



UNIVERSIDADE
FUMEC

Captação, Seleção e Acompanhamento

*O PROCESSO DE
SELEÇÃO DE PESSOAS
NAS ORGANIZAÇÕES*



**O CONTEXTO
DE SELEÇÃO
DE PESSOAS**

**PROCESSO DE
COMPARAÇÃO,
DECISÃO É ESCOLHA**

E MAIS...

O PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

Prof. Victor Andrey Barcala Peixoto

Caro(a), aluno(a),

Seja bem-vindo (a) a este módulo. Aqui você aprofundará seus conhecimentos sobre os processos de seleção de pessoas para organizações. Conto com sua dedicação e disposição para aprofundarmos nesse tema. Bons Estudos!



APRESENTAÇÃO

Este módulo irá tratar de um tema fundamental no âmbito das empresas: A Seleção de pessoas – uma ferramenta essencial para que possamos definir claramente quais são os profissionais mais adequados para desempenhar o papel desejado dentro da organização.

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Ao final deste módulo, você deverá ser capaz de:

- Entender o contexto de seleção e pessoas;
- Identificar por que o processo de seleção é um processo de comparação, decisão e escolha;
- Identificar e compreender as bases do processo de seleção de pessoas.

Introdução

Qual é o principal recurso das organizações?

Essa é a pergunta essencial que todos os líderes devem se fazer. Hoje, a competitividade organizacional está diretamente relacionada à capacidade de as organizações se atualizarem tecnologicamente, manterem processos claros e racionais de trabalho, sustentarem uma estrutura organizada com produtos excelentes e clientes bem satisfeitos, correto? Sim e não.

As pessoas que compõem a organização ainda são o “calcanhar de Aquiles” das empresas. São elas que lidam com a tecnologia, criam e utilizam todos os processos de trabalho (que foram desenhados por elas mesmas), compõem os processos e a estrutura organizacional, desenvolvem os produtos e serviços e, por fim, atendem aos clientes.



A produtividade, a competitividade e a agressividade que estão embutidas em algumas empresas famosas só são possíveis por causa das pessoas. Sem elas, essa dinâmica organizacional não funciona.

As organizações estão sempre procurando novas pessoas para agregar seu quadro de colaboradores, seja para processos de substituição, seja para aumentar seu quadro em alguma época de expansão. Quando os colaboradores saem das organizações para uma nova oportunidade, as empresas precisam substituir suas posições. Quando as empresas crescem, precisam de

mais pessoas para tocar as atividades pertinentes ao seu setor e a área que sofreu o crescimento.

A seleção de pessoas é o processo que se inicia logo após o recrutamento. Ambos os processos visam ao mesmo objetivo: trazer novas pessoas para a organização. O Recrutamento é uma atividade de atração, divulgação e comunicação – ou seja, uma atividade convidativa. E a Seleção é uma atividade de mapeamento, escolha, classificação e decisão – portanto, uma atividade restritiva.



A participação das organizações no mercado depende das pessoas, que representam o capital humano delas.



O objetivo do processo de recrutamento é abastecer o processo seletivo com sua matéria-prima básica: os candidatos. O objetivo do processo seletivo é classificar e escolher os mais capacitados, os mais adequados às necessidades da organização.

Veja abaixo algumas características da seleção de pessoas:

A seleção de pessoas é uma espécie de filtro. Permite que apenas algumas pessoas (as mais capacitadas e que apresentam as características desejadas para desenvolver o trabalho) possam ingressar na organização.

A seleção busca os candidatos mais adequados ou mais aptos para determinado papel. No fundo, o que está em jogo aqui é o capital intelectual da empresa, que ela não quer perder – pelo contrário, ela quer preservá-lo e enriquecê-lo. Por isso, deve contratar a pessoa certa.

Num mundo utópico onde não houvesse diferença entre as pessoas e todas reunissem as mesmas condições de desempenhar o trabalho, o processo seletivo seria completamente desnecessário. Pelo fato de a variabilidade humana ser uma constante, ele é essencial – as pessoas são diferentes no plano físico (estatura, peso, massa corporal, força, acuidade visual e auditiva, sua resistência à fadiga etc.) e também no plano psicológico (caráter, temperamento, inteligência racional e emocional, suas habilidades, aptidões etc.).



Há um velho ditado popular que afirma que a seleção é a “escolha exata da pessoa certa para o lugar certo, e no tempo certo”.

ATENÇÃO

Todas essas diferenças levam as pessoas a se comportarem de maneira diferente, e, obviamente, com maior ou menor sucesso nas organizações.



Os seres humanos diferem entre si na maneira de se comportar, de se relacionar, na capacidade de aprender uma tarefa e na capacidade de executá-la. A avaliação dessas variáveis individuais é um aspecto essencial da seleção de pessoas. O processo seletivo completo deve fornecer um diagnóstico atual sobre o indivíduo e também um prognóstico futuro a respeito dessas variáveis, ou seja, como esse indivíduo tende a se comportar no futuro, trabalhando dentro da organização que o está selecionando.

O foco do processo seletivo

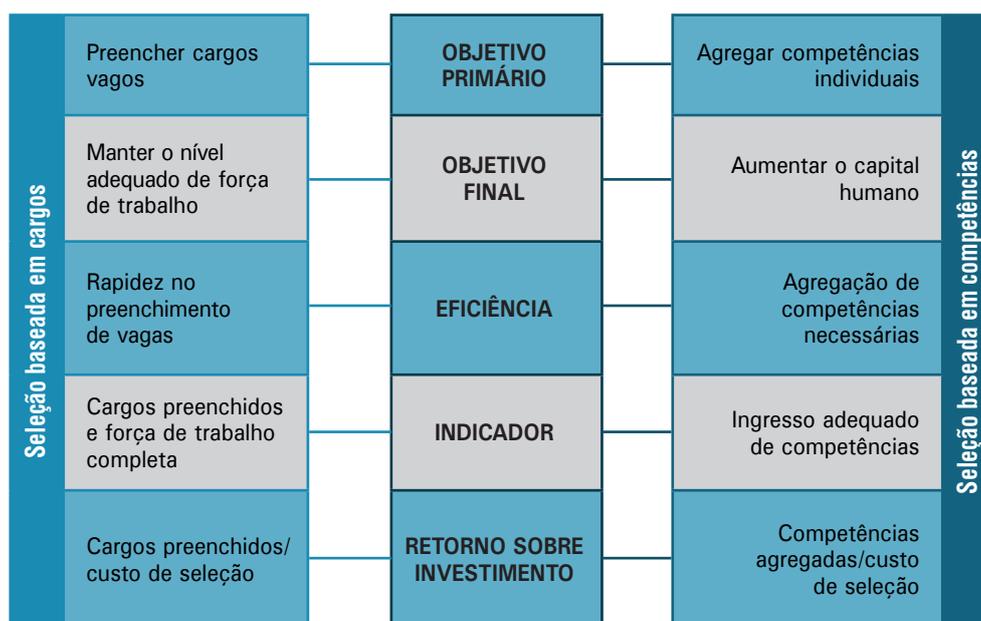
Existem duas possibilidades ou alternativas para fundamentar o processo seletivo: qual é o cargo a ser preenchido ou quais as competências a serem capturadas.

Partindo-se do pressuposto que as empresas também buscam aumentar seu capital humano, a melhor maneira de se atingir esse objetivo é com a aquisição de competências individuais que podem fazê-la ter sucesso, de maneira que, por um lado, está se baseando em dados ou informações sobre um cargo a ser preenchido; por outro lado, ela busca por competências que o indivíduo possua.

As suas exigências da organização dependem de muita clareza desses dois tópicos, para que a seleção tenha maior objetividade. De um lado, temos o cargo a ser preenchido ou as competências a serem atingidas. De outro, temos candidatos profundamente diferentes entre si, disputando a mesma vaga.

Seguindo essa lógica, fica claro que a seleção passa a ser configurada como um processo de comparação e decisão, correto? A organização compara os candidatos entre si, suas aptidões, suas pretensões, e os compara também com o perfil do candidato que procura. E os candidatos também comparam as vantagens oferecidas pelas organizações.

QUADRO 1



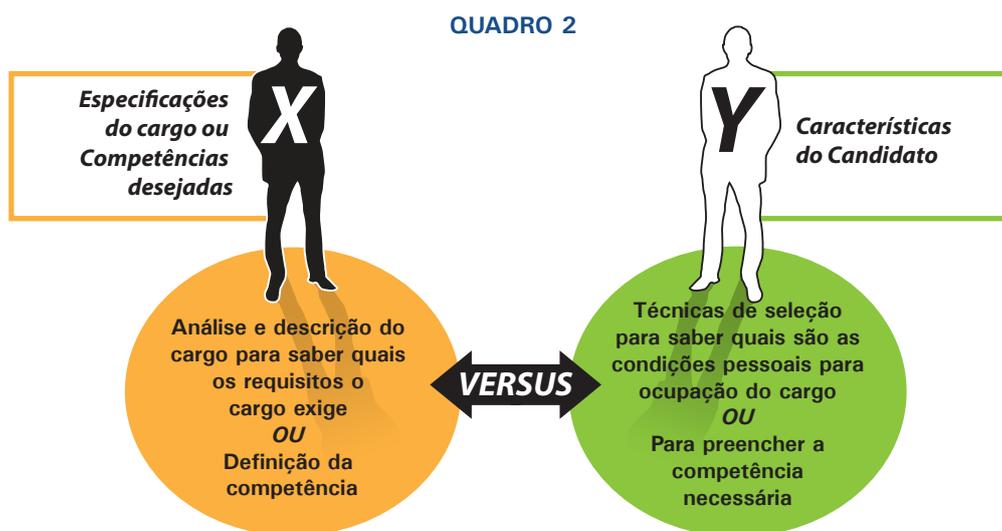
Fonte: Adaptado de Chiavenato (1999).

A seleção como um processo de comparação

A melhor maneira de conceituar seleção é apresentá-la como uma comparação entre variáveis. De um lado, os requisitos do cargo a ser preenchido: são os requisitos que o cargo demanda que seu ocupante preencha. De outro lado, o perfil das características que os candidatos apresentam para disputá-lo. A primeira variável é fornecida e verificada pela descrição e análise do cargo. A segunda é checada por meio das técnicas de seleção de pessoal.

Assim, vamos refletir um pouco.

Partindo do pressuposto de que as especificações que o cargo exige são X e que as características do candidato são Y, observe o Quadro 2:



Fonte: Adaptado de Chiavenato (1999).

ATENÇÃO

Quando X e Y são iguais, o candidato reúne as condições ideais para assumir a responsabilidade inerente ao cargo. Portanto, é aprovado.

Quando X (o referencial de comparação) é maior que Y, isso quer dizer que o candidato não atinge todas as condições ideais para ocupar o determinado cargo. Conseqüentemente, é rejeitado para aquela posição.

Quando a variável Y é maior que X, isso quer dizer que o candidato reúne mais condições do que as exigidas pelo cargo, de maneira que ele é superdotado para aquela posição.

Um ponto importante a ser frisado é o seguinte: essa comparação não é centrada em um ponto de igualdade entre as variáveis. Obviamente, será praticamente impossível encontrar um candidato que reúna exatamente tudo o que se precisa, ou mesmo um cargo descrito com competências minimamente definidas, na precisão absoluta da perfeição.

Por isso, a comparação é feita em uma faixa de aceitação que admite certa flexibilidade ao redor de um ponto "ideal". Essa faixa de aceitação está limitada por certa tolerância, seja para cima ou para baixo, que pode ser comparada aos limites de processos de controle de qualidade de produto. Para que isso seja possível, a descrição e a análise do cargo e a competência desejada devem ser transformadas em uma espécie de ficha de especificações, que são o instrumento de medida para que se possa avaliar o processo seletivo.

A seleção como um processo de escolha

É possível que, após a comparação entre o que é exigido do colaborador e o que ele proporciona, a equivalência desses fatores se estenda a mais de um candidato.

O órgão de seleção não pode impor ao requisitante da vaga qual deve ser o candidato selecionado. O papel do órgão de seleção aqui é aplicar as técnicas de seleção e fazer suas recomendações. Porém, ao final das contas, a decisão final vem da área requisitante do candidato. Neste momento é que ocorre o processo de escolha.



Isso acontece quando vários candidatos oferecem as condições minimamente desejadas para ocupar a vaga.

Veja como o processo de seleção ocorre e as responsabilidades de cada área.

A seleção é responsabilidade de **linha** e também de **staff**. O RH presta assessoria aplicando provas e testes para avaliar as características dos candidatos. O **gerente de linha** toma decisões a respeito deles.

Linha
cada chefe ou gerente requisitante da vaga

Staff
o órgão especializado por prestar o serviço

Gerente de Linha
responsável pela vaga

Colocação, seleção e classificação de candidatos

Ter que tomar a decisão a respeito de um candidato é uma decisão bastante comum para as empresas. Assim, é necessário envolver os indivíduos em determinado tratamento. Uma decisão precisa ser tomada a respeito desses candidatos, e, para isso, eles devem ser submetidos a um processo que facilite a tomada de decisão. O número de tratamentos pode variar, dependendo do número de decisões.

De acordo com o tipo de tratamento, podemos distinguir três modelos de decisão de candidatos. São eles: a colocação, a seleção, a agregação de valor e a classificação de candidatos.

1. No modelo de **colocação** existe somente um candidato e uma vaga a ser preenchida. Esse modelo não inclui a possibilidade de excluir o candidato. Ele deve ser admitido sem qualquer rejeição.
2. No modelo de **seleção**, existem vários candidatos e apenas uma vaga a ser preenchida. Cada candidato é comparado com requisitos exigidos pelo cargo a ser preenchido. Existem duas alternativas aqui: provação ou rejeição. Desse modo, o candidato aprovado é admitido e o candidato rejeitado é descartado do processo, pois existem outros candidatos para o cargo vago e apenas um deles poderá ocupar a vaga.
3. No modelo de **classificação** existem vários candidatos para cada vaga, e existem várias vagas para cada candidato que participa do processo. Cada um dos candidatos participantes é comparado com requisitos exigidos por cada cargo que se pretende preencher. Existem duas alternativas iniciais para um candidato: ser aprovado ou rejeitado para um cargo. Se aprovado, ele é admitido. Se rejeitado, ele passa a ser comparado com requisitos solicitados por outro cargo que se quer preencher, e assim por diante, até esgotarem os cargos disponíveis e as alternativas restantes.

Dessa característica é que vem o nome: classificação. Para cada cargo a ser preenchido, ocorrem vários candidatos em disputa. Apenas um deles poderá ser aprovado. Esse conceito é bastante ampliado: não considera o candidato interessado em apenas uma vaga. Ele poderá ser posicionado na possibilidade que mais atende a suas características pessoais e o interesse da empresa. É a abordagem mais eficaz e ampla.

4. No modelo de **agregação de valor**, existe foco no abastecimento das competências para a organização. Cada candidato é visualizado do ponto de vista de suas competências individuais a serem oferecidas para incrementar a organização. Se suas competências são interessantes à organização, ele é aceito. Caso contrário, é rejeitado. A ideia que embasa esse processo é a de incrementar o portfólio de competências garantidoras do sucesso da organização.

A identificação das características pessoais do candidato

Você já parou para pensar como ocorre o processo de identificação das características pessoais dos indivíduos em um processo de seleção?

Para começar, a identificação das características pessoais dos indivíduos é bastante delicada. Requer sensibilidade, percepção, atenção, um conhecimento razoável da natureza humana, e também das repercussões que a tarefa a ser executada terá no perfil do candidato.

REFLITA

Se estivermos falando de um cargo que nunca foi preenchido, essa tarefa se complica um pouco mais. Isso porque será necessário antecipar a interação entre a pessoa e suas tarefas, e todas as pessoas que vão se relacionar com ela no ambiente organizacional.



Na maioria dos casos, as características individuais estão relacionadas a quatro aspectos:

1. **A execução da tarefa:** exige certas características ou aptidões. Exemplos disso são: atenção concentrada, aptidão para detalhes, visão ampla e abrangente do ambiente de trabalho, aptidão com números, facilidade de se apresentar em público, facilidade de lidar com ritmos e sons etc.
2. **A interdependência com outras tarefas:** a tarefa executada sempre depende de outras áreas para seu início ou fim. Exige assim certas características ou aptidões humanas, tais como: atenção abrangente, resistência à frustração, facilidade de lidar com conflitos e diferenças etc.



3. **A interdependência com outras pessoas:** muito próximo do aspecto anterior, esse aspecto diz respeito à necessidade de relacionamento com outras pessoas e contato com elas na execução de tarefas, que pode exigir características pessoais, como: perfil colaborativo e cooperativo, facilidade em trabalhar em equipes com perfis diferentes, iniciativa, liderança, facilidade de expressão e comunicação em grupo etc.

4. **A interdependência com a organização ou com a unidade:** se refere ao contato com a empresa como um todo ou com a unidade na qual o colaborador está inserido.

As características individuais do candidato devem ser compatíveis com objetivos da área e da organização de maneira que devem envolver competências. A comparação passa a ser entre as competências oferecidas pelo candidato e as competências funcionais ou organizacionais necessárias.



IMPORTANTE

As características pessoais estão sempre relacionadas com a tarefa, porém consideram também o entorno social da organização.



O mapeamento das competências

Agora que você já sabe que as competências são muito valorizadas nas organizações, observe abaixo como elas podem ser hierarquizadas:

1. **Competências essenciais (*core competences*)** - são aquelas competências claras que distinguem a organização e são necessárias para manter sua posição competitiva no mercado.
2. **Competências funcionais** - são competências que cada unidade organizacional (ou unidade de negócio) deve construir e possuir para servir de base às competências essenciais da empresa. Cada uma das áreas da organização deve construir competências próprias que constituem a competência maior da empresa. Assim, as áreas de Marketing, Finanças, Produção etc. precisam constituir suas competências próprias.
3. **Competências Gerenciais** - São aquelas que cada Gestor precisa desenvolver e possuir para atuar como responsável por pessoas dentro da organização.
4. **Competências individuais** - São as que todos os indivíduos da empresa necessitam construir para atuar na empresa.

Quando bem localizadas, definidas, mapeadas e certificadas, as competências constituem o critério básico de comparação com candidatos.

As técnicas de Seleção

Para que se possam rastrear as características pessoais dos candidatos, as técnicas de seleção oferecem amostras de seu comportamento. Uma boa técnica de seleção deve possuir rapidez e confiabilidade. Além disso, precisa representar o melhor **preditor** para o desempenho do candidato no futuro. Veja no Quadro 3 as técnicas de seleção que podem ser aplicadas:

Preditor

Preditor é o atributo pelo qual uma técnica é capaz de prever seu comportamento no cargo que vai ser ocupado

QUADRO 3

ENTREVISTA DE SELEÇÃO:

- Dirigida (com roteiro)
- Livre (sem roteiro)

TESTE DE SIMULAÇÃO:

- Psicodrama, dinâmica de grupo
- Dramatização

TESTES PSICOLÓGICOS:

- Testes de aptidões (Gerais; Específicas)

PROVAS DE CONHECIMENTO:

- Gerais (Cultura Geral; Línguas etc.)
- Específicas (Conhecimentos Técnicos; Cultura Profissional etc.)

TESTE DE PERSONALIDADE:

- Expressivos (PMK)
- Projetivos (Rorschach; Teste da Árvore; TAT)
- Inventários (de motivação; de interesses)

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1999).



SINTO MUITO!



A leitura para visitantes somente é permitida até este ponto.

Para conhecer mais sobre o tema deste módulo, matricule-se em nosso curso! Você será muito bem-vindo(a).

Até lá!

Abraços, FUMEC Virtual