



Universidade Federal de Pelotas
Núcleo de Pesquisa, Ensino e Extensão em Pecuária



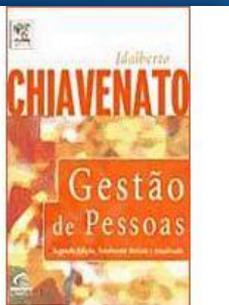
GESTÃO DE PESSOAS

Recrutamento e Seleção

de Pessoas

Apresentadores: Pedro Silveira e Vinícius Barcellos

Pelotas, 28 de junho de 2010.



Capítulo IV

RECRUTAMENTO DE PESSOAS



INTRODUÇÃO



➤ **OBJETIVOS DO CAPÍTULO:**

- Descrever o mercado de trabalho e suas características;
- Descrever o mercado de RH e suas características;
- Definir o conceito de recrutamento e suas modalidades (interno e externo);
- Descrever técnicas do recrutamento externo;
- Avaliar os resultados do recrutamento.

INTRODUÇÃO

➤ **O QUE É O RECRUTAMENTO??**

"Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro das organizações".

➤ **QUAL O PAPEL DO RECRUTAMENTO??**

“Divulgar no mercado de trabalho as oportunidades que a organização pretende oferecer para as pessoas que possuam determinadas características desejadas.”

MERCADO DE TRABALHO



“É o espaço de transações, contexto de trocas e intercâmbios entre aqueles que oferecem um produto ou serviço e aqueles que procuram um produto ou serviço.”

OFERTA

Abundância de oportunidades de emprego

Candidatos escolhem e selecionam organizações que oferecem melhores oportunidades e salários

Pessoas tentam melhores oportunidades que as atuais e aumenta o absenteísmo

MT

MT é dinâmico e suas características estruturais e conjunturais influenciam as pessoas.

PROCURA

Escassez de oportunidades de emprego.

Candidatos concorrem , aceitam salários mais baixos ou candidatam-se a cargos inferiores as qualificações

Funcionários não criam atritos, tornam-se mais disciplinados e procuram não faltar ao serviço



MERCADO DE TRABALHO



➤ *FATORES CONDICIONANTES DO MT:*

❖ *Escala de emprego*

- Crescimento econômico

❖ *Intensidade do emprego*

- Natureza e qualidade dos postos de trabalho
- Produtividade
- Inserção no mercado internacional

❖ *Mobilidade do emprego*

ERAS INDUSTRIAIS CLÁSSICA E NEOCLÁSSICA

- Emprego estável e permanente

ERA DA INFORMAÇÃO

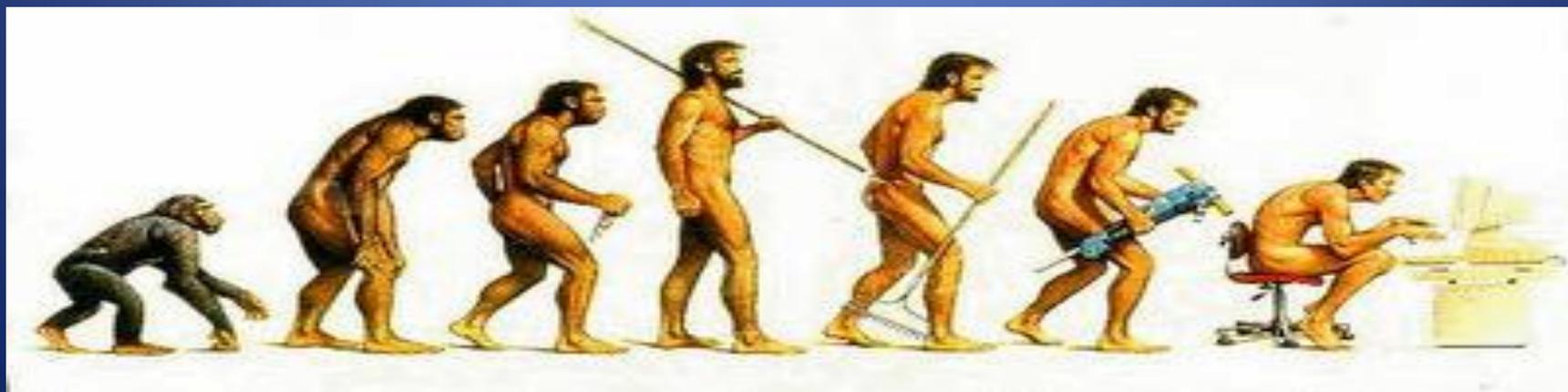
- Emprego com **mobilidade** crescente;



DEPRECIA
RAPIDAMENTE AS
HABILIDADES
ESPECÍFICAS DOS
TRABALHADORES

MERCADO DE TRABALHO

➤ O NOVO PERFIL DO EMPREGO:



MERCADO DE TRABALHO



➤ *O NOVO PERFIL DO EMPREGO:*

GLOBALIZAÇÃO → COMPETIÇÃO → MODERNIZAÇÃO



1º TEMPO

destruição de empregos
ruins e obsoletos

2º TEMPO

(re) criação de empregos bons,
modernos e valorizados

Benefício aos acionistas



Maiores investimentos

MERCADO DE TRABALHO



➤ *O NOVO PERFIL DO EMPREGO:*

A TECNOLOGIA É AMIGA OU INIMIGA DO EMPREGO??

José Pastore: “Inovação tecnológica e melhoria na produtividade geram expansão do emprego.”

“As tecnologias só se tornam destrutivas quando o regime contratual do trabalho é inflexível.”



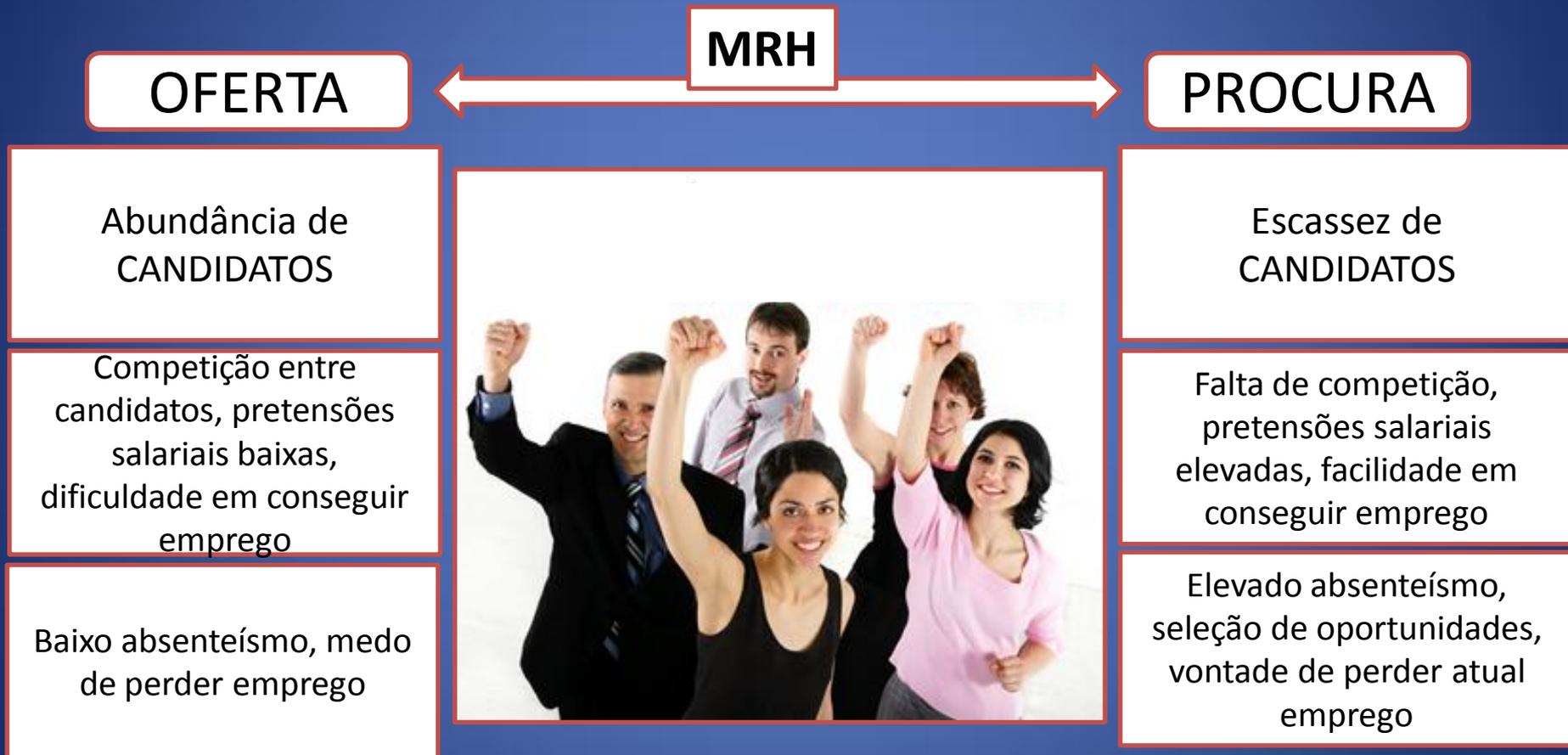
➤ *RESTRIÇÕES DO MT:*

LEGISLAÇÕES TRABALHISTAS X MT

LADO A

LADO B

MERCADO DE RH

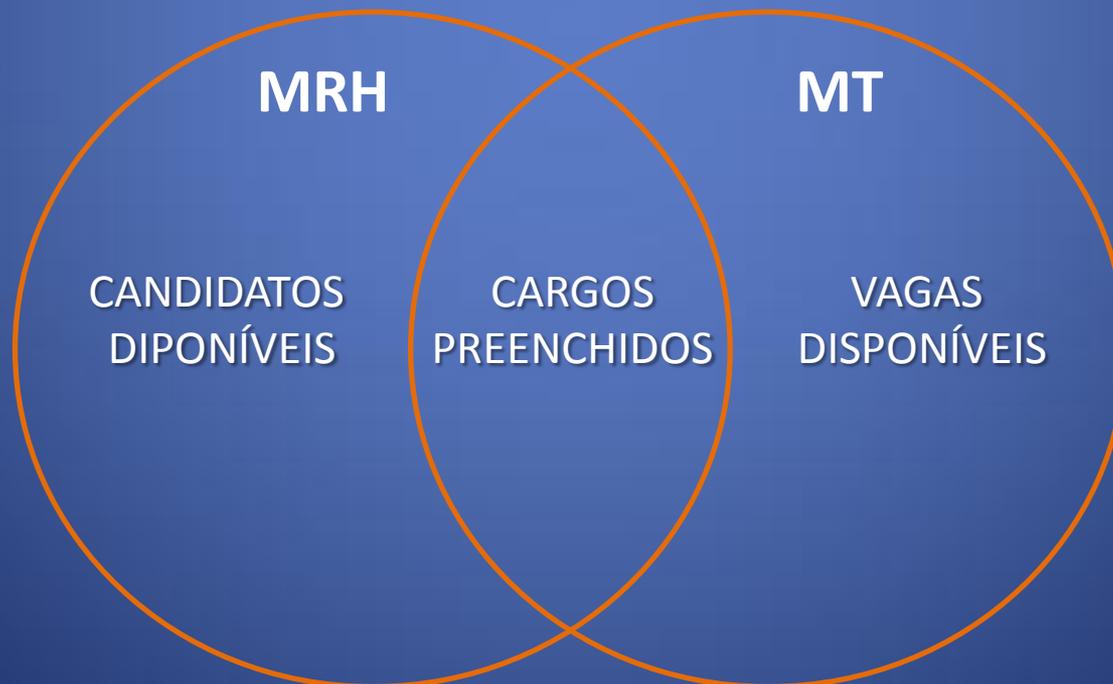


Características do MRH influenciam o comportamento das pessoas

MERCADO DE RH



- ❖ Grande **MOBILIDADE** e **ROTATIVIDADE**;
- ❖ O MRH pode estar inserido parcialmente ou totalmente no MT:



RECRUTAMENTO



ORGANIZAÇÕES

**RECRUTAMENTO
= COMUNICAÇÃO**



MHR

Candidatos são atraídos
para o processo seletivo

Organizações comunicam
e divulgam no MRH

RECRUTAMENTO



RECRUTAMENTO

```
graph LR; A[RECRUTAMENTO] --> B[INTERNO]; A --> C[EXTERNO];
```

INTERNO

- ❖ Atua sobre candidatos que estão dentro da organização
- ❖ Funcionário interno é o candidato preferido

EXTERNO

- ❖ Atua sobre candidatos que estão no MRH
- ❖ O candidato externo é o preferido

RECRUTAMENTO INTERNO

Funciona através de promoções e de transferências.



Prós

1. Aproveita melhor o potencial humano
2. Motiva e encoraja os funcionários atuais
incentivo e fidelidade
3. Ideal para situações de estabilidade
4. Não requer socialização organizacional
de novos membros
5. Probabilidade de menor seleção, pois
são funcionários conhecidos

Contras

1. Pode bloquear entrada de novas idéias
2. Facilita conservantismo e favorece rotina
3. Mantém quase inalterado o patrimônio
humano da organização
4. Ideal para empresas burocráticas e
mecanísticas
5. Conserva a cultura organizacional
existente



Bradesco

→ 47.000 funcionários → 7.871 executivos

Nenhum
do MRH

RECRUTAMENTO EXTERNO



Prós

1. Introduz talentos, habilidades e expectativas novas
2. Enriquece o patrimônio humano pelo aporte de novos talentos
3. Incentiva interação da organização com o MRH
4. Indicado para enriquecer mais rapidamente o patrimônio intelectual.

Contras

1. Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários
2. Reduz fidelidade dos funcionários atuais
3. Custos operacionais para selecionar os candidatos
4. Estratégias de socialização organizacional dos novos funcionários
5. É mais custoso, oneroso, demorado e inseguro que o recrutamento interno



Ministério do Trabalho (SINE)



Anuncia oportunidades aos desempregados no MT

RECRUTAMENTO EXTERNO

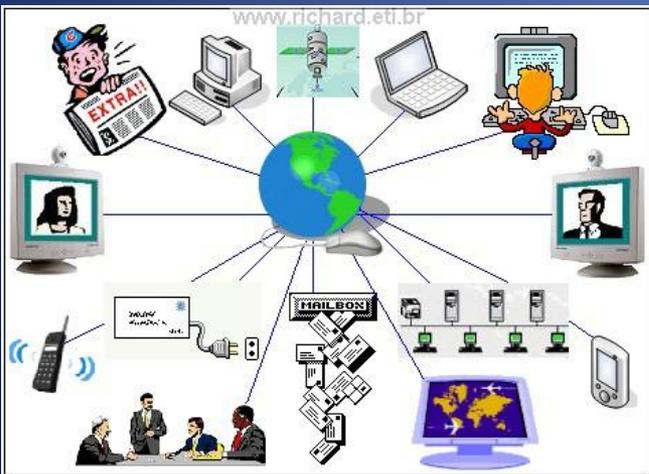


O recrutamento externo precisa abordar o MRH de maneira eficaz e precisa, no sentido de atrair os candidatos que deseja buscar.

TÉCNICAS DE RECRUTAMENTO EXTERNO:

O âmbito de atuação do recrutamento externo é muito amplo, por isso muitas vezes os seus sinais não chegam até os candidatos.

No processo de recrutamento o candidato deve preencher sua proposta de emprego ou apresentar seu *Curriculum vitae*. Este objetivo, conter dados pessoais, area de atuação, idiomas, formação, etc. No máximo duas páginas.



CURRICULUM VITAE

Dipl.-Inf. Ralf S. Engelschall

Executive Summary

Ralf S. Engelschall is a 34-year old independent Computer Scientist, Senior Project Manager and Unix Software Developer, living with his wife and two children in Munich, Germany. He has 20 years of computing, 17 years of software development and 7 years of management experience.

Achievements He is the author of the book *Apache Desktop Reference*, author of over a dozen IT magazine articles and author of three dozen widespread Open Source software components, including the popular *Apache mod_rewrite* and *mod_ssl* extensions, the *GNU Portable Thread* and *GNU Portable Shell Tool*, the *OSSP* software component collection, and the comprehensive OpenPKG cross-platform multi-instance Unix software packaging solution.

He developed many comprehensive solutions, including a secure download platform for the music industry, a maintenance-free, world-wide distributed, fail-safe and load-balancing name-service setup for the ISP industry, multiple software development environments for the software industry, etc.

Contribution Besides being the founder of the popular Open Source software projects *OpenSSL*, *OpenPKG* and *OSSP*, since over a decade he is an active developer in the *Apache*, *FreeBSD* and *GNU* software development projects. Additionally, he is founder and president of the *OpenPKG Foundation e.V.* and founder and managing director of the *OpenPKG GmbH*.

Attitude As a success-oriented person he enjoys to adopt new technology and management challenges and looking beyond the ordinary when developing solutions. He especially is known in the world-wide Internet community for his unique passion and willingness to design, architect, implement and publish popular Unix software components which are appreciated by experts to have a unique balance of both technical functionality and artistic aesthetics.

Capability His preferred work assignment is as the *Solution Architect*, *Project Manager* and *Team Leader* in challenging IT software development teams and projects where his personal key competence areas are: *innovative and profitable Open Source Software Components*, *Unix Server Computing*, *Internet Networking Technologies*, *Cryptography* and *Web Technologies*.

Going the extra mile...



TÉCNICAS DE RECRUTAMENTO EXTERNO:



1. **Anúncios em jornais e revistas especializadas** –
↳ AIDA (atenção, interesse, desejo e ação)
1. **Agências de recrutamento** –
Consultorias de recolocação profissional
1. **Contatos com escolas, universidades e agremiações**
2. **Cartazes ou anúncios em locais visíveis**
3. **Apresentação de candidatos por indicação de funcionários**
4. **Consulta aos arquivos de candidatos** - banco de dados que cataloga candidatos espontâneos ou que não estão nos recrutamentos anteriores;
7. **Banco de dados de candidatos** - arquivamento dos CVs para futuros recrutamentos ,
é o principal patrimônio das agencias de recrutamento.

AValiação DOS RESULTADOS DO RECRUTAMENTO

Serve para verificar custos e se está cumprindo o seu papel.
O resultado deve ser favorável para ambas as partes.

➤ CRITÉRIOS DE MEDIDAS PARA AVALIAR RECRUTAMENTO:

1. MEDIDAS DE CRITÉRIO GLOBAL
2. MEDIDAS DE CRITÉRIO ORIENTADO PARA O AVALIADOR
3. MEDIDAS DE CRITÉRIO ORIENTADO PARA O MÉTODO DE RECRUTAMENTO



AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DO RECRUTAMENTO

1. MEDIDAS DE CRITÉRIO GLOBAL

Número ou porcentagem de:

Cargos preenchidos

Cargos preenchidos dentro do tempo normal

Cargos preenchidos a custos baixos

Cargos preenchidos por pessoas que permaneceram mais de um ano na empresa

Cargos preenchidos por pessoas que estão satisfeitas com seus novos empregos

AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DO RECRUTAMENTO

2. MEDIDAS DE CRITÉRIO ORIENTADO PARA O AVALIADOR

Número de entrevistas feitas

Qualidade dos entrevistados avaliada pelos entrevistadores

Porcentagem de candidatos recomendados que são admitidos

Porcentagem de candidatos recomendados e admitidos que se desempenham bem

Custo por entrevista

AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DO RECRUTAMENTO

3. MEDIDAS DE CRITÉRIO ORIENTADO PARA O MÉTODO DE RECRUTAMENTO

Número de candidatos apresentados

Numero de candidatos qualificados apresentados

Custo por candidato

Tempo requerido para gerar candidatos

Custo por admissão

Qualidade dos candidatos admitidos



Seleção de Pessoas

Como as empresas selecionam talentos?



Banco de Boston

↳ Seleção de *trainees* pela internet

↓
4500 candidatos

↓
1500 após avaliação de curriculum

- Prova de conhecimentos gerais
- Dinâmica de grupo
- Teste psicológico e de inglês
- Entrevista com o psicólogo
- Dinâmica de grupo com o gerente
- Entrevista com o gerente
- Entrevista com o diretor da área de atuação

Brahma, Ipiranga e Ell Lilly



- Desejo de crescer
- Amor ao desafio
 - Criatividade
- Interesse em aprender
- Trabalhar em equipe
- Relacionamento interpessoal
- Foco no cliente e no resultado

60 vagas

Como as empresas selecionam talentos?



Toyota



Procedimentos múltiplos de seleção



Orientação e preenchimento do formulário de inscrição



Avaliação das habilidades técnicas



Centro de avaliação de habilidades interpessoais



Centro de avaliação de liderança



Avaliação do desempenho técnico



Entrevista de avaliação Toyota



Avaliação de saúde

U\$\$ 6 milhões para
selecionar 3000 pessoas



Considerado um excelente
investimento

E o custo/benefício do processo seletivo...



Adequação e satisfação das pessoas no trabalho

Rapidez no ajustamento e integração do novo empregado

Melhoria gradativa do potencial humano

Redução da rotatividade e permanência das pessoas

Maior rendimento e produtividade

Melhoria do nível das relações humanas pela elevação do moral

Menores investimentos e esforços em treinamento

Aumento de competências e do capital intelectual

Seleção



Processo de escolher o melhor candidato para o cargo.

Processo pelo qual uma organização escolhe de uma lista de candidatos a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado.

Obtenção e uso da informação a respeito de candidatos recrutados externamente para escolher qual deles deverá receber a oferta de emprego.

Recrutamento X Seleção



Atração, divulgação e comunicação

Positiva e convidativa

X

Escolha, classificação e decisão

Restritiva e obstativa

Seleção de pessoas



Variabilidade humana
e diferenças individuais



Seleção de pessoas



Comparação X Decisão

Entre os requisitos do cargo a ser preenchido

Escolha dos vários candidatos que apresentam condições aproximadamente equivalentes para a vaga

Responsabilidades de linha X função de staff

- Decidir quanto ao preenchimento do cargo
- Decidir quanto às características dos candidatos
 - Entrevistar
 - Avaliar e comparar candidatos
 - Aprovar ou rejeitar

- Processo de recrutamento
 - Entrevista de triagem
 - Desenvolver técnicas de seleção
 - Preparar e treinar os gerentes
 - Assessorar os gerentes no processo seletivo

Seleção de pessoas



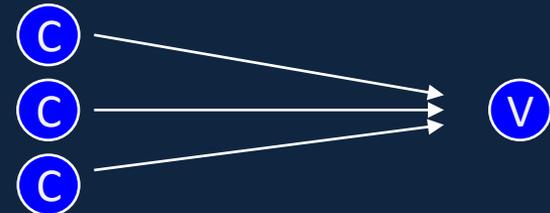
Modelo de colocação

Um candidato para uma vaga



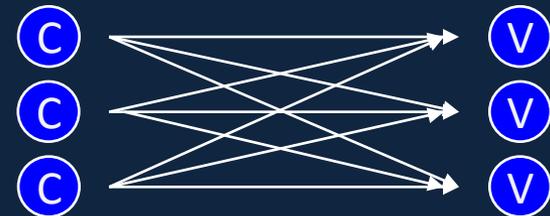
Modelo de seleção

Vários candidatos para uma vaga



Modelo de classificação

Vários candidatos para várias vagas



Bases para a seleção de pessoas



SELEÇÃO DE PESSOAS

**Informações
sobre o cargo**

**Informações
sobre os candidatos**

Descrição e análise do cargo

Técnica dos incidentes críticos – desempenho prévio

Requisição de pessoal

Análise do cargo no mercado

Hipótese de trabalho



Técnicas de seleção



Buscam informações sobre os
candidatos

Técnica rápida e confiável

A técnica deve ser capaz de
predizer o resultado do candidato
no cargo futuro



Entrevista

Perguntas
Estímulos

Entrevistador
(Tomador de decisões)

Entrevistado
(Caixa-preta)

Respostas
Reações
Retroação



Construção do processo de entrevista



Entrevista totalmente padronizada

Entrevista padronizada apenas nas perguntas

Entrevista diretiva

Entrevista não-diretiva

Prós:

1. Contato e interação com o candidato;
2. Focaliza o candidato como pessoa humana;
3. Permite avaliar o comportamento e reações do candidato.

Contras:

1. Erro e variações pela subjetividade;
2. Nem sempre o candidato se sai bem;
3. Difícil comparar vários candidatos;
4. Exige treinamento do entrevistador;
5. Conhecimento a respeito do cargo e suas características.

Como conduzir entrevistas



- ➔ Identifique os objetivos principais da entrevista
- ➔ Crie um bom clima
- ➔ Conduza a entrevista orientada para objetivos
- ➔ Evite questões discriminatórias
- ➔ Anote as impressões imediatamente após a entrevista



Perguntas descabidas:

Quantas padarias existem em São Paulo?

Quantas listras tem uma zebra?

Como tirar a empresa do prejuízo?



Provas de conhecimento ou de capacidade



1. Quanto à forma de aplicação:

- Provas orais, escritas ou de realização.

2. Quanto à abrangência:

- Provas gerais ou específicas.

3. Quanto à organização:

- Provas tradicionais ou objetivas.

Prova tradicional

- Perguntas amplas e abrangentes
- Aprecia a organização de idéias
- Tempo demorado de aplicação
- Avaliação demorada e subjetiva

Prova Objetiva

- Perguntas diretas e específicas
- Permite o acerto ao acaso
- Aplicação simples e rápida
- Avaliação rápida e objetiva

Testes psicológicos



Preditor



Capacidade de um teste de servir como prognóstico para o desempenho do cargo

Validade



Capacidade do teste em medir exatamente aquela capacidade humana que se pretende medir

Precisão



Capacidade do teste de apresentar resultados semelhantes em várias aplicações na mesma pessoa

Aptidão

- Predisposição natural
- Transforma-se em capacidade através do exercício ou treino
- Prognóstico futuro do candidato
- É estado latente e potencial

Capacidade

- Habilidade adquirida
- Resulta da aptidão depois de exercitada ou treinada
- Habilidade atual do indivíduo
- É estado atual e real

Testes de personalidade



Personalidade



Integração de traços pessoais, uma mistura , um todo organizado.

Objetivo: Determinar traços adquiridos ou fenotípicos (caráter)
Determinar traços inatos ou genotípicos (temperamento)

Exigem a presença de um psicólogo

Aplicados em casos especiais ou quando o cargo justifique

Testes de Simulação



Dinâmicas de grupo



Ação social

Em resumo...



A seleção de pessoas é composta por várias etapas

Na medida em que são bem-sucedidos os candidatos passam para as etapas posteriores

Na medida em que não conseguem superar as dificuldades, os candidatos saem fora do processo

Nas etapas iniciais ficam as técnicas mais simples, econômicas e fáceis

Geralmente são usados várias técnicas e procedimentos de seleção



Nº de técnicas



Informações



Tempo e custo operacional

Considerações finais



O processo de seleção deve atender as competências desejadas pelas organizações, visando o aumento da produtividade e do lucro, e aumentando o capital intelectual das empresas.

Em meio a isto, a qualidade das pessoas que trabalham nas empresas constituem um ponto crítico para a competitividade organizacional, já que são elas que lidam com a tecnologia, criam e utilizam processos de trabalho, compõem a estrutura organizacional, fazem produtos e serviços e atendem os clientes

Para que isto aconteça, o processo deve envolver os gerentes de linha e suas equipes



Muito obrigado e vamos ao futebol!!!

