

Fonte: site [www.ceviu.com.br](http://www.ceviu.com.br) (2014)

Contratar novos colaboradores despreparados para linha de frente de uma empresa é muito arriscado, e alguns gestores de RH cometem esse erro, criando ambientes hostis e ocasionando perda de clientes e possíveis prejuízos financeiros.

Quadro 7 - Quedas nas vendas

China	24%
Índia	24%
Rússia	22%
Japão	13%
Reino Unido	12%
França	11%
<b>Brasil</b>	<b>11%</b>
Reino Unido	10%
Alemanha	9%
Itália	9%

Fonte: site [www.ceviu.com.br](http://www.ceviu.com.br)

<sup>5</sup>A queda nas vendas é só mais um fator inerente a má contratação; isso que dizer que a contratação de um colaborador inexperiente, desinteressado, despreparado, sem compromisso vai gerar uma inclinação nas vendas no mínimo preocupante para qualquer organização ocasionando demissões e possíveis falências.

Quadro 8 - Custo para recrutar e treinar um novo trabalhador

<b>Brasil</b>	<b>35%</b>
EUA	31%
Índia	31%
China	30%
Rússia	29%
Itália	23%
Reino Unido	22%
Alemanha	15%
França	12%
Japão	11%

Fonte: site [www.ceviu.com.br](http://www.ceviu.com.br) (2014)

Nesse aspecto, o Brasil se coloca em primeiro lugar e esse fenômeno se dá através da terceirização das técnicas de recrutamento e seleção de pessoas, que

---

<sup>4</sup>ChiefExecutive – diretor executivo

poderiam ser executadas dentro da própria empresa. A falta de profissionais que poderiam atuar dentro das organizações, e criam certos confortos e monopólio em empresa especializada em selecionar e treinar pessoas.

### 6.1 Cinco consequências de uma má contratação

No site dinheiro vivo, a diretora Margarida Lousada, da *Assessment& Consultoria de Ray Capital*, elucida alguns dos principais problemas que podem ser criados com uma má contratação e classifica em cinco consequências:

São elas:

- Tempo;
- Reputação;
- *Employment branding*;
- Responsabilidade Social;
- Dinheiro.

Tempo – Refere-se ao recrutamento, seleção e contratação, utilizando-se do processo de<sup>6</sup>*onboarding* que cobra de suas chefias e colaboradores um tempo considerado relevante para a organização. Por isso, se a contratação de seus novos colaboradores não for eficiente e eficaz, todo tempo investido nesse processo será em vão, ocasionando um prejuízo grande para a empresa.

Reputação – Nesse caso, quando a má contratação existe, pode causar uma reputação negativa na imagem da empresa, e não só em cargos elevados, mas, também em cargos mais simples dentro de uma organização, como por exemplo, técnicos, secretarias, recepcionistas. Por isso, é sempre viável contratar pessoas bem capacitadas e preparadas para assumirem qualquer cargo dentro da organização.

---

<sup>5</sup>*Onboarding* - mistura os tradicionais programas de orientação de novos funcionários a técnicas de socialização

Employment branding – A insatisfação e o cansaço físico e mental dos funcionários estão preocupando muitos empresários que estão tentando manter os bons colaboradores na empresa. *Employer branding*, é um conjunto de técnicas usadas para reforçar a imagem de boa empregadora de uma empresa, uma artimanha para transformar um escritório burocrático num lugar fantástico para trabalhar. E para causar essa boa impressão, as empresas gastam muito em atração e retenção dos funcionários.

Responsabilidade Social – A má contratação não está relacionada somente às competências do indivíduo; ela também pode ser através de choque cultural: contratar alguém que esteja completamente fora da nossa realidade pode trazer muitos prejuízos tanto financeiro, profissional e emocional para os dois lados; é necessário preencher as vagas com colaboradores dentro da realidade da organização.

Dinheiro - Mudanças de gestores do topo da organização causam um custo relevante para a empresa, porque sempre a negociação com os futuros colaboradores ocasionam aumentos nas ofertas salariais; isso implica que quase sempre nunca se contrata novos colaboradores pelo mesmo salário. E essas novas contratações podem gerar um prejuízo financeiro relativo a um ano de salário da antiga equipe.

## **6.2 O problema da má contratação de executivos**

É um dos temas mais comentados ultimamente por empresas de <sup>7</sup>*Executive search* presidentes de companhias, o preço de uma contratação errada, principalmente quando o cargo é para a função de executivo, pois o valor vai além de números, englobando aspectos intangíveis, como metas não cumpridas, desmotivação, que podem afetar na queda de produtividade, comprometimento de resultados e principalmente na perda de clientes.

Quando se fala em aspectos intangíveis, no quesito da má contratação de executivos, podem ser considerados diversos fatores que possam atrapalhar o

---

<sup>6</sup>*Executivesearch* – Seleccionador de executivos

desempenho de uma organização, bem como ter seu ambiente e o clima organizacional abalados, juntamente com sua imagem negativa perante o mercado.

Outro fator bastante complexo sobre o aspecto intangível é a relação que terno jargão (quem não está feliz, não desempenha bem sua função), pois apenas o status e o dinheiro não asseguram a permanência do profissional, onde o mesmo precisa, se sentir bem consigo mesmo, para poder desempenhar sua função da melhor maneira possível e poder contribuir de forma efetiva perante a organização.

Segundo Robbins (2005, p.54). “Os valores representam convicções de que “um modo específico de conduta ou de condição de existência é individualmente ou socialmente preferível a modo contrário ou oposto de conduta ou de existência”.”.

Para Robbins (2005) a importância dos valores na organização estabelece o alicerce para captação das motivações e maneiras, e ainda influencia os colaboradores. Ao se inserir dentro de uma organização, as pessoas já tem uma idéia do que podem ou não fazer, então, quando se deparam com situações que vão contra seus valores mas fazem parte dos valores da empresa, isso pode gerar um nível de insatisfação e conseqüentemente baixar o rendimento no trabalho.

E ainda o autor classifica dois tipos de valores sendo eles: **Levantamento de Valores de Rokeach e Geração Contemporânea de Trabalhadores.**

### **Rokeach Value Survey ou (RVS)**

Ou Levantamento de valores de Rokeach **em** português, consiste em dois valores contendo em cada um deles 18 tópicos, classificados como **valores terminais** que são os as condições desejáveis que são metas em que as pessoas gostariam de atingir e **valores instrumentais** que seriam os meios para atingir as metas.

**Geração Contemporânea de Trabalho**– composta por quatro grupos são eles: veteranos, Baby Boomer, geração X e geração da tecnologia.

A Geração Veteranos - ingressou no mercado nos 50 ou início dos anos 60, essas pessoas hoje estão atualmente acima de 60 anos com valores trabalhista como lealdade, muito trabalho, conformismo e conservadorismo.

A Geração Baby Boomer - nasceu logo após o fim da Segunda Guerra Mundial. Atualmente essas pessoas estão com mais de 45 anos e suas características

marcantes são adorar um emprego certo e estável. Os seus valores estão ligados diretamente a experiência e inovação, por terem aversão as guerras e violências foram os criadores da era paz e amor. Atualmente os participantes desse grupo ocupam cargos nas empresas de diretoria e gerencias.

A Geração X- foi modelada pela globalização tendo uma característica onde existe uma carreira não só do pai mais também da mãe. Nesse caso essa geração valoriza muito a flexibilidade o equilíbrio entre o trabalho e o descanso, um fator marcante é que esse individuo enfatiza muito a família, amigos e lazer; o dinheiro tem sua importância dentro dos parâmetros para aferir seu desempenho profissional.

A Geração da Tecnologia - ingressou no mercado de trabalho a partir de 2000. Esses profissionais têm menos de 25 anos e seus valores são: auto-confiança, sucesso financeiro, independência pessoal junto com o trabalho de equipe, lealdade a si mesmos e aos relacionamentos.

Segundo Robbins (2005, p. 60). “As atitudes são afirmações avaliadoras-favoráveis ou desfavoráveis – em relação a objetos, pessoas ou eventos. Refletem como um indivíduo se sente em relação a alguma coisa”.

Ele ainda afirma que atitudes são distintas de valores, mas, que os dois sustentam uma relação forte, e que é percebível nos três componentes de uma atitude que seriam: cognição, afeto e comportamento.

1. **Cognitivas:** idéias, crenças;
2. **Afetivas:** sentimentos, sistema de valores;
3. **Comportamentais:** conjunto de respostas do sujeito face ao objeto social.

E ainda ressalta que existem três tipos de atitudes, que seriam: satisfação com Trabalho, Envolvimento com o Trabalho e Comportamento Organizacional.

**Satisfação com Trabalho**- refere-se à maneira em que a pessoa esta relacionada com seu trabalho; isso significa que, quando a pessoa esta satisfeito com seu trabalho, suas atitudes são positivas e se é o contrário, quando o individuo está com sua satisfação baixa, sua postura e suas atitudes são negativas.

**Envolvimento com o Trabalho** – ainda não existe um consenso literário em relação a este termo e por ser um acréscimo recente na literatura, refere-se ao grau

em que uma pessoa se identifica psicologicamente com seu trabalho, e valoriza o mesmo como um fator pessoal. Isso significa que o funcionário se preocupa com o trabalho que realiza.

**Trabalho e Comportamento Organizacional** – essa atitude é voltada completamente à organização, pois o indivíduo cria uma ligação com a empresa, se identificando profundamente com os objetivos da organização, enquanto envolvimento com o trabalho significa uma identificação com a tarefa, o comportamento organizacional se refere à identificação com a empresa.

Quando um gestor decide contratar seja um executivo ou uma empresa especializada em recrutamento e seleção, ele tem que ter a percepção globalizada do candidato e da empresa, para que não haja incompatibilidade de perfis, pois se houver uma contratação errada, a empresa vai perder tempo e dinheiro, tendo que voltar a estaca zero e terá que realizar novo processo de contratação ocasionando assim prejuízo financeiro.

Neste caso, a principal característica em relação à má contratação de executivos é se o desempenho da organização principalmente nos itens lucratividade e produtividade não atendem ao esperado, ou seja por conta de uma má contratação pode-se gerar conflitos internos resultando em várias perdas, desde o contato com clientes a fornecedores, podendo prejudicar o nome da empresa.

### **6.3 Quanto custa à má contratação**

Segundo o site da empresa Seleta RH Consultoria, a contratação errônea durante um ano pode custar até três salários anuais para empresa, pois no Brasil o custo da rescisão e contratação é muito alto principalmente por conta das taxas, impostos, documentos, exames, benefícios, sem falar nas horas de treinamento, tempo de adaptação e as verbas rescisórias.

Quanto maior a rotatividade na empresa, maiores serão os custos que a empresa terá que desembolsar tanto para rescindir o contrato de trabalho quanto para se admitir outro funcionário, segundo ZYLBERSTAJN (2007).

Segundo o mesmo autor, a legislação brasileira sobre o mercado de trabalho visa tornar duradoura a relação de empregador e empregado a fim de assegurar direitos e deveres para ambas as partes.

O mesmo autor ainda afirma no seu texto que se as empresas tivessem maior cuidado e evitassem ao máximo a admissão errônea não teria que demitir com tanta frequência e poderia ter seus custos reduzidos e obter uma maior produtividade, pois poderia melhorar tanto seus processos organizacionais quanto reforçar o desempenho de seu funcionário através de cursos e treinamento.

Para melhor entendimento segue no anexo D, um exemplo de custo de uma rescisão contratual para um determinado período.

## 7 ASPECTOS METODOLOGICOS

A proposta desse trabalho foi identificar as técnicas utilizadas no processo de seleção de pessoas em empresas comerciais e se os resultados estão sendo positivos ou não para as organizações.

### 7.1 Características da pesquisa

Para uma melhor coleta de dados, realizou-se pesquisa de caráter exploratório-descritivo por oferecer boas condições para abordagem do tema. Sua característica permite se aprofundar mais no assunto, trazendo os mais variados aspectos do tema pesquisado. Como o tema seleção de pessoas faz parte no processo de contratação de muitas empresas, foram utilizados métodos como questionários com perguntas objetivas e subjetivas, levantamento de dados bibliográficos em obras literárias e outros periódicos como: revistas, artigos e jornais e foram realizadas entrevistas com gestores de empresas comerciais no setor de RH.

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas (GIL, 2009, P.44).

Segundo Gil (2007) a pesquisa exploratória é bastante utilizada para realizar um estudo preliminar proporcionando uma maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito para contribuir com hipóteses, sendo que seu objeto é aprimorar idéias ou descobrir intuições acerca do assunto. Por possuir um planejamento bastante flexível em relação ao fato estudado, na maioria das vezes utiliza-se de pesquisas que envolvem: levantamentos bibliográficos, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos.

Constituiu-se de caráter descritivo por analisar e comparar as técnicas de seleção utilizadas em distintas empresas comerciais e o resultado dessas aplicações dentro das organizações.

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dado, tais como o questionário e a observação sistemática (GIL, 2007, P.42)

E ainda, como pesquisa de campo por fazer todo levantamento de coletas de dados em campo visitando algumas empresas e aplicando os questionários as entrevistas e analisando os fenômenos sem interferir sobre eles.

O estudo de campo apresenta muitas semelhanças como o levantamento. Distingue-se, porém, em diversos aspectos. De modo geral, pode-se dizer que o levantamento tem maior alcance e o estudo de campo, maior profundidade. Em termos práticos, podem ser feitas duas distinções essenciais. Primeiramente, o levantamento procura ser representativo de universo definido e oferecer resultados caracterizados pela precisão estatística. Já o estudo de campo procura muito mais o aprofundamento das questões propostas do que a distribuição das características da população segundo determinadas variáveis. Como consequência, o planejamento do estudo de campo apresenta maior flexibilidade, podendo ocorrer mesmo que seus objetivos sejam reformulados ao longo da pesquisa. ( GIL, 2007, P.52,53)

## **7.2 População**

Nesta pesquisa trabalhou-se com uma percentagem mínima da população comercial existente na cidade de Juazeiro do Norte-CE. Segundo o SINREM (Sistema Nacional de Empresas Mercantis) do DEPARTAMENTO NACIONAL DO COMERCIO, JUNTA COMERCIAL DO ESTADO DO CEARÁ, à situação estatística das empresas ativas registradas encontra-se da seguinte forma, atacadistas 385 e varejistas 6.104 em vários segmentos como alimentício, concessionária de automóveis, farmacêutico, material para fabricação de calçados, moto peças, ótica e papelaria e livraria.

A presente pesquisa foi desenvolvida em 10 empresas do setor comercial da cidade citada acima, sendo 01 atacadista e 09 varejistas.

### **7.3 Coleta de dados**

Para maior percepção no Recrutamento e Seleção de Pessoas e identificar se essas técnicas fazem parte da cultura organizacional da empresa, foram realizadas algumas visitas a esses empreendimentos pesquisados para aplicação de um questionário estruturado com questões objetivas de múltiplas escolhas, direcionada aos gestores e proprietários dessas organizações, todas elas bem focadas no tema proposto para a obtenção de informações consistentes para melhor entendimento dos resultados.

Segundo Lakatos et al Marconi (2007), o questionário é um instrumento de coleta de dados que deve ser respondido por escrito sem ter a necessidade presencial do entrevistado, composto por perguntas ordenadas, esse documento tem que ser acompanhado por uma nota ou carta explicando o objetivo da pesquisa e deve ser enviada por correios ou um portador e também que essa técnica possui vantagens e desvantagens.

Os mesmos autores relatam que a etapa de coleta de dados é uma parte que inicialmente utiliza-se da aplicação de instrumentos preparados e também das técnicas selecionadas no intuito de se realizar a coleta dos dados previstos.

Entende-se então que a coleta de dados é relevante, é através dela que a pesquisa é estruturada, servindo de base para trabalhos posteriores.

### **7.4 Tratamento dos dados**

Obtidos os dados com o recolhimento dos questionários aplicados aos gestores e proprietário, foram quantificados e qualificados por meio da TI (Tecnologia da Informação) do pacote Office 2007, no Excel e no world expondo os resultados através de gráficos de percentuais e textos com intuito de um esclarecimento do que será apresentado.

## 8 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Foi aplicado um questionário contendo 13 questões fechadas divididas em aspectos da estrutura legal da empresa e também no aspecto de gestão de RH, enfatizando técnicas de recrutamento e seleção de pessoas. Em 10 empresas comerciais da cidade de Juazeiro do Norte-Ce, sendo empresas varejistas e atacadistas em distintos segmentos.

Esse questionário teve como embasamento obras literárias de alguns autores como: Chiavenato (2004), Limongi-França (2002), Marras (2000), Gil (2006), Amaral (2007), Fiorelli (2011), Robbins (2005), Caxito (2012) e outros.

### 8.1 Apresentação de dados das empresas

Inicialmente os colaboradores responderam questões sobre o aspecto legal da empresa, sendo que a primeira é à atuação no mercado, representado no Gráfico 01.

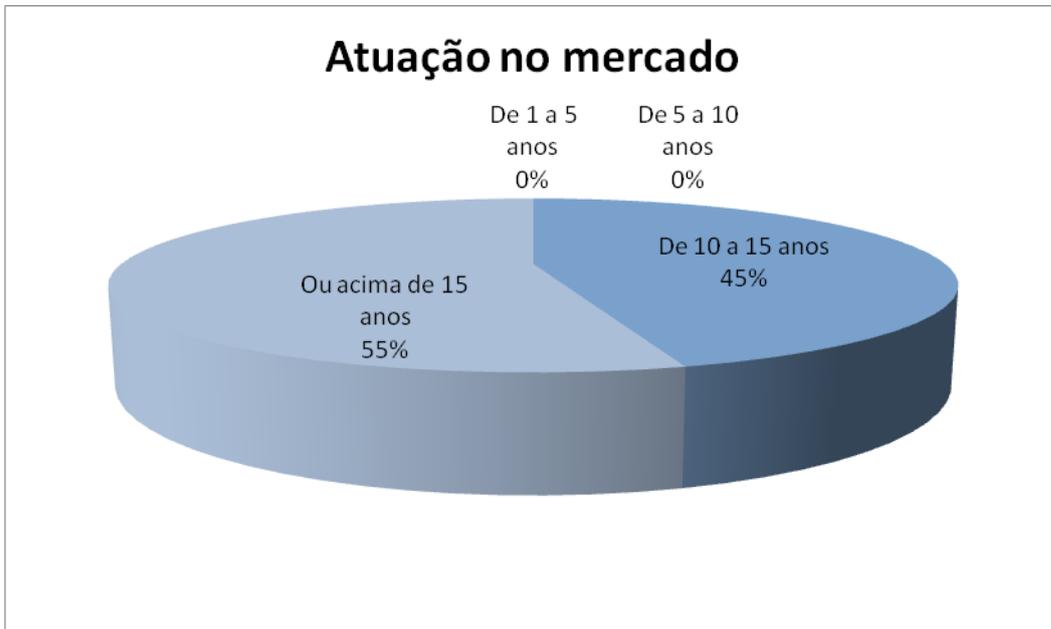


Gráfico 1 Atuação no mercado

**Fonte:** Dados de pesquisa, abril de 2015

No Gráfico 01, observou-se que entre as 10 empresas que foram aplicados os questionários, as opções de 1 a 5 anos e de 5 a 10 anos correspondem 0% e que de 10 a 15 anos 45% e acima de 15 anos 55%.

Com esse resultado, significa que à maioria das empresas estão se mantendo mais tempo no mercado e que seus negócios estão perpetuando e mantendo-se firmes em seus ramos e segmentos.

Posteriormente, mas ainda sobre o aspecto legal da empresa, o Gráfico 02, indica o porte da empresa se está classificada em: ME(microempresa) que fatura até 360 mil por ano, EPP(empresa de pequeno porte) que fatura 3,6 milhões ou a Normal que fatura acima de 3,6 milhões por ano.

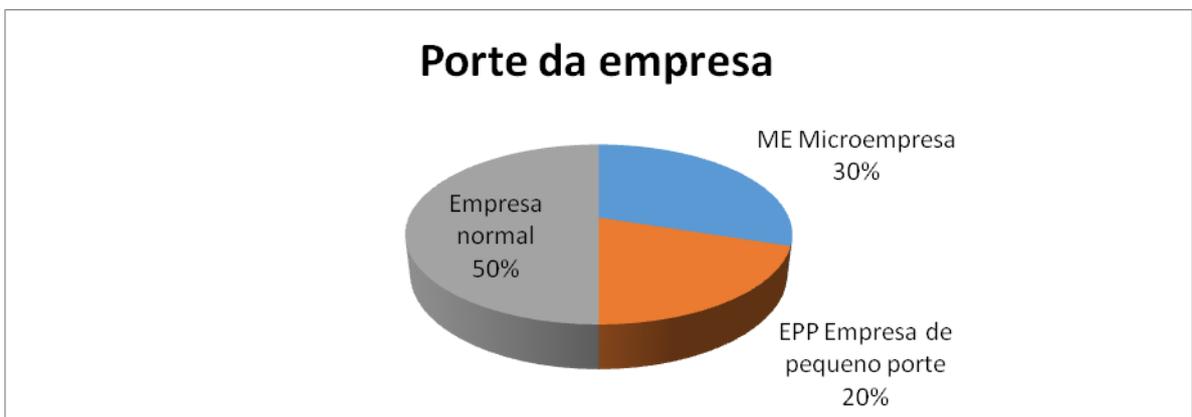


Gráfico 2 Porte da empresa

**Fonte:** Dados de pesquisa, abril de 2015

Já o Gráfico 02 constam as seguintes divisões: EPP com 20%, a ME com 30% e a empresa Normal com 50%; isso significa que à maioria das empresas onde foram aplicados os questionários, faturam acima de 3,6 milhões por ano e a maioria são empresas varejistas e que as empresas normais contratam muito mais colaboradores, significando mais empregos.

Nesse Gráfico buscou-se saber quantos colaboradores são efetivados nas empresas de portes distintos.

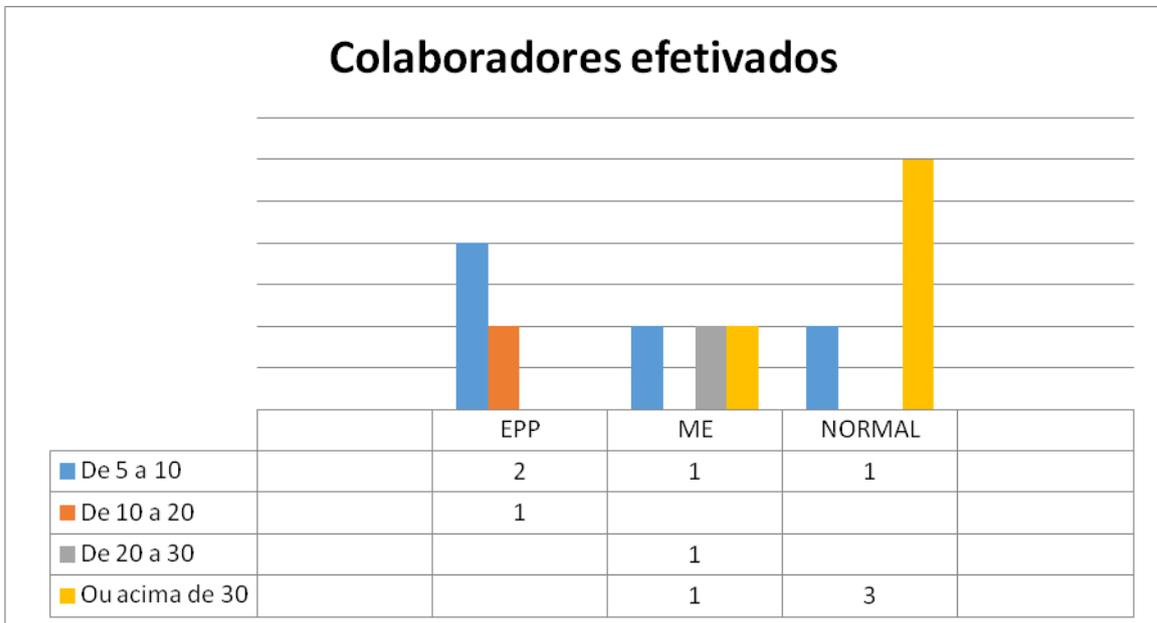


Gráfico 3 Colaboradores efetivos

**Fonte:** Dados de pesquisa, abril de 2015

O Gráfico 03, ilustra com detalhes que as empresas EPP referente ao seu tamanho, estão contratando consideravelmente bem, com números de colaboradores de 5 a 10 e de 10 a 20.

Enquanto as ME tiveram uma divisão de 5 a 10 e de 10 a 20, com um detalhe curioso. Mesmo sendo uma empresa ME, algumas mantêm um quadro com mais de 30 colaboradores.

As empresas Normais tiveram uma divisão como já é de se esperar, por vender bem mais, é acreditado que o quadro de colaboradores seja acima de 30, mais, mesmo assim, existem algumas com um número de colaboradores de 5 a 10 que corresponde a 10% das empresas entrevistadas de porte normal.

Nos Gráficos 04 e 05, a seguir podemos identificar a divisão das empresas nas seguintes classificações por atividade e segmentos, são as empresas **A, B, C,D, E, F, G, H, I e J.**

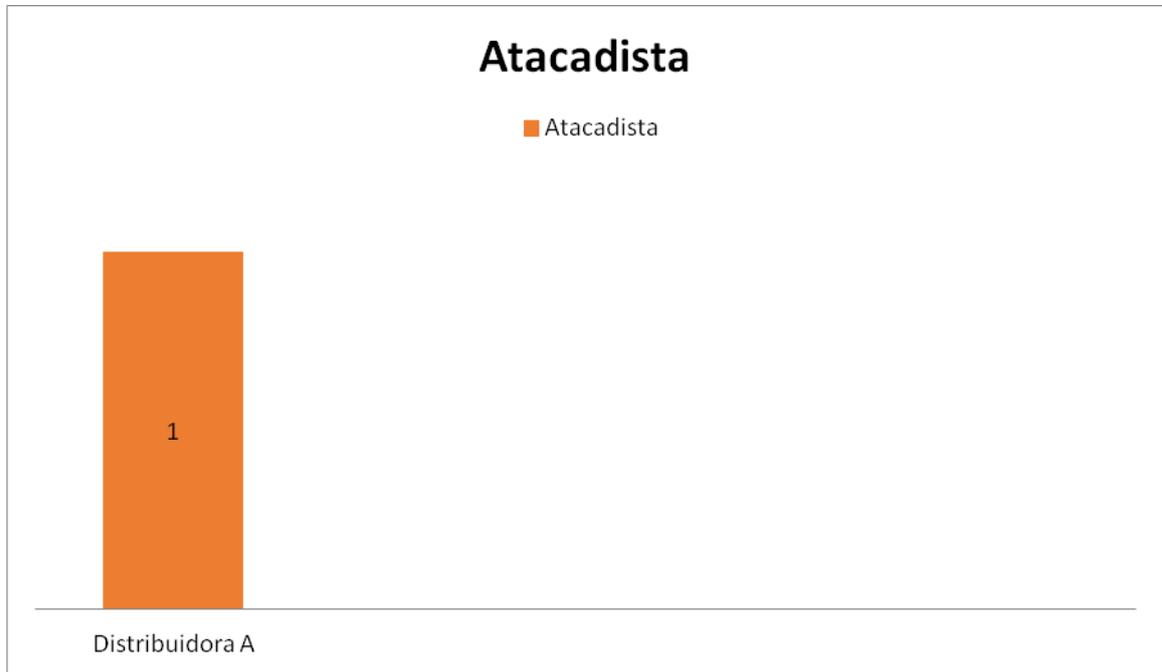


Gráfico 4 Atacadistas

**Fonte:** Dados de pesquisa, abril de 2015

Entre todas as empresas, uma única é um atacadista: a empresa **A** do ramo de distribuição atua no mercado há mais de 15 anos e possui acima de 30 colaboradores no seu quadro, o porte da empresa é normal isso significa que seu faturamento é acima de 3,6 milhões por ano.

Nesse Gráfico estão às empresas **B, C, D, E, F, G, H, I e J**; todas varejistas.

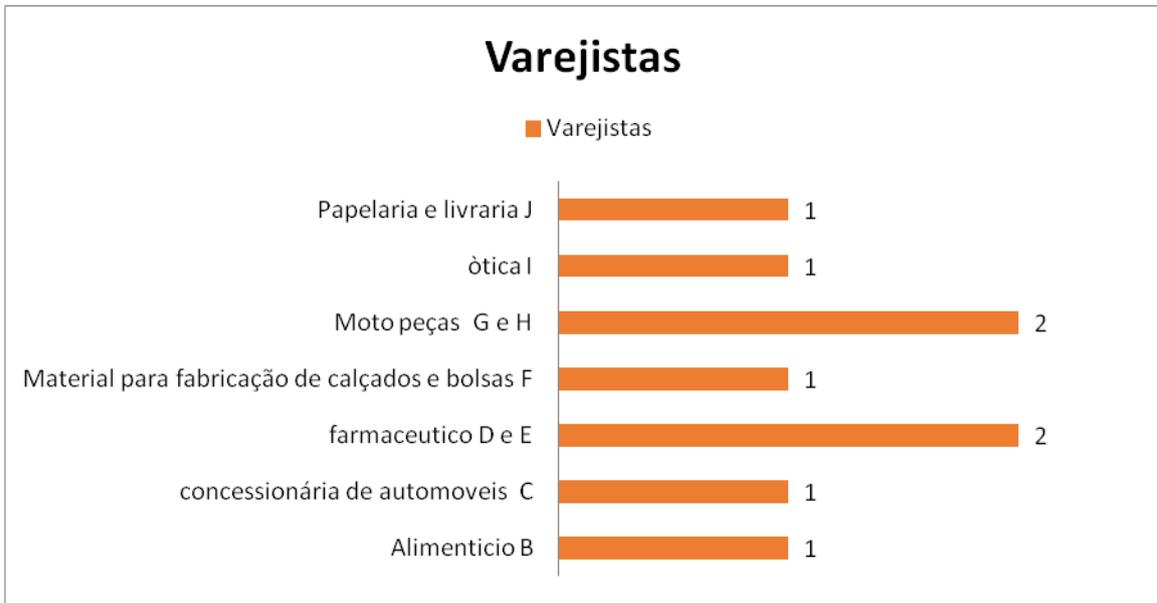


Gráfico 5 varejistas

**Fonte:** Dados de pesquisa, abril de 2015

Podemos observar as seguintes informações:

- A empresa **B** é do segmento alimentício, atua no mercado há mais de 15 anos, é uma ME e seu quadro possui de 05 a 10 colaboradores;
- **AC** é uma concessionária de carros, é uma empresa normal, atua no mercado há mais de 15 anos e também possui um quadro com mais de 30 colaboradores;
- A **D** e **F** são do segmento farmacêutico; a **D** é EPP e atua no mercado há mais de 15 anos, seu quadro possui de 05 a 10 colaboradores e a **F**, é ME, também já atua há mais de 15 anos no mercado com um número maior de colaboradores - acima de trinta;
- A empresa **F** é do segmento de material para fabricação de calçados e bolsas e esta atua no mercado de 10 a 15 anos; é uma ME e seu quadro de colaboradores é de 20 a 30.
- Entretanto, a **G** e **H** estão classificadas no segmento de moto peças; as duas já atuam há mais de 15 anos; a **G** é EPP e a **H** é normal; a primeira com um número de 10 a 20 colaboradores e a segunda acima de 30 colaboradores;

- A1 atua, há mais de 15 anos no segmento de ótica; é uma EPP e seu quadro de colaboradores está entre 05 a 10 e;
- Para finalizar, a empresa J já está atuando acima de 15 anos; é uma empresa normal e seu quadro é de 05 a 10 colaboradores.

É visível notar que no Gráfico 06 as empresas varejistas têm um número bem mais considerável em nossa cidade em relação aos atacadistas.

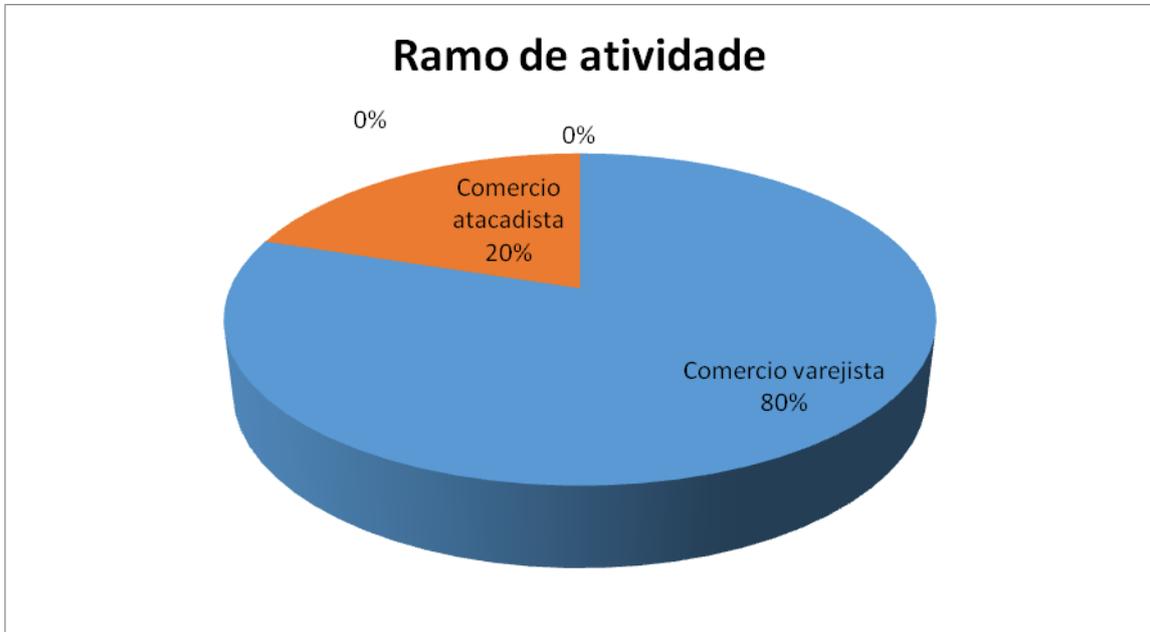


Gráfico 6 ramo de atividade

**Fonte:** Dados de pesquisa, abril de 2015

Entre as empresas varejistas e atacadistas, 80% delas são varejistas abrangendo vários segmentos, e 20% são os atacadistas também divididos em vários segmentos. Isso significa que o comercio varejista ainda emprega mais em nossa cidade, gerando mais empregos e mais desenvolvimento regional.

Segundo o Senhor Marcelo Reis, Orientador da Célula de TIC, o SINREM (Sistema Nacional de Empresas Mercantis) do DEPARTAMENTO NACIONAL DO COMERCIO, JUNTA COMERCIAL DO ESTADO DO CEARÁ, a situação estatísticas das empresas ativas registradas encontra-se da seguinte forma na cidade de Juazeiro do Norte-ce, atacadistas 385 e varejistas 6.104 em vários segmentos. Informações obtidas através do email [Marcelo.santos@jucec.ce.gov.br](mailto:Marcelo.santos@jucec.ce.gov.br) do mesmo citado acima no dia 07 de abril de 2015 as 14h:38min

A segunda parte do questionário se destina ao aspecto de gestão de recursos humanos: o primeiro questionamento foi se as empresas pesquisadas utilizam-se das ferramentas de recrutamento e seleção de pessoas, e o Gráfico 05, demonstra com clareza o seguinte resultado.



Gráfico 7 Utilização de recrutamento e seleção de pessoas

**Fonte:** Dados de pesquisa, abril de 2015

Só a empresa **B** respondeu que não utiliza de nenhuma ferramenta de recrutamento e seleção de pessoas, correspondendo a 10%. Declara que todos os seus colaboradores foram efetivados através de indicações de algum conhecido e as outras nove responderam que sim correspondendo a 90% da empresas entrevistadas.

Segundo Caxito (2012) todo o processo de RH tem como objetivo melhorar a estrutura da empresa de forma que venha somar mais lucratividade. Esse processo não está ligado somente a gestão de pessoas, mas a diversos departamentos da empresa, pois independente do porte da empresa à maioria está investindo no departamento de RH.

Em relação à aplicação destes testes, o Gráfico 08 demonstra que à maioria das empresas têm uma cultura organizacional em que o gerente é que fica responsável por essa função.

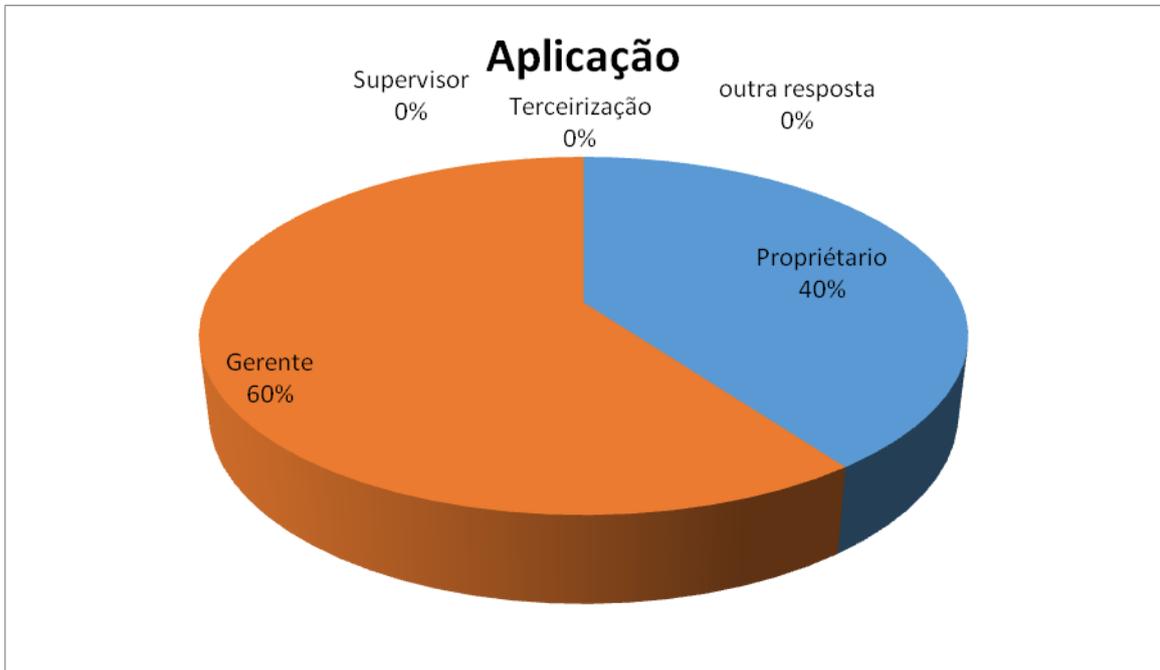


Gráfico 8 Aplicação das ferramentas

**Fonte:** Dados de pesquisa, abril de 2015

Nesse Gráfico obtivemos os seguintes resultados: terceirização, supervisor e outras respostas ficaram com a percentagem 0%, o proprietário 40% e o gerente 60%. Segundo os autores Limongi-França et al (2002), essa maneira não é viável para a empresa pois, pode causar grandes prejuízos. Só seria viável se o proprietário e o gerente estiveram aptos para aplicar essas ferramentas.

Os mesmos acrescentam que a seleção é um processo muito relevante que pesquisa informações intrínsecas dos candidatos e por esse motivo, deve-se acima de tudo existir um profissional ético para aplicar essas técnicas.

Gil (2006) afirma que as pessoas são os ativos mais importantes de uma empresa, por isso é necessário que o recrutamento e a seleção de pessoas sejam aplicados por profissionais aptos para essa função, caso contrário pode-se causar prejuízos a organização.

Em relação ao recrutamento, à maioria das empresas optaram por um recrutamento misto que corresponde a 60% o recrutamento interno com 30% e o externo com 10%.

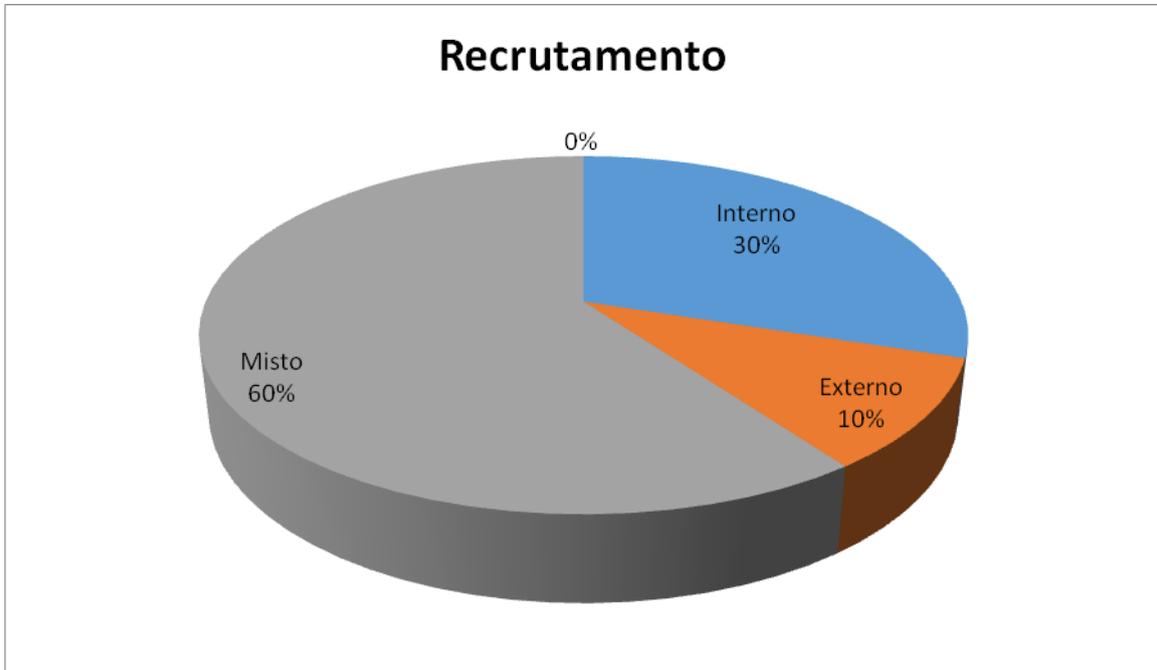


Gráfico 9 Recrutamento

**Fonte:** Dados de pesquisa, abril de 2015

Nesses dados obtidos no Gráfico 09 as empresas B, C, E, F e I estão de acordo com Marras (2000), que propõe que as fontes de recrutamento sejam exploradas o máximo possível para obtenção de recursos humanos.

Enquanto as empresas D, G e H estão de acordo com Limongi-França et al (2002) e Caxito (2012), em que o recrutamento interno pode estimular os funcionários criando competições ou gerar conflitos, mas também destacam algumas vantagens como menor, custo, conhecimento prévio do perfil e do desempenho do candidato, valorização do pessoal.

A empresa **A** foi a única a optar por um recrutamento externo, por ser um atacadista, ela tem a mesma visão de Marra (2000), o recrutamento externo é um processo de captação de capital humano no mercado, que todo recrutamento externo se inicia a parti de uma tomada de decisão em relação a dois tópicos - variável de tempo e variável de custo.

As fontes de recrutamento mais utilizadas pelas empresas:

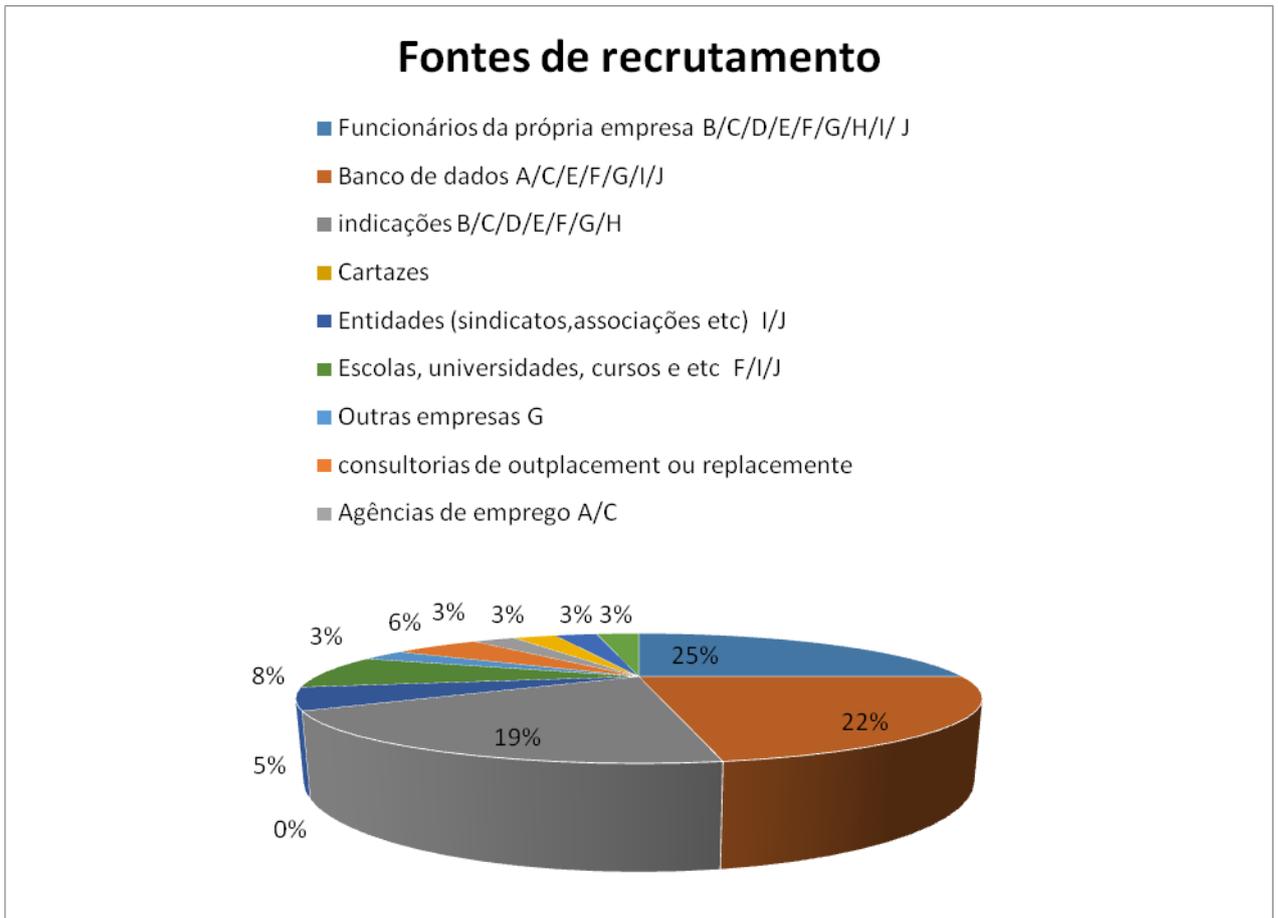


Gráfico 10 Fontes de recrutamento

**Fonte:** Dados de pesquisa, abril de 2015

O que se pode observar é que de todas as fontes de recrutamento expostas, às empresas fizeram uso de quase todas elas, com exceção de cartazes que não foi utilizado por nenhuma.

À maioria das organizações preferem dar oportunidade aos colaboradores da própria empresa, que resulta em um recrutamento interno; isso significa que a maior parte dos empresários pensam como Limongi-França et al (2002), que o recrutamento externo seja utilizado somente depois que já tenha feito um recrutamento interno e não tenha encontrado ninguém apto para o cargo.

O Gráfico 11 tem como objetivo identificar quantas das empresas tem no seu quadro de colaboradores 100% de efetivados através de testes de seleção.

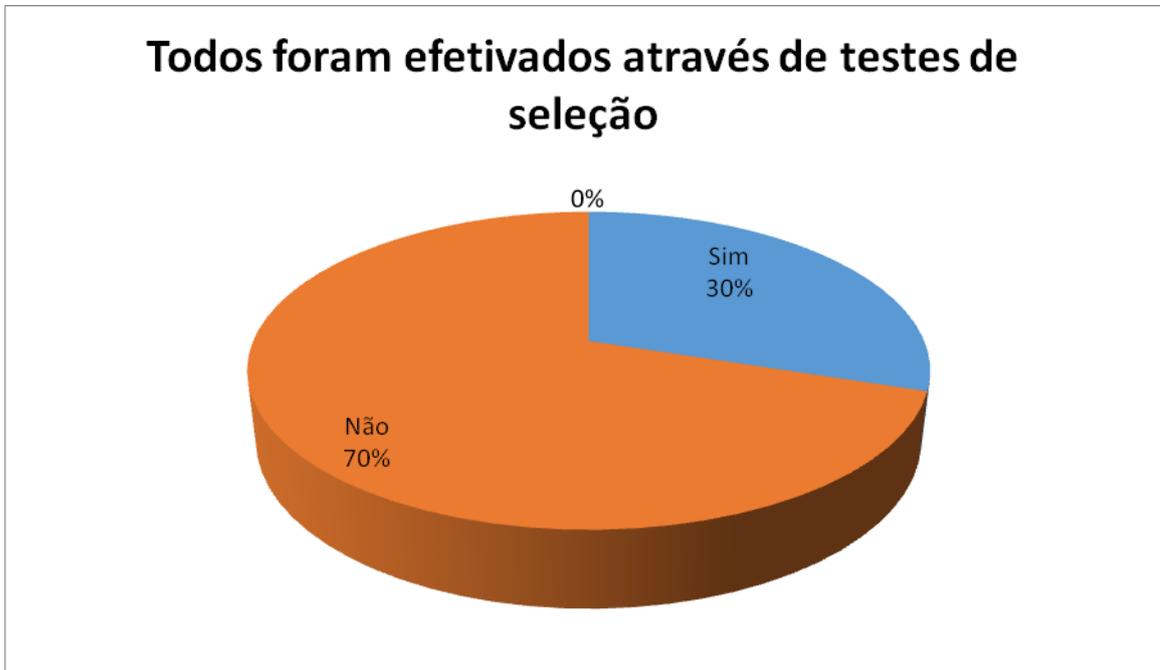


Gráfico 11 Efetivados através de testes de seleção

**Fonte:** Dados de pesquisa, abril de 2015

Em percentagem, 70% das empresas disseram que o seu quadro não é composto 100% de colaboradores efetivados através de testes de seleções, seriam as empresas A, B, C, D, G, H e I, e só 30% delas têm seu quadro composto 100% de colaboradores efetivados através de testes de seleção são elas: E, F e J.

O conceito de seleção de pessoas segundo Marras (2000) é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH e sua finalidade é escolher sob metodologias específicas candidatos a emprego pelo setor de recrutamento para atender as necessidades internas das empresas. Segundo esse pensamento, somente as empresas E, F e J estão dentro das normas estabelecidas para obter um quadro de funcionários mais aptos a seus cargos e suas funções.

O Gráfico 12 representa qual seria o motivo da contratação sem ser pelas técnicas de recrutamento e seleção de pessoas.



Gráfico 12 Qual seria o motivo

**Fonte:** Dados de pesquisa, abril de 2015

É notável que ainda em nossa região à maioria das empresas contratam seus colaboradores intuitivamente por falta de profissionais qualificados para executar essas funções, dando espaço para outros métodos que não são científicos para possíveis contratações.

No meio de 06 empresas que admitiram não contratar somente através de técnicas de seleção de pessoas, 04 delas que no caso corresponde a 57%, seriam A, D, G e H, o motivo é a falta de profissionais qualificados e as empresas B e C que corresponde a 43% por outros motivos como a indicação por amigos ou parentes que seria pra eles a forma mais viável para a contratação.

Já o gráfico 13 vai mostrar quais das técnicas de seleção são mais utilizadas em nossa cidade por algumas empresas comerciais de Juazeiro do Norte – CE.

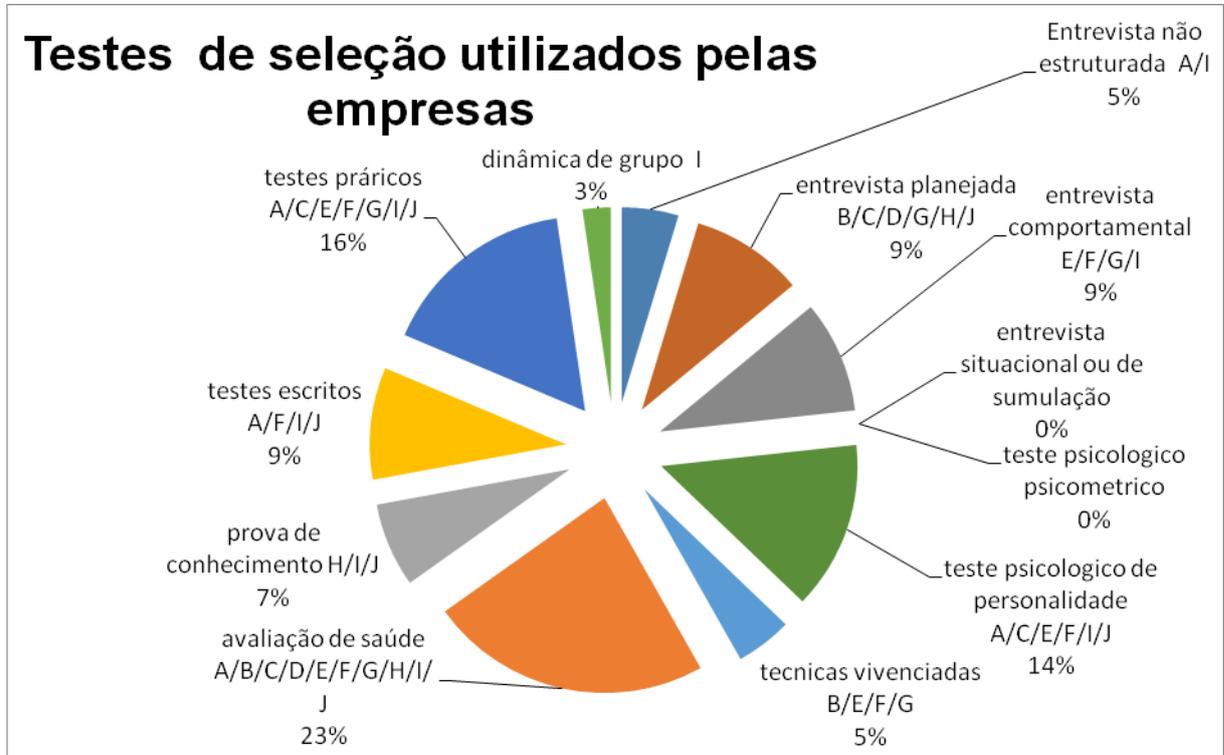


Gráfico 13 Testes de seleção

**Fonte:** Dados de pesquisa, abril de 2015

Foram apresentadas a alguns gestores e proprietários dessas empresas algumas técnicas de seleção de pessoas, e o que pode ser observado è que a avaliação de saúde que é uma técnica utilizada por todas as empresas formais utilizam-se 100% dela, e que a segunda técnica mais utilizada foi à entrevista independentemente de sua forma como entrevista comportamental, planejada ou não estruturada.

Analisando os dados obtidos através dos questionários aplicados, pode-se fazer uma correlação direta com Gil (2006) que defende que a entrevista é uma ferramenta mais útil para a seleção de pessoas, por possuir meios que facilitam a identificação das capacidades dos candidatos para o preenchimento do cargo e também com Caxito (2012) que concorda com GIL (2006) mais que atribui a ampla utilização dessa técnica por alguns fatores como baixo custo, facilidade de

aplicação, adaptação em diversas fases do processo, riqueza de informações, impressões sobre o candidato.

O objetivo desse Gráfico é exclusivamente mostrar de forma quantitativa, quantos gestores ou proprietários de diferentes empresas concordam ou não com algumas técnicas de seleção, e se elas estão sendo ou não aplicadas em suas organizações, se causam ou poderiam causar uma reação positiva ou negativa e se é necessário ou não essas ferramentas.



Gráfico 14 Questões expostas

**Fonte:** Dados de pesquisa, abril de 2015

Conforme o resultado desse gráfico, e baseando-se no conteúdo do referencial teórico exposto nessa pesquisa, entende-se que as técnicas de seleção de pessoas é fundamental para qualquer organização, independente do porte, segmento e outros aspectos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo verificar a utilização de instrumentos de recrutamento e seleção por algumas empresas comerciais de Juazeiro do Norte. Para esta finalidade, foram selecionadas aleatoriamente 10 empresas de vários segmentos e nos dois ramos: atacadista e varejista.

Após a coleta de dados, utilizando-se de questionários e entrevistas, pode-se verificar que 90% das empresas utilizam-se de técnicas de recrutamentos e seleção de pessoas, considerando-as instrumentos importantes para a colocação do candidato no cargo, corroborando as ideias dos autores como Chiavenato, Marras, Gil, Caxito e outros.

Tendo em vista estes dados, considera-se que as hipóteses tenham sido confirmadas, uma vez que o trabalho defende a importância de um processo seletivo, estruturado em ferramentas consistentes que possibilitem uma melhor preparação, e conseqüentemente melhores resultados para as organizações que fazem uso destas técnicas.

Foi possível identificar novos problemas inseridos no contexto, como a falta de profissionais aptos para aplicação dentro das organizações de nossa cidade.

É importante enfatizar que os testes psicológicos tanto os psicométricos como o de personalidade sejam aplicados exclusivamente por profissionais aptos como os psicólogos e jamais por outros profissionais da empresa.

Deve-se considerar em relação ao uso das técnicas de Recrutamento e Seleção de pessoas, é que são relevantes em empresas comerciais independente do seu porte; essa posição não é baseado somente em conhecimento intrínseco mas também em dados obtidos através das necessidades vividas constantemente na gestão de empresas onde tive oportunidades de trabalhar observando as necessidades, as contratações, os resultados e principalmente a rotatividade de colaboradores em distintos cargos. Dessa forma com base na leitura e o conhecimento adquirido através desses estudos, entendo que uma empresa pode se destacar no âmbito comercial em todos os aspectos se inserir dentro de sua cultura organizacional essas técnicas, e possivelmente a sua equipe irá se destacar ocasionando conseqüências financeiras positivas.

**CRONOGRAMA**

<b>ETAPA/MÊS</b>	<b>Ago</b>	<b>Set</b>	<b>Out</b>	<b>Nov</b>	<b>Dez</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abri</b>	<b>Mai</b>
<b>Escolha do tema</b>										
<b>Levantamento bibliográfico</b>										
<b>Fichamento de Textos</b>										
<b>Coleta de dados</b>					<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>			
<b>Elaboração do anteprojeto</b>										
<b>Análise dos dados</b>					<b>x</b>			<b>x</b>	<b>x</b>	
<b>Organização do roteiro</b>								<b>x</b>	<b>x</b>	
<b>Redação do trabalho</b>					<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>		
<b>Revisão e redação final</b>			<b>x</b>					<b>x</b>		
<b>Entrega do TCC</b>			<b>x</b>							<b>x</b>
<b>Defesa do TCC</b>				<b>x</b>						<b>x</b>

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARAL, Vera Lucia do. **Psicologia da educação**: EUFRN Natal RN,2007.

ASSUMPÇÃO, Alfredo. **O preço da má contratação**. 2014. Disponível em:<<http://www.cartacapital.com.br/economia/o-preco-da-ma-contratacao-x-casamento-perfeito-5951.html>>. Acesso em: 03 de novembro de 2014 [11:40].

CAXITO, Fabiano de Andrade. **Recrutamento e seleção de pessoas**: Ed. revisada – IESDE Brasil S.A, 2012.

CAXITO, Fabiano de Andrade. **Recrutamento e seleção de pessoas** – Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2008.

CAREERBUILDER. **Impacto no setor financeiro da empresa por má contratação**. 2014. Disponível em: <[http:// www.careerbuilder.com./blog/info/pesquisa-impacto-no-setor-financeiro-da-empresa-por-má-contratacao/](http://www.careerbuilder.com./blog/info/pesquisa-impacto-no-setor-financeiro-da-empresa-por-má-contratacao/)>. Acesso em 03 de novembro de 2014 [12:50].

CEVIU, **Pesquisa revela o preço pelas empresas quando fazem uma má contratação**. 2014. Disponível em: <[http:// www.ceviu.com.br/blog/info/pesquisa-revela-o-preco-pago-pelas-empresas-quando-fazem-uma-ma-contratacao/](http://www.ceviu.com.br/blog/info/pesquisa-revela-o-preco-pago-pelas-empresas-quando-fazem-uma-ma-contratacao/)>. Acesso em: 03 de novembro de 2014 [12:35].

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Elsevier, 2004.

DINHEIRO VIVO, **5 consequências de uma má contratação**. 2014. Disponível em: <[http://www.dinheirovivo.pt/emprego/conselhos/interiro.aspx?content\\_id=409511&PAGE=-1](http://www.dinheirovivo.pt/emprego/conselhos/interiro.aspx?content_id=409511&PAGE=-1)>. Acesso em: 03 de novembro de 2014 [12:20].

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores**: integrando teoria e prática. 7. Ed. – São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. Ed. – Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**: 4. Ed. – São Paulo: Atlas, 2007

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**: 4. Ed. – São Paulo: Atlas, 2009

LIMOMGI – FRANÇA, Fischer et al. **As pessoas na organização** : 11. Ed- São Paulo: Editora Gente, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentação de metodologia científica**. 6. Ed. – 5. Reimpr. – São Paulo: Atlas 2007.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico** / Jean Pierre Marras. – 3 ed. – São Paulo: Futura, 2000.

ROBBINS, Stephen p., 1943- **Comportamento organizacional**:/Stephen P. Robbins;tradução técnica Reinado Marcondes. - 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SELETA RH CONSULTORIA, **Quanto custa à má contratação**. 2014. Disponível em:<<http://www.seletarhconsultoria.com.br/quanto-custa-a-ma-contratacao.>>  
Acesso em: 03 de novembro de 2014 [13:45].

ZYLBERSTAJN, Hélio. **Custo da demissão e qualidade do emprego**. Revista Digesto Econômico, Ano LXII, Nº. 441, pg. 60-79. Jan/fev 2007.

**APÊNDICE A - MODELO DO ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO A EMPRESA MARIA JOSE ALVES LIMA**

Pretensão de salário?

Qual a visão que você tem do comércio?

Por que você se inscreveu para essa seleção?

Se você passar nessa seleção, como você pode contribuir para um melhoramento da empresa?

Quais seus planos para o futuro?

E no momento qual a sua maior ambição?

No caso de sua contratação como você define a sua responsabilidade dentro da empresa?

Cite uma situação em que você não conseguiria manter a calma com os seus colegas de trabalho e seu chefe?

Você tem alguma pergunta sobre nós, o cargo ou outra atividade relacionada à empresa?

## APÊNDICE B – QUESTIONARIO APLICADO

<b>QUESTIONÁRIO</b>
---------------------

Razão social? (opcional) \_\_\_\_\_

Nome de fantasia? (opcional) \_\_\_\_\_

### 1 ASPECTO DA ESTRUTURA LEGAL DA ORGANIZAÇÃO

#### 1.1 Há quanto tempo atua no mercado:

- De 1 a 5 anos
- De 5 a 10 anos
- De 10 a 15 anos
- ou acima de 15 anos

#### 1.2 Qual o porte de sua empresa:

- ME Microempresa
- EPP Empresa de Pequeno Porte
- Empresa Normal

#### 1.3 Quantos colaboradores efetivados na organização:

- De 5 a 10 colaboradores
- De 10 a 20 colaboradores
- De 20 a 30 colaboradores
- Ou acima de 30 colaboradores

#### 1.4

**Qual o segmento de sua empresa?**

- Alimentício
- Autopeças
- Confecção
- Eletro eletrônico
- Farmacêutico
- Moto peças
- outro. Qual? \_\_\_\_\_

#### 1.5

**Ramo de atividade:**

- Comércio varejista
- Comércio atacadista

### 2 ASPECTO DA GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS

**2.1 Sua empresa utiliza-se das ferramentas de recrutamento e seleção de pessoas?** Sim Não**2.2 Quem aplica essas ferramentas? Para o caso de possíveis contratações?** O presidente ou proprietário de forma direta Gerente Supervisor Uma empresa terceirizada outra resposta. Qual? \_\_\_\_\_**2.4 Como seria esse recrutamento?** Interno Externo Misto**2.5 Marque com x qual dessas fontes são utilizadas:**

<b>Tipos de fontes de recrutamento</b>	
1. Funcionários da própria empresa	
2. Banco de dados	
3. Indicações	
4. Cartazes (internos e externos)	
5. Entidades (sindicatos, associações etc.)	
6. Escolas, universidades, cursos etc.	
7. Outras empresas (fornecedores, clientes etc.)	
8. Consultorias de <i>outplacement</i> ou <i>replacemete</i>	
9. Agências de emprego	
10. Mídia (anúncios, classificados, rádio, televisão etc.)	
11. Consultorias	
12. <i>Headhunters</i>	

**2.6 Todos os colaboradores foram efetivados através de testes de seleção?**

- ( ) Sim  
 ( ) Não

**2.7 Se “Não” qual seria esse motivo?**

- ( ) Falta de profissionais qualificados para aplicação dessas ferramentas  
 ( ) Não faz parte da cultura organizacional da empresa  
 ( ) Outros motivos, Qual? \_\_\_\_\_

**2.8 Após o recrutamento quais os testes de seleção utilizados pela organização:**

<b>Entrevista</b>		
<b>Qual tipo</b>	<b>Entrevista não estruturada</b>	
	<b>Entrevista planejada</b>	
	<b>Entrevista comportamental</b>	
	<b>Entrevista situacional ou de simulação</b>	
<b>Teste psicológico</b>		
<b>Qual tipo</b>	<b>Psicométricos</b>	
	<b>Personalidade.</b>	
<b>Técnicas vivenciadas</b>		
<b>Avaliação de saúde</b>		
<b>Prova de conhecimento</b>		
<b>Testes escritos</b>		
<b>Testes práticos</b>		
<b>Dinâmica de grupo</b>		

**2.9 Marque sim ou não segundo sua opinião em relação às questões expostas.**

	Sim	Não
A ferramenta seleção de pessoas é fundamental para uma empresa		
Você concorda que a dinâmica de grupo traz informações importantes sobre o candidato		
Os funcionários contratados por testes de seleção são mais capacitados e aptos a preencher a vaga		
A entrevista é a técnica mais utilizada nas empresas e a mais eficaz		
Os testes de avaliação de saúde admissão e demissão são aplicados corretamente		
Os testes psicológicos trazem informações intrínsecas do candidato sobre a óptica emocional		
Os testes escritos correspondem aos cargos ofertados		
Os testes práticos sempre dispunham de equipamentos apropriados para a aplicação da avaliação		
A técnica vivenciada sempre traz situação real do cotidiano		
As provas de conhecimento sempre estão coerentes com as vagas.		

**MUITO OBRIGADO POR SUA COLABORAÇÃO!**



## **ANEXO A - DINÂMICA DE GRUPO**

### **Jogo dos autógrafos**

#### **Finalidade:**

Analisar os sentimentos de competição e solidariedade.

#### **Condução:**

O moderador distribui a cada participante uma folha de papel em branco e pede ao mesmo que anote o seu nome na parte de cima. Em seguida, cada pessoa deverá traçar um retângulo ao redor do nome.

Avisa aos participantes que eles terão dois minutos para cumprir a tarefa de colher autógrafos, pedindo que os demais assinem seus nomes de forma legível na folha. Esgotado o tempo, todos os participantes deverão ter suas folhas na mão.

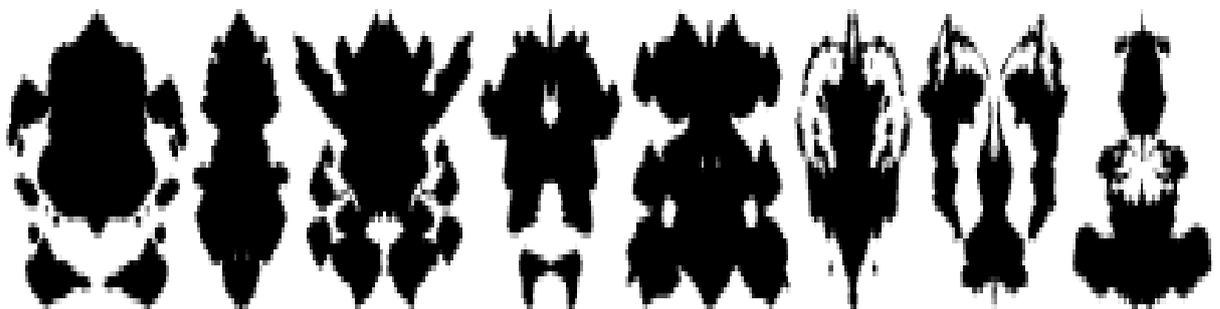
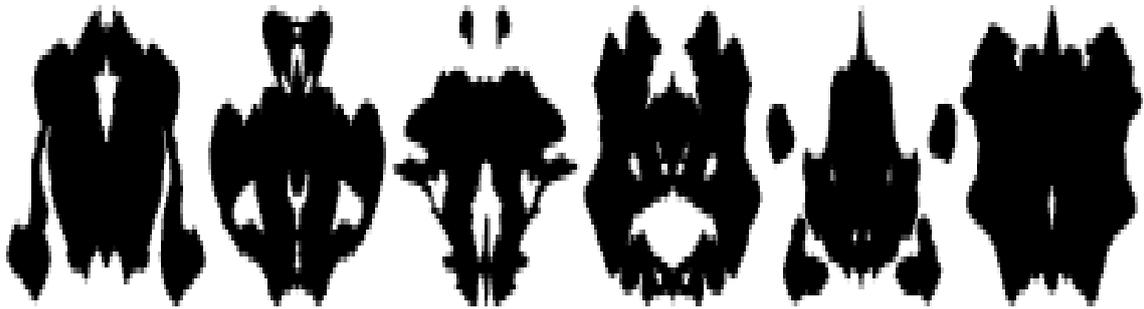
Iniciado o jogo, forma-se uma verdadeira balbúrdia, com todos os membros buscando rapidamente obter o maior número possível de autógrafos, ainda que tal orientação tenha sido dada, nem o moderador tenha colocado qualquer proposta de prêmio ou vitória por conquista.

Concluído o tempo, o monitor solicita que todos os participantes confirmem o número de autógrafos legíveis obtidos. Em seguida todos informam para o grupo o número conseguido.

Procede-se, então, a análise do jogo, indagando inicialmente qual o sentimento que ficou mais evidenciado durante o processo de coleta de autógrafos. Conclui-se que houve um forte sentimento egocêntrico na busca dos autógrafos, mas não na sua doação.

Dinâmica publicada na edição nº 269, jornal Mundo Jovem, maio de 1999, página 21, Colaboração de Gilma Maria de Souza Neuberger - Ipatinga, MG.

ANEXO B-MODELO TESTE DE RORSCHACH



## ANEXO C - TESTE DA ARVORE

Faça um desenho de uma árvore. Não é necessário que você saiba desenhar.

Aqui também (como em todos os testes de projeção) você desenhará uma árvore quase mecanicamente, sem refletir (pense nos desenhos maquinais rabiscados enquanto você telefona)

Este gênero de teste se situa entre os mais simples; emprega um profundo simbolismo, que tem a mesma idade que os homens.

### Resposta

Divida a árvore em quatro partes conforme abaixo:

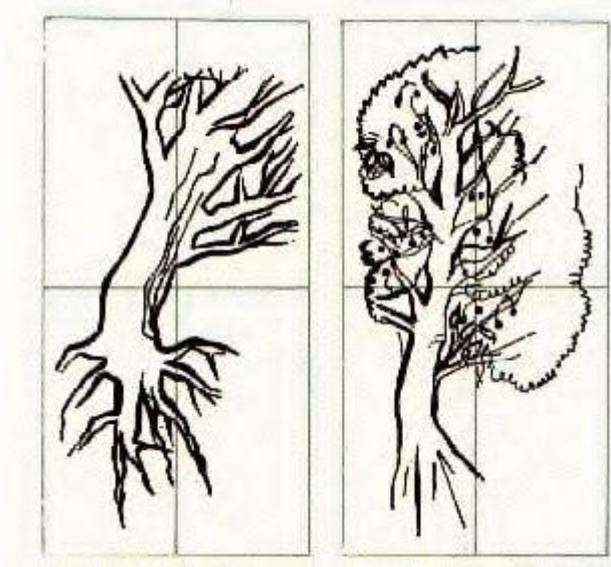
**Espiritualidade**: tudo que se orienta para o alto corresponde à espiritualidade;

**Passado**: o que se situa à esquerda tem ligação com o passado, com a infância, com as lembranças e o lado negativo da personalidade;

**Futuro**: o que se encontra à direita é positivo e revela nossa tendência para o futuro, o espírito, o sucesso, a vontade, etc.

**Instintos**: tudo que desce, (tudo que se oriente para “baixo”) corresponde à afetividade, ao inconsciente e aos instintos;

## PARA AJUDÁ-LO



**Esta árvore da esquerda foi desenhada por um homem de cinquenta anos. Você poderá observar facilmente que:**

As raízes são muito fortes, bem plantadas, e mergulham muito abaixo da linha média horizontal; parece, portanto, que tratamos com uma pessoa apoiada em instintos vigorosos e sadios.

O tronco da árvore também é vigoroso, maciço e poderoso. Ele está situado à esquerda da linha média vertical. Esta pessoa se apresenta voltada para o passado, interiorizada e fechada em si mesmo. Nenhuma fraqueza de caráter, mas problemas afetivos.

Observe bem os ramos em desenvolvimento; orientando-se para o alto eles se inclinam para a direita. Este homem busca, certamente, a espiritualização. No entanto, a falta total de folhas indica uma espécie de “inverno interior” e uma falta de desenvolvimento. Por outro lado esta brusca fuga da árvore da esquerda para a direita demonstra uma crispação interior no desejo de fugir ao instinto e à matéria para atingir o espírito.

**Esta árvore da direita foi desenhada por uma jovem mulher.**

A árvore inteira está situada à esquerda; esta pessoa permanece ancorada no passado.

A árvore não tem raízes. Esta jovem demonstra uma espécie de medo de se fixar ou de se prender, uma recusa instintiva.

Observe o grande número de folhas e de frutos. Eles indicam a busca de realizações futuras, um desejo de florescimento, uma necessidade de ser útil, dentre outros.

O teste da árvore é frequentemente utilizado no exame de crianças que são capazes, muito mais do que os adultos, de se deixar levar, sem raciocinar.

*Extraído do livro O livro dos testes de Jacques Lasina*

## **ANEXO D – MODELO DE ROTEIRO DE ENTREVISTA**

Este roteiro foi desenvolvido por Dr. William S. Swan, "Interview Guide"; Mary Rudder e Dale P. King, "Interviewing and the ADA: How Do You Get Beyond Strengths and Weaknesses," Americans with Disabilities Act Forum on the Progress of Implementation, Washington, D.C., 25 de Janeiro de 1993. Essas diretrizes aplicam-se a qualquer entrevista. Você pode utilizar – ou descartar – qualquer uma das perguntas, mas deve ter cuidado ao adicionar perguntas não relacionadas à empresa.

### **Roteiro de entrevista com o candidato ao cargo**

Quando o candidato chegar deixe-o confortável, apresentando uma atitude amigável e profissional. Deixe o candidato saber que você está contente por ele ter vindo e que você reservou um tempo ininterrupto suficiente para realizar a entrevista. Você pode começar a entrevista com uma conversa sobre passatempos, interesses, etc., caso se sinta à vontade para fazer isso e esteja confiante de que pode evitar perguntas pessoais que possam ser consideradas discriminatórias. Ou, então, faça simplesmente uma das seguintes perguntas:

- Como você se interessou por nossa organização?
  
- Como você ficou sabendo da vaga?

Dependendo da resposta, apresente uma síntese do que planejou.

- Antes de começarmos, vou apresentar o que iremos abordar hoje. Quero verificar suas qualificações e experiências para que eu possa decidir se o cargo é adequado aos seus talentos e interesses. Então, gostaria de ouvir sobre seu trabalho, formação, interesses, atividades extras e tudo mais que você queira me contar. Depois disso, darei informações sobre a nossa organização e o cargo e responderei quaisquer perguntas que você possa ter.

## **Experiência profissional**

Uma discussão sobre a experiência profissional deve variar bastante com base, em parte, em quanto tempo o candidato esteve empregado. Perguntas apropriadas a um recém-formado não faria o menor sentido ao entrevistar um profissional com 15 anos de experiência. Para um candidato com experiência considerável, um ponto de partida razoável seria uma discussão sobre o cargo mais recente. Além de se concentrar nos cargos, talvez seja útil também discutir porque o candidato trocou de empregos no passado, a duração de cada emprego anterior, lacunas cronológicas nos empregos, etc. O seguinte roteiro pode ser apropriado para entrevistar alguém que não tenha trabalhado por muito tempo.

- Um bom ponto de partida seria sua experiência profissional.
  
- Estou interessado em saber quais foram seus cargos, seus deveres e responsabilidades, do que você gostava ou não e a experiência que obteve de tais cargos.
  
- Vamos começar com uma breve descrição de suas experiências profissionais, aquelas que você teve como estágios de meio-período durante a faculdade ou durante o verão e, em seguida, nos concentraremos mais detalhadamente em seus cargos mais recentes.
  
- Do que você se lembra sobre seu primeiro emprego?

Selecione perguntas de acompanhamento para cada emprego e avance cronologicamente. É sugerido que você avance cronologicamente porque assim o fluxo de conversa é mais natural e você pode ver o surgimento de padrões comportamentais.

Suas perguntas de acompanhamento devem despertar exemplos específicos de comportamento, não respostas gerais ou hipotéticas. Não pergunte “você é

confiável?” porque provavelmente tudo o que terá como resposta será um “sim”.

Em vez disso, diga: “conte-me sobre um dia que você chegou ao trabalho no horário, apenas por causa de um esforço extra”. A pergunta está focada em exemplos específicos de comportamento. Similarmente, em vez de perguntar, “você é organizado?”, diga: “conte-me sobre uma ocasião em que suas habilidades de organização ajudaram a concretizar um projeto com êxito” ou “como você organizava seu serviço no seu último cargo? Como você lida com imprevistos?”.

Faça perguntas claras e específicas, uma por vez, e deixe o candidato respondê-las sem ser interrompido. Evite falar em cada trégua durante a conversa; espere para ver se o candidato o fará.

Evite dar dicas verbais ou físicas ao candidato sobre como você considera suas respostas; permaneça neutro.

Para orientar o candidato sem revelar o que você está pensando, tente usar as próprias palavras dele. Se o candidato disser, "gosto de trabalhar de forma independente", você poderá responder: "de forma independente?" É claro que você também pode aproveitar a oportunidade para solicitar ao candidato um exemplo de como ele trabalhou de maneira independente.

Após concluir a discussão sobre a experiência profissional do candidato, avance para o assunto educacional.

## **Formação**

Assim como no caso do trecho da entrevista sobre a experiência profissional, a discussão sobre a formação deve ser adaptada ao nível de formação do candidato. O modelo de entrevista a seguir pode ser apropriado para um candidato mais jovem que sempre esteve estudando. Ao realizar uma entrevista para uma vaga de profissional, o foco deverá mudar para a educação voltada à profissão.

"Você me deu uma boa análise da sua experiência profissional; agora vamos

conversar sobre sua formação. Por que não começamos com um breve resumo da sua formação escolar e depois veremos sua graduação mais recente e outros cursos de treinamento ou especialização que você teve. Estou interessado nos assuntos de sua preferência, em suas notas, atividades extracurriculares e qualquer outra coisa importante."

– Como era o ensino médio para você?"

Selecione questões de acompanhamento específicas à experiência de ensino e avance cronologicamente. Não aceite necessariamente respostas sem maior análise. A cronologia revela padrões. Junte as informações e os padrões comportamentais do que lhe for dito e analise-os em termos das habilidades de desempenho que você determinou como necessárias antes do início da entrevista.

### **Atividades e interesses**

– Voltando ao presente, gostaria de lhe dar a oportunidade de mencionar alguns de seus interesses e atividades fora do horário de trabalho, como passatempos; o que você faz para se divertir e relaxar; atividades comunitárias; associações profissionais ou qualquer coisa que você gostaria de mencionar e que seja relevante ao nosso cargo. O que você gostaria de mencionar?

Selecione perguntas de acompanhamento específicas.

Demonstre interesse e atenção, além de respeito pelo candidato. Não seja condescendente. Use um nível de linguagem apropriado.

### **Auto-avaliação**

– Agora vamos tentar resumir nossa conversa. Pensando sobre o que abordamos hoje, quais seriam seus pontos fortes – qualidades pessoais e profissionais que fazem de você um bom investimento para qualquer empregador?

Selecione perguntas de acompanhamento específicas, conforme necessário.

– Você acabou de me dizer algumas qualidades reais e, agora, eu gostaria de ouvir sobre as áreas que você gostaria de desenvolver futuramente – todos nós temos qualidades que gostaríamos de mudar ou aperfeiçoar. Quais são algumas das suas?

Selecione perguntas de acompanhamento específicas, conforme necessário.

### **Transição para a fase de fornecer informações**

Se você ainda estiver interessado no candidato, siga para essa fase da entrevista. Por outro lado, se você já decidiu que o candidato não é adequado, não há muita utilidade em descrever um cargo que o candidato não ocupará.

– Você me deu uma boa análise da sua experiência e referências e foi um prazer conversar com você. Antes que de passarmos à visão geral da nossa organização e do cargo, há mais alguma coisa sobre suas referências que você gostaria de mencionar?

– Você tem alguma pergunta ou preocupação específica antes de eu lhe passar as informações sobre o cargo e as oportunidades aqui?

Tudo bem, agora eu tenho algumas informações para você.

Reveja a organização, o cargo, os benefícios, a localidade, etc.

Adapte sua apresentação conforme seu interesse no candidato.

## Encerramento

– Você tem alguma pergunta sobre nós, o cargo ou outras dúvidas?

Termine a entrevista agradavelmente. Se você já decidiu não oferecer um cargo ao candidato, informe-o nesse momento. Aja de forma cordial e não crítica; não é necessário ser específico sobre a razão de ter rejeitado o candidato.

– Foi um prazer conversar com você hoje, mas não tenho condições de lhe oferecer esse cargo.

Caso você possa considerar outro cargo para o candidato futuramente, informe isso a ele. Você já fez entrevistas antes.

Se for pressionado a dizer o motivo pelo qual o candidato não passou na entrevista, sempre tem a opção de responder que não discute o motivo de suas decisões de contratação. Ou, você pode explicar, por exemplo, que já entrevistou outros candidatos com melhores qualificações. Use seu julgamento e perceba que pode ser criada uma situação bastante desagradável caso você simplesmente diga ao candidato que ele "não é qualificado" ou que "falta experiência". Seja honesto, mas não seja confrontador.

Se você achar que o candidato é promissor, pode dar continuidade.

– Qual é seu nível de interesse nesse momento?

Explore quaisquer dúvidas ou ressalvas que o candidato possa ter.

– Vamos ver quais são as próximas etapas.

Informe ao candidato o que acontecerá a seguir, se outra entrevista será necessária e quanto tempo levará para que uma decisão seja tomada.

–Obrigada por ter comparecido hoje...

## **ANEXO E - CÁLCULO DA MULTA DO FGTS**

O valor da multa do FGTS depende da duração do vínculo: quanto maior o tempo de serviço, maior a multa do FGTS. A cada mês trabalhado, a empresa deposita 8% do salário na conta vinculada do FGTS. Metade de 8% é 4,0%. Portanto, cada mês trabalhado acrescenta 4,0% no valor da multa do FGTS.

Temos agora que acrescentar o valor do depósito no FGTS referente ao 13º salário. A empresa paga o 13º. no final do ano, e recolhe sobre ele os 8% para o FGTS. Mas, para simplificar o que vem pela frente, vamos supor que a empresa paga o 13º salário em 12 parcelas mensais equivalentes a 1/12 do salário. Assim sendo, a empresa “deposita” 8% de 1/12 do salário a cada mês. A multa do FGTS seria então acrescida de metade dessa pequena parcela adicional.

No exemplo do vínculo que durou seis meses, o valor da multa do FGTS é:

- Multa do FGTS referente aos seis salários: (seis meses) x (8%) x  $\frac{1}{2}$  = 24% do salário;
- Multa do FGTS referente ao 13º proporcional: (6/12) x (8%) x  $\frac{1}{2}$  = 2% do salário; e
- Total da Multa do FGTS: 26% do salário

## ANEXO F - ATESTADO DE SAÚDE OCUPACIONAL (ASO)

<b>ATESTADO DE SAÚDE OCUPACIONAL</b>		<b>ASO</b>
MADETERRA COMÉRCIO DE MADEIRA LTDA. CNPJ Nº 461.270.560/0001-10 - INSCR. ESTADUAL Nº 87.001.001 - TEL.: 3866-6666 RUA ALAMEDA, 670 - CENTRO - RIO DE JANEIRO - RJ - CEP 20410-000 MÉDICO COORDENADOR: DR. LAURANO VAPOR - CRM Nº 132.654-2		
<b>DADOS DO FUNCIONÁRIO</b>		
NOME <b>LEANDRO SILVA</b>		IDADE <b>25</b>
RG Nº <b>03322761-3 IFP</b>	DEPTO <b>VENDAS</b>	CARGO _____ TEMPO NO CARGO _____
<b>NATUREZA DO EXAME</b>		
<input checked="" type="checkbox"/> PRÉ-ADMISSIONAL <input type="checkbox"/> MUDANÇA DE FUNÇÃO <input type="checkbox"/> PERIÓDICO <input type="checkbox"/> RETORNO AO TRABALHO <input type="checkbox"/> DEMISSIONAL		
<b>RISCOS OCUPACIONAIS</b>		
<input type="checkbox"/> FÍSICOS <input type="checkbox"/> QUÍMICOS <input type="checkbox"/> BIOLÓGICOS <input checked="" type="checkbox"/> ERGONÔMICOS <input checked="" type="checkbox"/> ACIDENTAIS		
<b>EXAMES COMPLEMENTARES</b>		
SANGUE	FEZES	OUTROS EXAMES
<input type="checkbox"/> HEMOGRAMA COMPLETO <input type="checkbox"/> PLAQUETAS <input type="checkbox"/> RETICULÓCITOS <input type="checkbox"/> GLICOSE <input type="checkbox"/> URÉIA <input type="checkbox"/> CREATININA <input type="checkbox"/> VDRL <input type="checkbox"/> LIPIDOGRAMA DATA: ___/___/___	<input type="checkbox"/> PARASITOLÓGICO <input type="checkbox"/> OUTROS DATA: ___/___/___ <hr/> URINA <input type="checkbox"/> EAS <input type="checkbox"/> CULTURA, CC, TSA <input type="checkbox"/> OUTROS DATA: ___/___/___	<input type="checkbox"/> TELE DE TÓRAX <input type="checkbox"/> TELE DE COLUNA <input type="checkbox"/> EEG <input type="checkbox"/> ECG <input type="checkbox"/> AUDIOMETRIA <input type="checkbox"/> AVALIAÇÃO OFTALMOLOG. <input type="checkbox"/> OUTROS: _____ DATA: ___/___/___
<b>INDICADORES BIOLÓGICOS</b>		
DOSAGEM NA URINA		
<input type="checkbox"/> DE ÁCIDO HIPÚRICO <input type="checkbox"/> DE ÁCIDO METIL-HIPÚRICO <input type="checkbox"/> DE CHUMBO <input type="checkbox"/> DE FENOL URINÁRIO <input type="checkbox"/> DE TRICLOROCOMPOSTOS TOTAIS		
OBSERVAÇÕES:		RESULTADO DO EXAME: <input checked="" type="checkbox"/> APTO <input type="checkbox"/> INAPTO <input type="checkbox"/> APTO COM RESTRIÇÕES
MÉDICO(A) EXAMINADOR(A):		TEL. RES.: 2567-2612 NEXTEL: 7860-6666 ID 83*66666
____/____/____ DATA	_____ ASSINATURA E CARIMBO	
RECEBI A 2ª VIA DO PRESENTE ATESTADO COM OS ESCLARECIMENTOS NECESSÁRIOS		
____/____/____ DATA	_____ ASSINATURA DO FUNCIONÁRIO	